

CONCOURS GÉNÉRAL DES LYCÉES

SESSION 2023

MANAGEMENT, SCIENCES DE GESTION ET NUMERIQUE

(Classes de terminale série STMG)

Durée : 4 heures

*L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
L'usage de la calculatrice sans mémoire « type collège » est autorisé.*

Consignes aux candidats

- Ne pas utiliser d'encre claire
- N'utiliser ni colle, ni agrafe
- Ne joindre aucun brouillon
- Ne pas composer dans la marge
- Numéroté chaque page en bas à droite (numéro de page / nombre total de pages)
- Sur chaque copie, renseigner l'en-tête + l'identification du concours :

Concours / Examen : CGL

Matière : MSGN

Session : 2023

Liste des dossiers

Dossier 1. Le Grand Palais : un modèle économique au service de finalités diverses

Dossier 2. La performance globale du Grand Palais

Dossier 3. Quelle stratégie pour le cinéma Le Grand Palais ?

Liste des documents à exploiter

Document 1. Ouverture du Grand Palais

Document 2. La parole à M. Jean-Marc Vayssouze-Faure, maire de Cahors

Document 3. Les aides du CNC liées au classement Art et Essai

Document 4. Extrait du code du cinéma et de l'image animée

Document 5. Pourquoi les Français ne retournent-ils pas au cinéma ?

Document 6. L'offre de services de vidéo à la demande

Document 7. Le tour de France du digital

Document 8. Les Français et le cinéma

Document 9. Face à la baisse de fréquentation des cinémas, les petites salles régionales sortent leur épingle du jeu

Document 10. Le site internet du cinéma Le Grand Palais

Document 11. Extrait d'un entretien avec Mme Laura Blanc, assistante de direction au cinéma Le Grand Palais

Document 12. Les tarifs proposés par le cinéma Le Grand Palais

Document 13. Le cinéma dans la région Occitanie en 2021

Document 14. Les avis de clients du cinéma Le Grand Palais

Document 15. Le Grand Palais - Activité et charges - année 2021

Document 16. Le Grand Palais - Données sociales – année 2021

Document 17. Entre opportunité et menace, imposer sa stratégie face à la transformation numérique

Document 18. Pourquoi la plupart des entreprises n'ont-elles pas de stratégie ?

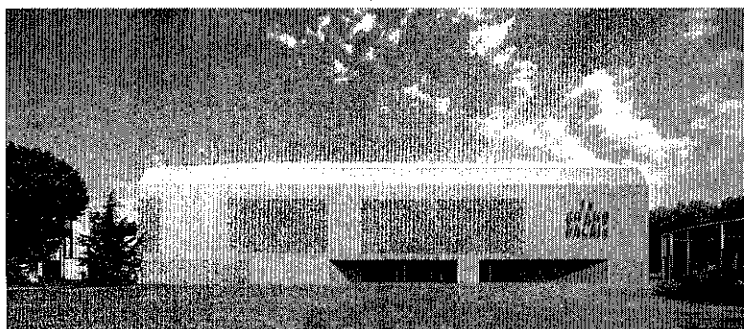
Document 19. Stratégie délibérée et stratégie émergente

Document 20. Biais cognitifs et décision stratégique

Le Grand Palais

La ville de Cahors disposait, jusqu'en 2019, de deux cinémas, « Le Quercy » et « L'ABC », peu modernes et sans possibilité de développement. L'exploitant de ces salles, la *Société cadurcienne¹ d'exploitation cinématographique* (SCEC), dirigée par Ludovic Graillat, avait évoqué leurs difficultés avec le maire de Cahors. De leurs échanges est né le projet d'un nouveau cinéma : Le Grand Palais.

Ouvert officiellement le 18 décembre 2019, Le Grand Palais est un complexe, classé Art et Essai, qui comprend sept salles, soit mille cinq cents places. Situé en plein centre-ville, place Bessières, le nouveau bâtiment est doté



de tous les équipements et technologies des cinémas les plus modernes : accessibilité PMR (personnes à mobilité réduite), climatisation, projecteurs lasers 2K et 4K, son 7.1 et *dolby atmos*, 3D, salle *premium*, espace confiserie, restauration, etc.

L'équipe de direction se compose de passionnés. Le cinéma programme ainsi des œuvres variées, allant des films grand public à des productions plus intimistes. De nombreux événements y sont en outre proposés : ciné-débats, rencontres avec des réalisateurs, journées à thème, ateliers pour les enfants, ciné-goûters, soirées ciné-classiques, diffusion d'opéras, ballets et pièces de théâtre, de conférences et spectacles en direct, etc.

Fortement impacté par la crise sanitaire en 2020, Le Grand Palais peine depuis à attirer un public régulier, dans un marché du cinéma en déclin, concurrencé par les grandes plateformes de vidéo à la demande (Netflix, Amazon Prime, etc.).

Dans ce contexte, l'équipe de direction s'interroge sur les perspectives de développement possible du cinéma Le Grand Palais et en particulier sur la nécessité d'une stratégie de diversification plus explicite.

¹ Cadurcien, cadurcienne : relatif à la ville de Cahors

Dossier 1. Le Grand Palais : un modèle économique au service de ses finalités

Le Grand Palais est un cinéma, mais il n'est pas que cela. Bien entendu, la projection de films, notamment de films d'art et d'essai, mais aussi « grand public », est au cœur de son activité. Mais dès sa conception, Le Grand Palais a aussi été pensé comme un lieu culturel de rencontre et d'échange.

À l'aide de vos connaissances et des documents 1 à 12 et du document 17, vous traiterez le questionnement suivant :

1.1	Identifier les finalités du cinéma Le Grand Palais et les principaux objectifs qui en découlent.
1.2	Expliquer comment les intérêts du cinéma Le Grand Palais s'articulent avec ceux de son écosystème.
1.3	Caractériser et justifier la proposition de valeur, en vous appuyant notamment sur les composantes de l'offre globale du cinéma Le Grand Palais.
1.4	Analyser la place du numérique dans la relation clients du cinéma Le Grand Palais et proposer des évolutions possibles.

Dossier 2. La performance globale du Grand Palais

Le Grand Palais fait face à un marché du cinéma en crise, avec une baisse de la fréquentation des salles. Dans ce contexte, l'offre proposée, la politique tarifaire, les orientations commerciales pèsent sur les différentes performances de l'entreprise, et interrogent le modèle économique.

À l'aide de vos connaissances et des documents 12 à 16, vous traiterez le questionnement suivant :

2.1	Présenter les avantages, pour l'entreprise et ses parties prenantes, de la politique tarifaire mise en place par le Grand Palais.
2.2	À partir des avis clients, analyser la politique commerciale du cinéma le Grand Palais. Proposer et justifier d'autres indicateurs de mesure de cette performance commerciale.

2.3	Calculer les marges sur coûts spécifiques des trois activités du Grand Palais, et commenter ces résultats.
2.4	Analyser les conséquences sur le résultat de la décision de confier l'activité Bistrot à un prestataire externe.
2.5	Analyser la performance sociale du Grand Palais en vous appuyant sur des indicateurs qui vous semblent pertinents.

Dossier 3. Quelle stratégie pour le cinéma Le Grand Palais ?

La courte histoire du Grand Palais semble montrer que ses évolutions en matière d'offre sont plus guidées par les circonstances que par une stratégie délibérée. Peut-on pour autant parler dans ce cas d'une « stratégie émergente » ? Ce n'est pas certain. En réalité, la question qui se pose au Grand Palais est celle de la nécessité ou pas de définir une stratégie, et ainsi modifier son modèle économique.

À l'aide de vos connaissances et des documents 17 à 20, vous traiterez le questionnement suivant :	
3.1	Analyser la pertinence d'une diversification de l'offre du Grand Palais.
3.2	Montrer que l'environnement du cinéma Le Grand Palais influence l'élaboration de sa stratégie.
3.3	Dans le cadre d'un développement argumenté et structuré, apprécier la nécessité, pour une organisation, d'élaborer ou non une stratégie.

Document 1. Ouverture du Grand Palais

Nous sommes le 18 décembre 2019. L'automne touche à sa fin à Cahors, préfecture et commune du Lot. L'ouverture du nouveau cinéma n'est qu'une question d'heures après plus d'un an de travaux. Sept salles ont été agencées sur deux niveaux : deux au rez-de-chaussée et cinq à l'étage. Elles varient de 69 à 320 places pour une capacité globale de 1 054 fauteuils, avec un équipement ultra-moderne : projection 100 % laser, 4K, son 7.1 et même du Dolby Atmos². Les couloirs épurés font le lien avec un vaste hall d'accueil très lumineux. Sur la droite, un bistrot a été agencé dans une ambiance chaleureuse avec tables basses et bibliothèques.

C'est un duo qui est derrière cette nouvelle aventure à 6,5 millions d'euros : Charles Mascagni et Ludovic Graillat. Ces deux associés connaissent bien la région Occitanie. Le premier exploite actuellement les sept salles de Saint-Gaudens (Haute-Garonne), le second dirige, via la Société cadurcienne d'exploitation cinématographique, la salle du Quercy et les trois salles de l'ABC. *« Avec Charles, nous sommes deux indépendants qui partageons la même vision de l'exploitation. Pour nous, la vie d'un cinéma passe par une politique d'animation forte, à l'image de nos autres établissements. Nous allons poursuivre cette dynamique au Grand Palais. Dans une commune comme Cahors, il faut organiser plusieurs animations par semaine — ciné-débat, goûter, ciné-lecture, etc. —, en partenariat avec les associations et les écoles. Le cinéma doit produire du lien social. »* C'est aussi ce qui justifie les sept salles de projection. *« Une huitième salle nous aurait fait basculer dans la catégorie des multiplexes, dont les exigences de programmation sont incompatibles avec les aspirations de notre public »,* explique encore Ludovic Graillat.

Si les salles de l'ABC ont baissé le rideau, les événements avec les associations locales qui avaient lieu à l'ABC sont maintenus, tout comme les séances scolaires, l'établissement étant engagé dans les dispositifs nationaux. La programmation allie productions commerciales et films d'auteur à un rythme de quatre séances par jour, ce qui a permis au cinéma de décrocher le classement Art et Essai et trois labels du CNC³ (Jeune public, Patrimoine, Recherche et Découverte), avec 40 % de la programmation classée Art et Essai dont une partie consacrée au Jeune public et 35 % des films en version originale.

Le nouveau cinéma Le Grand Palais s'inscrit dans une région qui comprend de nombreuses salles de proximité, bien qu'assez éloignées. En témoignent les 30 km qui séparent les cinémas de Cahors des établissements les plus proches, basés à Gindou et Prayssac. Ensuite, dans un rayon situé entre 50 à 60 km, se trouvent

² Cette technologie permettant au mouvement de chaque son d'être reproduit dans les trois dimensions pour un rendu hyper réaliste et une immersion totale.

³ CNC : Centre national du cinéma et de l'image animée

notamment L'Atalante à Gourdon, le Passion à Caussade ou le Liberty à Monsempron-Libos. Les quatre écrans de l'ABC et du Quercy réalisaient en moyenne 125 à 130 000 entrées annuelles. Si l'étude de marché pour Le Grand Palais table sur 170 000 spectateurs, l'exploitant ne cache pas son ambition d'atteindre, à terme, les 200 000 tickets, dans un environnement où le premier multiplexe concurrent est le CGR de Montauban, distant de 57 km.

Inauguré en décembre de manière à tirer bénéfice de l'affluence des vacances de Noël, Le Grand Palais a finalement subi de plein fouet les restrictions sanitaires liées à la pandémie de Covid-19.

Source : à partir de BoxOfficePro N°382 du 8 janvier 2020, ARCHISTORM, mai-juin 2021 et Décision n° 2018-024 portant création d'un établissement cinématographique à l'enseigne « Le Grand Palais ».

Document 2. La parole à M. Jean-Marc Vayssouze-Faure, maire de Cahors

Ce projet de cinéma est issu d'une double conviction. Celle que notre cité devait se doter d'un cinéma de nouvelle génération, tant il est vrai que le potentiel de marché et les pratiques cinématographiques nécessitaient une modernisation et un développement de notre offre en la matière. Ensuite, celle qu'il revenait à la collectivité de penser cet équipement comme un instrument au service de la mise en valeur du centre-ville historique et marchand. [...] Nous avons avec ce projet refusé de laisser faire une opération de nature exclusivement commerciale qui se serait soldée par une implantation en périphérie sans grande valeur urbaine et architecturale.

C'est dans ce contexte que le complexe cinématographique a pris place. Il contribue à un net regain d'attractivité et à l'accélération du mouvement de reconquête du centre-ville en constituant un générateur de trafic pour le centre-ville grâce à son potentiel de l'ordre de 170 000 entrées chaque année. Autant de Cadurciens et de Lotois qui participent par conséquent au réflexe de fréquentation de notre cœur de ville et de ses commerces. Ce cœur de ville bénéficie du retour des habitants et des investisseurs immobiliers. Objectivement plus belle, plus vivante et plus désirable, elle constitue autant la fierté des Cadurciens qu'un levier de développement pour Cahors. La place Bessières devient le support d'événements, la justification à une nouvelle commercialité, le socle du cinéma et un lieu de vie pour les Cadurciens. Les jeunes, en particulier, se sont emparés du lieu pour des pratiques urbaines. C'est une vraie satisfaction. [...]

Plus que jamais, notre centralité constitue notre singularité sur l'échiquier des villes en région. Le centre-ville recouvre ainsi progressivement son attractivité : 700 logements rénovés depuis 2015, espaces publics intégralement requalifiés, éclairage public modernisé, offres commerciales et de culture confortées, équipements structurants déployés... autant de contributions actives et concrètes en faveur de la centralité.

Source : à partir de ARCHISTORM, mai-juin 2021, « Cinéma Le Grand Palais, Cahors »

Document 3. Les aides du CNC liées au classement Art et Essai

Créé par la loi N°46-2360 du 25 octobre 1946, le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) est à la fois un établissement public à caractère administratif et une direction d'administration centrale du ministère de la Culture, en charge du soutien à l'industrie cinématographique (création, production, diffusion des films et exploitation en salle de cinéma), de la réglementation et du contrôle d'un secteur.

Par exemple, le classement Art et Essai a pour objectif de soutenir les salles de cinéma qui programment une proportion conséquente de films recommandés d'art et d'essai et accompagnent leur diffusion par une politique d'animation adaptée.

Aides pour les exploitants de salles cinématographiques. Des aides financières sélectives sont attribuées aux exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques afin de récompenser la programmation, les actions d'animation et la mise en valeur d'œuvres cinématographiques d'art et d'essai⁴. Ces aides dépendent notamment du pourcentage de séances d'art et d'essai et peuvent être pondérées en fonction des efforts mis en œuvre par les exploitants pour promouvoir une programmation d'art et d'essai de qualité, former et fidéliser le public et conduire des actions d'animation autour de leur programmation d'art et d'essai, ainsi qu'au regard des conditions d'accueil et de confort et des conditions locales et de l'environnement culturel de l'établissement.

*Source : à partir de la « Notice du classement art et essai 2023 » (CNC)
et du « Rapport d'activité CNC 2020 » (paru en avril 2022)*

Document 4. Extrait du code du cinéma et de l'image animée

Article L212-6 - Les créations, extensions et réouvertures au public d'établissements de spectacles cinématographiques doivent répondre aux exigences de diversité de l'offre cinématographique, d'aménagement culturel du territoire, de protection de l'environnement et de qualité de l'urbanisme, en tenant compte de la nature spécifique des œuvres cinématographiques.

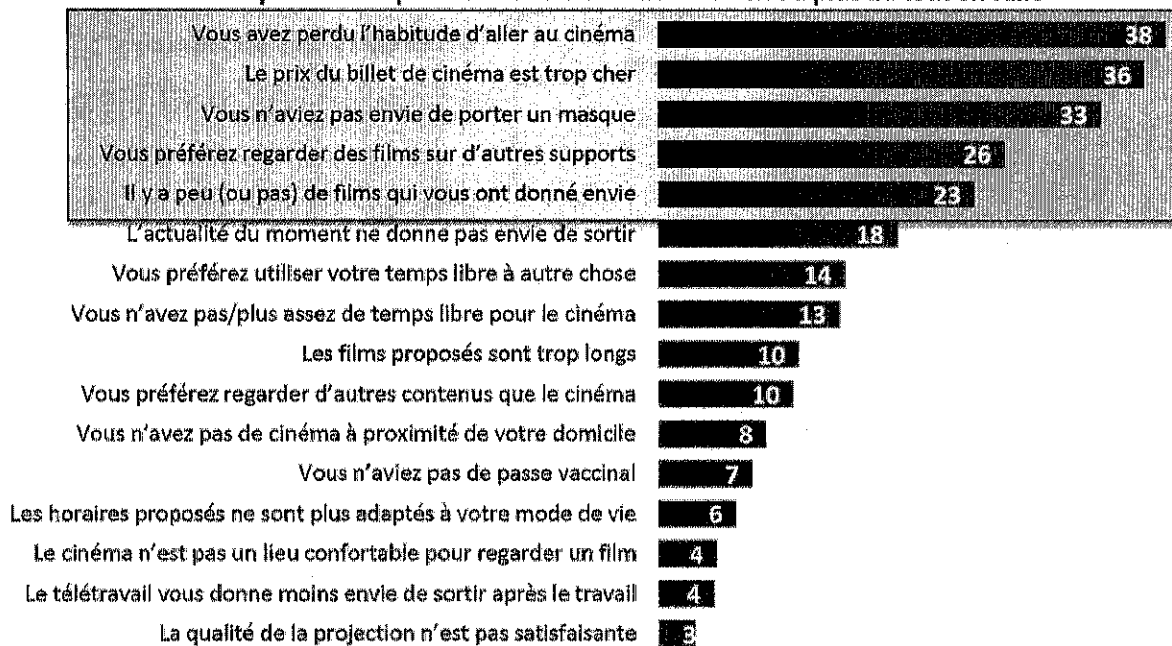
*Source : Code du cinéma et de l'image animée - Légifrance (legifrance.gouv.fr),
consulté le 20/10/2022*

⁴ Œuvre répondant à des critères de nouveauté ou encore de qualité.

Document 5. Pourquoi les Français ne retournent-ils pas au cinéma ?

Raisons du non-retour ou moindre retour en salles (%)

Base : 48% des spectateurs qui déclarent aller moins souvent ou plus du tout en salle

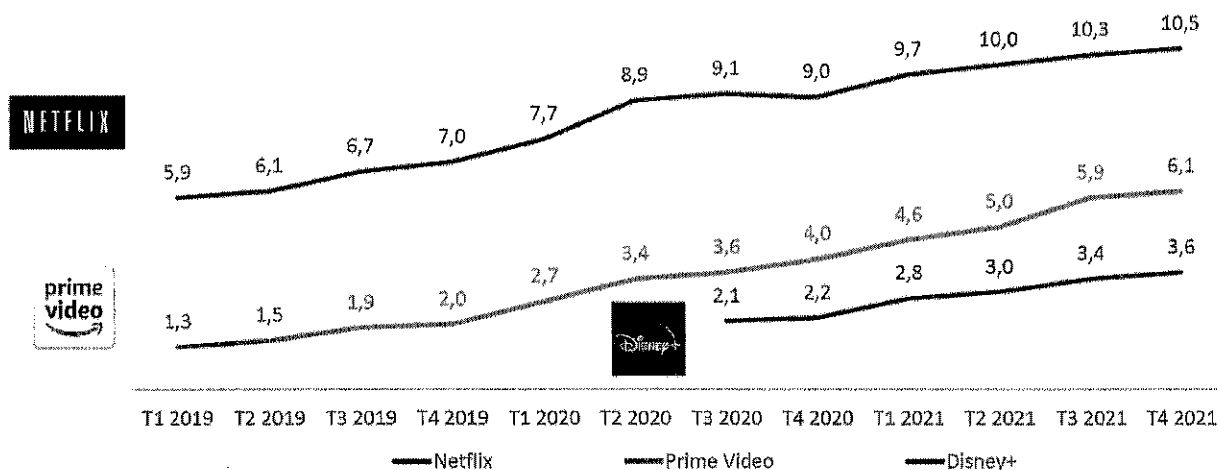


Lecture. Les personnes interrogées pouvaient sélectionner plusieurs réponses.

Source : CNC, étude « Pourquoi les Français vont-ils moins souvent au cinéma? », mai 2022

Document 6. L'offre de services de vidéo à la demande

Évolution du nombre de foyers abonnés aux principaux services de vidéo à la demande (millions)



Source : baromètre de la Consommation SVOD Médiamétrie –Harris Interactive

Document 7. Le tour de France du digital

Aujourd'hui, le secteur de l'exploitation doit faire face à un nouveau défi : rajeunir son public et gagner la bataille de la communication auprès du public. Pour accompagner le secteur de l'exploitation dans la maîtrise des outils modernes de communication et de fidélisation des spectateurs, notamment les plus jeunes, le CNC a souhaité sensibiliser les exploitants d'établissements cinématographiques au marketing digital. Une formation d'une journée et demie a ainsi été proposée.

En complément de cette initiative, la direction du numérique a lancé un appel à projets ciblant spécifiquement le développement d'outils numériques innovants à destination des exploitants de salles de cinéma. Les projets peuvent avoir des usages variés et répondre aux besoins des exploitants en matière de programmation, de communication, de relation avec les spectateurs ou encore de vente dématérialisée. Il s'agit de combler l'écart entre les salles indépendantes et les circuits, et de développer des pratiques répondant mieux aux spectateurs qui plébiscitent l'usage du mobile et des réseaux sociaux. Les outils numériques sont des clés qui permettent d'optimiser les méthodes de travail, de gagner du temps, et *in fine* de dynamiser la fréquentation, en élargissant et fidélisant le public.

Source : rapport d'activité CNC 2020 (paru en avril 2022)

Document 8. Les Français et le cinéma

Le cinéma, lieu privilégié pour découvrir de nouveaux films. Malgré une reprise difficile de la fréquentation en 2021, les spectateurs continuent à considérer que le cinéma est le meilleur moyen pour découvrir de nouveaux films (à 82,2 %), loin devant la télévision ou la vidéo à la demande (VOD). Le cinéma offre une expérience incomparable avec un taux de satisfaction excellent, tout particulièrement sur les critères techniques : 96,5 % des spectateurs se déclarent satisfaits par la qualité du son, 95,9 % par la qualité de la projection et 95,4 % par la taille des écrans. Malgré la montée en puissance de la VOD, elle n'est perçue comme le meilleur support pour voir de nouveaux films que par 4,2 % des spectateurs. Cette proportion est légèrement plus élevée chez les 15-24 ans (6,5 %) et les 25-34 ans (5,3 %), mais reste faible sachant que les services de VOD sont surtout regardés pour les séries.

Le cinéma, une dimension sociale essentielle. Pour la majorité des spectateurs, le cinéma est d'abord une pratique collective : lors de leur dernière sortie au cinéma en 2022, 77,1 % des Français y sont allés à plusieurs. Cette dimension sociale est particulièrement importante chez les jeunes : seulement 10,2 % des 15-19 ans se sont

rendus seuls au cinéma. Les assidus se démarquent des autres spectateurs avec une pratique plus solitaire : 38,1 % d'entre eux déclarent se rendre au cinéma seuls.

Une importance croissante d'internet dans les pratiques liées au cinéma. Le cinéma reste le premier levier de recommandation auprès des spectateurs. En effet, en 2022, la bande-annonce vue au cinéma demeure la première source d'information incitant le public à aller voir un film (à 53,2 %). La télévision est également un levier intéressant pour promouvoir les sorties de films au cinéma et inciter les spectateurs à s'y rendre puisqu'elle est la deuxième source d'information citée par les spectateurs (34,0 %), suivie de près par internet (33,4 %).

Parmi les sources d'information via internet, les sites spécialisés dans le cinéma comme Allociné jouent un rôle important dans le choix des films. 43,3 % des spectateurs interrogés y ont recours en 2022.

L'usage des réseaux sociaux et des sites de partage de vidéo pour s'informer sur le cinéma se développe, et ce, particulièrement chez les jeunes de 15-24 ans (utilisés par respectivement 36,5 % et 29,7 % d'entre eux en 2022).

Visiter la page *Facebook* d'un film est une pratique qui a renoué avec son niveau d'avant crise, notamment chez les spectateurs de moins de 35 ans : 70,6 % chez les 15-24 ans et 69,0 % chez les 25-34 ans. 41,4 % des spectateurs de cinéma ont déjà publié un avis à propos d'un film sur internet en 2022. Cela concerne 54,8 % des spectateurs assidus et 60,1 % des 25-34 ans. Les réseaux sociaux sont les médias les plus utilisés pour publier des commentaires sur les films, devant les sites spécialisés dans le cinéma.

Sources d'information sur les films via internet (% des spectateurs¹)

	2018	2019	2020	2021	2022
site internet spécialisé dans le cinéma	47,0	48,3	49,9	48,9	43,3
site de réseaux sociaux	18,1	19,6	21,6	21,0	22,2
site de partage de vidéo	15,8	14,6	18,3	18,4	18,6
site internet officiel du film	14,7	18,5	21,6	18,9	17,8
site internet généraliste	4,2	4,8	7,3	5,6	7,7
application sur téléphone mobile	4,5	4,4	3,3	4,6	5,5

¹ Pourcentage des spectateurs qui utilisent internet comme vecteur prescripteur d'information sur les films.

Source : CNC – Vertigo, enquête *CinExpert*, spectateurs 7 derniers jours, 15 ans et plus.

Question posée entre le 01/06/22 et le 21/06/22

Publication sur internet d'un avis sur un film (%)

	2018	2019	2020	2021	2022
sur un réseau social (Facebook, Twitter ...)	21,1	20,6	13,0	16,5	20,4
sur un site spécialisé dans le cinéma (Allociné, Comme Au Cinéma ...)	18,2	16,7	13,7	13,7	16,5
sur un site de presse généraliste (Le Monde, Libération ...)	5,2	6,9	4,3	4,4	4,5
sur un site spécialisé dans les critiques (Senscritique, critikat ...)	3,9	3,3	2,8	3,5	3,8
sur un autre site	3,2	3,0	3,0	3,2	3,6
sur un forum de discussion	2,8	2,8	3,0	2,5	2,7
sur un blog	1,8	3,3	2,2	1,7	1,7
n'a jamais publié d'avis	58,1	59,0	66,7	65,2	58,6

Source : CNC – Vertigo, enquête *CinExpert*, spectateurs 7 derniers jours, 15 ans et plus.

Question posée entre le 13/04/22 et le 26/04/22

Source : CNC, septembre 2022,
« Les pratiques cinématographiques des Français en 2022 ».

Document 9. Face à la baisse de fréquentation des cinémas, les petites salles régionales sortent leur épingle du jeu.

Les salles ne sont pas totalement remises de la crise de la Covid-19. Voilà le constat du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) qui a publié ses statistiques sur la fréquentation des salles obscures au mois de septembre. L'organisation comptabilise une baisse du nombre d'entrées de 30 % par rapport à 2019 : il s'agit du niveau le plus bas depuis 1980, excepté l'année 2020.

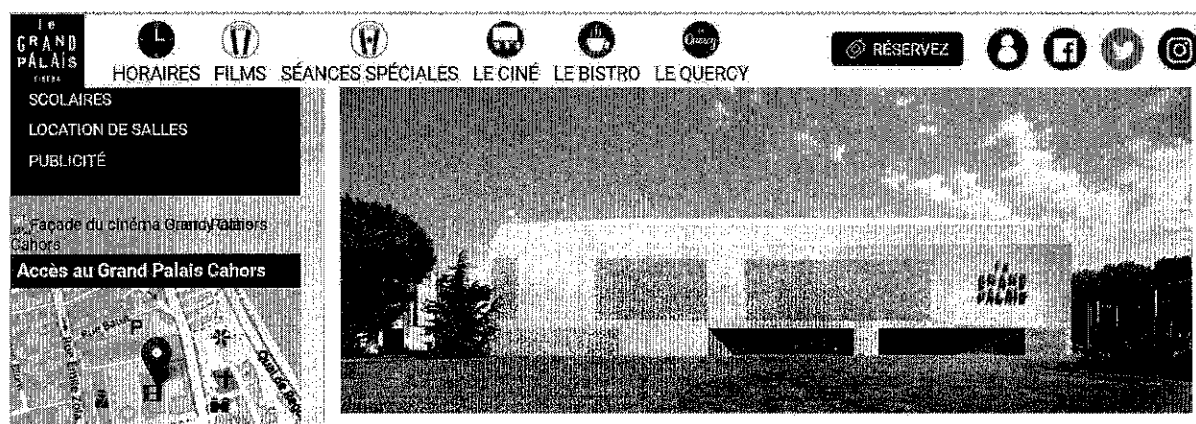
Les petites salles tirent leur épingle du jeu. Étonnement, ce sont les petits établissements qui s'en sortent le mieux. « *Les cinémas de proximité sont plus proches de leur population, géographiquement et affectivement* », estime Rafael Maestro. À coup de programmations originales et offres tarifaires intéressantes, ces salles arrivent à sortir leur épingle du jeu, à l'image du cinéma d'art et d'essai de Poitiers, le TAP Castille. « *70 % des films que nous programmons sont européens* », affirme le directeur, Alric Bostffocher. Lui n'a donc pas souffert du vide engendré par l'arrêt des tournages américains. « *Nous avons subi une baisse de 16 % de fréquentation seulement*, précise-t-il. *Notre public a été fidèle et nous accueillons toujours des scolaires.* » Son établissement a perdu des clients parmi les spectateurs qui venaient de manière plus ponctuelle.

Varier les propositions. Pour les faire revenir, le cinéma organise des rencontres avec les réalisateurs qui connaissent un succès certain. La dernière en date ? Celle autour du film *Le Sixième enfant* avec Sara Giraudeau, Benjamin Lavernhe et Judith Chemla, de Léopold Legrand. Le jeune réalisateur est connu dans la région : il avait remporté le Grand Prix du Poitiers Film Festival en 2017 pour son court-métrage

Angelika. Le TAP Castille privilégie, pour sa programmation, des films avec un ancrage local comme *Travailleurs protégés* de Bérengère Cerezales tourné dans la commune de Saint-Benoît (Vienne). Le local est aussi l'un des credo du Dietrich, cinéma associatif situé à Poitiers. L'établissement organise des soirées discussions avec des associations de la région comme lors de la projection de *Last Dance* de Coline Albert. Une compagnie poitevine, La Coloc Drag, avait alors proposé une performance suivie d'un échange avec le public. « *Nous aimons accompagner les films lors de leur sortie en salle, créer des rencontres. Les spectateurs sont très demandeurs* », s'enthousiasme Amélie Boisgard, programmatrice du cinéma. Après un début d'année difficile, elle apprécie cette rentrée « *presque* » normale.

Source : <https://france3-regions.francetvinfo.fr>, le 06/10/22

Document 10. Le site internet du cinéma Le Grand Palais



Le site internet du Grand Palais permet de trouver réponse à toutes ses questions : films à l'affiche, horaires, séances spéciales (ballet, opéra, ou soirée à thème par exemple), accès et tarifs, réservation de séances en ligne... On y trouve même la carte du bistrot ! Le Grand Palais se veut effectivement un véritable lieu de vie pour « débriefier à la fin d'une séance, discuter entre amis, manger un repas rapide entre deux projections ou boire un verre ou un café même si on ne vient pas voir un film ». Les professionnels ont un espace dédié. On y trouve des offres pour les comités d'entreprise, pour les scolaires, pour les annonceurs ou encore pour tous ceux qui souhaiteraient louer des salles pour leurs réunions, conférences, projections privées ou encore événements d'entreprises. Mais ceux qui préfèrent les autres supports seront aussi comblés avec la possibilité de suivre toute la programmation ou de commander des billets via l'application du Grand Palais. Enfin, Le Grand Palais communique également sur *Facebook* (4 200 abonnés), *Twitter* ou encore *Instagram*.

Source : <https://www.cinelegrandpalais.fr/>

Document 11. Extrait d'un entretien avec Mme Laura Blanc, assistante de direction au cinéma Le Grand Palais

Comment informez-vous les clients des films à l'affiche et des séances proposées ?

Toutes les actualités sont disponibles sur notre site *web* : sorties, événements, séances spéciales, conférences, rencontres, etc. Il suffit de se connecter. Et il est encore plus simple d'installer l'application sur son téléphone ! Nous sommes aussi présents sur les réseaux sociaux : *Facebook, Twitter, Instagram...* Ah, j'oubliais ! Il est également possible de s'inscrire à notre lettre d'information ! Elle permet de recevoir la programmation et toutes les offres promotionnelles en exclusivité. Cela représente beaucoup d'outils, mais nous n'avons pas le choix, car nous avons décidé de limiter autant que possible l'impression de programmes sur support papier.

Utilisez-vous parfois cette lettre d'information⁵ pour collecter des données précieuses sur vos clients, via des questionnaires ou des jeux-concours ?

Non, nous y avons pensé, mais nous trouvons cela un peu trop intrusif. Pour l'instant, nous l'utilisons donc seulement comme un moyen d'information.

Source : Les auteurs

⁵ Newsletter

Document 12. Les tarifs proposés par le cinéma Le Grand Palais

TARIFS

Plein tarif	8,50 €	TARIFS RÉDUITS
Tarif réduit	7,50 €	• Minimas sociaux, étudiants, -25 ans, +65 ans
Enfants -12 ans	5,00 €	• Lundi et Mercredi toute la journée
		• 6,90€ 11h le matin (vacances scolaires)
		14h le Lundi (hors vacances scolaires)
		• 3,50€ pour les 15-25 ans pour les films Art & Essai



SEANCE EN 3D : SUPPLÉMENT 1€ + 1€ POUR L'ACHAT DE LA PAIRE DE LUNETTES



DOLBY ATMOS SUR CERTAINES SÉANCES



FILM ADAPTÉ AUX ENFANTS

CARTES-D'ABONNEMENT

32,50€ 5 places soit 6,50€ / place valable 6 mois 2 places max / séance	65,00€ 10 places soit 6,50€ / place valable 1 an 4 places max / séance	60,00€ 12 places soit 5,00€ / place valable 10 semaines 2 places max/séance
--	---	--

TARIFS

Le GRAND PALAIS

CINÉMA

• Tarif PLEIN 8,50€

• Tarif RÉDUIT 7,50€

• MOINS DE 12 ANS 5€

supplément 1€ pour la 3D
+ 1€ pour l'achat de la paire de lunettes

CARTE D'ABONNEMENT

5€ LA PLACE

• 5 PLACES VALABLES 6 MOIS A 25€
(2 personnes max par séance)

• 10 PLACES VALABLES 1 AN A 65€
(4 personnes max par séance)

6€ LA PLACE

• 12 PLACES VALABLES 10 SEMAINES A 60€
(2 personnes max par séance)

RÉDUIT :
• Minimas sociaux, étudiants
• de 18 ans, + de 65 ans

QUAND : lundi et mercredi toute la journée
• Tarif à 6,90€ le matin à 11h (pendant les vacances scolaires) et le lundi à 14h (hors vacances scolaires)

SÉANCES SPÉCIALES

• OPÉRA TARIF PLEIN 20€ / RÉDUIT 21€

• OPÉRA ABBONNEMENT 20€
(100% LES 5 PLACES POUR 2 PERSONNES VALABLES
UNiquement SUR LA SAISON EN COURS)

• BALLET PLEIN 20€ / RÉDUIT 16€

• BALLET MOINS DE 14 ANS 8€

• BALLET ABBONNEMENT 15€
(100% LES 4 PLACES POUR 2 PERSONNES VALABLES
UNiquement SUR LA SAISON EN COURS)

• THÉÂTRE PLEIN 20€ / RÉDUIT 10€
(Réduit : - de 25 ans et minimas sociaux)

Source : <https://www.cinelegrandpalais.fr/>, consulté le 20/10/2022

Document 13. Le cinéma dans la région Occitanie en 2021

B 7,82
millions d'entrées
+48,3 %

55,04 M€ TTC
de recettes
+58,6 %

7,04 € TTC
par entrée
+6,9 %

1,30
entrée par habitant

🎬 1 889 films programmés dont 414 films inédits

🏠 215 établissements -1
dont 22 multiplexes =
566 écrans +10

1 fauteuil pour 61 habitants

448,2 milliers de séances
+23,1 %

Profil des spectateurs :
48,0 % des habitants de la
région sont spectateurs de
cinéma (7 derniers jours)
Enquête CinExpars (Vomigo)



hommes

53,2 %



femmes

46,8 %



3-14 ans

17,9 %



15-24 ans

19,6 %



25-34 ans

9,0 %



35-49 ans

12,9 %



50 ans et +

40,6 %



CSP +

29,3 %



CSP -

15,4 %



inactifs

55,3 %



dont
étudiants

31,5 %

15,3 %
des spectateurs
sont assidus

47,7 %
des spectateurs
sont réguliers

37,0 %
des spectateurs
sont occasionnels



effectifs
totaux

713

+39,5 %



hommes
49,2 %



femmes
50,8 %

Source : CNC

Document 14. Les avis de clients du cinéma Le Grand Palais

Cinéma Le Grand Palais

Place Bessières, Rue Pierre Mendès France, Cahors

 Donner un avis

4,5  382 avis

Les avis n'ont pas été validés. ⓘ

D

DyVin Aqua

2 avis

⋮

 il y a 4 jours

NOUVEAU

Un cinéma parfait pour les cinéphiles: plusieurs salles, fauteuils très confortables, le son est bon.
Visité en octobre

G

Gausson Franck

3 avis

⋮

 il y a une semaine

NOUVEAU

Personne (monsieur avec des lunettes) à l'accueil très désagréable, imbu de sa personne
Pas aimable du tout, devrait se détendre un peu en allant voir des films....
Visité en octobre



sandra sarete

Local Guide · 64 avis · 14 photos

⋮

 il y a une semaine

NOUVEAU

Très bel endroit. Accueil chaleureux et friandises excellentes.
Visité en octobre



J'aime



Jerome Mazurier

Local Guide · 182 avis · 342 photos

⋮

 il y a une semaine

NOUVEAU

Bonne salle
Bon son
Il y a ce qu'il faut au niveau boissons et friandises
Visité en octobre



J'aime

Source : Google.fr

Document 15. Le Grand palais - Activité et charges – année 2021

	Projection	Confiserie	Bistrot	Total
Chiffres d'affaires	803 914	105 274	47 852	957 040
Charges variables	606 754	20 000	15 000	641 754
Charges fixes spécifiques	81 500	41 700	21 800	145 000
Charges fixes communes				141 000
Résultat				29 286

Hypothèse : L'activité Bistrot pourrait être confiée à un prestataire externe. Celui-ci prendrait à sa charge toutes les dépenses liées à cette activité et reverserait au cinéma Le Grand Palais 10 % du CA réalisé.

Source : Les auteurs. Les données ont été modifiées dans un souci de confidentialité.

Document 16. Le Grand Palais – Données sociales – année 2021

Nombre de salariés : neuf à temps plein dont deux ayant la qualité de travailleur handicapé.

Tranches d'âge	H	F
20-24		
25-29		
30-35	1	
35-39		
40-44	1	1
45-49		
50-54	2	
55-60	3	
+ 60	1	
Total	8	1

- Moyenne d'âge : 51 ans (34 ans dans le secteur d'activité)
- Ancienneté moyenne dans l'entreprise : 21 ans
- Nombre de sorties (démissions, licenciements, etc.) au cours de l'année : 0
- Nombre d'entrées (embauches) au cours de l'année : 0
- Nombre de CDI : 9 (environ 80 % dans le secteur d'activité)
- Rémunération brute annuelle moyenne : 29 210 € (25 172 € dans le secteur d'activité en 2021) à laquelle s'ajoute une prime liée à l'activité (environ 1 000 € par salarié et par an en 2021)
- Nombre total d'heures de formation : 459

Source : les auteurs. Par souci de confidentialité, les données réelles ont été modifiées.

Document 17. Entre opportunité et menace, imposer sa stratégie face à la transformation numérique

Il y a deux manières d'appréhender un changement dans l'environnement : comme une opportunité ou comme une menace. Les entreprises qui perçoivent le changement comme une opportunité ont tendance à ne rien faire. Investir dans des activités émergentes est rarement une priorité pour les dirigeants qui ont le « nez dans le guidon ». Les entreprises qui perçoivent le changement comme une menace ont tendance à réagir, mais de manière défensive.

Ce phénomène a notamment été observé dans la presse américaine au milieu des années 1990. Confrontés à l'essor d'internet, les quotidiens américains ne sont pas restés les bras croisés. Ils ont investi massivement pour faire face à ce qu'ils considéraient être une menace. Le problème étant qu'ils se sont contentés de répliquer leur *business model* traditionnel sur internet. Ils ont créé un site et ont proposé à leurs annonceurs traditionnels de faire de la publicité dessus. Contrairement aux nouveaux entrants, ils n'ont pas vu qu'internet permettait de proposer des publicités plus ciblées... et donc d'attirer de nouveaux annonceurs.

Que faire ? Les entreprises devraient appréhender le numérique comme une menace (pour déclencher une réaction...), mais aussi comme une opportunité (pour réagir de manière constructive ...). Dans la presse américaine, la présence sur internet a été perçue comme un substitut aux activités existantes. Le résultat aurait été bien différent si elle avait été vue comme complémentaire.

Source : à partir de l'article de Jérôme Barthélemy
in www.hbrfrance.fr/chroniques-experts

Document 18. Pourquoi la plupart des entreprises n'ont-elles pas de stratégie ?

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, de nombreuses entreprises n'ont pas de stratégie, y compris les plus grands groupes internationaux. Comment expliquer ce phénomène qui peut paraître surprenant ?

L'absence de stratégie. Qu'est-ce que la stratégie dans le monde de l'entreprise ? Même s'il n'y a pas de consensus à ce sujet, on la définit souvent comme un ensemble de choix permettant d'atteindre ses objectifs. Une entreprise ne peut pas tout faire. Il lui faut donc répondre à des questions telles que : sur quels marchés voulons-nous être présents ? À quels clients voulons-nous nous adresser en priorité ? Quels produits ou services voulons-nous proposer ? Comment voulons-nous nous positionner par rapport à nos concurrents ? Pourtant, la plupart des dirigeants se refusent à faire ces choix. Lorsqu'on les interroge sur leur stratégie, ils mettent en avant des objectifs

(comme « devenir un acteur de référence de notre secteur ») ou ils se contentent de formaliser sous le nom de « stratégie » ce que l'entreprise fait depuis des années. Pourquoi cette réticence à faire des choix, alors qu'ils sont nécessaires pour atteindre un haut niveau de performance ?

Le paradoxe de la stratégie. La réponse à cette question réside sans doute dans le « paradoxe de la stratégie », identifié par Michael Raynor dans l'ouvrage éponyme. Les choix qui permettent à une entreprise de se singulariser doivent être faits dans un contexte d'incertitude. Ils impliquent donc une prise de risques. Une entreprise qui refuse de faire ces choix a peu de chances de connaître un succès éclatant. En revanche, elle minimise aussi ses chances de connaître un échec cuisant ! En d'autres termes, les entreprises les plus performantes ont souvent un point commun avec celles qui connaissent une faillite retentissante : elles ont une stratégie ! Dans le premier cas, les choix qu'elles ont faits se sont révélés être les « bons ». Dans le second cas, ils se sont avérés être « mauvais ». En revanche, les entreprises qui parviennent tout juste à survivre ont rarement une stratégie. Ne pas avoir de stratégie est le moyen le plus sûr d'aboutir à un résultat médiocre, mais cela permet d'éviter les catastrophes. De manière implicite, c'est le « choix » que font de nombreux dirigeants.

Source : in Jérôme Barthélemy, op.cit.

Document 19. Stratégie délibérée et stratégie émergente

Comme l'explique bien Mintzberg, la stratégie réellement mise en œuvre par une organisation est le résultat de ce qu'il appelle la « stratégie délibérée », celle qui résulte d'une analyse plus ou moins rationnelle menée par le dirigeant ou l'équipe de direction, mais aussi de ce qu'il nomme les « stratégies émergentes ». Ces dernières permettent de tenir compte de contraintes non ou pas assez anticipées qui justifient le fait d'abandonner certains projets, pourtant définis *a priori* comme étant stratégiques. Elles permettent surtout de saisir de réelles opportunités, que l'analyse stratégique n'avait pas permis d'identifier, mais à côté desquelles il serait dommage de passer... La démarche de pilotage doit permettre à la fois de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la stratégie, de la bonne atteinte des objectifs stratégiques fixés,... mais aussi de faire émerger les stratégies plus opportunistes (pour peu que celles-ci soient bien en phase avec les valeurs de l'entreprise et les possibilités de création de valeur).

*Source : Olaf de Hemmer Gudme, Hugues Poissonnier,
in Valeurs et Management, 2017, page 81.*

Document 20. Biais cognitifs et décision stratégique

Les processus de décision sont affectés d'anomalies, ayant leur origine dans des fautes du raisonnement naturel des décideurs. Ces écarts de la pensée par rapport au modèle rationnel sont appelés « biais cognitifs ».

Étapes du processus de décision	Biais cognitifs	Effets
Formulation des buts et identification du problème	Ancrage : le décideur est attaché à son jugement initial et peu sensible à l'information nouvelle et divergente.	Non-perception d'indices et d'écarts
	Engagement et escalade : le décideur poursuit l'action engagée d'autant plus qu'elle ne produit pas les effets attendus.	Minimisation des écarts, non-révision de la stratégie
	Raisonnement par analogie : le décideur transpose des cas simples et connus aux cas complexes.	Sur-simplification du problème, stratégie non pertinente
Production d'un éventail de solutions stratégiques	Focalisation sur une solution préférée d'emblée : le décideur ne voit que les avantages de la solution qu'il préfère <i>a priori</i> et ne voit que les inconvénients des autres solutions.	Peu de solutions vraiment étudiées, rejet prématuré, évaluation insuffisante de la solution préférée.
Évaluation et sélection d'une solution	Fausse représentativité : le décideur généralise abusivement à partir de situations passées d'essais, d'expériences, de cas.	Mauvaise appréciation des conséquences de la solution.
	Illusion de contrôle : le décideur surestime son degré de contrôle sur le cours des choses.	Mauvaise appréciation des risques
	Dépréciation des solutions incomplètement décrites	Rejet prématuré de solutions.

d'après Schwenk, 1984.

Source : Laroche, Hervé, et Jean-Pierre Nioche.
« L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise »,
Revue française de gestion, vol. 253, no. 8, 2015, pp. 97-120.