

À propos de ce séminaire

Tendances d'internationalisation

Aperçu sectoriel

Barrières aux échanges commerciaux

Incitations à l'internationalisation

Évaluer le marché envisagé

Comment s'internationaliser?

Collaboration - projet international

Investissement direct - entreprise

Conclusion

INDUSTRIES CULTURELLES ET MARCHÉ MONDIAL

par Johanne Brunet

À propos de ce séminaire

AUTEURE



Johanne Brunet est consultante dans l'industrie du film et de la télévision. Elle a travaillé pour les diffuseurs tels la Société Radio-Canada et TV5 International (1976-2003). Elle est actuellement chargée de cours au HEC au diplôme d'étude supérieure en gestion des organismes culturels. Elle est membre du comité consultatif en communications à l'American InterContinental University à Londres. Elle siège sur des conseils d'administration de sociétés internationales de l'audiovisuel

INDUSTRIES CULTURELLES ET MARCHÉ MONDIAL

par Johanne Brunet

À propos de ce séminaire

OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Les industries, les entreprises, les habitudes de vie et les goûts s'internationalisent et se mondialisent. Le même phénomène vaut pour la culture ou les produits culturels. Que ce soit pour des raisons économiques, d'ouverture d'esprit ou même de simple curiosité, l'internationalisation des industries culturelles est une réalité.

Nous voulons découvrir les autres cultures et leurs manifestations artistiques, mais surtout nous voulons développer notre capacité et notre habileté à faire connaître nos propres produits culturels. Nous voulons exporter notre culture. Ce séminaire porte sur le « comment » ou les façons d'exporter nos produits culturels et les éléments auxquels il faut s'attarder lorsque l'on prend la décision de développer une activité d'exportation.

Dans un premier temps, nous allons explorer les tendances internationales et, ensuite, faire un survol des différents secteurs des industries culturelles. Par la suite, nous allons réfléchir sur les raisons qui incitent à s'internationaliser et sur les façons d'évaluer un marché avant d'exporter. Finalement, nous examinerons les façons de s'internationaliser.

TENDANCES D'INTERNATIONALISATION

Les chaînes de télévision participent à cette activité en exportant leur signal et leur contenu, tel CNN que l'on trouve partout sur la planète, la BBC ou même TV5 en francophonie. Le monde du cinéma vend ses longs métrages à l'échelle mondiale. Il y a aussi coproduction (sous forme de coédition) dans le milieu de l'édition. Les artistes vendent leurs œuvres à l'échelle internationale. Les chanteurs et musiciens voient la planète comme leur champ d'action.

Les retombées économiques directes du secteur culturel au Canada en 1996-1997 se sont chiffrées à plus de 18 milliards de dollars, et le nombre total d'emplois directs s'est établi à plus de 505 000.

Presque toutes les grandes industries culturelles canadiennes, dont l'édition, le cinéma et l'enregistrement sonore et l'audiovisuel exportent sur les grands marchés mondiaux.

Les exportations canadiennes de biens culturels ont augmenté de 25 % entre 1996 et 1998 pour atteindre près de 1,7 milliards de dollars. Les exportations canadiennes des services culturels et de la propriété culturelle ont progressé de 31 % pour atteindre plus de 2,1 milliards de dollars.

En 1998, 81 % des exportations canadiennes étaient destinées aux États-Unis. Pour le secteur culturel, l'importance du marché américain est encore plus grande. En 1988, les exportations de biens culturels vers les États-Unis ont représenté 93 % du total des exportations de biens culturels vers tous les pays, et parmi les pays

d'Europe de l'Ouest, le Royaume-Uni et la France étaient alors les principaux partenaires commerciaux. À cause de l'accroissement du commerce entre les pays européens et du ralentissement de la croissance en Europe par rapport à l'Amérique du Nord, certains des marchés traditionnels (ex. la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni) n'ont cessé de reculer et ont vu diminuer leur part de marché. La part de marché entre 1996 et 1998 en France, en Allemagne et au Royaume-Uni a diminué de 36 %, 46 % et 33 % respectivement.

Statistique Canada – no 87-211-XIB au catalogue.

Aperçu sectoriel

L'INDUSTRIE DU FILM

Les États-Unis dominent le marché mondial de l'audiovisuel. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait. Tout d'abord, la taille de leur marché intérieur leur permet d'amortir une partie importante du coût de production initial. L'apport du capital financier par l'emprise des majors (comme Warner, Disney, Columbia et Fox) permet aux producteurs d'accéder à des budgets élevés, mais surtout à un système de promotion et de distribution important. De plus, les firmes américaines de distribution exercent un très grand contrôle sur le système de distribution, autant sur le marché intérieur que sur le marché étranger.

La prédominance de l'anglais sur le marché international (cette langue étant la plus utilisée dans les zones les plus prospères) lui confère un rôle dominant pour l'exportation.

Le contenu même de la production cinématographique américaine met l'accent sur le spectaculaire, les effets spéciaux, sur l'apparence. Le mythe du « rêve américain » persiste et plaît à une clientèle internationale.

Voici, pour certains pays, le nombre de longs métrages produits en 2002 et le coût moyen de production:

Pays	Nombre de films	Coût moyen de production en \$US
États-Unis	449	58,8 millions
Royaume-Uni	84	8,81
France	106	4,08
Canada	38	3,60

Des films ayant réalisé les meilleures recettes dans le monde en 2002, 16 étaient d'origine états-unienne et les quatre autres étaient des coproductions des États-Unis avec le Royaume-Uni, l'Australie ou la Nouvelle-Zélande.

Pour en savoir plus: tableau Focus

Les films canadiens ayant réalisé le plus d'entrées au Canada, en Europe et aux États-Unis entre 1996 et 2002 étaient entre autres « The Art of War » de Christian Duguay et « Le violon rouge » de François Girard.

Pour en savoir plus: Focus Canada

Il est à noter que les États-Unis n'importent que marginalement des films étrangers. Les consommateurs américains acceptent mal les films doublés ou sous-titrés. Même l'accent britannique n'est pas très accepté. Le marché américain est relativement fermé aux produits étrangers.

L'INDUSTRIE DE LA TÉLÉVISION

Les réseaux de télévision se distinguent par le contenu de leur programmation, souvent spécialisé: couverture d'événements sportifs, reportages, talk-shows, présentations de films, de musique, de documents historiques, etc.

L'enjeu est d'intéresser un large public afin d'attirer les agences de publicité. Un élément culturel très important consiste à produire un contenu qui reflète le mode de vie local ou national.

Toutefois, dans la construction de sa grille de programmation, la chaîne de télévision aura recours à des acquisitions étrangères qui sauront plaire à son auditoire et seront acquises à un prix inférieur à celui d'une production locale.

Les chaînes diffusent soit en hertzien, sur le câble ou par satellite. On trouve des chaînes publiques (appartenant à l'État), des chaînes privées, des chaînes généralistes, des chaînes spécialisées et des chaînes à la carte.

En moyenne, entre 1973 et 1983, les pays importaient 33 % de leur programmation. Les États-Unis importent en général très peu, sauf du Royaume-Uni.

Les États-Unis sont le fournisseur le plus important de pays comme le Canada, ceux de l'Europe de l'Ouest ou d'Asie. Le Royaume-Uni est un exportateur très important aussi. Les importations américaines de l'Europe, par exemple, sont d'au-delà 2 milliards de \$US.

Les prix sont déterminés selon le pays, le nombre de chaînes de télévision, la population et le niveau de revenu par personne. Les prix moyens sont publiés par les revues spécialisées.

La tendance est à la production locale, d'où la très grande popularité des « formats » d'émissions de télévision qui sont vendus. Un 'format' d'émissions étant un concept qui a déjà été utilisé et produit dans un autre marché, que l'on reproduira dans notre propre marché. Même les États-Unis utilisent les formats. Le format permet un transfert de concept, de connaissance. Il permet l'utilisation d'un concept qui a déjà fait ses preuves à l'étranger. Il permet d'utiliser ses vedettes locales.

Les prix payés dans cette industrie pour les émissions achetées sont basés sur la population du pays, le PIB, le nombre de chaînes, et la pénétration d'appareils de télévision. Les revues spécialisées publient chaque année la liste des prix moyens payés dans les divers territoires.

Worldscreen ou **Variety**, le « Global Price List »

L'ÉDITION

Les produits sont hétérogènes. On trouve des livres scolaires, des livres scientifiques, des livres pour la jeunesse, des romans, des ouvrages de science-fiction, de la poésie, des livres de cuisine, de rénovation, de bricolage, des livres religieux ou encore portant sur les arts.

On trouve dans ce milieu des auteurs, des éditeurs, des imprimeurs, des distributeurs, des libraires. Les éditeurs jouent le rôle de grossistes et/ou de détaillants.

L'éditeur doit son succès à sa capacité de s'attirer des écrivains établis sur le territoire de son pays ou à l'étranger.

La taille du marché du livre au Canada en 2001 était de 2 milliards de dollars \$CAN. En 2002, il était de 3,8 milliards au Royaume-Uni et, aux États-Unis, de 37 milliards.

Pour les éditeurs canadiens, l'exportation de livres est importante, car comme le marché est restreint, les coûts à l'unité sont élevés. Le marché canadien est un marché libre, il y a donc une concurrence étrangère, et le Canada est un marché de déstockage pour les éditeurs étrangers.

LE SECTEUR DE LA MUSIQUE

La concurrence se base sur la capacité de découvrir, de faire valoir et de commercialiser les artistes et leurs compositions.

Les facteurs de domination sont: l'attrait de l'anglais et du marché américain, le star-système, le capital financier et l'adaptabilité technologique.

Les maisons de production de disques multinationales et américaines ont plus de facilité à attirer et représenter des vedettes à travers le monde, en raison de l'ampleur de leur marché national.

Pour en savoir plus:

Consultez le site du séminaire «[L'industrie du disque au Canada](#)».

Barrières aux échanges commerciaux

INTRODUCTION

Diverses barrières aux échanges commerciaux existent, selon les pays.

Ces barrières peuvent être autant reliées à l'information qu'à l'exploitation. L'information sur le marché potentiel et sur les clients n'est pas toujours facilement disponible. Pourtant, cet aspect est crucial pour le développement de la stratégie marketing. Quant aux barrières reliées à l'exploitation, il est important de comprendre comment fonctionner dans un marché étranger, de comprendre s'il est possible de transiger directement avec les clients ou s'il faut recourir à des intermédiaires.

Étant donné les particularités culturelles, bon nombre de biens culturels ne peuvent être conçus et développés sans le soutien de l'État. L'importation est souvent contrôlée, car la consommation de biens étrangers pourrait se faire au détriment des produits nationaux. Ces importations posent un danger de perte d'identité culturelle et peuvent supposer le risque de ne plus innover.

Différentes barrières existent entre les pays quant aux échanges commerciaux de biens culturels. Pour des raisons de protectionnisme, diverses mesures non tarifaires abondent dans ce secteur.

L'accès à la distribution peut poser problème.

ACCÈS AUX MARCHÉS

Il peut exister des réglementations ou lois nationales quant au contrôle et à la propriété étrangère dans le domaine de la télédiffusion et des télécommunications. On peut penser aux contrôles existant afin de limiter la concentration, à l'intérieur d'une même industrie. De plus, ces mesures visent à empêcher la concentration multimédia par une personne morale ou physique. Un autre objectif visé est celui de la restriction de la propriété étrangère.

- Au Canada, nous avons le **CRTC** (Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes)
- Aux États-Unis, on trouve la FCC (Federal Communications Commission)
- Au Royaume-Uni, deux organismes existent, l'un pour le télédiffusion privée, l'**Independent Television Commission**, et l'autre pour la télévision publique, la **BBC**.
- Et finalement existe en France le **CSA** (Conseil supérieur de l'audiovisuel).

LES SUBVENTIONS

Les subventions peuvent prendre différentes formes. Il peut s'agir de mesures fiscales, de bonifications des taux d'intérêt, d'assurances générales ou encore d'octrois forfaitaires.

Les industries culturelles sont parmi les plus subventionnées dans plusieurs pays.

Ces subventions peuvent être un appui autant à la production, à l'exploitation, à la distribution qu'à l'exportation. Les gouvernements cherchent, par ces subventions, à encourager la production nationale. L'ensemble de ces subventions forme une mesure très forte de protectionnisme.

Au Canada, on trouve par exemple Téléfilm Canada, la SODEC et le Conseil des Arts. Il existe un ensemble de programmes administrés par **ces organismes fédéraux ou provinciaux**.

Aux États-Unis, il existe un dégrèvement fiscal qui est une mesure d'aide indirecte. Les dons en argent sont aussi une forme d'aide à l'industrie.

LES MODES DE FONCTIONNEMENT

Les modes de fonctionnement des différents pays peuvent créer des barrières aux échanges.

Les exigences de contenu national peuvent empêcher un télédiffuseur de présenter des contenus étrangers sur ses ondes ou seulement en pourcentage limité.

Il existe des restrictions sur les transferts de fonds. Les devises étrangères peuvent être sujettes à des contrôles.

Des fiscalités discriminantes, telles de lourdes taxes sur des produits étrangers, ou des tarifs fiscaux plus élevés peuvent aussi être utilisés.

Les pratiques d'affaires, tout simplement, peuvent agir comme barrières. L'obligation d'utiliser des représentants locaux et de ne pouvoir fonctionner directement peut avoir cet effet.

PIRATAGE ET PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Le piratage ou l'utilisation non autorisée de droits peuvent constituer des restrictions très importantes à l'exportation.

Le piratage peut prendre différentes formes, telles la présentation non autorisée d'un film, d'une pièce musicale, d'une émission de radio ou de télévision dans un hôtel, un bar ou un restaurant, un musée, une entreprise ou un établissement d'enseignement.

Le piratage peut aussi être la reproduction non autorisée d'un livre, d'une vidéocassette, d'un disque compact ou d'une cassette audio. Ces produits culturels sont faciles à reproduire.

Incitations à l'internationalisation

SATURATION DU MARCHÉ LOCAL

Lorsqu'il n'y a plus de créneaux de croissance dans un marché donné ou qu'ils sont limités, la possibilité de conquérir des marchés étrangers devient une proposition très intéressante.

La volonté d'accéder à un marché en croissance ou tout simplement d'en développer un nouveau, voilà une stratégie viable pour l'entreprise.

L'exportation permet de générer des revenus additionnels pour un même produit et ainsi d'augmenter la rentabilité du produit qui a été conçu pour le marché local ou national.

LE FINANCEMENT ADDITIONNEL

La collaboration ou coproduction internationale peut être une façon efficace de réduire les risques financiers reliés à un projet et de partager les coûts reliés au projet. Elle permet d'avoir accès à des sources de financements additionnels de la part des partenaires étrangers.

Par la collaboration internationale, il est possible d'accéder, avec le partenaire étranger, à des subventions étrangères, qui seraient autrement inaccessibles.

La collaboration internationale peut aussi, pour de plus petites entreprises, être une stratégie afin d'établir un partenariat dans des projets d'envergure plus considérable. Ces entreprises peuvent alors bénéficier de certaines économies d'échelle semblables à celles de leurs concurrents plus importants.

L'ACCÈS : CONNAISSANCE OU EXPERTISE

L'internationalisation ou la collaboration internationale permet d'accéder à des expertises techniques, opérationnelles ou encore de marketing.

L'accès à ces connaissances provenant de l'étranger peut permettre au cycle d'innovation d'être beaucoup plus rapide.

Lors de projets d'envergure, l'expertise des partenaires peut être nécessaire afin que le projet se réalise et réussisse. Individuellement, ces entités ne pourraient réussir le projet.

Un transfert de connaissances pendant la durée du projet peut favoriser l'entreprise à court et moyen terme. Acquérir cette expertise peut, dans certaines situations, n'être possible que par la collaboration.

L'ACCÈS AUX RESSOURCES

L'accès aux ressources peut concerner les ressources physiques, matérielles et humaines.

La collaboration peut permettre d'accéder à des sites géographiques, par exemple lors d'un tournage cinématographique, qui serait peut-être beaucoup plus difficile ou coûteux sans un partenaire local.

Elle peut permettre aussi d'accéder à certaines ressources tels des comédiens, des auteurs ou des musiciens étrangers, grâce aux relations que le partenaire étranger peut entretenir.

Évaluer le marché envisagé

INTRODUCTION

Avant de prendre une décision d'exportation ou de collaboration à l'étranger, il est important de bien comprendre les possibilités, les risques et les enjeux qui sont présents. Cette évaluation permet de prendre des décisions beaucoup plus réfléchies, d'éviter de faire des erreurs coûteuses, et aussi de profiter de certaines possibilités existantes.

LE POTENTIEL DU MARCHÉ

La première question que l'on doit se poser consiste à savoir quel est le potentiel du marché où l'on veut exporter. Une bibliothèque ou Internet sont de bonnes sources de documentation de départ. Il existe des documents et des statistiques publiés par les gouvernements provinciaux et fédéral qui fournissent des données importantes sur différents marchés potentiels. Chaque pays ou territoire ciblé

possède aussi des sites Internet sur ses produits culturels et fournit des données pertinentes sur ses activités culturelles et économiques.

En voici certains exemples:

Pour la communauté européenne: [l'Observatoire européen de l'audiovisuel](#).

Des organismes tels que la [SODEC](#) et [Téléfilm Canada](#) possèdent des informations très pertinentes sur les marchés potentiels.

Il existe un nombre important de publications régulières (trade magazines) pour les différents produits culturels. Ces magazines spécialisés fournissent des informations sur les diverses tendances des pays.

- <http://www.variety.com/>
- <http://www.hollywoodreporter.com/thr/>
- <http://www.worldscreen.com/>

Les données économiques de base des différents pays sont aussi importantes, car elles fournissent des renseignements importants quant à la capacité financière des territoires ciblés, autant leur pouvoir d'achat, que leur capacité d'obtenir des devises étrangères pour régler leurs comptes ou factures.

- <http://economist.com/>

L'ACCÈS

Quels contrôles existent quant à l'accès? Il faut se documenter sur les restrictions d'importation ou quotas qui peuvent exister, comme les restrictions quant aux devises étrangères.

Il faut bien comprendre l'ensemble des barrières à l'entrée, les différents mécanismes mis en place par les gouvernements, afin de protéger l'ensemble de leurs industries culturelles. Il faut penser aux subventions disponibles, à leurs modes de fonctionnement ainsi qu'au danger de piratage de notre produit ou d'utilisation de notre propriété.

LE NIVEAU DE LA CONCURRENCE

Il faut pouvoir évaluer le niveau et la qualité de la concurrence dans le marché potentiel. Des discussions avec des représentants dans les ambassades ou les consulats peuvent être un excellent point de départ.

De plus, il faut aussi pouvoir bien évaluer les produits qui sont offerts par nos concurrents actuels ou futurs. Si notre propre marché est saturé, quelle est la situation du nouveau?

Lorsque l'on étudie la concurrence, il faut se rappeler d'aussi examiner les produits ou services substitués.

LE "FIT" DE NOTRE PRODUIT

Notre produit ou service doit pouvoir plaire ou satisfaire à certaines attentes des consommateurs dans le marché potentiel. Il faut évaluer si notre produit a besoin d'être adapté à ce marché et, si tel est le cas, à quel prix. Nous devons considérer les frais d'expédition, si nécessaire, les restrictions d'importation possibles et le coût de préparation de la documentation nécessaire.

Il faut bien comprendre les habitudes de consommation de notre clientèle future. Par exemple, aux États-Unis, les quatre principales chaînes de télévision (CBS, ABC, NBC et FOX) ne diffusent aucune émission de télévision doublée ou sous-titrée.

Il est également important de se familiariser avec les habitudes culturelles locales. Par exemple, si nous voulions exporter dans les pays arabes (les Émirats arabes pourraient sembler un marché intéressant), il faut pouvoir comprendre les restrictions que les chaînes de télévision pourraient avoir quant à certaines images ou certaines scènes qui nous semblent très acceptables, mais pourraient être très choquantes pour une autre culture.

SERVICE OU CONSEIL APRÈS-VENTE

Si le produit nécessite un suivi auprès de l'acheteur ou consommateur, serons-nous capables de fournir ce service ou devons-nous faire des arrangements localement pour remplir cette obligation?

Par exemple, l'exportation de « formats » d'émissions de télévision demande un service-conseil auprès des producteurs qui en font l'acquisition. La série québécoise «**Un gars une fille**» de Guy A. Lepage a nécessité que celui-ci se déplace dans l'ensemble des pays qui avaient fait l'acquisition de ce format, des textes, de sa musique, et de l'expertise du producteur.

- Site canadien: <http://radiocanada.ca/television/ungarsunefille/>
- Site français: <http://www.1gars1fille.com/>

FOIRES ET FESTIVALS INTERNATIONAUX

La meilleure façon de mieux mieux comprendre un territoire ou marché est de participer à une foire, un festival ou un marché international. Pour chaque type de produits culturels, de tels événements existent.

- Pour l'audiovisuel, deux fois l'an, on trouve le **MIP-TV** et le **MIPCOM** à Cannes, le premier ayant lieu au printemps et le deuxième, à l'automne.
- Chaque année, les leaders de l'industrie canadienne se retrouvent à Banff, pour le **Banff Television Festival**. Ce festival, qui a lieu au Canada, est un lieu de rencontre privilégié pour les décideurs de l'audiovisuel, surtout canadiens mais il y a toujours une présence internationale intéressante.
- L'industrie du disque se réunit en janvier à Cannes au **Midem**.
- L'édition se rencontre à Francfort à la **Foire du livre de Francfort**.
- Pour l'industrie du cinéma, il y a chaque année le **Festival du film de Cannes**, en mai.
- Et, toujours pour cette industrie, l'**American Film Market**, à Los Angeles.

Lors de ces rencontres internationales, les joueurs internationaux importants sont présents. On peut trouver dans les magazines spécialisés de la documentation, autant sur les participants que sur les différents marchés.

VISITER LE MARCHÉ PRESENTI

De plus, il est toujours possible de visiter le territoire visé et d'y planifier des rencontres avec certains représentants de l'industrie concernée.

C'est un exercice qui peut sembler difficile à organiser ou coûteux mais qui, s'il est bien planifié, peut fournir un ensemble d'informations des plus valables.

Les consulats ou ambassades canadiens peuvent être très utiles pour fournir les informations quant aux entreprises à rencontrer.

Comment s'internationaliser?

VENTE DU PRODUIT OU DES DROITS

L'exportation du produit ou des droits est la solution la moins coûteuse en matière d'activité internationale. Les dépenses à encourir sont minimales et concernent la documentation de promotion ou de marketing, la recherche et le temps.

Il faut réfléchir à savoir si notre produit doit être adapté ou non. Devons-nous traduire ou sous-titrer une émission de télévision ou un long métrage? Voulons-nous conserver le même répertoire musical pour un auditoire international? S'il s'agit d'un produit physique, voulons-nous garder la même présentation de l'emballage ou la couverture?

LA CONCESSION DE LICENCES (LICENSING)

La concession de licence (licensing) est une permission donnée par une firme d'utiliser la propriété intellectuelle en échange d'une compensation appelée redevance (royalties).

La propriété intellectuelle peut être une marque, un copyright, une technologie, une connaissance ou même des habiletés marketing précises.

On y trouve, par exemple, la vente des droits de diffusion d'émissions de télévision, les droits de diffusion d'un long métrage, les droits d'adaptation d'un format d'émission, les droits d'un livre adapté pour un autre média ou pour une traduction.

Mais il y a aussi la nouvelle version (remake) d'un scénario de film, l'utilisation des textes et du concept d'une émission afin de les reproduire dans son pays.

La concession de licence est une stratégie d'entrée ou de pénétration, mais concerne le début de l'activité d'exportation. Cette stratégie comporte peu de risque financier. Toutefois, elle ne garantit pas une pénétration future importante.

Les ententes signées comprennent des limites d'utilisation du droit dans le temps, la portée des droits permis, le montant de la redevance (pourcentage des ventes, paiement à la signature), les engagements, la résolution de conflits, les modalités de terminaison de l'entente, les garanties mutuelles, la description du droit octroyé, souvent une clause de confidentialité et les aspects comptables tels que la tenue de livres et la vérification.

EXEMPLE CONCRET

- **La vente d'un scénario:** Le scénario du long métrage Louis XIX a été vendu à un producteur américain, Ron Howard, afin qu'une adaptation américaine soit faite. La nouvelle version fut intitulée *ED TV*. Ce qui a été vendu est le droit d'utilisation du scénario.
- **La vente d'une série télévisée:** la série télévisée *Les filles de Caleb* a été vendue à France Télévision. Ce qui a été vendu est le droit de diffuser la série un certain nombre de fois, sur France Télévision.

LE FRANCHISAGE

Le franchisage est une forme de licences où une compagnie permet à une autre le droit de faire des affaires d'une façon précise.

Ce droit peut être de vendre le produit de la franchise, d'utiliser son nom, sa façon de produire et ses techniques marketing.

La franchise réduit les risques, car le concept est déjà testé.

Il y existe un niveau important de standardisation.

C'est une excellente façon de développer de l'expertise à l'étranger sans trop de risques. Toutefois, il existe des dangers de ne pouvoir bien contrôler la qualité du produit, l'image et les façons de faire.

EN UTILISANT UN AGENT

Une première façon de faire une vente à l'étranger est d'utiliser un agent. Un agent est un représentant, autonome, sur un territoire donné. L'agent représente un ensemble de produits, de différents producteurs. L'agent a habituellement une plus petite structure qu'un distributeur.

L'agent fonctionne avec un pourcentage du montant brut de la vente. Il n'est pas responsable des dépenses de marketing ou de promotion. Il peut agir comme intermédiaire ou comme consultant. Il peut présenter le client potentiel. L'agent ne garantira aucun revenu ou ne versera habituellement aucune avance de distribution. Il est un représentant, avec une commission basée sur un pourcentage de la vente ou même un forfait annuel.

EN UTILISANT UN DISTRIBUTEUR

Un distributeur est une société se spécialisant dans la vente d'un ensemble de produits, provenant de différentes sources ou producteurs. Il est responsable de sa mise en marché, des ses frais de distribution. Les produits représentés sont réunis

sous forme de catalogue. Un distributeur peut travailler sur son marché national ou vendre ses produits sur un ensemble de territoires ou tous les territoires.

La force d'un distributeur réside dans la force de l'ensemble des produits qu'il représente. Le distributeur fonctionne avec un pourcentage sur le montant de la vente et se permet de déduire un ensemble de frais de promotion ou marketing. Le distributeur, pour un produit qu'il juge attrayant, peut offrir une avance de distribution au producteur ou même une avance de distribution garantie (appelée « minimum guaranty »).

Comme le distributeur représente un ensemble de produits, le producteur doit s'attendre à ce que la représentation de son produit soit quelque peu diluée. Toutefois, cette solution est beaucoup moins coûteuse que la vente directe par le producteur et les résultats peuvent être beaucoup plus avantageux. Le producteur se prive, par contre, d'un apprentissage des marchés étrangers et du développement de contacts importants pour des projets futurs.

EXEMPLE CONCRET

- En télévision: le distributeur canadien *Filmoption* représente un ensemble de produits canadiens télévisuels sur les marchés internationaux. Il a une équipe de vente qui couvre l'ensemble des territoires.
- En long métrage: *Christal Films* distribue les longs métrages canadiens à l'étranger.

EN VENDANT DIRECTEMENT

La vente directe demeure une option beaucoup plus coûteuse. Il faut créer une équipe de vente, faire ses propres analyses de marché et créer ses propres contacts à l'étranger. Pour justifier une telle dépense, il faut avoir un volume de production assez important, qui générera un volume de vente pouvant rentabiliser cette structure.

La vente directe permet un contrôle très important sur le produit. Elle élimine les frais de distribution. Elle permet aussi de créer des contacts à l'étranger avec des partenaires avec qui nous pourrions créer des liens futurs. Si la stratégie à long terme comprend une internationalisation très importante de l'entreprise, la vente directe permettra de développer une connaissance beaucoup plus importante des marchés étrangers.

Exemple concret:

En télévision: la société *Vivavision* a développé depuis quelques années une division de vente internationale, Vivamondo, afin de bénéficier des possibilités internationales et de développer ses connaissances de ces marchés.

CONCLUSION : "MIX" DE POSSIBILITÉS

Finalement, l'utilisation d'un ensemble de ces moyens peut s'avérer être la solution idéale pour l'entreprise. Il est possible, selon les territoires et les objectifs envisagés, d'utiliser différentes formes d'exportation.

On pourrait, par exemple, utiliser un distributeur pour certains pays, en Amérique du Sud par exemple. Pour les États-Unis, pour des raisons culturelles, on pourrait prendre un agent, qui nous présenterait et nous permettrait d'établir des liens. Parce que l'entreprise désire éventuellement s'installer en France, elle pourrait y vendre directement.

Collaboration - projet international

INTRODUCTION

Un mode d'internationalisation très populaire dans l'ensemble des différentes industries est la collaboration. Appelé coproduction, ce mode inclus les coproductions complètes, où les partenaires dans plus d'un pays sont engagés tant au niveau créatif qu'au niveau financier et où un des partenaires est surtout préoccupé par l'aspect investissement du projet.

En télévision et cinéma, plusieurs pays ont négocié ce genre d'ententes bilatérales. Au Canada, Téléfilm Canada est responsable de négocier et d'administrer ces ententes pour l'industrie du cinéma et de la télévision, y compris les nouveaux médias. Ces ententes permettent, selon certaines règles, de qualifier une production comme contenu national, même si la participation n'est pas majoritaire. En 2004, il existe au-delà d'une cinquantaine de ces accords.

POURQUOI COPRODUIRE ?

- **Accès à de nouveaux marchés**

La coproduction internationale permet d'avoir accès à un nouveau marché, qui pourrait autrement être non disponible.

- **Protectionnisme de la part des gouvernements**

Parfois la seule façon d'accéder à certains territoires ou marchés, la collaboration demeure une exigence gouvernementale.

- **Partager les risques financiers**

La coproduction permet de partager les risques financiers lors de projets importants.

- **Les habiletés des deux partenaires**

Les connaissances autant en production qu'en marketing peuvent être des éléments de complémentarité. Le travail avec un partenaire qui possède les connaissances recherchées est un incitatif très important à la collaboration.

- **Les économies d'échelle**

Lors de projets importants, la collaboration dans certains aspects de la production peut permettre des économies d'échelle importantes, qui permettent aux sociétés en cause de concurrencer les plus gros joueurs dans l'industrie. Par exemple, dans

le milieu de l'édition, la coédition ou le tirage partagé permet d'obtenir des coûts unitaires plus bas et de faire un plus grand tirage.

Leméac Éditeur inc. utilise ce mode de fonctionnement avec la France. Les éditeurs s'entendent sur un certain nombre de titres à publier ensemble et, par la suite, selon les meilleurs prix, impriment l'œuvre au meilleur prix trouvé, quel que soit le lieu.

- **L'expertise de l'autre**

La coproduction ou collaboration permet l'apprentissage. Les secrets sont dévoilés, les façons de faire sont comprises. En télévision, la vente de « formats » d'émission permet ce transfert de connaissance. Le format d'émission « Star Académie », développé par la société néerlandaise Endemol, vend non seulement les droits d'utilisation du concept, mais surtout l'entreprise en coproduction participe à la réalisation du projet. À cause de ce transfert de connaissance, des pays qui autrement n'auraient pas l'expertise pour produire ce genre de méga-séries peuvent y participer:

http://www.endemol.com/format_descriptions.xml?id=7 .

LES PRÉVENTES

Les préventes demeurent une façon très intéressante d'impliquer de futurs partenaires. Une prévente est une participation de l'acheteur au stade de développement du projet.

L'acheteur peut avoir une certaine influence sur le contenu, mais pas aussi importante que s'il était partenaire à l'investissement.

Pour le vendeur ou le producteur, une prévente diminue le risque d'une façon importante, sans toutefois lui faire perdre le contrôle sur le contenu. Certains projets internationaux voient le jour grâce à un ensemble de préventes sur un nombre x de territoires.

COPRODUCTION - MINORITAIRE OU MAJORITAIRE

La coproduction peut être majoritaire ou minoritaire. La coproduction est un projet ou plus d'un partenaire décide de travailler ensemble à un projet et sont proportionnellement propriétaires du projet.

Exemple concret:

En long métrage, le dernier succès de Denys Arcand, « Les invasions barbares », fut une coproduction majoritaire canadienne avec la France.

En télévision, la société Rosefilms a coproduit avec la France la série Jalna.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les partenariats ne sont pas des structures de gestion simples. Les intérêts de l'un ne coïncident pas toujours avec ceux de l'autre.

L'expérience de ces différents partenariats nous a appris au fil des ans que certains éléments peuvent contribuer à la réussite de tels projets.

LE CHOIX DU PARTENAIRE

Le choix du partenaire est un des éléments de base du succès d'une collaboration. Selon les objectifs visés, il faut bien faire ce choix, et ne pas nécessairement prendre le premier venu.

La relation entre les partenaires aura une influence sur le climat de travail et influencera le succès de l'alliance. Les partenaires devraient avoir des actifs complémentaires. Il devrait exister des synergies possibles entre eux afin d'influencer la relation. Ils devraient être de taille semblable, sinon les objectifs peuvent être différents, et l'importance accordée au projet pourrait ne pas être compatible. Les sociétés partenaires devraient avoir des cultures organisationnelles compatibles. La relation devrait être flexible, engagée et basée sur la confiance.

LE CHOIX DU MANAGER

Le responsable du projet, le manager, devrait avoir beaucoup d'expérience et être très sensible aux différentes cultures. Le manager doit avoir la capacité de travailler dans un environnement imprévisible, dans une structure matricielle. Le manager doit être un excellent communicateur et être un excellent diplomate. Le manager doit être capable de satisfaire aux objectifs de l'ensemble des partenaires. Il doit aussi créer un climat de confiance pour l'équipe et pour les partenaires.

CHOIX DE L'ÉQUIPE

Les membres de l'équipe doivent avoir la capacité de travailler dans un environnement semi-structuré. Ils doivent être autonomes et être capable de collaborer dans un environnement où la complexité est très forte. Ils doivent pouvoir travailler en équipe et effectuer des tâches non routinières.

Ils doivent pouvoir travailler au même rythme que leurs collègues. Ils doivent s'attacher aux processus et non à la structure. Ils doivent être attirés par la complexité, posséder de l'intuition, être tolérants à l'ambiguïté et avoir une très grande confiance en eux-mêmes.

LE CONTRAT

Afin d'éviter des malentendus et des poursuites, il est très important lors de la mise en place du projet d'établir un contrat très précis et très détaillé.

Tout au long du projet, certaines confusions peuvent arriver, et le contrat peut servir d'instrument de gestion afin de clarifier les problèmes.

Le contrat devrait bien détailler les rôles et responsabilités de chacun. De plus, il devrait anticiper la marche à suivre pour la résolution de conflits.

DÉSAVANTAGES DE LA COPRODUCTION

- La coproduction ne comprend pas malheureusement que des avantages.
- Les coûts de coordination sont beaucoup plus importants à cause de la plus grande complexité du projet.

- Il peut y avoir une perte de contrôle quant au contenu, et aussi une perte de spécificité culturelle.
- Le partenaire étranger peut vouloir profiter de la situation.
- Et finalement, on peut par le fait même se créer un concurrent plus fort que nous-mêmes.

Investissement direct - entreprise

INTRODUCTION

Afin de créer ou développer un intérêt permanent dans une entreprise étrangère, l'entreprise canadienne peut décider d'investir dans une entreprise à l'étranger ou d'installer une filiale ou bureau à l'étranger.

L'investissement permet d'augmenter le niveau de contrôle sur l'ensemble des activités à l'étranger. Les raisons principales relèvent soit du marketing, à cause de restrictions commerciales dans le territoire étranger, soit des facteurs de coûts là où le climat d'investissement est propice.

JOINT-VENTURE

Les « joint-ventures » ou alliances stratégiques surviennent lorsque deux partenaires ou plus investissent dans une entreprise ensemble, et généralement, partagent la gestion de cette entreprise.

Dans de nombreux pays, l'alliance stratégique est la seule façon de pouvoir s'y installer à cause de réglementations gouvernementales sur la propriété.

Une entreprise canadienne pourrait décider de devenir partenaire, par exemple, dans une compagnie de distribution déjà existante en Amérique du Sud.

ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE

L'investissement direct pourrait aussi être l'acquisition d'une compagnie déjà existante dans un territoire donné.

Les avantages sont nombreux, car l'entreprise existant déjà, il n'est donc pas nécessaire d'avoir à tout mettre sur pied: trouver un local, embaucher du personnel, etc.

L'acquisition peut être une façon plus rapide d'arriver à une expansion dans un territoire donné.

UNE FILIALE

Pour des raisons de contrôle complet et d'expansion, l'entreprise peut décider d'ouvrir une filiale ou un bureau à l'étranger.

Elle peut décider, grâce à cette filiale, de produire ou de rayonner sur le territoire choisi. Elle peut bénéficier de certaines aides gouvernementales ou de subventions du pays étranger.

Les bénéfices peuvent être très importants, mais les risques financiers sont beaucoup plus considérables.

Conclusion

MOT DE LA FIN

Les marchés internationaux peuvent représenter d'intéressantes et grandes possibilités pour une entreprise.

Toutefois, comme dans tout nouveau projet, il s'agit de bien planifier et comprendre la démarche afin que l'activité soit rentable pour l'entreprise et non une source de frustration ou même d'échec.