



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-10-07

Études de cas sur l'incidence des activités multimédias sur l'industrie du film - Résumé des conclusions

- [Introduction](#)
- [Les entreprises étudiées](#)
- [Les points saillants des questions et des enjeux communs soulevés dans les études de cas](#)
- [Les travaux futurs](#)

Introduction

L'économie fondée sur le savoir n'est pas bien comprise et l'information sur ses incidences est très limitée. On a constaté qu'il existe des similitudes entre les industries de contenu des nouveaux médias et les industries de contenu traditionnelles qui pourraient donner lieu à des chevauchements de compagnies. Trois études de cas ont été commandées par la Direction des nouveaux médias et du divertissement d'Industrie Canada, dans l'espoir qu'elles fournissent aux producteurs de contenu traditionnels des directives sur l'évaluation des incidences de la pénétration du marché multimédia et de la découverte des questions et des enjeux de ce nouveau marché pour eux. Plus particulièrement, on a entrepris d'étudier les incidences des activités multimédias sur des entreprises de l'audiovisuel et d'observer trois stratégies différentes pour pénétrer le marché. Les études de cas sont utilisées comme des outils d'information et aideront à orienter nos futurs efforts dans le développement de l'industrie.

Trois entreprises audiovisuelles ont été sélectionnées pour les études de cas : [Malofilm Communications](#), [Combined Media Inc.](#) et [Heartland Motion Pictures \(Pebble Beach Interactive\)](#). Ces entreprises ne sont pas des « entreprises moyennes » car il est probable qu'aucune entreprise ne représente la moyenne. Pourtant, nous prévoyons que les questions et les préoccupations soulevées par ces compagnies intéresseront généralement les entreprises de l'audiovisuelle qui désirent s'aventurer dans le multimédia ainsi que d'autres entreprises du marché.

Ces études de cas ont été complétées en mars 1997 et reflètent la situation des compagnies à ce moment-là. Comme telles, elles sont exactes. Toutefois, le multimédia est une industrie dynamique qui évolue rapidement, et paradoxalement, des changements imprévus sont presque probables. Des changements importants se sont déjà produits dans deux des entreprises participantes, de sorte que l'information ne reflète pas les compagnies telles qu'elles fonctionnent maintenant. Cependant, ceci ne rend pas les conclusions inutiles. Elles sont plutôt davantage intéressantes car elles montrent la nature volatile de l'industrie qui peut inciter les entreprises à changer de cap en raison de forces internes ou externes. Industrie Canada espère assurer le suivi des entreprises ou des responsables, au cours de l'année suivante, afin de mieux comprendre la nature du marché ; du multimédia et la façon dont les entreprises s'adaptent aux changements qui se produisent sur ce marché.

On se demande souvent si l'économie fondée sur le savoir crée de la croissance et de nouveaux emplois. Il est impossible de répondre à cette question selon les résultats des trois études de cas. Mais il semble que si les questions liées au marché sont réglées, il existe des occasions de croissance et de création d'emplois dans ce domaine. Espérons que la réalisation d'autres travaux dans ce secteur nous apprendra si et quand le secteur générera la croissance tellement attendus par tous les participants.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

98-05404/ ..



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-10-07

Études de cas sur l'incidence des activités multimédias sur l'industrie du film - Résumé des conclusions

- [Introduction](#)
- [Les entreprises étudiées](#)
- [Les points saillants des questions et des enjeux communs soulevés dans les études de cas](#)
- [Les travaux futurs](#)

Introduction

L'économie fondée sur le savoir n'est pas bien comprise et l'information sur ses incidences est très limitée. On a constaté qu'il existe des similitudes entre les industries de contenu des nouveaux médias et les industries de contenu traditionnelles qui pourraient donner lieu à des chevauchements de compagnies. Trois études de cas ont été commandées par la Direction des nouveaux médias et du divertissement d'Industrie Canada, dans l'espoir qu'elles fournissent aux producteurs de contenu traditionnels des directives sur l'évaluation des incidences de la pénétration du marché multimédia et de la découverte des questions et des enjeux de ce nouveau marché pour eux. Plus particulièrement, on a entrepris d'étudier les incidences des activités multimédias sur des entreprises de l'audiovisuel et d'observer trois stratégies différentes pour pénétrer le marché. Les études de cas sont utilisées comme des outils d'information et aideront à orienter nos futurs efforts dans le développement de l'industrie.

Trois entreprises audiovisuelles ont été sélectionnées pour les études de cas : [Malofilm Communications](#), [Combined Media Inc.](#) et [Heartland Motion Pictures \(Pebble Beach Interactive\)](#). Ces entreprises ne sont pas des « entreprises moyennes » car il est probable qu'aucune entreprise ne représente la moyenne. Pourtant, nous prévoyons que les questions et les préoccupations soulevées par ces compagnies intéresseront généralement les entreprises de l'audiovisuelle qui désirent s'aventurer dans le multimédia ainsi que d'autres entreprises du marché.

Ces études de cas ont été complétées en mars 1997 et reflètent la situation des compagnies à ce moment-là. Comme telles, elles sont exactes. Toutefois, le multimédia est une industrie dynamique qui évolue rapidement, et paradoxalement, des changements imprévus sont presque probables. Des changements importants se sont déjà produits dans deux des entreprises participantes, de sorte que l'information ne reflète pas les compagnies telles qu'elles fonctionnent maintenant. Cependant, ceci ne rend pas les conclusions inutiles. Elles sont plutôt davantage intéressantes car elles montrent la nature volatile de l'industrie qui peut inciter les entreprises à changer de cap en raison de forces internes ou externes. Industrie Canada espère assurer le suivi des entreprises ou des responsables, au cours de l'année suivante, afin de mieux comprendre la nature du marché ; du multimédia et la façon dont les entreprises s'adaptent aux changements qui se produisent sur ce marché.

On se demande souvent si l'économie fondée sur le savoir crée de la croissance et de nouveaux emplois. Il est impossible de répondre à cette question selon les résultats des trois études de cas. Mais il semble que si les questions liées au marché sont réglées, il existe des occasions de croissance et de création d'emplois dans ce domaine. Espérons que la réalisation d'autres travaux dans ce secteur nous apprendra si et quand le secteur générera la croissance tellement attendus par tous les participants.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Industrie Canada Date de diffusion - 1997-10-07

Études de cas sur l'incidence des activités multimédias sur l'industrie du film - Résumé des conclusions

Les entreprises étudiées

Malofilm Communications (maintenant Behaviour Communications)

Malofilm Communications (maintenant Behaviour Communications) est un producteur et distributeur canadien important de produits audiovisuels. Cette société oeuvre également dans les domaines de l'animation et des productions interactives. En 1994, la division des nouveaux médias a été créée, et depuis Malofilm a effectué plusieurs achats afin de renforcer sa position sur le marché multimédia, à savoir : Megatoon Entertainment Group, Readysoft et MMI Multimedia Interactif. En 1996, le contrôle de Malofilm a été acquis par BHVR Communications. Ainsi, la principale stratégie de la société pour accroître son potentiel dans le domaine du multimédia a été celle des acquisitions.

La division du multimédia de Malofilm, Malofilm Interactif, a créé plusieurs types de produits multimédias, notamment des jeux, des titres de divertissement et de divertissement instructif (infotainment). Cette société a aussi publié et distribué des titres multimédias développés à l'interne et par une tierce partie.

Une des raisons pour lesquelles Malofilm s'est lancée dans le multimédia était les synergies potentielles entre ses divisions traditionnelles et celle des nouveaux médias. Elle estimait que cette division offrirait un autre moyen d'utiliser le contenu appartenant à la compagnie. Elle espérait qu'à l'avenir, le contenu numérisé des produits audiovisuels serait facilement réutilisable dans les jeux et programmes interactifs et vice versa.

L'étude de cas a été achevée en mars 1997. Elle reflétait la structure de l'entreprise à ce moment-là. En mai 1997, on a annoncé une réorganisation et une restructuration importante, dont un changement de raison sociale (à Behaviour Communications tel que noté ci-dessus) et des changements dans la haute direction. Ces changements ainsi que tous les changements aux plans ou aux priorités ne sont pas reflétés dans l'étude de cas.

Combined Media Inc. (Owl Communications et Mackerel)

Combined Media Inc. (CMI) a été créée en 1996 à la suite de l'intégration d'Owl Communications et de Mackerel Interactive. Owl est un éditeur de revues et de livres et un producteur d'émissions télévisées. Mackerel était une entreprise multimédia interactive qui concevait des produits et des services de marketing et des produits de consommation interactifs.

Ces compagnies ont regroupé des connaissances sur la production d'émissions télévisées, de revues, de livres et de produits interactifs de haute qualité pour les enfants, ainsi que des compétences dans les services de marketing interactif et de conception d'interfaces. L'intégration des deux compagnies a été occasionnée par la recherche, par Owl, d'un partenaire dans le développement interactif afin d'introduire dans d'autres secteurs l'usage de son concept et de ses personnages de la télévision et l'intérêt manifesté par Mackerel pour se joindre à un fournisseur de contenu. Chaque entreprise possédait des compétences, de l'expérience et des ressources qui répondaient aux besoins de l'autre.


La décision d'Owl de chercher une alliance plutôt qu'un partenariat momentané était fondée sur son expérience qui avait révélé que le développement d'alliances à long terme donnait lieu à des relations de travail plus efficaces et à de meilleurs produits.

En juillet 1997, quatre mois après l'achèvement de l'étude de cas, on a annoncé des changements qui signifiaient la dissolution du partenariat de CMI. M. Onda a annoncé qu'elle mettait un terme à ses opérations à la suite de problèmes d'autofinancement, tandis que CMI interrompait temporairement ses opérations et que la direction songeait à des solutions de rechange. Les activités d'édition d'Owl devraient recommencer à l'automne et les ressources de production d'émissions télévisées d'Owl ont été vendues au Groupe Coscient Inc., un producteur canadien de films et d'émissions télévisées. L'étude de cas ne porte pas sur ces événements.

Heartland Motion Pictures/Pebble Beach Interactive

Heartland Motion Pictures, fondée par M. Stephen Onda, est une entreprise spécialisée dans la production de films et d'émissions télévisées dramatiques et d'information. Pour profiter des occasions qu'il voyait dans le marché scolaire et domestique pour les produits interactifs et dans le domaine de la formation assistée par ordinateur (FAO), M. Onda a créé en 1996 une entreprise séparée, Pebble Beach Interactive, en collaboration avec Lei Storm.

Pebble Beach Interactive (PBI), située en Saskatchewan, est une entreprise de production de produits multimédias interactifs qui développe et distribue des produits interactifs éducatifs. En collaboration avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan, cette entreprise a l'intention d'utiliser le marché local comme un tremplin pour produire et distribuer des produits interactifs éducatifs sur le marché mondial. L'entreprise a déjà créé deux titres basés sur un curriculum dont l'usage a été approuvé pour les classes en Saskatchewan.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor Date de diffusion - 1998-06-08

Nota : La présente étude de cas a été terminée en mars 1997 et reflète la situation de l'entreprise à ce moment-là. En ce sens, elle est donc exacte. Toutefois, en mai 1997, une réorganisation et une restructuration majeures étaient annoncées par Malofilm, y compris des nominations à la haute direction et un changement de nom (Malofilm devenant Behaviour Communications – comme nous l'avons signalé plus haut). Dans l'étude de cas, il n'est pas question de ces changements ni de changement de plan ou de priorités qui en résultent.

Étude de cas Malofilm - analyses des activités multimédias

Table des matières

- [Introduction](#)
- [Contexte général](#)
 - [Historique de l'entreprise](#)
 - [Stratégie de positionnement](#)
- [Production](#)
 - [Description des activités multimédias](#)
 - [Méthodes de production](#)
 - [Stratégie globale de Malofilm Interactif](#)
- [Distribution](#)
 - [Distribution de productions audiovisuelles](#)
 - [Ententes de distribution](#)
 - [Réseaux de distribution](#)
 - [Stratégie marketing](#)
- [Ressources humaines](#)
 - [Personnel multimédia](#)
 - [Compétences /expertise](#)
 - [Besoins futurs et enjeux](#)
- [Finances](#)
 - [Structure de coûts d'une application multimédia](#)
 - [Financement d'une production multimédia](#)
 - [Rentabilité](#)
- [Liste des personnes rencontrées](#)

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

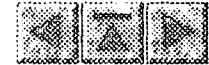


Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Introduction

Objectif du mandat

Industrie Canada désire documenter le passage des industries de contenu traditionnelles à un environnement multimédia, de façon à identifier des occasions particulières de développement industriel ou de formation et les difficultés qui y sont liées. Les résultats de cette étude permettront ainsi à Industrie Canada et à d'autres ministères d'assurer le développement constant des industries de contenu et de l'information face aux défis de l'autoroute de l'information et de l'économie basée sur la connaissance.

Pour ce faire, Industrie Canada a confié au Groupe SECOR le mandat de réaliser une étude de cas sur Malofilm Communications mettant en évidence les raisons qui ont poussé la firme à pénétrer ce marché ainsi que les impacts des opérations multimédias sur l'entreprise, notamment au niveau de la planification stratégique, de l'emploi et de la performance financière. L'étude devra aussi faire ressortir la différence entre les activités multimédias et les activités traditionnelles de l'entreprise, que ce soit en matière de production, de distribution, de mise en marché, etc.

Structure du rapport


Le présent rapport comporte cinq grandes sections.

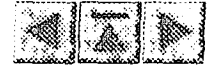
1. *Historique* : Cette première section relate les événements marquants de l'évolution de l'entreprise et met en évidence les éléments qui ont incité Malofilm à pénétrer le marché du multimédia. On y expose notamment la méthode privilégiée pour pénétrer ce secteur et la stratégie de développement retenue.
2. *Production multimédia* : Cette section décrit les méthodes de production des applications multimédias, les activités réalisées à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, les technologies /équipement requis, le lieu de production de chacune des opérations, etc.
3. *Ressources humaines* : Cette section traite du personnel affecté aux opérations multimédias de la firme, des compétences nécessaires ainsi que des enjeux de recrutement et de formation qui se posent à l'entreprise.
4. *Distribution* : On s'attarde ici à identifier les différents réseaux de distribution utilisés, autant pour la distribution physique qu'en accès direct et à expliciter les stratégies de marketing et de mise en marché privilégiées.
5. *Finances* : La dernière section du rapport examine les aspects financiers des activités multimédias, soit principalement la structure de coûts des applications, la rentabilité des différents produits et le financement des opérations.

Méthodologie

La présente étude s'est appuyée principalement sur des informations secondaires sur l'entreprise pertinentes - rapports annuels, plans d'action, communiqués de presse, etc. - et sur des entrevues avec les principaux dirigeants de la firme impliqués dans les activités multimédias.

La liste des personnes rencontrées est présentée en annexe.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor

Date de diffusion - 1998-06-09



Malofilm : analyses des activités multimédias

Contexte général

-
- [Historique de l'entreprise](#)
 - [Mission et raison d'être](#)
 - [Structure](#)
 - [Événements marquants depuis 1995](#)
 - [Stratégie de positionnement](#)
 - [Stratégie d'envergure de marchés](#)
 - [Entrée dans le secteur du multimédia](#)
 - [Choix des entreprises acquises et critères de sélection](#)

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

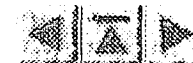
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor

Date de diffusion - 1997-03-31

Malofilm : analyses des activités multimédias



Historique de l'entreprise

- [Mission et raison d'être](#)
- [Structure](#)
- [Événements marquants depuis 1995](#)

Mission et raison d'être

Malofilm Communications est une des plus importantes sociétés canadiennes intégrées dans l'industrie du divertissement audiovisuel. La Société est active dans le développement, la production, la distribution et la vente internationale de longs métrages, de vidéocassettes, de émissions de télévision et de produits interactifs. Elle occupe le premier rang parmi les distributeurs indépendants de vidéocassettes sur le marché canadien et détient une participation dans TotalNet, un fournisseur d'accès Internet.

Les bureaux de la Société sont situés à Montréal, Toronto, Québec, Los Angeles et Paris, et ses actions sont transigées aux bourses de Montréal et Toronto. Au cours des années, l'entreprise est distinguée par des succès tels que la production du long métrage de Denys Arcand, *Le Déclin de l' Empire Américain*, et surtout par sa position privilégiée dans le domaine de la distribution de longs métrages et de vidéocassettes, caractérisée par des ententes exclusives avec d'importants fournisseurs de contenu tels que Paramount, Trimark/Vidmark, Samuel Goldwyn, Turner, Hanna-Barbera, Nelvana, Norstar, Saban et International Keystone.

Structure

L'entreprise est structurée selon deux grands secteurs d'activités : la production - regroupant la production cinématographique et télévisuelle, l'animation et la production interactive - et la distribution.

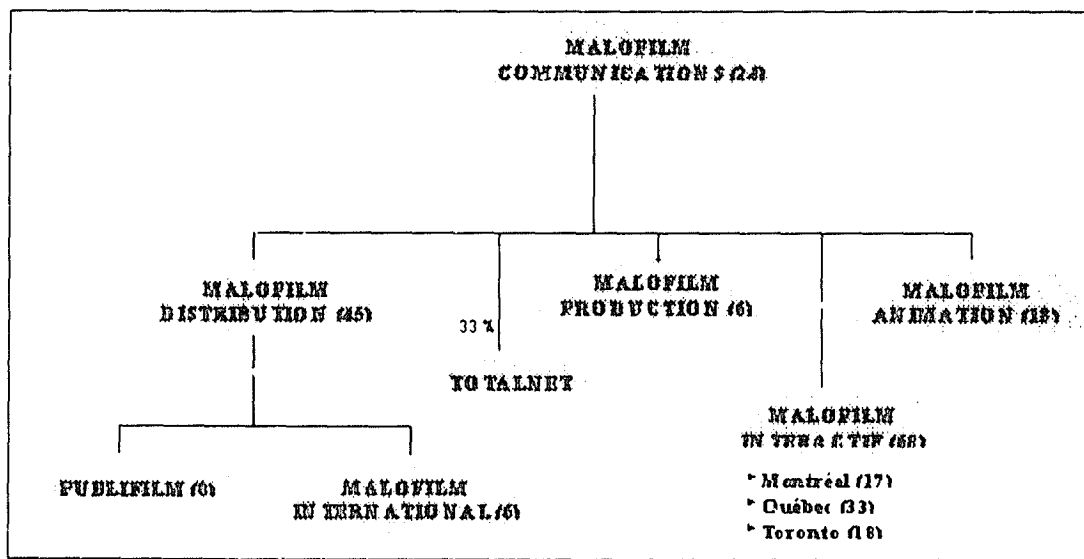
Plus précisément, les principales divisions de l'entreprise sont les suivantes :

- **Production cinéma et télévision** : La division met l'accent sur des projets développés par la Société dans le domaine des productions d'action en direct et, dans certains cas, sur des coproductions avec des fournisseurs de produits de divertissement existants. Des productions originales réalisées par Malofilm sont distribuées par l'entremise de différents mécanismes de diffusion tels que la distribution en salle, la vidéo, la télévision à la carte, la télévision payante et la télédiffusion conventionnelle. Depuis la récente acquisition de Filmline International et de Image Organisation, la division de production en prises de vues réelles représentait, en 1996, 10% des revenus de Malofilm, par rapport à 2 % l'année précédente.
- **Animation** : Cette division comprend des groupes d'animation traditionnelle 2D et 3D, et aucune frontière ne sépare les activités créatives de ces deux groupes. Déjà un domaine établi au sein de la Société grâce à l'acquisition de Desclez Productions, la division de l'animation fournit des séries pour enfants de grande qualité. Malofilm développe actuellement un certain nombre de séries destinées aux créneaux de fin de soirée de la télévision qui combleront un besoin de productions actuelles d'animation destinées

à ce public.

- *Production interactive* : En 1995, la compagnie a créé Malofilm Multimédia, laquelle distribue des titres CD-Rom sur le marché canadien. De plus, Malofilm a acquis Megatoon Studios, constituant ainsi une première incursion dans le créneau très prometteur du marché des produits multimédias interactifs pour les plates-formes "desk-top", "set-top" et en direct. Allant de l'avant dans ses activités multimédias, Malofilm a récemment acquis MMI Multimédia Interactif, une entreprise se spécialisant dans le développement et la production de titres d'infotainment sur CD-Rom et ReadySoft, un chef de file dans le développement et l'édition de logiciels de divertissement au Canada. L'addition de l'infrastructure de MMI et de ReadySoft aux activités déjà existantes de Malofilm Communications lui confère le premier rang parmi les sociétés canadiennes intégrées de développement et d'édition de médias numériques interactifs.
- *Distribution* : La division de distribution de Malofilm est chargée de tous les aspects de la distribution et de la commercialisation, ; compris la négociation de contrats pour les oeuvres créées par Malofilm dans les domaines du film, de la télévision, de la vidéo, de la musique, des publications et des produits dérivés. Forte de ses assises et de sa notoriété dans le domaine de la distribution, Malofilm distribue en salle à travers le pays et continuera de dominer les marchés de la location et de la vente directe de vidéocassettes. La propriété de droits, de même que les droits dérivés et sa capacité de les exploiter et de les distribuer constituent la principale préoccupation de la division. La connaissance des marchés et de leur potentiel de croissance représente la clé de la croissance de la division et de son succès.

ORGANIGRAMME - MALOFILM COMMUNICATIONS



Histoire corporative

Le "calendrier" suivant retrace les grands événements de l'histoire de Malofilm Communications, de sa formation à 1994.

1970

- Formation de Image Corporation, entreprise engagée principalement dans la production de films éducatifs

1973

- Création des Films Rerié Malo, entreprise engagée principalement dans la distribution de films

1982

- Acquisition de 50 % de New World Mutual Pictures et du catalogue de Mutual Films, le plus

- grand distributeur de films canadiens
- 1987
- Image Corporation devient Malofilm Productions
- 1988
- René Malo Vidéo et Les Films René Malo deviennent Malofilm Distribution
 - Le Groupe Malofilm est créé comme société mère de Malofilm Productions et de Malofilm Distribution
 - Malofilm Distribution acquiert les 50 % "restants" de New World Mutual Pictures et en devient donc l'unique propriétaire
- 1991
- Groupe Malofilm vend Malofilm Distribution
- 1993
- Création de Malofilm Communications
 - Groupe Malofilm acquiert Malofilm Distribution
 - Malofilm Communications acquiert Malofilm Distribution et 51% de Malofilm Production. Groupe Malofilm devient une société de gestion qui détient la majorité des actions de Malofilm Communications
 - Malofilm Communications complète une émission publique de 6,75 millions de dollars
- 1994
- Malofilm Communications acquiert 49 % de Malofilm Production de SPEQ Malofilm
 - Malofilm Communications acquiert 5 % du capital de Keystone Entertainment
 - Création de la division des nouveaux médias

Événements marquants depuis 1995

Malofilm a connu une expansion spectaculaire, affichant une croissance de son chiffre d'affaires de plus de 30 % au cours des quatre dernières années, passant de 15 millions \$ en 1992 à 48 millions \$ en 1996. Cette croissance devrait se poursuivre de plus belle au cours des prochaines années et l'entreprise anticipe des revenus de l'ordre de 100 millions \$ pour l'exercice financier 1997.

La croissance s'est matérialisée dans tous les secteurs d'activité de la firme, en termes absolus, le chiffre d'affaires de chacun des secteurs d'activité ayant crû régulièrement. Depuis 1995, cependant, de nouveaux secteurs contribuent de façon significative à cette expansion. Le secteur de l'animation a notamment pris une part importante des activités de la firme et représentait 14 % des revenus en 1996. Parallèlement, le secteur du multimédia prend de plus en plus d'importance, mais reste toutefois encore limité, avec 4 % de l'ensemble des revenus de la firme.

RÉPARTITION DES REVENUS DE MALOFILM - 1992-1996

	1992	1993	1994	1995	1996
Revenus totaux (M\$)	14,9	19,1	31,1	38,9	48,3
Production	-	-	4 %	5 %	10 %
Distribution	100 %	100 %	96 %	92 %	72 %
Animation	-	-	-	-	14 %
Multimédia	-	-	-	3 %	4 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : Malofilm

Malofilm a effectué une série d'investissements et d'acquisitions au cours des deux dernières années, lesquels ont grandement contribué à renforcer son positionnement, autant en production qu'en distribution, et à affirmer sa présence comme grand joueur dans le secteur du multimédia. Les principales transactions sont les suivantes :

Megatoon Entertainment Group de Québec, en mai 1995

Une Société de production numérique dédiée à la création de jeux animés interactifs pour les ordinateurs, les services en ligne et les consoles de jeu, acquise pour la somme de 1 million de dollars.

Active depuis 1992, Megatoon Entertainment Group (maintenant connue sous l'appellation Megatoon Studios) est à l'avant-garde du divertissement interactif sur la plate-forme CD-Rom. La société s'est bâti une solide réputation internationale en mettant sur le marché des produits comme Gofewinkle's Adventures, la première bande dessinée interactive du monde, de même que la série interactive en dessins animés Wallobee Jack, traduite en cinq langues et figurant parmi les titres les plus vendus aux États-Unis.

À l'heure actuelle, la division CD-Rom de Megatoon s'affaire au développement du cinquième épisode de Wallobee Jack et d'un jeu basé sur la populaire série télévisée pour enfants Mighty Machines. Megatoon Studios entend également révolutionner le monde du divertissement en-ligne par l'introduction prochaine de Kryodrones, un jeu de combat stratégique. Ce titre, à utilisation multi-usagers uniquement, sera un des premiers à être exclusivement lié à l'Internet. Elle développe aussi un jeu d'exploration non linéaire tout en 3D, Jersey Devil, destiné à la console Playstation de Sony, Saturn de Sega et au système d'exploitation Windows 95.

Total Internet de Montréal, en décembre 1995

L'acquisition de Total Internet a été suivie par la formation de l'entreprise TotalNet: union des services d'accès détenus par Megatoon à Québec, de Total Internet et de deux autres fournisseurs d'accès Internet dans la région de Montréal. Malofilm détient une participation de 33 % du capital de l'entreprise.

Aujourd'hui, TotalNet est le troisième plus important fournisseur de services Internet et en ligne au Canada, et le premier au Québec. La firme poursuit sa croissance soutenue : sa clientèle initiale a été multipliée par cinq en à peine six mois et s'établissait à 38 000 à la fin de décembre 1996.

Image Organization Inc. de Los Angeles, en septembre 1996

Une compagnie de production et de distribution spécialisée dans les longs métrages et les films pour la télévision, acquise pour la somme de 4,6 millions \$ US en argent comptant et en fonds propres ainsi que des dividendes potentiels en fonction de la performance future.

Cette acquisition a ajouté 74 titres de films au catalogue de Malofilm et l'a ainsi dotée d'une solide infrastructure de distribution à l'étranger et de production aux États-Unis. Cinq films sont présentement au stade de production : The Nurse, Cupid, une coproduction avec Live Entertainment Co. et Stranger in the House, Man of her Dreams et the Listener.

L'addition de Image Organization devrait accroître le chiffre d'affaires de la compagnie d'environ 10 millions \$ en 1997.

Filmline International de Montréal, en septembre 1996

La plus importante acquisition de son histoire et qui positionne Malofilm parmi les chefs de file de la production de longs métrages et de films pour la télévision au Canada.

Acquise pour une somme de 2 millions \$ comptant ainsi qu'une prime au rendement selon la performance future de la firme, de Nicolas Clermont, un des producteurs indépendants les plus prolifiques au Canada.

En 1995, Filmline possédait un carnet de commandes de 58 millions \$ en production de longs métrages, séries télévisuelles, films pour la télévision, etc. L'entreprise produit, entre autres, la série télévisuelle Highlander, une coproduction avec Gaumont SA de France. Elle tourne actuellement, Helbent, une production de 16,2 millions \$, Primal Scream, un long métrage de 4,7 millions \$ et a récemment terminé la production de Natural Enemy (6,2 millions \$) et Silent Trigger (10,5 millions \$) coproduit avec Algonquin Productions du Royaume-Uni.

Cette acquisition devrait ajouter entre 20 et 30 millions \$ aux revenus de Malofilm en 1997.

ReadySoft Inc. de Toronto, en septembre 1996

Un des plus importants développeurs et éditeurs de logiciels de divertissement au Canada, acquis pour un million de dollars, sous forme de comptant et d'actions de classe B, en plus de retours futurs sur les profits de l'entreprise.

ReadySoft produit et édite des jeux animés d'action interactifs incluant Space Age, Wrath of the Demon, Ishar

3, Guy Spy et Robinson's Requiem. Ses derniers titres sont Brain Dead 13, Kingdom, Shadoan, The Music in Me, Deus et une suite à son succès initial Dragon's Lair.

Le coeur des activités de ReadySoft est centré sur des jeux d'action et d'aventure animés pour les médias interactifs numériques. Sa stratégie consiste à agir comme éditeur de contenus pour différentes plates-formes "desk-top" et "set-top", les quelles incluent présentement les CD-Rom pour IBM PC et Macintosh, Sega Saturn et PlayStation de Sony. ReadySoft a bâti un réseau de partenaires de distribution à travers les États-Unis, le Canada, l'Europe, le Japon, l'Australie, le Moyen-Orient et l'Amérique du Sud. Elles occupe également de la distribution nord-américaine des titres de nombreux développeurs canadiens, américains et européens.

ReadySoft devrait ajouter entre 6 et 8 millions \$ aux revenus de Malofilm en 1997.

Multimédia Interactif Inc. de Montréal, en juillet 1996

Un producteur de titres multimédias sur support CD-Rom, principalement des titres d'*infotainment*.

La stratégie de développement de MMI consiste à obtenir des droits sur des contenus à valeur commerciale sûre et à négocier des ententes de distribution avant même que les applications ne soient mises au point.

L'histoire des Canadiens de Montréal, coproduite par MMI et Malofilm, a connu un grand succès et MMI vient d'achever la production de six CD-Rom intitulés *NHL Original Six* qui racontent l'histoire des six premières équipes de la LNH.

Présentement, MMI s'affaire à la production d'une série sur la WWF (World Wrestling Federation) et d'une série intitulée PGA Tour sur le golf professionnel.

MMI devrait contribuer entre 1,5 et 2,2 millions \$ en revenus pour Malofilm en 1997.

Desclez Productions Inc. de Montréal, en décembre 1995

Desclez, un producteur d'émissions pour enfants, fut acquise pour la somme de 5,5 millions \$, dont 1,3 million \$ versés comptant et 4,2 millions \$ d'actions subalternes votantes.

Desclez Productions se spécialise dans la production de séries d'émissions de marionnettes et d'animation destinées à la jeunesse. Ces séries télévisuelles sont ensuite distribuées au Canada et sur les marchés internationaux.

Productions Desclez s'est fait connaître surtout grâce à sa série pour enfants Iris, le gentil professeur, distribuée dans une quarantaine de pays. Elle termine actuellement 52 nouveaux épisodes de Petite Étoile destinés à Discovery Communications et Ravensburger, et achève la version française de 26 épisodes de Petite Étoile auprès de Radio-Canada. Desclez est présentement en phase de pré-production pour ses deux nouvelles séries d'animation intitulées l'Île de la Tortue et Mirob.

Desclez Productions travaille, en outre, à la commercialisation de toute une gamme de produits dérivés issus de ses émissions télévisuelles.

Il est prévu que cette acquisition contribuera 7 millions \$ de revenus supplémentaires à Malofilm en 1997.

Autres transactions

L'événement le plus marquant des dernières années n'est cependant pas une acquisition réalisée par Malofilm, mais bien l'acquisition de Malofilm (intérêts détenus par René Malo) par BHVR Communications, une société d'investissement contrôlée par les actionnaires de Discreet Logic, en avril 1996, pour une somme de 21 millions \$.

Cette transaction a coïncidé avec le départ de René Malo de la compagnie qu'il avait fondée et l'embauche de Robert Hogan, un avocat fiscaliste de la firme Stikeman Elliott, à titre de Président et Chef de l'exploitation.

Autres ententes stratégiques

Outre les principales acquisitions d'autres événements importants ont marqué l'évolution récente de

l'entreprise.

En octobre 1996, Malofilm a signé une entente exclusive de distribution d'une durée de trois ans avec BMG Video, filiale de la division BMG Entertainment du groupe allemand Bertelsmann, impliquée dans la distribution et la mise en marché de produits de divertissement audiovisuels. Cette entente couvre la distribution de longs métrages sur vidéo ainsi que des titres pour enfants et de "fitness" pour l'ensemble des médias canadiens.

Malofilm a également renouvelé son entente de distribution de trois ans avec Republic Entertainment, lui accordant ainsi les droits de distribution de plusieurs longs métrages à succès. À titre d'exemple, le catalogue de Republic Entertainment inclut des "classiques" tels que It's a Wonderful Life et plusieurs films de John Wayne.

Tout récemment, Malofilm a négocié une entente exclusive de distribution de tous les produits de la firme In Pictures de New York, dans l'ensemble des médias au Canada.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada¹⁹⁹⁴
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à → [Menu principal](#)
 → [Information d'affaires par secteur](#)
 → [Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Stratégie de positionnement

Au cours des dernières années, Malofilm a clairement exprimé sa volonté de se positionner comme un fournisseur majeur de contenu audiovisuel sur les marchés canadien et international, s'éloignant de sa fonction quasi exclusive de distributeur vers une position de joueur intégré verticalement et bénéficiant ainsi des avantages économiques et stratégiques que confère un contrôle à la fois sur le contenu et sur les modes de distribution.

En production filmée, les acquisitions récentes de Filmline International et de Image Organization ont propulsé la Société parmi les principaux producteurs de longs métrages, téléfilms, séries et mini-séries au Canada. Du côté des émissions pour enfants, l'acquisition de Productions Desclez permet à Malofilm de disposer d'un catalogue important de produits actuels et futurs à distribuer au Canada et à l'étranger et la positionne dans un créneau à forte croissance et à haute rentabilité.

Au chapitre du multimédia, les acquisitions de Megatoon, MMI et ReadySoft ont renforcé encore davantage son positionnement dans le développement, l'édition et la distribution de produits interactifs.

Enfin, Malofilm Communications a consolidé sa position parmi les distributeurs canadiens indépendants puisqu'elle dispose d'un catalogue de plus de 8 000 titres, tout en ayant des ententes de distribution exclusives à long terme avec un grand nombre de fournisseurs de contenu.

- [Stratégie d'envergure de marchés](#)
- [Entrée dans le secteur du multimédia](#)
- [Stratégie d'entrée](#)
- [Choix des entreprises acquises et critères de sélection](#)

Stratégie d'envergure de marchés

Malofilm est le parfait exemple d'une entreprise qui mise sur une stratégie d'envergure de marchés pour réaliser des rendements intéressants pour ses actionnaires. Une telle stratégie implique que l'exploitation des différents actifs stratégiques de la firme - en l'occurrence ses compétences en création et son expertise en distribution - soit maximisée sur une multitude de fenêtres de distribution, dont les principales sont :

- Les salles de cinéma;
- Les clubs vidéo;
- La télévision à la carte;
- La télévision payante;
- La télévision conventionnelle;
- Les détaillants (vente de vidéocassettes et CD-Rom);
- L'Internet, à court terme comme mode de promotion et de commande des vidéocassettes et CD-Rom, et à moyen terme pour distribution en-ligne.

Le fait d'être actif sur l'ensemble de ces fenêtres de diffusion confère à Malofilm un avantage de taille car il permet à la firme, à titre de producteur ou d'éditeur, d'exploiter un même produit ou concept sur un nombre important de marchés et ainsi d'en maximiser les revenus potentiels.

Entrée dans le secteur du multimédia

À l'origine, la décision des dirigeants de Malofilm de pénétrer le marché du multimédia reposait sur deux principes directeurs :

- Le marché du multimédia avait été identifié comme celui affichant les meilleures prévisions de croissance de tous les secteurs de l'industrie des communications;
- La convergence des médias et des plates-formes allait créer des occasions d'affaires importantes pour tout détenteur et créateur de contenu.

Marché à fort potentiel

Des études révèlent que, tant au niveau de la consommation résidentielle que commerciale, le marché des produits multimédias sur supports optiques et distribués en-ligne devrait afficher des taux de croissance annuels de l'ordre de 15 %, au cours des cinq prochaines années. Une telle croissance est supérieure à celle de tous les autres médias, comme l'indique le tableau suivant.

DÉPENSES PAR PERSONNE PAR ANNÉE - MARCHÉ AMÉRICAIN (US \$)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Taux*
Télévision	121,82	133,25	142,42	150,61	158,14	165,58	6,3 %
Enregistrement sonore	56,84	59,21	62,36	66,89	72,41	79,90	7,0 %
Journaux	49,85	52,30	54,23	56,14	57,65	59,34	3,5 %
Périodiques	36,10	37,24	38,60	39,90	41,53	43,23	3,7 %
Livres	80,62	85,73	89,87	93,49	97,72	101,57	4,7 %
Vidéo	79,10	82,80	87,55	91,95	94,94	96,80	4,1 %
Cinéma en salle	25,39	25,46	25,69	25,91	26,14	26,66	1,0 %
Jeux interactifs	16,86	19,43	22,71	24,14	25,08	26,03	9,1 %
Services en-ligne	16,24	24,80	32,32	39,61	45,96	45,74	23,0 %
Logiciels ludo-éducatifs	2,64	3,04	3,69	4,11	4,39	4,50	11,2 %
Total	485,56	523,27	559,45	592,76	624,08	649,35	6,0 %

Source : Veronis, Suhler & Associates Communications Industry Forecast. * Taux de croissance composé annuel

Convergence des médias et des plates-formes

L'incursion dans le secteur du multimédia représentait pour Malofilm une suite logique de son développement, suivant le modèle d'envergure de marchés, en lui permettant d'utiliser de nouvelles fenêtres de diffusion accessibles grâce aux techniques de numérisation. En effet, non seulement la numérisation permettrait-elle de créer de nouveaux types de contenus interactifs, mais même les productions "linéaires" traditionnelles pourraient être numérisées et ainsi être utilisées pour de nouveaux usages ou encore transmises sur support numérique (CD-Rom, CD-I, éventuellement DVD...) et en accès direct.

Par exemple, les contenus produits pour la télévision, la vidéo ou même le grand écran, pourraient être utilisés à des fins multimédias et, inversement, des contenus multimédias pourraient servir à exploiter de nouveaux contenus sur d'autres plates-formes. En tant que propriétaire d'un important catalogue de productions audiovisuelles et détenteur d'importantes capacités internes de production, les possibilités d'"exploitation croisée" des contenus sur de nouvelles plates-formes constituaient donc une valeur ajoutée de taille pour Malofilm.

Stratégie d'entrée

Pour se tailler une place dans cette nouvelle industrie à niveau de risque élevé, dominée par de très gros joueurs internationaux, Malofilm a opté pour une stratégie fondée sur deux grandes lignes directrices

- Malofilm voulait procéder selon une stratégie d'intégration verticale, en étant active à la fois en développement et en édition;
- L'entrée sur le marché devait se faire de façon prudente et graduelle, et par voie d'acquisitions plutôt que par développement interne.

Intégration verticale

L'analyse des résultats financiers des développeurs d'applications multimédias révéla rapidement à Malofilm qu'il était préférable qu'elle mise sur un rôle d'éditeur. En effet, un très faible nombre de développeurs multimédias réussissent à générer des profits. Le cycle de développement des produits multimédias étant très long, coûts fixes de production très élevés et la taille du marché encore limitée, développeurs d'applications arrivent rarement à soutenir un niveau de production suffisant pour assurer la croissance de l'entreprise et un rendement intéressant pour les actionnaires. Tout comme dans le secteur du cinéma, les petits développeurs multimédias doivent alors se contenter de produire pour d'importants éditeurs, tout en renonçant cependant à leurs droits de distribution des produits.

Sur le modèle des majors américains, seuls les éditeurs possédant une envergure suffisante pour se doter d'un portefeuille de produits assez significatif peuvent assurer une continuité dans les activités et espérer un rendement convenable sur les investissements. En effet, pour tout type de production (multimédia ou non) dont les coûts fixes sont très élevés et les revenus très aléatoires, la notion de portefeuille est cruciale à la réussite, car elle permet d'assurer que sur un grand nombre de productions, les revenus générés par les titres les plus performants permettront de compenser pour les faibles ventes des autres titres. De plus, un volume important permet à l'entreprise de :

- Conserver une présence continue sur le marché;
- Maintenir un "cash flow" adéquat;
- Garder ses employés motivés.

Enfin, comme Malofilm possédait déjà une expertise et une réputation dans le domaine de la distribution de produits audiovisuels, le rôle d'éditeur multimédia s'ajustait parfaitement aux autres activités de l'entreprise. Les similitudes dans les principales fonctions : négociations de droits, financement, duplication, packaging, mise en marché, promotion, exploitation des droits ou octroi de licences, permettraient à la Société de réaliser des synergies importantes entre ses activités "traditionnelles" et multimédias.

Développement par acquisitions

Malofilm a, dès le début, favorisé une approche de développement dans le secteur du multimédia par voie d'acquisition, plutôt que par voie de développement interne, et ce, pour plusieurs raisons, notamment :

- L'expertise dans ce nouveau secteur est détenue principalement par des entrepreneurs ayant démarré leur propre entreprise depuis quelques années. Même les majors américains qui ont tenté de pénétrer ce secteur par développement interne ont connu des échecs retentissants;
- Le "timing" est crucial dans ce domaine. Même dans l'hypothèse d'un développement interne réussi, le temps requis pour développer l'expertise créative, technique et les réseaux de distribution (très différents des réseaux audiovisuels traditionnels) ferait en sorte que la firme aurait déjà un grand désavantage stratégique.

De plus, Malofilm voulait entrer dans ce domaine sur une petite échelle, c'est à dire en acquérant des entreprises de taille relativement modeste de façon à minimiser les risques liés, entre autres, au marché et à la technologie.

Choix des entreprises acquises et critères de sélection

Les critères de choix des entreprises à acquérir étaient basés, entre autres, sur la taille de l'entreprise, sur son secteur d'activité (Malofilm voulait se limiter au marché grand public qu'elle connaissait déjà très bien) et sur ses compétences. Selon ces critères, Malofilm a rapidement choisi de se diriger vers la production interactive

dans des créneaux qui affichaient déjà une certaine popularité et des risques modérés, soit les jeux et les titres d'infotainment.

Les dirigeants ont alors repéré la firme Megatoon de Québec, dont la force résidait dans sa capacité à créer des contenus, pilotée par une équipe chevronnée d'animateurs 2D et 3D. Cette entreprise détenait donc les deux qualités essentielles pour réussir dans le développement multimédia : la créativité et la maîtrise de technologies évoluées. De plus, l'entreprise se trouvait à un stade où elle avait besoin de capital additionnel pour progresser.

Malofilm a aussi rapidement réalisé que si elle voulait se tailler une place dans ce secteur en pleine ébullition, il ne suffisait pas d'avoir des capacités créatives; elle devait impérativement se doter d'une solide expertise en gestion d'activités multimédias et posséder son propre réseau de distribution. Elle a donc décidé d'acquérir MMI et Readysoft en 1996.

L'acquisition de MMI lui permettait d'obtenir des licences sur des produits multimédias, de se diversifier dans des produits autres que les jeux et, surtout, d'acquérir l'expertise en gestion et en finance dont elle avait besoin. Le président de Malofilm Interactif vient d'ailleurs de MMI.

Quant à l'acquisition de ReadySoft, elle fut guidée principalement par la qualité de son réseau de distribution et ses nombreux contacts sur le marché américain, établis notamment grâce au succès du titre Dragon's Lair, dont elle l'est l'éditeur.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis


Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Production






- [Description des activités multimédias](#)
 - [Produits/services multimédias](#)
 - [Composantes des applications](#)
- [Méthodes de production](#)
 - [Cycle de production](#)
 - [Équipement et technologie](#)
- [Stratégie globale de Malofilm Interactif](#)




 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)




[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Passer à  [Menu principal](#)
 [Information d'affaires par secteur](#)
 [Technologies de l'information et des télécommunications](#)



Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Description des activités multimédias

- [Produits/services multimédias](#)
- [Composantes des applications](#)

Produits / services multimédias

Malofilm Interactif est active dans divers aspects du multimédia, soit le développement d'applications, l'édition multimédia et la distribution de produits développés en interne ainsi que par des tiers.

Les principaux types de produits sont les suivants :

- *Jeux interactifs.* Produits ou édités par Megatoon à Québec et principalement destinés aux adolescents et jeunes adultes; incluent des titres tels que Jersey Devils, Deus, etc. Ils représentaient 76% des ventes de Malofilm Interactif en 1996.
- *Titres d'infotainment, produits ou édités par MMI à Montréal.* Comprennent une série de six titres portant sur les clubs de hockey de la LNH, une série de titres sur la World Wrestling Federation et divers titres pour la maison. Constituant 16 % des ventes de Malofilm Interactif en 1996.
- *Titres ludo-éducatifs, originalement produits à Québec mais maintenant à Montréal.* Principalement destinés aux enfants, avec des titres comme Wallobee Jack et Mighty Machines. Ce type d'application comptait pour 8 % des ventes de Malofilm Interactif en 1996.

La firme n'est pas engagée dans les marchés institutionnel et d'entreprise. Sa mission première est de servir le marché grand public, où Malofilm possède déjà une connaissance approfondie des consommateurs et entretient de bons contacts avec des partenaires dans les différents réseaux de distribution.

À l'heure actuelle, ces applications sont disponibles sur des supports physiques - disques optiques destinés aux plates-formes PC et Mac - et des consoles de jeux telles que Sega et Sony. Quelques applications sont également destinées à des utilisation sans plates-formes, soit généralement des arcades de jeux.

RÉPARTITION DES VENTES DE TITRES MULTIMÉDIAS DE MALOFILM - 1996

	IBM PC	Macintosh	Sega	Sony	Autres	Total
Proportion	46 %	2 %	13 %	37 %	2 %	100 %

Source Malofilm

Composantes des applications

Sources de contenus utilisées

Les principales composantes des applications multimédias varient selon le type d'applications.

- Les jeux interactifs et les titres ludo-éducatifs combinent principalement des images animées, créées par ordinateur, aux fins du produit final. Ces applications utilisent très peu (moins de 1 % du budget) de contenus "externes" déjà existants. Seules les trames sonores sont produites à l'extérieur de la firme.
- Pour les titres d'infotainment, les contenus sont, au contraire, en grande partie déjà existants et doivent être "acquis". L'acquisition de ces contenus représente environ 35 % du budget total de production de l'application. Ceci se fait généralement par l'accord de licences négociées avec les ayants droit. À ces contenus doivent évidemment se greffer d'autres types d'information créés pour le produit interactif, soit des graphiques, du son, du texte, etc.

Droits d'auteur

La question des droits d'auteur se pose peu pour les applications de type "jeux", compte tenu que ces contenus sont majoritairement créés en interne. En outre, comme la stratégie de Malofilm dans la production de titres de jeux et ludo-éducatifs devrait passer en partie par l'exploitation de contenus "traditionnels" dont elle possède déjà les droits - comme les productions de Desclez - elle n'anticipe pas de changement majeur à la situation actuelle, pour ce type d'application. Cependant, lorsque les titres nécessitent des trames sonores, celles-ci sont conçues spécifiquement pour l'application, à la demande de Malofilm qui en exige alors les droits exclusifs d'utilisation.

Pour ses titres d'infotainment cependant, la situation est tout autre. Par exemple, dans le développement de sa production sur les Canadiens de Montréal, MMI a dû acquérir / négocier les droits d'utilisation de divers types de contenus, dont principalement des extraits vidéo de matches de hockey, des entrevues déjà existantes avec des joueurs, etc. Cette opération s'est avérée longue et coûteuse, comme c'est normalement le cas pour tout type de production de référence (multimédia ou non). En effet, chaque composante d'une oeuvre multimédia est protégée par la Loi sur les droits d'auteur. La négociation se fait donc de la même façon que pour une utilisation "traditionnelle" de ces contenus.

L'acquisition de droits sur différents contenus chez Malofilm se fait à la pièce et les termes des ententes varient selon le type de contenu et selon l'usage qu'on compte en faire. Les responsables de la recherche constituent une équipe spécialisée dans le domaine de l'identification des besoins pour ce qui est des contenus, de la recherche de la provenance de ces contenus et de la négociation de l'utilisation de ces contenus. Cette même équipe est également responsable de la création externe de contenus et supervise à cet égard, le travail d'écrivains, d'éditeurs, etc.

De façon générale, les droits sont négociés pour une ligne de produits, plutôt que pour une application individuelle. De cette façon, Malofilm n'a pas à répéter le processus pour chaque titre de la série. L'utilisation est alors valable pour toute la durée de vie de la série en question.

Quant au coût de ces licences, il n'existe pas de règle générale. Tout est évidemment fonction de l'usage prévu dans l'entente.

Conception d'interfaces

Malofilm Interactif, grâce à l'intégration de ses activités de production multimédia, réalise elle-même ses propres interfaces. De surcroît, pour la production de jeux animés, la conception de l'interface fait partie intégrante de l'application, et il est techniquement et créativement inconcevable de dissocier la production des éléments de contenu.

Quant aux produits d'infotainment, où l'interface, bien que cruciale au succès de l'application - conviviale, dynamique... - pourrait techniquement être sous-traitée, Malofilm a choisi de se doter de capacités internes de conception, de façon à exercer un plus important contrôle sur le produit final.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis		Aide	Qui de nous?	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#) [Recherche dans Strategis](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor Date de diffusion - 1997-03-31

Malofilm : analyses des activités multimédias

Méthodes de production

- [Cycle de production](#)
- [Équipement et technologie](#)

Cycle de production

Une production multimédia "standard" chez Malofilm Interactif s'effectue de la façon suivante :

1. **Phase de conception** : Lors de la phase de conception, les paramètres généraux du projet sont déterminés, soit les sources de contenu et les caractéristiques principales du produit telles que la "logique" du déroulement de la production (généralement à l'aide d'un programme sommaire illustrant l'arborescence de navigation), l'aspect visuel de l'interface et le type de données à intégrer.

On doit aussi y faire une évaluation préliminaire de la clientèle visée, des plates-formes auxquelles le titre est destiné, de l'équipement et des logiciels nécessaires à la production ainsi qu'une évaluation très préliminaire du budget et de l'échéancier.

À l'issue de cette phase, le projet est soumis pour approbation. L'évaluation de chacun des projets soumis est faite par une équipe qui évalue le potentiel du titre selon quatre critères : la qualité du contenu, la qualité du design, les avantages compétitifs et la rentabilité espérée.

Lorsqu'un projet est retenu, on met alors en place l'équipe de production - le directeur artistique, le producteur, le programmeur "en chef", les animateurs traditionnels et 3-D, les infographistes et les programmeurs - et on procède aux phases suivantes :

2. **Phase de recherche** : Cette deuxième phase s'applique principalement aux titres d'infotainment. C'est à cette étape que la provenance des différents contenus doit être identifiée précisément et leur utilisation négociée (acquisition de droits, octroi de licences, etc.).
3. **Phase de design** : C'est au cours de cette phase que doivent être réalisées l'élaboration des spécifications techniques, la production d'une "liste maître" des contenus et l'élaboration du scénario et du "storyboard".

Plus précisément, à cette étape, les éléments suivants doivent être documentés de façon précise :

- la liste des contenus qui seront requis, incluant les dessins, la musique et effets sonores, les modules de programmation, et tous les autres contenus qui devront être produits;
- un échéancier détaillé, précisant les interrelations entre le travail des différentes équipes, les dates critiques, l'allocation du temps et les tâches de chaque employé;
- les technologies et les outils requis : équipement et logiciels - incluant les périphériques, les cartes vidéo, les compilateurs, les logiciels-auteurs, etc. - les nouvelles technologies à développer ou licencier et les catalogues à acquérir.

Tous les éléments de l'aspect général de l'application doivent aussi être créés. Ceci s'effectue à partir de la création de la "bible" qui définit l'environnement graphique de l'application. Le contenu de cette "bible" comprend :

- le design de l'interface (infographie), incluant les écrans de navigation, les icônes, etc;
- les personnages principaux que l'on retrouvera dans l'application, spécifiant les couleurs, les rotations, les différentes poses, etc;
- les décors et accessoires, avec les références de couleur;
- le "story board", comme en animation classique, détaillant le déroulement de l'histoire.

À cette étape, le budget final de production doit être élaboré avec précision, conjointement avec le département de comptabilité.

- 4. Phase de production :** On effectue au cours de cette phase la production de tout ce qui est spécifique à l'application et qui n'a pas été créé lors de la phase de design.

C'est à ce moment que les médias doivent être créés : prise des images vidéo et des photos, création de l'animation générée par ordinateur, enregistrement sonore, composition du texte... et que les éléments spécifiques de contenu doivent être numérisés (par exemple les photos).

La plupart des activités sont réalisées en interne, Malofilm interactif bénéficiant d'une opération intégrée. Seule la modélisation 3-D des personnages est donnée en sous-traitance, compte tenu qu'elle requiert une expertise très pointue et des équipements très coûteux; elle est confiée à l'heure actuelle, à une firme américaine.

- 5. Phase de programmation :** C'est lors de cette phase qu'est conçu le programme interactif, incluant la préparation des données et le développement de "l'engin", central au développement de l'application. C'est cet "engin" qui dictera les interactions entre toutes les composantes graphiques de l'application et qui fera l'interface entre le logiciel et les périphériques, soit le clavier, la "souris", etc.

En ce qui concerne la production d'applications de type "jeux", Malofilm Interactif préfère développer ses propres "engins" en interne, bien que cela soit coûteux. Pour des applications aussi sophistiquées et aussi "personnelles", il n'était pas possible d'utiliser des logiciels commerciaux existants, car ils ne répondent pas aux besoins spécifiques de l'application. Malofilm Interactif a donc récemment mis au point un "engin" 2D à travers ReadySoft et développe présentement un "engin" 3D pour les jeux en ligne. Elle utilise aussi la "boîte à outils" de Sony PlayStation pour mettre au point les applications destinées à ce type de consoles.

Pour la conception de titres d'infotainment et ludo-éducatifs, Malofilm utilise principalement des "engins" existants tels que Director de Macromedia. Ces logiciels sont conçus pour pouvoir être adaptés aux besoins spécifiques de l'utilisateur, mais l'essentiel de la navigation et des capacités est déjà établi, ce qui rend l'utilisation beaucoup plus facile et moins coûteuse que le développement d'un logiciel maison.

- 6. Phase de postproduction :** À partir de la copie Beta, une équipe s'affaire à tester et "déboguer" l'application. Ceci est l'affaire d'une équipe dédiée à Toronto, car divers types d'équipement sont requis (le logiciel doit pouvoir fonctionner sur plusieurs types de PC ou de consoles), et aussi par souci d'objectivité et de recul face au produit.
- 7. Phase de pressage, duplication et packaging :** Phase finale avant la distribution du produit qui consiste à réaliser les copies nécessaires. Cette responsabilité incombe généralement à l'éditeur. À l'intérieur de la nouvelle structure, la division PubliFilm qui s'occupait traditionnellement de l'emballage, des copies et de la livraison des vidéocassettes est également responsable du "packaging" des CD-Rom.

Chacune des phases est la responsabilité d'une équipe de travail différente. L'évolution des travaux doit cependant être coordonnée étroitement compte tenu que plusieurs des activités doivent être faites simultanément et que les résultats de l'une servent à alimenter les autres. À titre d'exemple, les programmeurs commencent à élaborer le programme après avoir discuté de l'aspect global de la production avec les membres de l'équipe de design et de l'équipe de production. Cependant, en cours de route, divers processus de validation ont lieu et il arrive fréquemment que le programme doive être modifié pour tenir compte de contraintes imposées par les résultats des autres équipes.

Équipement et technologie

La production d'applications multimédias exige toute une gamme d'équipement et de logiciels sophistiqués et coûteux qui ne sont pas à la portée de toute entreprise. Spécifiquement, le développement d'applications "grand public" nécessite un "seuil technologique" minimum en deçà duquel on ne peut prétendre réaliser des applications de qualité. Les applications les plus sophistiquées, par exemple les jeux en-ligne, exigent des investissements très importants en équipement et logiciels.


Le tableau suivant résume les principaux types d'équipement et de logiciels requis par utilisation ainsi que leur coût, par "poste de travail".

BESOINS EN ÉQUIPEMENT ET LOGICIELS

	Équipement	Coût	Logiciels	Coût
Animation	• Macintosh moyen et haut de gamme	6 000 \$	• Logiciels d'animation (US Animation, Strata, Studio Pro)	10 000 \$ à 15 000 \$
	• Scanner			
	• Table à dessin d'animateur	1000 \$ 1000 \$		
Infographie 2D	• Macintosh et PC moyen et haut de gamme	6 000 \$	• Logiciels de design graphique (Photoshop)	1 500 \$ 1 500 \$
			• Logiciels de "peinture"	
Infographie 3D	• PC haut de gamme	8 000 \$	• Logiciels de modélisation (Light Wave)	10 000 \$ à 15 000 \$
	• Work station Silicon Graphics	25 000 \$		
Programmation	• PC haut de gamme	8 000 \$	• Logiciels de programmation	5 000 \$ à 10 000 \$
			• Boîte à outils Sony	18 000 \$

Source : Malofilm

En tant que développeur attiré de Apple et Microsoft, Malofilm Interactif a également accès à une série de logiciels, sur la base d'un atonnement annuel.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Stratégie globale de Malofilm Interactif

Malofilm est à revoir la structure de sa division dédiée au développement d'activités liées au: nouveaux médias. La mission de cette division consiste à : " ... être un fournisseur important d'applications animées interactives sur diverses plates-formes, destinées au marché grand public à l'échelle internationale "

L'approche de Malofilm Interactif dans le développement de nouveaux produits inclut la combinaison de concepts originaux avec les meilleures technologies disponibles, pour créer des produits uniques de grande qualité et pouvant s'appliquer au plus grand nombre de plates-formes possible, de façon à maximiser la rentabilité.

Les grands axes autour desquels s'articule la stratégie de développement de Malofilm Interactif sont les suivants :

- Développer des contenus "originaux" animés, qui peuvent être exploités sur des médias numériques et autres : télévision, long métrage, vidéo, imprimé et produits dérivés.
- Mettre l'accent sur les plates-formes offrant le plus de potentiel, soit celles possédant le plus grand parc d'équipement et qui disposent des caractéristiques technologiques faisant valoir la qualité des produits de Malofilm Interactif.
- Développer des technologies exclusives ou acquérir des licences d'utilisation de technologies appropriées auprès de partenaires stratégiques afin d'offrir des produits uniques de grande qualité.
- Obtenir les droits sur des "propriétés" déjà très populaires auprès du grand public et qui peuvent être adaptées aux médias interactifs, incluant l'exploitation de contenus élaborés par d'autres filiales de Malofilm.
- Développer une vaste gamme de produits couvrant les marchés à plus forte croissance (infotainment, ludo-éducatif et jeux) et les distribuer, de façon à générer des marges plus élevées.

Les applications produites devraient être axées sur le divertissement, offrir un intérêt "grand public" et appartenir aux catégories suivantes :

- "Desktop" (logiciels)
 - Jeux sur PC (avec moteur 3D propriétaire)
 - Ludo-éducatif sur PC
 - Titres d'infotainment sur PC (avec longue durée de vie)
- "Set-top" (Jeux vidéo)
 - Jeux pour Sony PlayStation
 - Jeux pour Sega Saturn
 - Jeux pour Nintendo (Ultra 64)
- En-ligne

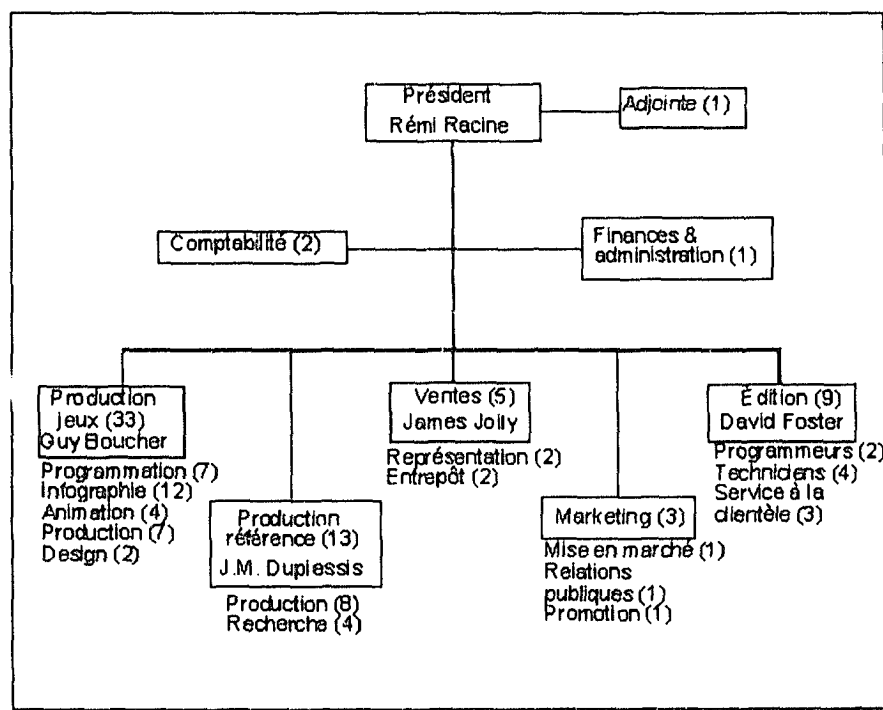
- Jeux pour Internet
- Autres contenus de divertissement

Les contenus "originaux" comprennent les titres mis au point en interne par Megatoon, Malofilm Productions, par Desclez et d'autres entités de création de Malofilm. Les contenus "licenciés" incluent les propriétés acquises de tierces parties qui peuvent être adaptées au multimédia.

Depuis l'acquisition des différentes entreprises (Megatoon, MMI et ReadySoft), les opérations ont été réorganisées, de façon à bénéficier au maximum des économies d'échelle et de tirer profit des compétences spécifiques des différents groupes. Elles sont organisées de la façon suivante :


- La création de jeux interactifs est concentrée à Québec, et inclut la conception, la production artistique et la recherche et développement;
- Le développement de produits d'infotainment et éducatifs se fait à Montréal;
- Les tests et le "débogage" sont effectués par une équipe à Toronto;
- L'édition, les services techniques et les relations avec les partenaires sont concentrés à Toronto;
- La vente et le service à la clientèle sont également réalisés par une équipe à Toronto;
- La mise en marché, les relations publiques et la promotion se font à Montréal;
- La direction et les finances sont à Montréal.

ORGANIGRAMME - MALOFILM INTERACTIF



En procédant de la sorte, Malofilm Interactif considère qu'elle bénéficie au maximum des avantages d'un processus intégré - de la conception à la livraison de produits - où les différentes unités capitalisent sur des talents et expertises précis et des rôles spécifiques.

Cette structure traduit bien la complexité des opérations multimédias et l'avantage de posséder une taille suffisante pour "spécialiser" les individus.

 Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada¹⁹⁹⁷
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis


Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Distribution

- [Distribution de productions audiovisuelles](#)
 - [Distribution de productions "traditionnelles"](#)
 - [Distribution de productions multimédias](#)
- [Ententes de distribution](#)
 - [Rôle de Malofilm Interactif](#)
 - [Principales caractéristiques](#)
 - [Territoires desservis](#)
 - [Clientèles](#)
- [Réseaux de distribution](#)
 - [Distribution physique](#)
 - [Distribution en ligne](#)
 - [Partenariats / Alliances](#)
- [Stratégie marketing](#)
 - [Tarification](#)
 - [Publicité et promotion](#)
 - [Image de marque](#)

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor

Date de diffusion - 1997-03-31



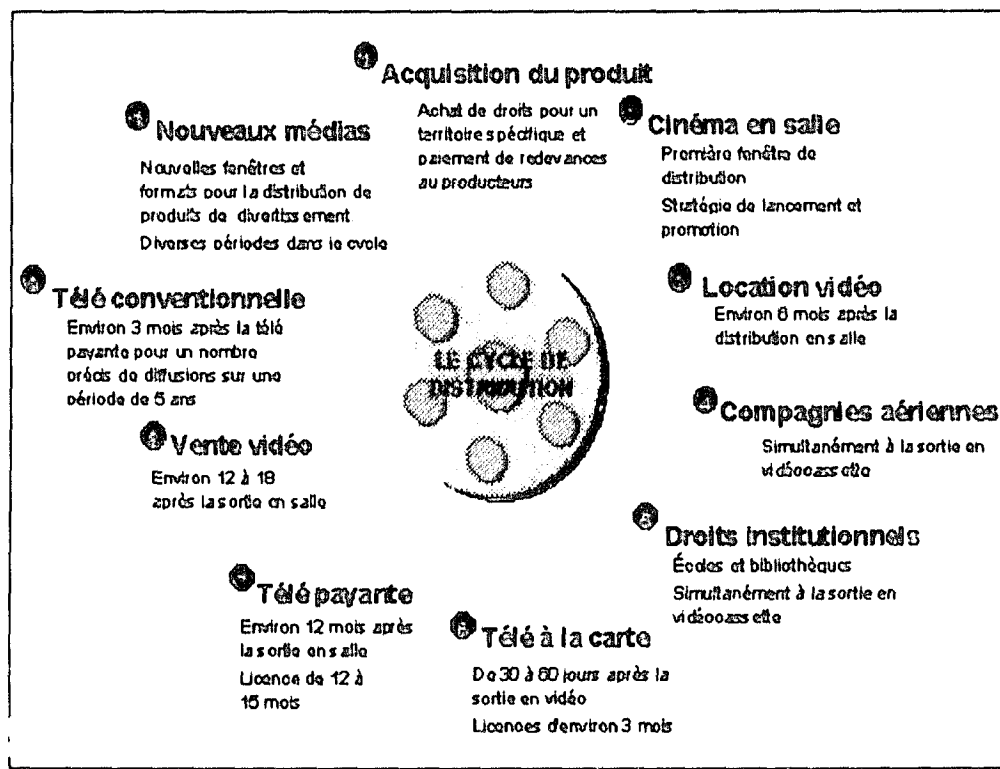
Malofilm : analyses des activités multimédias

Distribution de productions audiovisuelles

Tout comme dans les secteurs du film et de la télévision, Malofilm distribue ses propres titres multimédias ainsi que plusieurs autres titres sur le territoire canadien et sur les marchés étrangers.

La distribution sur les nouveaux médias s'inscrit dans une panoplie de fenêtres de distribution de contenus audiovisuels que Malofilm utilise à titre d'éditeur / distributeur.

CHRONOLOGIE DES FENÊTRES DE DISTRIBUTION



Source : Malofilm Communications

- [Distribution de productions "traditionnelles"](#)
- [Distribution de productions multimédias](#)

Distribution de productions "traditionnelles"

Dans le cas de productions audiovisuelles "traditionnelles", la chronologie des différentes fenêtres de distribution et les termes des ententes de distribution sont généralement connus et régis par des normes de l'industrie.

Marché du cinéma en salle

Lors du lancement d'un long métrage en salle, le distributeur négocie un partage des recettes brutes selon lequel l'exploitant conserve un pourcentage variant entre 20 % et 65 % des recettes brutes (plus le film est populaire et plus il reste longtemps à l'affiche, plus la part de l'exploitant augmente, en pourcentage) et remet le reste au distributeur.

Par la suite, le distributeur soustrait pour son compte à même sa quote-part, la commission de distribution en salle convenue avec le producteur ou l'ayant droit, laquelle pourra varier entre 15 % et 40 % (selon le minimum garanti versé) des recettes perçues. Le distributeur récupère du solde, tous les coûts de distribution incluant notamment la publicité, la promotion et le coût d'impression des copies d'exploitation. Le solde est remis à l'ayant droit ou sert à récupérer les versements faits à titre de minimum garanti.

Marché de la location de vidéocassettes

La sortie d'un film en vidéocassette se produit normalement dans les six mois suivant le premier lancement en salle d'un film.

Normalement, les clubs vidéo achètent les vidéocassettes au prix de détail du marché de location. Aucune redevance n'est payable par la suite, peu importe la fréquence de location de chacun des titres.

Le distributeur reçoit du grossiste le prix de gros (soit environ 70 % du prix de détail) et doit généralement payer une redevance moyenne entre 25 % et 30 % du prix de gros au cédant des droits de distribution en vidéocassettes, ou appliquer telle redevance à la récupération du minimum garanti payé et non récupéré. Le distributeur doit assumer, à même le solde, tous les coûts de duplication, de boîtiers, de mise en marché et de promotion.

Marché du "sell-through" (vente directe de vidéocassettes)

Les distributeurs exploitent le marché de la vente directe de vidéocassettes par le réseau conventionnel des grossistes ainsi que par l'entremise de certains intermédiaires nommés "rackjobbers", qui ont des ententes exclusives avec les détaillants. Les vidéocassettes sont fournies par les distributeurs aux "rackjobbers" et aux grossistes aux prix de gros variant entre 8 \$ et 20 \$. Les redevances payables aux ayants droit varient généralement entre 10 % et 20 % du prix de gros perçu. Le solde représente la quote-part du distributeur.

Marché de la télévision

Le distributeur octroie d'abord des licences à la télévision à la carte pour une période de 30 à 45 jours suivant le lancement initial des vidéocassettes dans les clubs vidéo. Environ deux tiers des revenus provenant des consommateurs vont au distributeur qui conserve une commission de 25 à 30 % de ce montant.

Après l'exploitation du marché de la télévision à la carte (environ douze mois), le distributeur peut octroyer des licences pour ses films aux réseaux conventionnels de télévision. Le distributeur touche généralement une commission de 25 % à 30 % des redevances perçues sur toutes les ventes à la télévision.


Distribution de productions multimédias

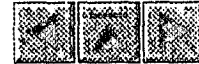
En ce qui concerne les applications multimédias, elles ne s'inscrivent pas encore clairement à l'intérieur de la chaîne de distribution de produits audiovisuels et les ententes diffèrent énormément de celles pour les produits audiovisuels traditionnels.

À l'heure actuelle, les productions multimédias comportent principalement de nouveaux types d'applications, qui ne sont pas issues de productions audiovisuelles traditionnelles et qui ne sont pas distribuées via les autres fenêtres de distribution exploitées par Malofilm.

Entre autres raisons, les réseaux de distribution en ligne - câble, téléphone, satellite, MMDS - ne sont pas encore modernisés et n'ont soit pas la bande passante suffisante ou la bidirectionnalité nécessaire pour transmettre des images vidéo à haute vitesse et permettre l'interactivité. De plus, mis à part les contenus audiovisuels d'animation, les "synergies" avec plusieurs productions "traditionnelles" seront sans doute assez lentes à se matérialiser.

Il est cependant fort probable qu'à moyen terme, de plus en plus de productions "traditionnelles" pourront être adaptées pour un usage multimédia auquel cas, la distribution via CD-Rom ou en ligne s'inscrirait alors à l'intérieur de la chronologie de distribution.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis Technologie de l'information et télécommunications

[Aide](#) | [Quoi de neuf](#) | [Carte du site](#)
[Opinion](#) | [Contexte](#) | [English](#)

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor

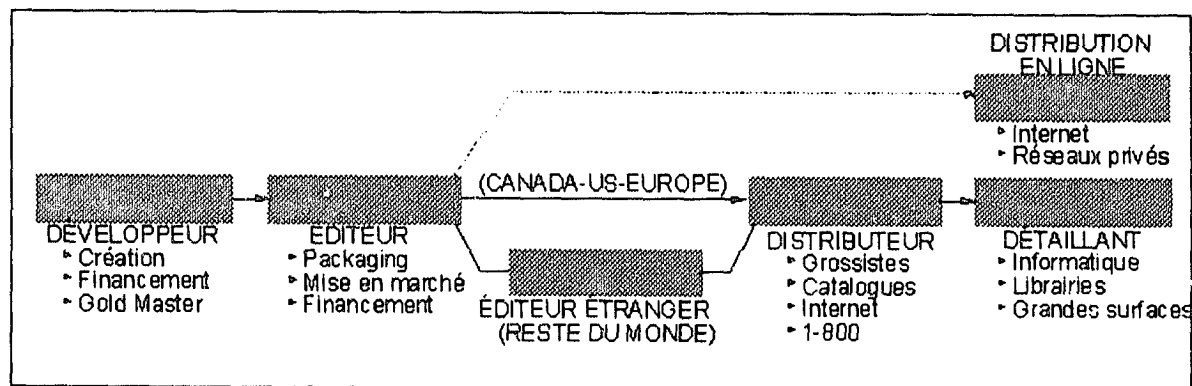
Date de diffusion - 1997-03-31

Malofilm : analyses des activités multimédias

Ententes de distribution

La distribution multimédia est en fait le rôle de l'éditeur (équivalent du distributeur de longs métrages). C'est l'éditeur qui transige avec le développeur (producteur), contribue au financement de la production, s'occupe de la mise en marché, du "packaging", de la promotion, etc.

Chaîne de distribution multimédia ¶



- [Rôle de Malofilm Interactif](#)
- [Principales caractéristiques](#)
- [Territoires desservis](#)
- [Clientèles](#)

Rôle de Malofilm Interactif

En plus de ses propres titres, Malofilm distribue des titres CD-Rom en langues française et anglaise sur le territoire nord-américain, suite à des ententes conclues avec d'importants producteurs de CD-Rom, principalement américains : Trimark Interactive, Technology Dynamics, Image Smith, General Corp. etc.

- Pour ses propres titres - qui représentaient 52 % des ventes en 1996 - Malofilm Interactif agit comme éditeur sur les territoires nord-américain et européen et fait affaires avec des distributeurs dans chacun des pays visés. Pour les autres territoires, elle passe par l'intermédiaire d'éditeurs étrangers et procède par octroi de licences.
- Pour les titres développés par de tierces parties (48 % des ventes), Malofilm Interactif exige généralement les droits exclusifs de distribution nord-américaine lorsqu'il s'agit de titres européens, et

les droits mondiaux lorsqu'il s'agit de produits américains.

Parmi les titres développés à l'extérieur, 90 % sont de type "jeux" tels que Deus, Dragon's Lair, Shadoan, Time Warrior, etc. Le reste est composé de titres d'infotainment, comme par exemple Tour de France, une application française pour laquelle Malofilm Interactif agit comme éditeur.

Principales caractéristiques

Les modèles d'entente de distribution de CD-Rom diffèrent totalement des modèles traditionnels de distribution audiovisuelle, soit la distribution en salle, à la télévision ou la location de vidéocassettes. Les principales différences sont :

- L'éditeur ne reçoit pas de minimum garanti pour la distribution domestique. Contrairement à la distribution de longs métrages ou de séries télévisuelles où le distributeur (équivalent de l'éditeur multimédia) reçoit des minimums garantis en échange de droits d'exploitation de territoires ou de fenêtres de distribution donnés. L'éditeur multimédia doit plutôt vendre les CD-Rom selon une entente de consignation, qui stipule généralement que la totalité des unités non vendues peut être retournée à l'éditeur. Lorsqu'il s'agit de titres pour consoles de jeux (Sega, Sony, Nintendo, etc.), les conditions sont généralement plus favorables, et seules les unités défectueuses peuvent être retournées.
- Seules les ententes avec d'autres éditeurs couvrant des territoires étrangers sont sujettes à des minimums garantis. Malofilm exige généralement que l'éditeur étranger assure le paiement d'un minimum de 10 000 unités, dont 50 % doivent être déboursés à la signature de l'entente et le solde à la livraison des produits.
- La formule de versement de redevances est différente de la distribution de longs métrages ou de séries télévisuelles, mais s'apparente à la distribution de vidéocassettes. Le distributeur (éditeur) ne reçoit pas de commissions sur les ventes brutes. Il doit plutôt verser la part du producteur (environ 25 % des ventes brutes) et assumer les coûts de mise en marché et de promotion. Sa quote-part correspond au solde.

Le schéma qui suit illustre les différences dans les revenus de l'éditeur / distributeur selon la fenêtre de diffusion. Les chiffres représentent des moyennes.

	Cinéma en salle			Télévision conventionnelle			Vidéocassettes			CD-Rom		
	50	100	150	50	100	150	50	100	150	50	100	150
Revenus bruts (\$)												
Commission du distributeur \$				12.5	25	37.5						
Revenus nets \$				37.5	75	112.5						
Dépenses du distributeur \$				30	30	30						
Part du producteur \$	20	40	80	7.5	45	82.5	12.5	25	37.5	12.5	25	37.5
Revenus du distributeur \$	30	60	90				37.5	75	112.5	37.5	75	112.5
Dépenses du distributeur \$	30	30	30				30	30	30	30	30	30
Revenus nets du distributeur \$	0	30	60	12.5	25	37.5	7.5	45	82.5	7.5	45	82.5

Territoires desservis

Malofilm Interactif distribue ses applications à l'échelle internationale. La répartition de ses ventes en 1996 était la suivante :

RÉPARTITION DES VENTES DE MALOFILM INTERACTIF SELON LE MARCHÉ GÉOGRAPHIQUE - 1996

	Québec	Canada (hors Québec)	Etats-Unis	Europe	Asie	Autres	Total
Proportion	5 %	10 %	59 %	20 %	4 %	2 %	100 %

La Société anticipe qu'au cours des prochaines années, les ventes sur le territoire européen prendront plus d'importance en proportion des ventes totales, au détriment des ventes sur le territoire américain, et ce, en conséquence d'un effort plus important de représentation et de promotion sur l'Europe.


Clientèles

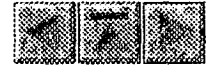
La totalité des titres de Malo est destinée au grand public, marché où la firme s'est déjà taillé une place de choix pour ses activités de production et de distribution de productions audiovisuelles. Les segments précis varient cependant, selon le type de produits.

- Les productions ludo-éducatives, destinées aux enfants de trois à dix ans. De telles applications incluent des titres comme Wallobee Jack et The Mighty Machines.
- Les jeux interactifs "bas de gamme", destinés aux adolescents et jeunes adultes (13 à 25 ans). Incluant des titres comme Robinson's Requiem et Deus.
- Les jeux interactifs "haut de gamme" sont principalement destinés à une clientèle de 13 à 40 ans, caractérisée par une utilisation de l'ordinateur plus importante que la moyenne. Bien que les

consommateurs de ce genre d'applications soient principalement des hommes, Malofilm observe une croissance importante chez les femmes.

- Les titres d'infotainment, destinés à des consommateurs principalement masculins (environ 75 % des acheteurs) compte tenu qu'à l'heure actuelle ces applications sont axées sur des thèmes sportifs. Ces titres touchent un auditoire beaucoup plus large en termes d'âge que les titres de jeux car ils s'adressent globalement aux 15 ans et plus.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Réseaux de distribution

- [Distribution physique](#)
- [Distribution en ligne](#)
- [Partenariats / Alliances](#)

Distribution physique

La distribution physique des applications multimédias de Malofilm (aujourd'hui principalement sur disques optiques) se fait via des grossistes, des "rack jobbers" ou parfois directement avec le détaillant (principalement pour des grandes chaînes). Ce type de distribution inclut aussi la vente par catalogue ou les commandes placées via Internet (avec livraison postale).

Aujourd'hui, la vente de CD-Rom se fait principalement par le biais des détaillants informatiques, via les "rack jobbers" (60 % des ventes). Cependant, au fur et à mesure que le multimédia se "démocratise", on s'attend à utiliser de plus en plus les circuits de distribution de masse, soit les grands magasins, les grandes surfaces (Wal Mart, Club Price, etc.), les librairies, etc. Un faible nombre de CD-Rom (5 % des ventes) sont achetés à Malofilm Interactif par des manufacturiers informatiques qui les offrent gratuitement à leurs clients en "bund" avec l'achat d'équipement.

Réseau de distribution	Proportion
Détaillants en informatique	60 %
Marchands de masse	20 %
Par catalogue	10 %
Vente directe (Internet / 1-800)	5 %
"Bundling"	5 %
Total	100 %

Source : Malofilm

Distribution en ligne

Malofilm Interactif ne distribue pas présentement ses produits "en ligne", et ce, par choix. En effet, selon les dirigeants de la firme, les produits numériques qui connaissent présentement un succès commercial de masse sont surtout distribués sur disques optiques pour PC, Mac ou pour des consoles de jeux (Sega, Sony, Nintendo...), alors que la distribution en accès direct est encore embryonnaire.

De surcroît, la Société est d'avis que le potentiel actuel pour la distribution en ligne est directement lié au degré de valeur ajoutée par rapport aux supports optiques. Un tel élément de valeur ajoutée réside, par exemple, dans la capacité de plusieurs usagers à utiliser une même application, en temps réel. Afin de répondre à un tel besoin, la Société achève actuellement la production d'un nouveau jeu d'action en-ligne, Kryodrones, comprenant une forte composante d'interactivité et permettant une utilisation multi-usagers. Malofilm réalise


actuellement des ententes avec des opérateurs de sites Web et des fournisseurs d'accès Internet pour distribuer cette nouvelle production. Kryodrones sera aussi accessible via le site Web de Malofilm.

Partenariats / Alliances

En tant qu'éditeur de produits multimédias, Malofilm Interactif fait affaires avec d'autres éditeurs sur les marchés étrangers. La raison principale de ces partenariats est d'abord et avant tout l'accès aux territoires visés.

Dans son choix de partenaires, Malofilm Interactif se base principalement sur les marchés couverts par ceux-ci (principalement les territoires géographiques) et sur leur notoriété. Lorsque cela s'avère possible, Malofilm Interactif fait affaires avec des firmes possédant déjà des ententes avec Malofilm, ce qui est relativement fréquent dans le cas de distributeurs de vidéocassettes sur les marchés étrangers.

En termes de nouveaux partenariats, l'entreprise prévoit réaliser davantage d'alliances avec des distributeurs européens détenant les droits d'exploitation de "portefeuilles" de produits en Amérique du Nord, de façon à réaliser des ententes bénéfiques aux deux parties : "acheter" leurs réseaux nord-américains en échange des droits de distribution européenne des produits de Malofilm Interactif. De telles alliances permettraient aux partenaires de mieux exploiter leurs compétences respectives (c-à-d la connaissance de leur marché domestique) en plus de fournir à chacune des firmes l'accès à un territoire plus vaste et ainsi d'accroître leur volume de ventes.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

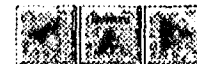
Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor Date de diffusion - 1997-03-31



Malofilm : analyses des activités multimédias

Stratégie marketing

La stratégie de marketing de Malofilm Interactif s'articule autour d'éléments stratégiques reliés à sa politique de tarification, à sa stratégie promotionnelle et au développement d'une forte image de marque.

- [Tarification](#)
- [Publicité et promotion](#)
- [Image de marque](#)

Tarification

Dans les conditions de marché actuelles, la politique de tarification relative aux CD-Rom grand public de qualité doit impérativement s'élaborer en fonction des prix du marché. Contrairement au marché de la vidéocassette, où un éditeur peut décider "d'inonder" le marché en offrant un prix de vente très bas, les consommateurs de CD-Rom associent généralement bas prix et piètre qualité. Des approches de "loss leader" ou de domination rapide du marché ne sont donc pas appropriées dans le marché du multimédia.

À l'opposé, des éditeurs comme Malofilm doivent respecter certains "prix plafonds" généralement établis en fonction des prix exigés par les éditeurs de plus grande renommée tels que Sega, Sony ou Microsoft.

En moyenne, un CD-Rom de jeu pour enfant (2D) se vend aux alentours de 15 \$ US par l'éditeur, soit environ 25 \$ US au détail. Pour les jeux 3D, le prix de l'éditeur est en moyenne de 35 \$, correspondant à un prix de détail de l'ordre de 60 \$ US. Quant aux titres d'infotainment et ludo-éducatifs les prix se situent autour de 30 \$ US au détail, soit un montant d'environ 20 \$ US par titre pour l'éditeur.

Publicité et promotion

Sur le territoire nord-américain, Malofilm Interactif s'occupe généralement de ses propres campagnes publicitaires. À l'occasion, elle fait affaires avec des firmes de relations publiques américaines.

En ce qui concerne les territoires extérieurs, c'est aux éditeurs étrangers qu'incombe la responsabilité de la mise en marché du produit, incluant la publicité des produits.

Quant à la stratégie promotionnelle de l'entreprise, elle mise principalement sur une présence soutenue aux principaux "marchés" de l'industrie. Tout comme pour la production audiovisuelle traditionnelle, c'est en effet lors de ces événements que se concrétise la grande majorité des transactions. Malofilm participe donc à chaque année au MILIA, à Cannes, au Marché international du multimédia à Montréal (MIM), etc. C'est cependant lors du marché américain E3 que l'entreprise investit la presque totalité de son budget promotionnel (80 % du budget), car cette rencontre industrielle constitue l'événement le plus important pour le type d'applications qu'elle produit, soit les applications de type "jeu" et ludo-éducatives.

Image de marque

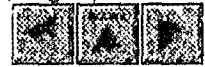
Malofilm interactif compte renforcer son image de marque de façon à se différencier de la concurrence et à développer une identité forte qui lui est propre et à laquelle les consommateurs associent qualité, fiabilité et crédibilité.

Pour se faire, chacune de ses trois lignes de produits - jeux, infotainment, ludo-éducatif - sera positionnée selon les marchés auxquels elle est destinée, en termes d'âge, de sexe, de revenus, etc. Il en sera de même pour les nouveaux produits en-ligne que mettra en marché la firme. Sachant qu'à l'heure actuelle le profil de l'internaute moyen est masculin, jeune et plus éduqué que la moyenne, Malofilm interactif positionnera cette nouvelle ligne de produits en fonction de ce segment.

Les outils de marketing utilisés pour renforcer l'image de marque des produits incluront la promotion en magasin, les envois directs, des catalogues et brochures, la publicité dans les revues spécialisées, les "newsletter", la publicité sur Internet et le marketing direct à l'aide de banques de données sur les consommateurs.

Chacun de ses outils sera adapté et personnalisé en fonction des différentes clientèles cibles, de façon à accentuer davantage la différence entre chaque ligne de produits. Par exemple, Malofilm Interactif prévoit cibler les magasins de sport pour y faire la promotion de ses titres d'infotainment sur la LNH, la WWF, le golf, etc.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor

Recherche dans Strategis

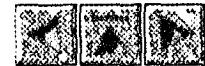


Malofilm : analyses des activités multimédias

Ressources humaines

- [Personnel multimédia](#)
 - [Effectifs](#)
 - [Profil des employés](#)
 - [Salaires](#)
- [Compétences/expertise](#)
 - [Compétences requises](#)
 - [Formation](#)
 - [Recrutement](#)
- [Besoins futurs et enjeux](#)
 - [Nouvelles ressources](#)
 - [Enjeux d'intégration](#)

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Personnel multimédia

- [Effectifs](#)
- [Profil des employés](#)
- [Salaires](#)

Effectifs

Actuellement, quelque 68 personnes chez Malofilm sont impliquées dans le secteur du multimédia. Ceci représente une nette augmentation par rapport aux effectifs originaux de chacune des entreprises achetées dans ce secteur (Megatoon, ReadySoft et MMI), qui atteignaient alors 55 personnes. Ces effectifs sont répartis dans trois villes :

- À Québec : 33 personnes, actives principalement en recherche et programmation informatique, en animation et en infographie 2D et 3D;
- À Montréal : 17 personnes travaillant en développement et production, en programmation et en infographie 2D et 3D, ainsi que le personnel de marketing, comptabilité, finances et administration;
- À Toronto : 18 personnes affectées au transferts de systèmes, à la programmation, aux tests et débogage et à la vente.

Le tableau suivant donne la répartition détaillée des effectifs de Malofilm Interactif suivant le type de poste.

EFFECTIF DE MALOFILM INTERACTIF

Poste	Nombre
Production / programmation	19
Infographie	11
Conception	2
Recherche technique	8
Gestion	5
Soutien et recherche	6
Animation	3
Services techniques	3
Direction de production	4
Marketing et ventes	7
Total	68

Profil des employés

La presque totalité (68) des employés de Malofilm Interactif occupent un poste à plein temps permanent; à ce nombre s'ajoute une dizaine de pigistes, embauchés sur une base contractuelle pour exécuter des tâches bien

précises qui ne durent que quelques mois : numérisation des photos, recherche de contenu, effets sonores, l'écriture et la rédaction du commentaire, la révision et l'édition des textes, etc.

Étant donné que le cycle de production multimédia est long - chaque application s'échelonne sur une période de 6 à 18 mois - il est relativement facile pour l'entreprise de connaître précisément ses besoins en main-d'oeuvre, ce qui facilite l'embauche de personnel à temps plein. Ceci est d'autant plus intéressant pour la Société qu'elle préfère conserver à son emploi les ressources qu'elle forme.

Parmi les 68 postes dans le secteur du multimédia, 85 % sont occupés par des hommes et 15 % par des femmes, qui exercent principalement des fonctions liées à la création ainsi que des fonctions de soutien. L'âge moyen se situe autour de 27 ans dans l'équipe qui produit des applications de jeux et à 32 ans, pour l'équipe s'occupant des titres d'infotainment. La moyenne d'âge du personnel affecté à la recherche tend à être plus élevée.

Quant au niveau d'éducation requis, la moitié des postes environ nécessite une formation de niveau universitaire : programmeurs seniors, directeurs de production, directeurs de recherche, chefs de création; alors que l'autre moitié (principalement des postes en production) exige plutôt une formation de niveau collégial : programmeurs juniors, animateurs, infographistes, etc.

Chez Malofilm Interactif, 80% des effectifs possèdent une formation universitaire.


Salaires

Les salaires offerts par Malofilm Interactif varient beaucoup selon le type de poste et l'expérience des individus. En effet, on retrouve dans l'entreprise des employés dont les salaires vont de 20 000 \$ à plus de 100 000 \$.

Parmi les postes les mieux rémunérés, on retrouve les gestionnaires, les programmeurs seniors, et les directeurs de production. Se retrouvent ensuite le personnel de marketing et de recherche suivi des programmeurs intermédiaires, des animateurs et des infographistes.

Il est très difficile de comparer les différents postes à ceux du reste de l'organisation. Les caractéristiques spécifiques de la production multimédia font en sorte que plusieurs types d'emplois - programmeurs, animateurs 2D et 3D, infographistes, etc. - n'ont pas d'équivalent dans les autres divisions de l'entreprise.

Quant aux postes de nature plus "générique" comme le marketing, la promotion, la gestion, la vente, etc., les salaires de la division multimédia sont tout à fait comparables à ceux des autres secteurs d'activités de Malofilm.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor

Recherche dans Strategis



Malofilm : analyses des activités multimédias

Compétences/expertise

- [Compétences requises](#)
- [Formation](#)
- [Recrutement](#)

Compétences requises

Malofilm Interactif se distingue principalement par la qualité de ses ressources humaines. Elle n'embauche que du personnel parmi les meilleurs dans leur domaine. La réputation qu'a bâtie la firme au Canada et à l'étranger lui permet d'ailleurs de recruter parmi les "tops".

Les principales compétences spécifiques recherchées par Malofilm Interactif sont les suivantes :

- **Création** : La conception d'une application multimédia exige une très bonne maîtrise de la scénarisation non linéaire ainsi qu'une connaissance des capacités ou des limites des engins ou logiciels avec lesquels seront développés les applications. Les compétences exigées ne se retrouvent pas toujours chez les créateurs traditionnels puisque la "logique" des productions multimédias doit être conçue en développant plusieurs déroulements en parallèle, qui peuvent parfois être reliés à des éléments spécifiques mais qui ne débouchent pas nécessairement sur la même conclusion.
- **Design** : Les compétences exigées varient en fonction du type de produit ainsi que des éléments graphiques à y être incorporés. De façon générale, les designers graphiques possèdent une connaissance approfondie de plusieurs logiciels de dessin ou de traitement de l'image de type Photoshop, Illustrator ou autres. L'étape du design peut faire appel à des compétences aussi variées que celle d'illustrateur, "cartooniste", coloriste et modéleur (pour le 3D).
- **Production** : Sont incluses dans cette catégorie les tâches qui sont, de façon générale, plus ponctuelles. Encore une fois, les compétences sont directement reliées aux besoins. Dans cette catégorie, nous retrouvons les techniciens de son, les numériseurs, les monteurs non-linéaire, les monteurs linéaire, les monteurs vidéo, les effets spéciaux et les animateurs 2D et 3D. Le producteur doit, pour sa part, posséder des compétences en gestion de projet - coordination des activités, contrôle de l'échéancier et du budget, etc. - ainsi qu'une très bonne compréhension de la technologie multimédia.
- **Programmation** : Ces postes s'adressent à des informaticiens, de niveau senior pour la recherche et le développement, la programmation des engins et le "débogage" des applications, et de niveau junior pour les activités de montage. Lorsque les applications sont développées à l'aide de logiciels auteurs, l'expérience compte plus que la formation académique, dans la plupart des cas, ces individus sont des autodidactes.

Formation

Chacune des deux principales composantes de Malofilm Interactif (Jeux et Produits d'infotainment et ludo-éducatifs) offre aux nouveaux employés une formation axée sur les méthodes de production spécifiques aux types d'applications créés.

Cette formation est offerte en interne par les autres employés de l'entreprise et s'avère essentielle compte tenu que les programmes des institutions d'enseignement ne sont pas encore bien adaptés aux besoins de l'industrie.

En effet, selon les dires de plusieurs dirigeants d'entreprises de production multimédia, les programmes proposés dans les institutions d'enseignement multimédia sont trop "compartimentés" et offrent peu d'expérience intégrée englobant tous les aspects d'une production multimédia, incluant les aspects créatifs, informatique, interactif, et de gestion qu'elle comporte. Il est possible de trouver au Québec des finissants très qualifiés en infographie, en animation, en informatique, etc., mais très peu d'entre eux sont familiers avec l'ensemble du processus de production et des exigences du travail d'équipe.

De plus, les gens de l'industrie déplorent que les écoles et institutions ne soient pas toujours dotées des équipements à la fine pointe de la technologie et que les entreprises doivent alors les former elles-mêmes, avec les nouveaux outils et technologies.

Tout le personnel de Malofilm Interactif bénéficie d'une formation continue, offerte en interne. Cette formation est essentielle dans le secteur du multimédia compte tenu de l'évolution très rapide des équipements, des technologies et des méthodes.

Malofilm Interactif est à élaborer un programme de formation qui permettrait aux ressources de la firme affichant le plus de potentiel de suivre des sessions de formation directement chez les manufacturiers d'équipement et de logiciels, généralement des firmes de San Francisco, Los Angeles, San Diego ou New York. À un tel degré de spécialisation, aucun programme de formation n'existe au Canada pour satisfaire les besoins de Malofilm.

Recrutement

Du nombre total d'employés affectés aux activités multimédias (soit 68), la grande majorité (plus de 80%) provient du personnel des firmes acquises par Malofilm (MMI, Megatoon et Readysoft). Depuis les acquisitions, certains postes ont aussi été pourvus par voie de recrutement à l'extérieur de l'entreprise. Aucun membre du personnel de Malofilm Interactif ne provient d'autres secteurs de l'organisation, même au niveau des postes de gestion, phénomène qui traduit bien le "civage" entre les activités traditionnelles de la firme et les activités multimédias.

À plus long terme, Malofilm Interactif prévoit cependant utiliser d'autres ressources de la firme, principalement celles impliquées dans le secteur de l'animation, les étapes préliminaires de la création de produits multimédias étant très similaires. Quant au personnel actif dans les domaines du film et de la télévision, les différences semblent trop importantes pour en justifier le transfert / recyclage vers le multimédia. Malofilm recrute principalement des finissants du Centre national d'Animation et de Design (NAD), de l'Institut d'informatique de Québec et provenant de diverses institutions collégiales.

Certains types de postes restent difficiles à combler au Québec - directeur de production, programmeur de jeux - compte tenu du degré d'expertise requis et de l'absence de bassin de compétences dans ces domaines au Québec. De plus, comme Malofilm Interactif oeuvre pratiquement seule dans ce secteur (jeux), la firme doit parfois faire appel à du personnel étranger. Ainsi, récemment, elle a embauché deux Américains : un programmeur de jeux "en ligne" et un producteur de jeux interactifs.

Selon les dirigeants de l'entreprise, les problèmes de recrutement devraient s'atténuer au cours des années, au fur et à mesure que les programmes de formation s'adapteront aux besoins de l'industrie et que le niveau d'activités des entreprises se développera de façon à créer une masse critique de personnes expérimentées dans les différents aspects de la production multimédia.

 Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Besoins futurs et enjeux

- [Nouvelles ressources](#)
 - [Enjeux d'intégration](#)
-

Nouvelles ressources

Si les prévisions de croissance de Malofilm dans le secteur du multimédia se matérialisent, la compagnie prévoit avoir besoin d'environ une douzaine de nouveaux employés au cours de la prochaine année, principalement dans les secteurs de la programmation et de l'animation.

Pour réaliser le volume de production projeté au cours des deux prochaines années, la firme est à la recherche de :

- 3 à 5 programmeurs
- 2 à 5 artistes 3-D
- un directeur technique
- un monteur (programmeur junior)
- un infographiste
- un chercheur
- un organisateur de production

Environ trois nouveaux postes contractuels seront également créés pour des tâches particulières liées à la recherche et au traitement de contenus, par exemple pour la numérisation de photos.

Malofilm Interactif prévoit pourvoir tous ces postes au Canada.

Enjeux d'intégration

Les diverses acquisitions de Malofilm dans une période de temps assez courte, ont engendré certains problèmes d'intégration de personnel. Le passage d'une firme autonome de petite taille à une entreprise de plus grande envergure dotée de systèmes de gestion établis et ayant à répondre aux exigences d'actionnaires publics et d'un Conseil d'administration suscite inévitablement certains changements et adaptations qui peuvent parfois se traduire en obstacles pour certains.

En fait, que la croissance se fasse par acquisition ou par développement interne, les problèmes qu'éprouvent entrepreneurs ou "créateurs" sont classiques, voire inévitables. Le passage d'une petite entreprise autogérée à une société de plus grande envergure ne se fait jamais sans difficulté. De surcroît, lorsque le passage se fait par voie de fusion et d'acquisition, les chocs sont souvent plus rapides et brutaux que par voie de développement interne; s'y ajoutent aussi souvent des chocs culturels et de personnalité dus au mariage de plusieurs organisations.

Dans le cas de Malofilm, la firme a dû composer avec quelques départs lors de l'acquisition des différentes

entreprises (Megatoon, ReadySoft et MMI), mais la grande majorité du personnel est restée en place, appréciant l'avantage d'appartenir à un grand groupe intégré pour affronter de nouveaux défis.

Compte tenu de la nouveauté du marché du multimédia et des changements rapides et constants qui affectent à la fois l'offre et la demande, les aspects financiers de la production et de la distribution multimédias : structure de revenus et de coûts, rentabilité, structure de financement... sont également en constante évolution. Ce phénomène est caractéristique des industries en émergence.

Les modèles économiques créés à l'issue de certains changements à entrevoir : consolidation de l'industrie, élargissement de la base de consommateurs, baisse des coûts de production et de distribution au fur et à mesure que les technologies évoluent, etc. - pourront différer grandement des modèles actuels.

Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.

--	--	--

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor

Recherche dans Strategis




Malofilm : analyses des activités multimédias

Finances

Compte tenu de la nouveauté du marché du multimédia et des changements rapides et constants qui affectent à la fois l'offre et la demande, les aspects financiers de la production et de la distribution multimédias : structure de revenus et de coûts, rentabilité, structure de financement... sont également en constante évolution. Ce phénomène est caractéristique des industries en émergence.

Les modèles économiques créés à l'issue de certains changements à entrevoir : consolidation de l'industrie, élargissement de la base de consommateurs, baisse des coûts de production et de distribution au fur et à mesure que les technologies évoluent, etc. - pourront différer grandement des modèles actuels.



- [Structure de coûts d'une application multimédia](#)
- [Financement d'une production multimédia](#)
 - [Principales sources de financement](#)
 - [Structure de financement](#)
- [Rentabilité](#)
 - [Rentabilité relative du secteur](#)
 - [Économies d'échelle](#)
 - [Intégration verticale](#)
 - [Synergies](#)

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#)
[Opinion](#) [Contexte](#) [English](#)

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - Groupe Secor



Malofilm : analyses des activités multimédias

Structure de coûts d'une application multimédia

Le budget et la structure de coûts d'une application multimédia varient énormément d'un type d'application à un autre. Les applications les moins coûteuses à produire, sont entre autres, les présentations corporatives, les applications de formation et les titres de référence. À l'opposé du spectre se trouvent les applications de jeux.

Les budgets moyens des applications produites par Malofilm sont de :

- Jeux "haut de gamme" : 1 à 2 millions \$
- Titres ludo-éducatifs : 0,5 million \$
- Titres d'infotainment : 0,125 million \$


Ces chiffres ne représentent évidemment que des moyennes; à l'intérieur de chacune des catégories, on observe d'importantes variations dans la taille des budgets.

Il en est de même pour la structure de coûts proprement dite. Par exemple, les applications de type "jeu" (incluant le ludo-éducatif) consacrent une partie beaucoup plus importante du budget à la programmation et à la postproduction - soit l'ensemble des opérations de tests, de "débogage", etc. - que les titres d'infotainment. Ces derniers affichent par contre des dépenses plus importantes (en proportion) pour la composante "design", en raison de l'effort de recherche requis. Les coûts liés aux images, musique, vidéo, etc. sont également plus élevés pour les titres d'infotainment, étant donné les droits qui doivent être acquis pour l'utilisation des contenus existants.

RÉPARTITION DES COÛTS DE PRODUCTION

Activité	Jeu ludo-éducatif	Infotainment
Développement		
Script / scénario	3 %	10 %
Design	12 %	10 %
Sous-total	15 %	20 %
Production		
Équipe de production	10 %	25 %
Graphiques, son & vidéo	15 %	25 %
Programmation	35 %	10 %
Autres	10 %	10 %
Sous-total	70 %	70 %
Postproduction	15 %	10 %
Total	100 %	100 %

Source : Malofilm

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.

--	--	--

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications		Aide	Qui de nous	Carte du site
			Opinion	Contexte	English

Passer à → [Menu principal](#)
 → [Information d'affaires par secteur](#)
 → [Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor

Recherche dans Strategis



Malofilm : analyses des activités multimédias

Financement d'une production multimédia

- [Principales sources de financement](#)
- [Structure de financement](#)

Principales sources de financement

En production audiovisuelle traditionnelle, le producteur a accès à un très grand nombre de sources de financement "par projet", lui permettant généralement de compléter la totalité du financement avant même que ne commence la production. Les principales sources pour financer une production québécoise incluent :

- Les distributeurs canadiens et étrangers, qui contribuent généralement une portion importante variant entre 10 % et 30 % du budget, via la prévente des droits de distribution;
- Le crédit d'impôt du Québec, remboursable et pouvant financer jusqu'à concurrence de 18 % du budget de production;
- Des investissements de Téléfilm Canada, qui est autorisée à injecter jusqu'à 49 % du budget de production;
- Des fonds de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), qui est autorisée à investir un maximum de 60 % du budget de production, jusqu'à concurrence de 600 000 \$;
- Des sommes provenant de plusieurs autres sources comme l'Office national Film, le Fund to Underwrite Canadian Drama, le Fonds de Télévision Maclean Hunter et des investisseurs privés.

Le financement des productions multimédias est généralement beaucoup plus difficile et risqué compte tenu que :

- Il n'existe pas de mécanismes de financement par projet dans le secteur du multimédia. Les entreprises, ne disposant pas des fonds propres nécessaires pour assumer elles-mêmes l'ensemble des coûts de développement et de production, doivent alors avoir recours à du financement à l'entreprise (capital de risque, placements privés...) et renoncer alors à une partie du contrôle de la firme;
- Le financement public est quasi inexistant en multimédia. Bien que Téléfilm et la SODEC se soient toutes deux récemment dotées d'enveloppes budgétaires destinées à la production multimédia (1 million \$ à l'échelle canadienne pour Téléfilm et 1 million \$ pour la SODEC), ces montants restent négligeables par rapport aux sommes accordées aux productions audiovisuelles, surtout lorsqu'on tient compte de la taille des budgets de productions d'applications multimédias "grand public". Un crédit d'impôt à la production multimédia de langue française a récemment été introduit au Québec (financement jusqu'à 30 % des coûts de production), mais il n'a pas encore d'équivalent au fédéral;
- Le mécanisme de pré-vente n'existe pas. Alors qu'en production de longs métrages ou de séries télévisuelles, la structure de financement est rapidement complétée à l'aide de pré-ventes, les

développeurs multimédias doivent supporter la totalité du budget et du risque.

Pour ces raisons, seules les entreprises capables de financer des projets multimédias à même les revenus générés sur d'autres marchés (comme c'est le cas pour Malofilm) ont la possibilité de se tailler une place stratégique dans cette industrie.

Structure de financement


Le tableau suivant souligne les différences dans la structure moyenne de financement des productions télévisuelles, cinématographiques et de CD-Rom, en particulier dans la provenance des fonds et l'impact pour le producteur. Alors que pour les productions audiovisuelles traditionnelles l'investissement du producteur se situe entre 5 % et 9 %, Malofilm doit investir jusqu'à 50 % du budget nécessaire, à même ses capitaux propres. La firme doit également s'endetter de façon importante pour combler le financement requis, et assume donc globalement la presque totalité (90 %) du risque financier lié à l'application. Malofilm ne finance à l'heure actuelle que 10 % des budgets de production multimédia à partir de fonds publics (via le crédit d'impôt québécois à la production multimédia), alors que les fonds publics atteignent 75 % du budget total pour les longs métrages.

Ce portrait actuel du financement est appelé à changer; on s'attend à ce que la structure de financement des applications multimédias évolue rapidement au cours des prochains mois et que le financement public prenne plus d'importance.

RÉPARTITION DU FINANCEMENT SELON LE TYPE DE PRODUCTION - QUÉBEC - 1995

	Série télé	long métrage	CD-Rom*
Fonds privés			
Avance du distributeur / diffuseur	26 %	12 %	-
Fonds propres du producteur (Incluant équipes et services)	9 %	5 %	50 %
Autres	12 %	8 %	-
Fonds publics			
Téléfilm	31 %	35 %	-
SODEC	2 %	17 %	-
Crédit d'impôt	18 %	16 %	10 %
Autres	2 %	7 %	-
Dette	-	-	40 %
Total	100 %	100 %	100 %

Sources Téléfilm, Malofilm * La structure de financement de CD-Rom est basée sur les productions de Malofilm Interactif

 Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Groupe Secor

Date de diffusion - 1997-03-31

Malofilm : analyses des activités multimédias

Rentabilité

-
- [Rentabilité relative du secteur](#)
 - [Économies d'échelle](#)
 - [Intégration verticale](#)
 - [Synergies](#)

Rentabilité relative du secteur

Comme nous l'avons souligné précédemment, les modèles financiers des productions multimédias sont en pleine évolution. L'écart entre la valeur au marché des entreprises actives dans ce secteur et la valeur aux livres illustre l'attente par les entrepreneurs et actionnaires de rendements intéressants à moyen terme, malgré la rentabilité quasi inexistante du secteur à l'heure actuelle. Les données de consultants américains le confirment : seuls 4 % des développeurs américains d'applications multimédias réussissent à dégager des profits.

Ceci n'est pas surprenant si l'on se fie aux statistiques sur le marché nord-américain, selon lesquelles en 1995, seuls 25 CD-Rom destinés au segment "grand public" ont généré des ventes de plus de 10 000 unités, sur 1 700 nouveaux titres publiés. Les données révèlent en effet que 99 % des titres vendent moins de 7 000 copies, un volume nettement inférieur au "point mort" - volume nécessaire pour récupérer les coûts fixes engagés - qui oscille généralement autour de 20 000 copies.

Cependant, les entreprises produisant des titres à succès, comme Malofilm, peuvent réussir à dégager des marges fort intéressantes.

Économies d'échelle

Tout comme en cinéma, le multimédia grand public relève du "hit business" et est généralement mieux géré par de gros joueurs, bénéficiant de fonds importants de développement et pouvant assumer un vaste portefeuille de titres dont le rendement se mesure globalement sur l'ensemble des productions, des marchés et des fenêtres de distribution.

Les joueurs de grande taille bénéficient également d'une "machine promotionnelle" et d'accès aux réseaux de distribution appropriés, pouvant ainsi maximiser les revenus d'un titre à succès, ce qui se répercute directement sur la rentabilité des opérations, vu l'importance des coûts fixes de production. Le tableau suivant indique bien la variation de profitabilité d'une même production selon le nombre d'unités vendues.

DÉPENSES ET REVENUS D'UN TITRE MULTIMÉDIA GRAND PUBLIC

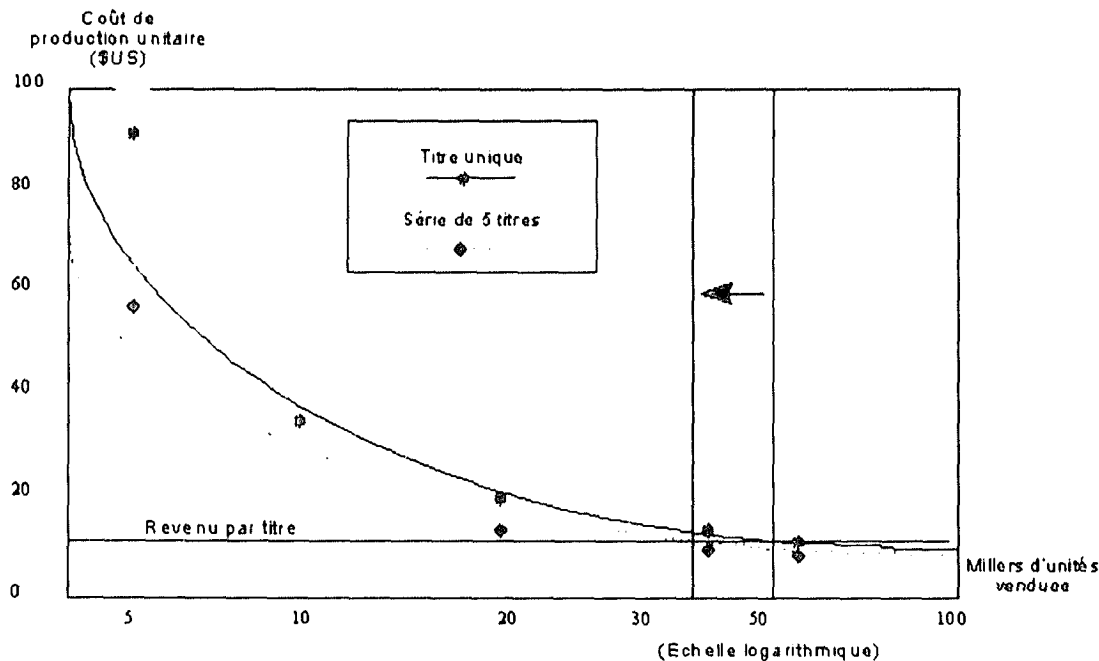
Unités vendues	10 000	20 000	30 000	40 000
Revenus	300 000	600 000	900 000	1 200 000
Développement	300 000	300 000	300 000	300 000
Marketing (incl. duplication et emballage)	300 000	318 000	330 000	345 000
Administration	30 000	60 000	90 000	120 000
Dépenses totales	630 000	668 000	720 000	765 000
Profit	(330 000)	(68 000)	180 000	435 000
Marge nette (%)	-110,0 %	-11,3 %	20,0 %	36,3 %

Source Malofilm

De la même façon, il est généralement économiquement intéressant d'exploiter un même concept sur une série de titres pour maximiser le rendement sur les investissements.

Le graphique suivant illustre la différence des coûts unitaires de production et distribution selon que l'on produise un seul titre ou une série de 5 titres. Le point mort passe alors d'environ 55 000 unités à 40 000 unités. Il faut cependant mentionner qu'une telle stratégie est aussi plus risquée, puisque pour un niveau de ventes faible, elle produira des pertes plus importantes en termes absolus.

Coût de développement d'un titre unique et d'une série de cinq titres



Source Malofilm Communications

Malofilm a rapidement identifié ce phénomène, qui s'apparente à la production de plusieurs épisodes d'une même émission de télévision, ou encore de "suites" de longs métrages à succès, et compte profiter de telles économies d'échelle en produisant des séries de titres sur un même thème ou un même concept, lorsque cela s'avère possible et rentable.

À titre d'exemple, la série de titres d'infotainment portant sur la Ligue nationale de Hockey permet de rentabiliser les investissements réalisés. Alors que, pris individuellement, le premier titre de cette série - celui des Canadiens - bien que très populaire, n'a pu couvrir ses frais, l'ajout de titres subséquents bâtis selon un même logique, destinés au même type de consommateurs et vendus par les mêmes réseaux de distribution, permet d'espérer un rendement annuel global sur l'investissement dans la série, de l'ordre de 20 %.

Le coût de développement du premier titre était de 225 000 \$, alors que les titres subséquents ont pu être produits au coût de 85 000 \$ chacun.

En ce qui concerne les productions en-ligne que Malofilm Interactif compte distribuer sous peu (Kryodrones), d'importantes économies d'échelle pourront aussi être réalisées à long terme, sur la base du volume de production. En effet, les dépenses importantes engagées pour le développement d'un serveur de jeux puissant et rapide ne pourraient pas être amorties sur une seule application. Ce même serveur pourra être adapté et utilisé pour de nouvelles catégories de jeux en-ligne. Il en est de même pour tous les "engins" développés pour la production de Kryodrones, qui pourront être réutilisés dans la conception d'environnements multi-usagers.

Intégration verticale

Nous l'avons déjà dit, il était impératif pour les dirigeants de Malofilm d'être actifs à la fois en production et en distribution multimédia, soit de tenir les rôles de développeur et d'éditeur.

Cette intégration verticale permet des rendements qui ne pourraient être atteints en développement uniquement, tout en assurant au distributeur un approvisionnement suffisant et un contrôle sur les contenus. De surcroît, la production interne pouvant être mieux contrôlée que les acquisitions, elle permet à l'éditeur de mieux gérer ses activités et de s'assurer d'une fréquence d'output optimale.

L'impact sur la rentabilité des produits peut être illustré à l'aide de la série de six titres sur la LNH, produits par MMI. En tant que développeur, le point mort se situe à 85 000 unités environ, soit un montant de ventes suffisant pour que sa "commission" couvre ses frais de développement (le producteur n'ayant pas d'autres frais à supporter, la mise en marché étant à la charge de l'éditeur). Lorsqu'on y associe les activités de distribution, le point mort passe à 44 000 unités, il est donc réduit de près de moitié.

Calcul du point mort du développeur

Revenus bruts (85 000 unités à 26\$)	2 210 000 \$
Part du développeur (25 %)	550 000 \$
Coûts de développement	<u>550 000 \$</u>
	0

Calcul du point mort de l'éditeur

Revenus bruts (44 000 unités à 26\$)	1 144 000 \$
Frais administratifs (10 %)	114 400 \$
Coût de marketing	300 000 \$
Coût du packaging	180 000 \$
Coûts de développement	<u>550 000 \$</u>
	0

La principale différence provient du fait qu'en tant que développeur et éditeur, Malofilm Interactif conserve tous les revenus bruts issus de la vente de titres. Une fois les frais de développement, d'administration et de mise en marché couverts, en tant qu'éditeur, la Société récupère le solde.

Synergies

Synergies basées sur le contenu

À l'heure actuelle, Malofilm ne bénéficie que de peu de synergies entre ses activités multimédias et ses activités traditionnelles. En effet, bien qu'il existe en théorie plusieurs analogies entre les différents types de produits audiovisuels et les produits multimédias et que Malofilm possède déjà une base solide en création et de nombreux droits sur des séries télévisuelles, séries d'animation, longs métrages... les synergies fondées sur les contenus ne se matérialiseront qu'au cours des prochaines années, alors que la firme mettra sur le marché des productions multimédias basées sur des propriétés de télévision / animation et des productions télévisuelles s'appuyant sur des applications interactives.

La firme évalue donc présentement chacun des titres (ou série de titres) comme un projet autonome qui doit être rentable, sans tenir compte des effets sur les autres activités de la firme. C'est à dire que le produit doit assumer une part équitable des coûts fixes au même titre que les autres types de productions, et doit générer un rendement suffisant en fonction du risque perçu.

À moyen terme, la firme anticipe réaliser des synergies en adaptant des productions ou des concepts issus de séries télévisuelles ou d'animation pour utilisation multimédia. La firme envisage qu'à terme, environ la moitié de ses contenus télévisuels (ceux s'adressant aux enfants et aux adolescents) et tous ses contenus d'animation puissent être adaptés pour utilisation multimédia.

Certains projets d'adaptation sont présentement en cours :

- Une série télévisée basée sur le jeu interactif Jersey Devils;
- Un CD-Rom s'appuyant sur le concept de la série télévisuelle The Mighty Machines;
- Le développement de CD-Rom ludo-éducatifs basés sur une série de Desclez.

À plus long terme, tout produit audiovisuel pourrait être adapté pour une utilisation multimédia. Par exemple, lorsque tous les contenus audiovisuels seront numériques, que les modes de production, de stockage et de distribution le seront aussi, tout extrait de film, de production télévisuelle ou vidéo pourrait être réutilisé pour en faire un jeu ou autre document interactif sur CD-Rom ou en-ligne.

Une telle approche pourrait mener à un réexamen des méthodes financières et commerciales pour les titres multimédias et autres produits audiovisuels. Cette logique commerciale s'apparente à l'exploitation de produits des concepts et de personnages de productions audiovisuelles, comme le font les "majors" américains. Dès lors, la valeur a priori d'une production est établie en tenant compte des revenus pouvant être générés sous forme de vente ou de droits sur toutes les fenêtres de distribution - série télé, vidéocassettes, CD-Rom et produits dérivés. L'actif brut n'est plus la production audiovisuelle, mais bien le concept ou le personnage créé.

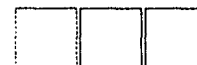
Autres synergies

Mis à part les partages de coûts administratifs (finances, comptabilité, services juridiques, etc.) et d'infrastructures (locaux, équipement de bureau, matériel informatique, etc.) certaines synergies d'ordre opérationnel ont pu être réalisées entre les activités multimédias de Malofilm et ses autres secteurs d'activités.

Certaines opérations de distribution et de mise en marché sont communes à la distribution de CD-Rom et à la vente directe de vidéocassettes. En effet, la distribution de CD-Rom est à plusieurs égards similaire à celle des vidéocassettes pour le marché du "sell-through", soit la vente directe de vidéocassettes au consommateur.

Malofilm Interactif peut donc ainsi bénéficier de savoir-faire et de contacts auprès des réseaux de détaillants (grandes surfaces, grands magasins, super stores, magasins de jouets, etc.) et auprès d'intermédiaires, soit les grossistes et les "rack jobbers". Bien qu'il soit impossible de quantifier l'effet de cette synergie sur la rentabilité de Malofilm Interactif, il est évident, selon les dirigeants, que cet accès privilégié aux réseaux de distribution représente un avantage stratégique de taille. Malofilm Interactif partage également les services du studio de graphisme Publifilm avec les secteurs de distribution de vidéocassettes de Malofilm, soit l'exécution des commandes : duplication, impression, emballage, entreposage et livraison. Les dirigeants de Malofilm Interactif estiment que ce partage de ressources leur permet de réduire leur coûts unitaires de distribution de près de 20 % : un impact d'environ 2 % sur le coût total du produit.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Autour - Groupe Secor

Malofilm : analyses des activités multimédias



Liste des personnes rencontrées

GUY BOUCHER, Vice-président Création, Malofilm Interactif

JEAN-MAURICE DUPLESSIS, Vice-président développement de produits de référence et éducatifs, Malofilm Interactif

ROBERT HOGAN, Président et chef de l'exploitation, Malofilm Communications

JAMES JOLLY, Vice-président Ventes, Malofilm Interactif

RÉMI RACINE, président, Malofilm Interactif

STEVEN TACKASCY, Premier Vice-président et chef de la direction financière, Malofilm Communications

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Nota : En juillet 1997, quatre mois après la fin de l'étude du présent cas, des changements ont été annoncés; somme toute, il s'agissait de la dissolution du partenariat de CMI. Mackerel annonçait sa fermeture par suite de problèmes de trésorerie; pour Owl, c'était l'arrêt temporaire des activités, et la direction étudiait les options de financement. Il est prévu que les activités d'Owl reprendront. Les ressources d'Owl consacrées à la production télévisée ont été vendues à Coslent Group Inc., producteur canadien de films et d'émissions de télévision. L'étude de cas ne traite pas de ces faits-là. Par conséquent, une mise à jour est en cours et des addenda sur les problèmes qui ont mené à la fermeture de CMI seront ajoutés. L'étude de cas révisée devrait être disponible sur ce site en janvier 1998.

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)

Table des matières

- [Introduction](#)
- [Contexte](#)
 - [Owl](#)
 - [Mackerel](#)
- [Décision](#)
- [Incidences](#)
 - [Incidence sur les opérations](#)
 - [Incidence sur l'organisation](#)
 - [Incidence financière](#)
- [Prochaines activités](#)

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30



Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)

Introduction

Combined Media Inc. (CMI) est une société multimédia appartenant à des Canadiens et à vocation internationale. Cette société a été fondée en août 1996 à la suite de l'intégration de deux entreprises renommées et ayant fait leurs preuves, Owl Communications et Mackerel Interactive. Ces deux compagnies offrent des produits de haute qualité aux enfants et aux familles, c'est-à-dire des émissions télévisées, des revues, des livres et du matériel interactif novateurs et des services de marketing interactifs et de conception d'interfaces d'avant-garde à des sociétés clientes.

En février 1997, CMI a complété un plan stratégique de trois ans. Voici l'énoncé de mission de cette société :

« Nous nous sommes méritées notre réputation grâce à la fourniture de produits et de services axés sur le contenu de haute qualité sous les marques Owl et Mackerel. Notre croissance est attribuable à la plus grande profondeur et ampleur que nous avons données à notre entreprise dans nos deux sphères d'activités : le divertissement et la rémunération à l'acte. Notre objectif consiste à faire de Combined Media une entreprise dont les recettes soient le quintuple des recettes actuelles et dont la présence sur le marché dépasse de beaucoup son envergure. »

- CMI crée des propriétés, des produits et des services originaux, efficaces, ingénieux et amusants qui plaisent à sa clientèle.
- CMI s'engage à offrir à ses actionnaires un taux de croissance élevé, en particulier sur le plan du bénéfice avant amortissement actuel et potentiel.
- CMI offre à ses employés un milieu où ils peuvent « s'amuser sérieusement » et tirer parti de la réussite de l'entreprise.

En novembre 1996, Industrie Canada a demandé à CMI de partager son expérience avec lui sous la forme d'une étude de cas.

La Direction des nouveaux médias et du divertissement admet que la transition des industries de contenu classiques à un milieu multimédia ou de médias interactifs est nouvelle et n'est pas régie par des directives. Le gouvernement espère, grâce à des études de cas telles que celle-ci, donner des directives sur les incidences des médias interactifs et sur leurs enjeux et possibilités à d'autres gens qui s'intéressent à ce nouveau domaine.

On a demandé que ce cas particulier porte surtout sur les médias interactifs et leur incidence sur la division de télévision de CMI. L'étude de cas qui suit comporte quatre volets, à savoir :

1. *Contexte* : facteurs qui ont amené CMI à s'intéresser aux médias interactifs.
2. *Décision* : intégration d'Owl et de Mackerel.
3. *Incidence* : répercussions de cette intégration sur la société.
4. *Plans d'avenir* : prochaines activités.

Le présent rapport a été réalisé par J.M. Johnston & Associates.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à : [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Contexte

CMI et sa participation à la télévision et aux médias interactifs est l'histoire de ses deux entreprises fondatrices, Owl Communications et Mackerel Interactive. C'est la recherche, par la société Owl, d'un associé pour le développement interactif et l'intérêt manifesté par Mackerel pour une alliance avec un fournisseur de contenu qui ont été à l'origine de ce qui est devenu en définitive une entreprise intégrée.

- [OWL](#)
- [Mackerel](#)

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

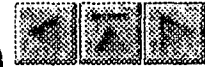
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



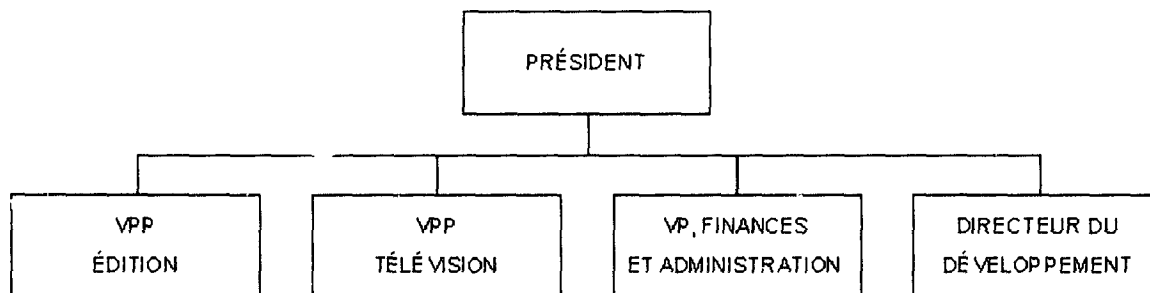
Contexte

Owl

Owl Communications a vu le jour en 1976 comme éditeur sans but lucratif de revues pour enfants. Munie d'un prêt de 5 000 \$, elle comptait alors deux employés et occupait des locaux fournis par Key Publishers. Son premier magazine s'est appelé OWL. Depuis 1976, cette compagnie a ajouté à sa sphère d'activités la publication de livres et de trois autres revues et, en 1988, la production d'émissions télévisées.

En 1996, Owl Communications était devenue une entreprise de communication créative renommée dans le monde entier pour divertir les enfants selon la perspective de ceux-ci. Ce mandat l'a incitée à rechercher régulièrement des moyens nouveaux et créateurs de toucher les enfants. Lorsque ses recettes ont frisé les dix millions de dollars, l'entreprise a mis l'accent sur la croissance et la rentabilité.

OWL COMMUNICATIONS INC. 1995



OWL COMMUNICATIONS INC. 1995

En 1992, cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal axé sur la croissance. Le secteur désigné pour effectuer d'autres études a été les nouvelles technologies. Il s'agissait de la prochaine étape logique.


- Stratégiquement, Owl s'était engagée à l'excellence dans les communications avec les enfants, quel que soit le média utilisé. Les nouvelles technologies étaient un média naissant.
- Les nouvelles technologies se sont axées sur un élément de base. Les réalisateurs de médias interactifs étaient à la recherche de contenu. Depuis deux décennies, la société Owl offrait ce contenu dans ses livres, ses revues et ses émissions télévisées.
- Finalement, les médias interactifs étaient de plus en plus reliés à la télévision. Les contrats de télévision insistaient de plus en plus sur les « droits », la propriété du concept et des personnages étant étendue à d'autres secteurs. Les droits visaient désormais les produits et les services interactifs et la société Owl n'était pas en mesure de tirer parti de cette « possibilité de revenu des activités d'aval » même si elle souhaitait le faire.

Par conséquent, Owl a décidé d'explorer ce secteur et à la fin de 1993 elle a effectué une étude de marché. Les *segments de marché* étaient en pleine croissance et n'étaient pas encore entièrement définis, les *installations* en étaient à leurs débuts mais en pleine croissance, et les *circuits de distribution* ainsi que la *concurrence* évoluaient. Les éléments de base étaient en train de se regrouper.

La société Owl a ensuite évalué le bien-fondé des nouvelles technologies quant à des exigences commerciales précises. Y avait-il concordance?

- **Audience.** Les nouvelles technologies avaient une audience particulièrement réceptive chez les enfants et les jeunes gens, c'est-à-dire le groupe ciblé par la société Owl.
- **Marchés.** Les technologies de pointe ouvraient de nouveaux marchés dans le domaine du divertissement ciblé par Owl.
- **Sphères d'activités.** Les nouvelles technologies résultaient en une fusion de l'édition et de la télévision, c'est-à-dire les sphères d'activités de base de la société Owl.
- **Produits.** Les nouvelles technologies donnaient lieu à une recherche active de producteurs renommés pour leur matériel de haute qualité tels que la société Owl.
- **Culture.** Les nouvelles technologies étaient fort prometteuses pour les entrepreneurs.

L'entreprise a décidé qu'en dépit des risques, les perspectives étaient excellentes pour les producteurs. Il s'agissait de choisir le moment opportun. En 1995, la société Owl était prête à commencer à rechercher des associés dans le domaine des médias interactifs. Cette recherche allait mener à la découverte de Mackerel Interactive.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Contexte

Mackerel

Mackerel a débuté en 1989 comme une entreprise de graphisme qui comptait deux employés, deux ordinateurs usagés et un capital de moins de 5 000 \$. Grâce à ses efforts de marketing à l'aide d'une disquette de promotion interactive, elle est devenue une société spécialisée dans les médias interactifs. La Mackerel Stack, la carte de visite de marketing de la société conçue pour promouvoir le commerce du graphisme, a tôt fait de se mériter des grands prix dans le domaine des médias interactifs et d'attirer l'attention d'entreprises clientes. Des compagnies telles que Toyota n'ont pas tardé à demander à Mackerel de concevoir des produits et des services de marketing interactif.

En 1992, Mackerel avait consacré presque entièrement ses énergies sur les médias interactifs. Elle avait structuré ses services sur le marketing numérique et la conception d'interfaces et se voyait décerner des prix internationaux pour ses travaux.

Malgré une hausse des honoraires des entreprises pour les services, Mackerel souhaitait prendre de l'expansion dans le développement des produits interactifs de consommation. En 1995, elle avait créé un groupe de produits de consommation distinct et pénétré ce marché à titre de prestataire de services. Son plan, toutefois, consistait à élaborer ses propres propriétés.

En 1995, Mackerel cherchait activement une alliance avec un fournisseur de contenu et Owl cherchait un associé dans le domaine des médias interactifs. Ces deux sociétés se préoccupaient de l'« adaptation » des deux sociétés, des aptitudes créatives et des questions financières.

^dMackerel Interactive, 1995

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - J.M. Johnston & Associates Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc.(CMI)



Décision

La première décision de la société Owl a consisté à former une alliance au lieu d'un partenariat pour une période déterminée. Cette décision était motivée par plusieurs raisons. Owl avait fait un engagement stratégique aux médias interactifs. Elle œuvrait depuis deux décennies dans le domaine du contenu, ce qui représentait un atout important à partir duquel elle pouvait bâtir mais qu'elle devait protéger. Elle connaissait bien son marché, les enfants et les familles, mais elle était à ses tous débuts dans le domaine de la numérique interactive. Un facteur peut-être plus décisif était que son expérience lui avait montré que la formation d'alliances à long terme donnait lieu à des relations de travail plus étroites et à la création de meilleurs produits.

Par conséquent, la prochaine étape consistait à élaborer une série de critères pour la sélection de l'associé. Pour la société Owl, ces critères étaient les suivants :

- Compétences interactives
- Expérience connexe
- Accord relatif aux droits
- Ressources financières
- Intérêt

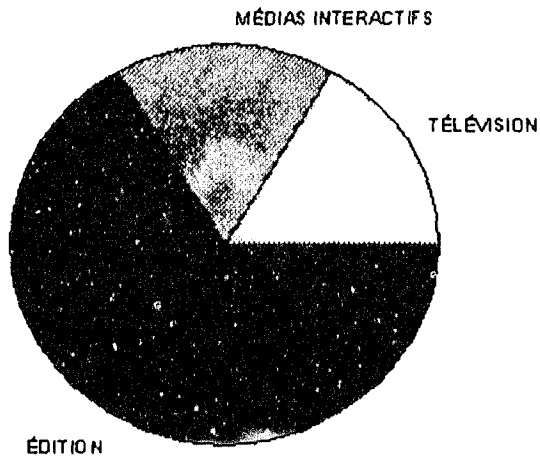
La recherche d'associés a porté sur l'ensemble du pays. Mackerel et Owl constituaient un excellent partenariat. Les compétences interactives de Mackerel étaient reconnues à travers l'Amérique du Nord. Cette entreprise avait conçu des kiosques en vue d'attirer, d'instruire et de divertir les enfants et les familles au Musée royal de l'Ontario. Elle avait participé au développement de CD-ROM pour les enfants et les familles et l'intérêt des deux côtés était vif.

À ce moment-là, cependant, en raison des événements, la recherche a débordé le cadre d'une alliance. À l'automne 1995, la société Owl, dirigée par sa présidente Annabel Slaight et soutenue par le membre du conseil d'administration et ACF intérimaire John Davidson, avait déterminé que l'expansion de l'entreprise nécessitait une injection de capitaux supplémentaires auxquels elle n'avait pas accès. Mackerel en était arrivée à la même conclusion.

Entre-temps, Gord Haines, l'agent en chef des opérations d'Alliance Communications Corp. était à la recherche d'une nouvelle entreprise de communications. Il souhaitait créer une compagnie « qui tirerait parti des possibilités de la révolution de l'information et des communications », et qui reposerait sur un concept de multimédias intégrés.

M. Haines avait déjà eu des entretiens avec la société Owl. Il était à la recherche d'un groupe pour parachever ce concept. La société Owl avait déjà effectué une recherche ciblée qui l'avait amenée à Mackerel. Les présentations ont été faites et les entretiens se sont déroulés avec les quatre associés de Mackerel, sous la direction de son président, Gord Gower.

Répartition des recettes de CMI par sphère d'activités en 1997



RÉPARTITION DES RECETTES DE CMI PAR SPHÈRE D'ACTIVITÉS EN 1997

Owl et Mackerel avaient déjà réussi avec brio à pénétrer les marchés. Possédant peu de capital d'exploitation, ces deux entreprises avaient pourtant été en mesure d'obtenir un rendement positif sur l'investissement. En août 1996, une entreprise multimédia active dans les domaines de la télévision, de l'édition et des produits et des services interactifs a été créée.

La nouvelle société, Combined Media Inc., bénéficiait d'un meilleur accès aux capitaux, et pouvait générer ces synergies d'exploitation, soutenir la gestion et maintenir l'excellence sur le plan de la créativité et l'esprit d'entreprise naturel de la société.

Au cours des cinq premières années d'exploitation, cette société a mis l'accent sur les trois principaux domaines suivants :

1. réaliser les objectifs immédiats du plan d'affaires;
2. élaborer un plan stratégique pour les trois prochaines années; et
3. créer et mettre sur pied une organisation.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Incidentes

Comme pour l'arrivée de toute compagnie dans de nouveaux domaines, il existe des incidences internes. Pour Combined Media, ces incidences ont comporté :

I. Une incidence sur l'exploitation de l'entreprise

Les deux sphères d'activités : divertissement et rémunération à l'acte

Affaires de l'entreprise

Marketing et ventes

II. Une incidence sur l'organisation


Culture

Technologie et systèmes

Structure

Ressources humaines

III. Une incidence financière

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Qui de nous	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Incidences

Incidence sur l'exploitation

Sphères d'activités

À mesure que CMI élaborait ses plans, il devenait évident qu'elle avait deux sphères d'activités principales : le divertissement et une agence rémunérée à l'acte. La première sphère d'activités offrait des produits de divertissement multimédia à divers marchés, mais surtout aux enfants et aux familles. Quant à la seconde sphère, elle fournissait des produits et des services interactifs de marketing à des entreprises clientes moyennant une rémunération à l'acte. Les plans de CMI prévoyaient que les médias interactifs deviendraient un facteur important pour la première sphère d'activités et engloberaient la seconde.

Puisque les deux sphères d'activités fonctionnent comme des groupes et des centres de profit distincts au sein de CMI, l'incidence de l'intégration sur les opérations est modeste. Dans le secteur du divertissement, chaque division a une incidence sur l'autre.

CMI a créé trois divisions dans le domaine du divertissement : l'édition, la télévision et les produits interactifs. (Notons ici encore que même si les domaines du divertissement de CMI, c'est-à-dire la télévision, l'édition de livres et de revues et les médias interactifs, sont étroitement liés, la présente étude de cas ne porte que sur la télévision et les médias interactifs.) Chaque division fonctionne selon des plans et des objectifs qui assurent : 1) la réalisation de ses propres projets et 2) la fourniture de propriétés interdépendantes.

Les projets sont propres à chaque division. Les propriétés chevauchent les divisions. Elles peuvent provenir de n'importe quel endroit de la société et elles offrent un potentiel à long terme important et une valeur ajoutée aux marques Owl et Mackerel.

L'expérience initiale de CMI a été acquise avec une propriété appelée Mighty Mites, trois jeunes gens qui, lorsqu'ils sont miniaturisés, se lancent dans diverses aventures. Mighty Mites est une série à succès de la revue Owl. Mise au point et lancée par Combined Media en avril 1997, comme domaine interactif en ligne, par l'entremise d'AOL Canada et d'AOL International, cette propriété est presque entièrement complétée comme série internationale d'émissions télévisées.

Comme CMI l'a appris, ce concept n'est pas exempt de difficultés. Les propriétés influent sur les affaires, la créativité et le marketing des entreprises. Elles soulèvent des questions liées à la gestion des ressources, aux décisions créatives et au partage des coûts et des recettes.

À l'instar d'autres sociétés, l'expérience de CMI exige que lorsqu'un concept empiète sur d'autres médias, il faille un centre d'intérêt ou un « gestionnaire de la propriété ». Cette mesure a pour but d'assurer le développement approprié des dossiers commerciaux, une planification efficace des activités qui empiètent sur plusieurs divisions, la gestion des relations, l'uniformité du développement créateur et un marketing intégré.

CMI a abordé toutes ces questions et n'a pas manqué de retenir certaines leçons. Un atelier auquel ont assisté les principaux participants au projet Mighty Mites a donné lieu à une autre évaluation. CMI est en train d'élaborer des procédés qui permettront d'optimiser les avantages et de minimiser les inconvénients des activités multimédias. Voici quelques-unes des conclusions tirées par CMI :

Conclusions : entreprise, production et marketing

Entreprise :

- Le plan d'entreprise : Un plan d'entreprise bien pensé est le début de toute activité. Les projets multimédias consomment des ressources importantes à long terme. Quel est le coût-bénéfice? Quel est le potentiel sur le plan financier, et sur le plan de l'avenir de l'entreprise, de la valeur ajoutée et du développement de la créativité des employés?
- Droits : Quelle filiale détient les droits et par conséquent détermine l'utilisation future et le choix des associés éventuels? Comment les propriétés potentielles sont-elles identifiées au début afin de conserver ou de contrôler les droits? Pour quels projets les droits constituent-ils un bien aliénable?
- Gestion : Un examen de la gestion avec un gestionnaire de projet désigné est nécessaire dès le début. Cet examen devrait se situer à un niveau supérieur et inclure un représentant de chaque groupe de médias intéressé.

Créativité/production

- Créativité/conception : Chaque média possède des exigences différentes en matière de créativité. Qui assurera la gestion entre les médias et déterminera les niveaux appropriés d'uniformité ou de changement?
- Production : Comment peut-on optimiser le rendement du concept à la « bible », pour utiliser des éléments visuels, des textes et le son? La réaffectation du matériel est rentable. Toutefois, la réaffectation simple n'est pas toujours possible. Elle peut aller à l'encontre de l'excellence au point de vue de la créativité et limiter l'attrait pour les clients, et par conséquent, la réussite à long terme. Le meilleur rendement peut être le fruit d'une planification de préproduction intégrée.

Marketing

- Marketing : Une démarche intégrée peut améliorer le marketing. Habituellement, la télévision est un facteur déterminant de toute entreprise multimédia car l'émission télévisée est le meilleur moyen de commercialiser d'autres produits. En même temps, les produits interactifs connexes peuvent offrir une valeur ajoutée à un acheteur qui est peut-être à la recherche de moyens d'améliorer le spectacle télévisé. Qui positionne et qui commercialise les produits?

CMI a dû trancher ces questions opérationnelles pour développer Mighty Mites. Cette entreprise continue de perfectionner ses techniques d'apprentissage afin d'être en mesure d'améliorer sa production, son efficacité et son rendement. Cette démarche est essentielle pour la réalisation des objectifs de croissance. Elle est aussi essentielle pour la réalisation du concept des fondateurs exprimé dans la raison sociale de la société, Combined Media.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Auteur - J.M. Johnston & Associates Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Incidences

Incidence sur l'organisation

Pour Combined Media, l'incidence de l'intégration sur l'organisation a été importante. La création de la société a été basée sur l'intégration d'Owl Communications et de Mackerel Interactive, ainsi que de la télévision, de l'édition et des médias interactifs.

Cette intégration a influé sur la culture, la technologie et les systèmes, les structures et les ressources humaines. CMI a été à l'origine de changements et de la création d'emplois.

La culture et le milieu des affaires

Peut-être que l'enjeu le plus sous-estimé dans le regroupement de deux organisations est l'incidence de la culture. La culture au sein de toute organisation est synonyme de comportement et celui-ci est en général articulé sur un langage commun, des moyens de communication, des disciplines commerciales reconnues, et des procédés et des mesures conjoints.

Dans ce cas, même s'il y avait une forte « concordance » entre les deux compagnies fondatrices, des problèmes ont surgi dans un certain nombre de domaines. Ces problèmes ont porté en particulier sur la structure, le développement et l'évaluation des dossiers d'affaires, le style de l'entreprise et dans une certaine mesure, les communications.

Le groupe de la télévision possédait un plus grand nombre d'années d'expérience, était structuré davantage et évoluait dans un milieu basé sur les marchés et les transactions. Le groupe des médias interactifs était moins structuré et n'était pas habitué en général aux modèles d'affaires de la télévision. Son fonctionnement était plus fluide et était axé davantage sur les équipes. Ce groupe contestait davantage les milieux structurés traditionnels. Sur le plan des communications, la langue utilisée dans les groupes (la terminologie relative au producteur, au développement et à la production) était semblable, mais la signification des travaux effectués n'était pas toujours la même.

Comme on pouvait s'y attendre, les disciplines des entreprises étaient différentes. Owl avait été une société sans but lucratif, tandis que Mackerel avait été une compagnie à peu d'actionnaires. CMI était une entreprise à but lucratif dotée d'une base d'actionnaires plus large. Cela exigeait des disciplines plus strictes au point de vue de la formation et du soutien.

De même, les mesures et les procédés convenant à chaque entreprise devaient être réexaminés pour pouvoir être adaptés aux deux. Ils portaient sur des domaines tels que les contrôles financiers, les négociations contractuelles, les points de contrôle de la gestion, le suivi des projets et la collecte de données comparables. La création de CMI a donné lieu à un examen qui dure encore, de tous les procédés et de toutes les mesures.

L'intégration des services de télévision, d'édition et de médias interactifs d'Owl et de Mackerel dans la société Combined Media a influé sur la plupart des éléments du milieu de l'entreprise.

Technologie et systèmes

Afin d'être en mesure d'administrer l'entreprise, il a fallu mettre sur pied des systèmes communs dans les

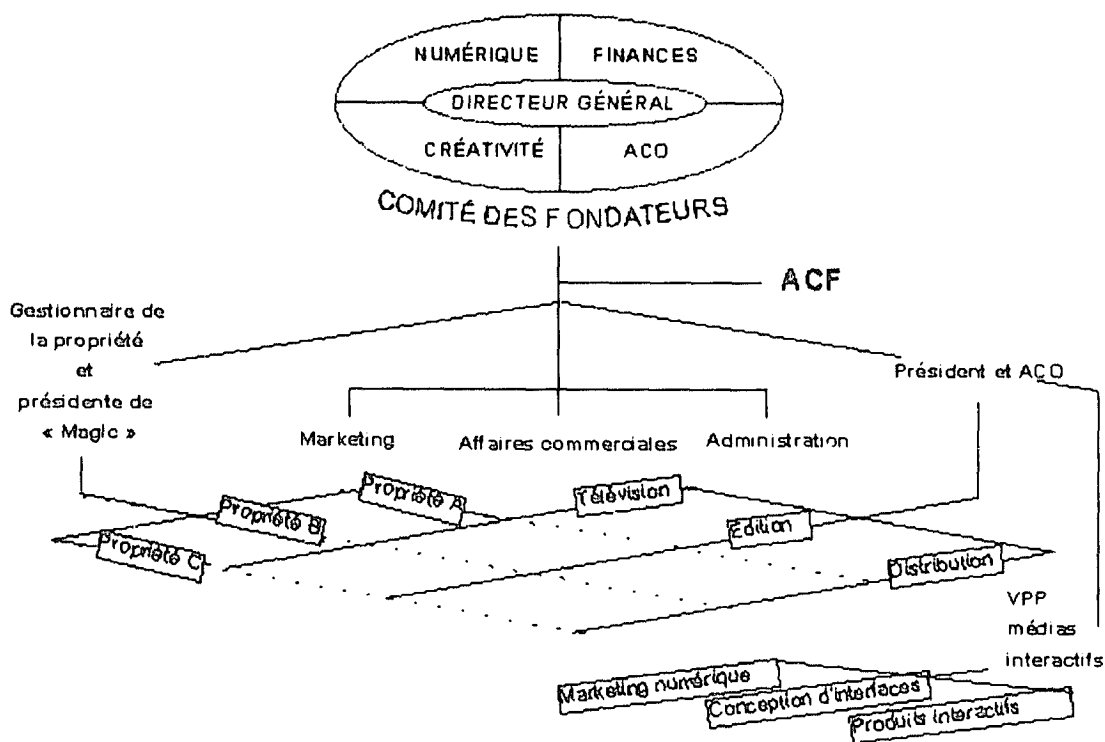
principaux secteurs. La première priorité consistait à assurer l'intégration des systèmes comptables et des liaisons de communication. La croissance de la gestion, l'intégration des deux entreprises, la capacité d'effectuer des comptes rendus précis, fiables et en temps opportun à la direction étaient des conditions essentielles pour que l'entreprise réussisse.

CMI a eu la chance de pouvoir bénéficier des compétences et des ressources technologiques de Mackerel. Sa sphère d'activités consistait en les communications électroniques et en la résolution des problèmes. À cette sphère venaient s'ajouter les services de consultation, dont CMI avait besoin pour assurer la mise en œuvre la plus rapide possible de solutions abordables et peu risquées. Les besoins des utilisateurs ont été évalués et les exigences de l'entreprise définies, la technologie existante d'Owl et de Mackerel examinée et les options présentées.

On a trouvé des solutions et on les a mises en œuvre en quelques mois à peine au moyen de techniques qui ont fait leur preuve.

Structure

La création de la société a changé la structure de la direction et les relations opérationnelles d'Owl et de Mackerel. Au niveau de l'entreprise, on a créé un comité des fondateurs composé de Gord Haines, d'Annabel Slaight, de Gord Gower et de John Davidson. Les quatre fondateurs de CMI ont alors assumé leur rôle d'exploitant : Gord Haines, directeur général et ACO; Annabel Slaight, présidente de la société Owl, et d'Owl International Inc. et « gestionnaire de la propriété et présidente de Magic » de CMI; Gord Gower, vice-président principal des médias interactifs de CMI; et John Davidson, ACF de CMI.



Le comité des fondateurs a aussi tiré parti des atouts particuliers d'Annabel Slaight et de Gord Gower. À titre de directeur des médias interactifs, Gord Gower offre ses connaissances des médias et sa compréhension de l'industrie que lui et ses associés ont aidé à fonder, pour les occasions qui se présentent, quelles qu'elles soient.

À titre de présidente de « Magic », Annabel Slaight offre sa compréhension exceptionnelle des communications et du divertissement des enfants pour les divers projets de CMI. Lorsqu'il s'agit de propriétés multimédias telles que Mighty Mites, elle dirige les travaux à titre de « gestionnaire de la propriété ».

Au point de vue des relations entre la télévision et les médias interactifs, les groupes se rassemblent surtout à

mesure que les propriétés potentielles sont évaluées et(ou) développées. Les deux groupes continuent à fonctionner indépendamment sur le plan de leurs propres projets qui constituent la majorité de leurs activités.

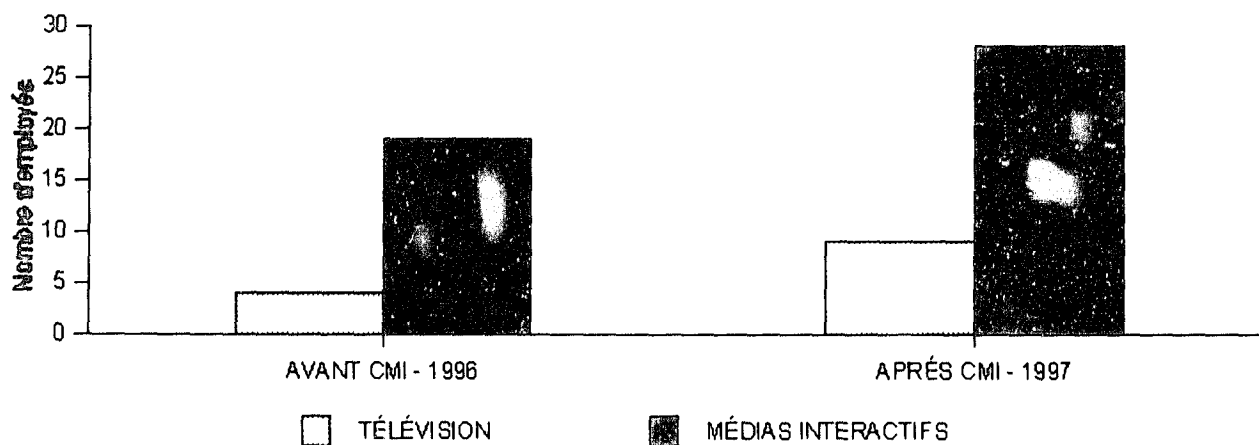
Ressources humaines

Avant la formation de Combined Media, la croissance des deux entreprises était restreinte par la limitation du nombre et de la spécialisation des employés à temps plein. Owl Television comptait cinq postes permanents, qui représentaient trois ou quatre équivalents temps plein. Les niveaux de personnel fluctuaient selon les projets en cours. Les besoins en ressources humaines étaient satisfaits surtout en engageant des contractuels, selon les exigences au point de vue de la créativité des projets en cours. Il s'agit là du modèle essentiel de la télévision. Le dilemme de la société Owl était qu'elle ne disposait pas de ressources suffisantes pour créer la masse critique de projets nécessaire pour prendre de l'expansion.

Mackerel gérait les besoins en ressources humaines selon un modèle différent. Cette société avait engagé d'autres employés pour répondre aux besoins des clients. Lorsque l'effectif dépassait le volume de travail, Mackerel ne mettait pas à pied des employés mais ajustait leurs salaires jusqu'à ce que le volume de travail augmente.

À la suite de la création de CMI, l'entreprise a ajouté des cadres, un groupe de personnel de direction intégré et les ressources financières requises pour répondre aux besoins en personnel afin d'assurer l'expansion de l'entreprise. De janvier 1996, avant la fondation de CMI, à janvier 1997, six mois après la fondation de CMI, le nombre d'employés à temps plein dans le secteur de la télévision et des médias interactifs a augmenté de 75 %.


CROISSANCE DE CMI - NOMBRE D'EMPLOYÉS TÉLÉVISION ET MÉDIAS INTERACTIFS



Un facteur tout aussi important, à mesure que l'entreprise prenait de l'ampleur, devenait plus perfectionnée et plus interconnectée, était le niveau plus élevé d'aptitudes commerciales nécessaires. Les gens embauchés n'ont pas été choisis seulement pour leurs aptitudes créatives ou techniques. Les aptitudes commerciales, à la gestion de projets et au service à la clientèle sont devenues des conditions préalables pour bon nombre des nouveaux emplois.

Ici, le concept des multimédias de CMI est un atout. La logique et l'attrait de ce concept, la réputation des sociétés Owl et Mackerel et la solidité de CMI se sont révélés avantageux sur le plan du recrutement dans une industrie hautement compétitive.

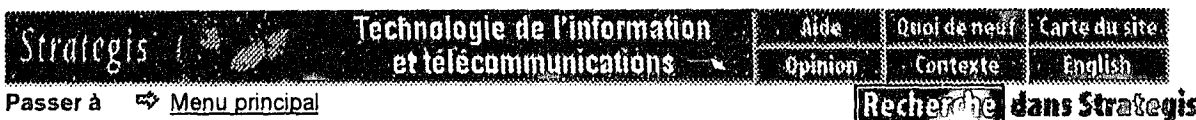
La croissance de l'emploi à CMI a eu une autre incidence. Cette entreprise avait besoin de nouveaux locaux. En mars 1997, CMI a presque doublé la superficie de ses locaux lorsqu'elle a déménagé dans l'établissement situé au 370, rue King.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Incidences

Incidence financière

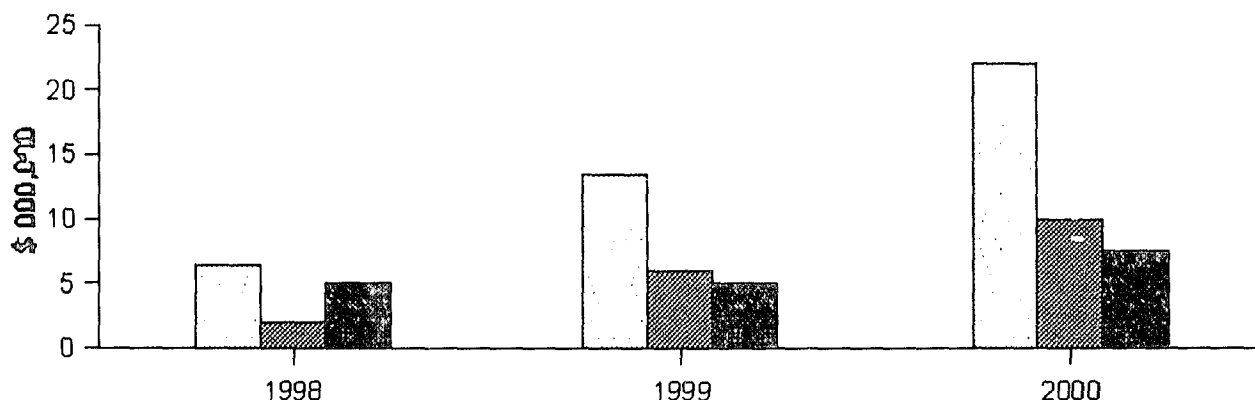
L'incidence financière des médias interactifs sur la télévision n'est pas encore prouvée. Le premier projet, Mighty Mites, vient à peine d'être lancé.

CMI est consciente que ce concept est séduisant pour l'industrie. Les acheteurs d'émissions télévisées sont vivement intéressés à la démonstration interactive de Mighty Mites, d'autant plus que ce projet aura son site Web AOL. AOL est attirée par le succès de ce concept dans le domaine de l'édition et par son potentiel à la télévision.

Répartition des recettes de CMI par sphère d'activités - 2000

EXPANSION DES RECETTES DE CMI PAR SPHÈRE D'ACTIVÉS

□ TÉLÉVISION ▨ MÉDIAS INTERACTIFS
■ ÉDITION



Cette démarche déborde la norme et illustre une autre façon dont les médias interactifs peuvent avoir une incidence financière sur la télévision. D'habitude, les projets commencent par la télévision, puis passent aux médias interactifs. Dans ce cas, Mighty Mites a commencé par l'édition, est passé aux médias interactifs et en tant qu'outil de marketing, peut être à la télévision. Combined Media estime que cette synergie variable de concepts et de médias permettra de réaliser des projets qui seront couronnés de succès.

Si l'on quitte le groupe du divertissement de CMI, on constate que son agence interactive de rémunération à l'acte a connu un franc succès. La croissance du marché, l'augmentation des ressources, l'amélioration des disciplines de l'entreprise et des aptitudes de ventes et de production de la division feront plus que tripler les recettes en 1997 par rapport à celles de l'année précédente. D'ici à la fin de 1999, les recettes devraient tripler

à nouveau.

La décision d'inclure les médias interactifs dans le concept de Combined Media est axée sur le marché et les finances.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans **Strategis**

Auteur - J.M. Johnston & Associates

Date de diffusion - 1997-04-30

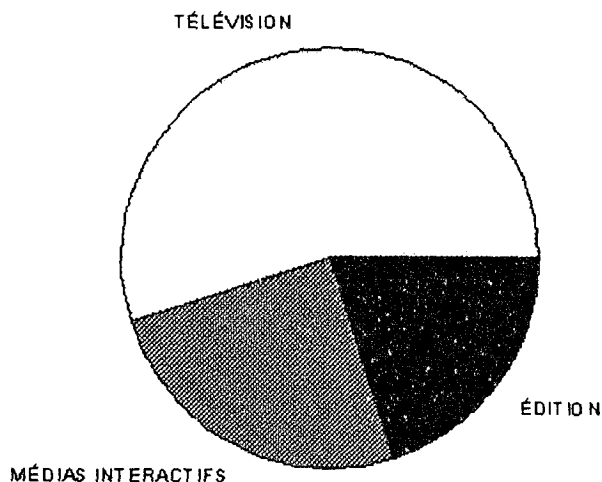
Étude de cas de Combined Media Inc. (CMI)



Prochaines activités

Quelles sont les prochaines activités prévues sur le plan de la croissance et de la réalisation d'un plan d'affaires dynamique? En février 1997, CMI a parachevé sa stratégie d'entreprise triennale. Elle est en train d'élaborer maintenant des stratégies d'exploitation intégrées pour ses sphères d'activités d'agence et de divertissement.

Cette entreprise a énoncé en détail son orientation et ses priorités pour les trois prochaines années. En résumé, l'année 1997 sera axée sur le positionnement en vue de la croissance et de la fourniture de produits et de services multimédias. L'année 1998 sera axée sur une hausse de la croissance tandis que la compagnie ajoutera de la valeur et prendra de l'ampleur dans de nouveaux secteurs. Et les années 1999 et 2000 seront basées sur la gestion de la croissance d'une société cinq fois plus grande qu'elle ne l'est aujourd'hui.



RÉPARTITION DES RECETTES DE CMI PAR SPHÈRE D'ACTIVITÉS - 2000

CMI croit dans les occasions mondiales offertes aux entreprises multimédias intégrées. Cette compagnie a été créée en vue d'offrir des occasions. Elle a rassemblé quelques-uns des meilleurs esprits créateurs et experts des entreprises dans des domaines clés afin d'assurer sa réussite et elle envisage l'avenir avec enthousiasme.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada^{INC}

<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information, et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive Inc.



Table des matières

- [Sommaire](#)
- [Contexte et objectifs](#)
- [Heartland Motion Pictures et l'émergence de Pebble Beach Interactive](#)
- [Orientation stratégique de Pebble Beach Interactive](#)
- [Produits de Pebble Beach](#)
- [Développement des produits](#)
- [Marketing et distribution](#)
- [Milieu concurrentiel](#)
- [Questions financières](#)
- [Principaux défis](#)
- [Stratégie pour l'avenir](#)

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Qual de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Sommaire

Il y a plus d'une décennie, Stephen Onda a fondé Heartland Motion Pictures afin de produire des films et des émissions télévisées dramatiques et d'information. Au fil des ans, Heartland a remporté des prix Gemini et CanPRO et peut se targuer de films et de séries d'émissions télévisées primés, qui sont souscrits dans le monde entier. Heartland compte 3 employés à temps plein et 20 employés à temps partiel qui ont acquis des compétences dans la coproduction et la réalisation.

En 1996, Stephen Onda et Leif Storm ont créé une seconde entreprise, Pebble Beach Interactive (PBI). Consciente de l'usage accru des ordinateurs à l'école et au foyer et de l'expansion de la formation assistée par ordinateur (FAO), cette compagnie s'est servie de ses relations de travail étroites avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan comme un tremplin pour réaliser et distribuer des produits didactiques interactifs sur le marché mondial. PBI a réalisé deux titres basés sur un programme d'études, dont l'utilisation a été approuvée pour la salle de classe.

Le marché des produits didactiques est le secteur des logiciels de soutien qui connaît l'essor le plus rapide en Amérique du Nord à l'heure actuelle. Les recherches ont révélé, année après année, des hausses des ventes de plus de 125 %. Ce marché devrait dépasser un milliard de dollars d'ici l'an 2000.


Pour créer des produits pour ce marché, cependant, on doit résoudre plusieurs problèmes. Le premier est la pénurie de main-d'œuvre spécialisée en Saskatchewan et l'exode des employés formés dans la province et par l'entreprise. Le second est celui d'une nouvelle entreprise qui, avec de nouveaux produits, cible un marché naissant ou nouveau. Ces deux problèmes rendent difficile l'accès au financement à long terme pour assurer la croissance de l'entreprise.

Pebble Beach a été en mesure de s'assurer les services de 18 travailleurs spécialisés et grâce à l'aide du ministère fédéral des Ressources humaines et du ministère provincial de l'Éducation, elle a élaboré et mis sur pied un programme de formation aux systèmes adaptatifs (Adaptive Systems Training Initiative) qui a permis de former son personnel ainsi que d'autres travailleurs éventuels pour l'industrie. Tous les employés ont suivi des cours de recyclage afin de répondre aux besoins précis de l'entreprise. Ce sont maintenant tous des employés à temps plein, qui possèdent des compétences dans les domaines de la créativité, de la rédaction, du graphisme, de l'animation/RV, de l'audio/vidéo numérique, de la programmation et de l'adaptabilité. PBI prévoit engager 12 autres employés à temps plein d'ici l'an 2000. Aucun des employés n'a été recruté chez Heartland.

PBI cherche à optimiser le contenu interne des produits multimédias qu'elle développe. Une partie importante de ce contenu, soit 40 %, est créée spécifiquement pour les produits mis au point. Les pourcentages de production du matériel à l'interne et à l'externe varient selon le projet. Toutefois, puisque l'entreprise s'est engagée à concevoir le matériel sur place, elle a besoin de professionnels et d'un personnel possédant une solide formation pour pouvoir mettre en œuvre ce plan stratégique.

Un atout du groupe PBI consiste en ses alliances de coproduction et de distribution. Ces alliances créées à la suite de l'expérience acquise avec les films et les émissions télévisées a donné lieu à la conception de modèles nouveaux pour accéder au marché de l'éducation, localiser les sources de contenu appropriées et assurer la distribution directe dans le réseau scolaire.

Il s'agit d'une initiative à long terme, dont on a déterminé les possibilités. Cette initiative n'est pas rentable pour le moment. Cependant, PBI prévoit une croissance importante en l'an 2000, à mesure qu'elle ciblera et créera des produits pour les marchés canadiens, nord-américains et mondiaux en compétition avec des entreprises bien établies telles que Davidson and Associates, Learning Company, Broderbund et Microsoft.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Contexte et objectifs

Industrie Canada a commandé à CYROJUS Management Services une étude de cas sur Heartland Motion Pictures et Pebble Beach Interactive Inc., afin d'évaluer l'incidence des activités multimédias sur la croissance, la structure organisationnelle et les stratégies d'affaires et de marketing des entreprises qui mettent l'accent sur la production de contenu traditionnel.

Industrie Canada désire déterminer particulièrement la nature des emplois et le nombre d'emplois touchés et les compétences utilisées pour les « nouvelles » activités de l'entreprise, selon que celles-ci soient obtenues de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise. Industrie Canada est intéressée à déterminer les possibilités spécifiques de développement industriel ou de formation et les enjeux qui y sont liées, de façon à aider le gouvernement à soutenir efficacement l'expansion des industries de contenu et d'information dans la nouvelle économie axée sur le savoir.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexté	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31



Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive

Description de Heartland Motion Pictures

Heartland est une entreprise de production de films et d'émissions télévisées primés de la Saskatchewan. Au cours de la dernière décennie, Heartland a produit des films et des émissions de télévision dramatiques et d'information légères.

Stephen Onda est le directeur général de Heartland, qu'il a constituée en société en juillet 1988. Il est entrepreneur depuis plus de 13 ans. Sa première compagnie, Framework Productions, dont le siège social était à Regina, a créé une large gamme de vidéos et de documentaires industriels primés. Fort de son succès avec Framework Productions, M. Onda a fondé Heartland Motion Pictures Inc., qui s'est méritée trois prix Gemini et quatre prix CanPRO. Les séries d'émissions d'informations et de documentaires de Heartland sont diffusées à travers le Canada, en Nouvelle-Zélande, au R.-U. et aux É.-U. Parmi les réalisations primées de cette société, mentionnons le film *Guitarman* de 1994 qui a été diffusé sous licence dans le monde entier et la série télévisée *Utopia Cafe*, qui est maintenant souscrite dans plusieurs pays, notamment l'Australie.

L'objectif stratégique de Heartland consiste à réaliser des projets de films et d'émissions télévisées en faisant de plus en plus appel à des coproductions internationales. En 1995, toutes les recettes de Heartland provenaient de la télévision. L'année suivante, le ratio entre la télévision et les films cinématographiques était de 50/50. Le ratio prévu pour 1997 est de 60 % pour les émissions télévisées et de 40 % pour les films. Selon M. Onda, la réussite de Heartland dépend surtout de sa « capacité de payer ses employés ».

M. Onda a été le producteur exécutif d'« *Ideas and Inspiration* » et de « *Stories in Season* », les premiers CD-ROM de la Saskatchewan distribués par PBI. Stephen estime qu'un indice de son succès est qu'après toutes ces années, « il est encore là ».

Profil de Pebble Beach Interactive

Pebble Beach Interactive Inc. (PBI) est une entreprise distincte de production multimédia interactive polyvalente, qui a été constituée en société en 1996. Son siège social est situé à Regina, en Saskatchewan. Elle crée et distribue des produits interactifs éducationnels et des didacticiels destinés au marché mondial. PBI a été fondée en vue de réaliser des produits didactiques multimédias de haute qualité, de concert avec des fournisseurs de contenu éducationnel importants. Ses directeurs et actionnaires sont Stephen Onda et Leif Storm.

Leif Storm est un entrepreneur depuis plus de 15 ans. Il a fondé l'une des premières entreprises de systèmes de réception par satellites en Saskatchewan, en 1982, deux ans avant que ce marché n'arrive à maturité. Telescan Inc. était un grossiste et un détaillant de systèmes de satellites à travers le Canada, dont le chiffre d'affaires a atteint deux millions de dollars par année.

À titre de propriétaire de New World Leisure Inc., M. Storm a conçu et fabriqué des systèmes de réception par satellites et a mis sur pied un réseau de vente en gros à la grandeur du Canada et aux É.-U. Ensuite, en tant que président du Coyote Entertainment Group, il a réalisé des tournées internationales en Amérique du Nord, en Europe et en Asie et des disques compacts audio primés. Il a également signé des contrats de licence pour des disques compacts et compositions contrôlées dans le monde entier.

Leif est le concepteur et le producteur d'« *Ideas and Inspiration* » et de « *Stories in Season* » de Pebble Beach, qui sont les deux premiers CD-ROM de la Saskatchewan. Il a aussi assumé les rôles de directeur et de directeur de la production pour ces projets.

Leif Storm est également le créateur du programme de formation aux systèmes adaptatifs, un programme de formation à la production multimédia axé sur le travail, accrédité et financé par le gouvernement fédéral.

Introduction aux activités multimédias

L'occasion

Onda et Storm ont reconnu la possibilité de tirer parti, dans l'industrie multimédia, des compétences et de l'expérience acquises dans l'industrie cinématographique. Leur recherche a révélé que les faibles coûts indirects en Saskatchewan, leur compréhension des rouages de la coproduction et de la coréalisation de films et de vidéos ainsi que leur expertise technique, notamment en formation assistée par ordinateur, étaient des éléments pouvant être utilisés efficacement dans le multimédia. Ils ont choisi les produits didactiques en raison de leur collaboration étroite avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan et de leur compréhension du potentiel de l'apprentissage assisté par ordinateur dans les écoles et au foyer.

La formation assistée par ordinateur (FAO) est en passe de devenir rapidement le mode d'instruction préféré par les parents, les étudiants et les enseignants. Cette approche à l'éducation est de plus en plus en évidence à mesure que les écoles et les parents achètent un plus grand nombre d'ordinateurs et utilisent davantage le matériel assisté par ordinateur pour suppléer à l'apprentissage des étudiants à l'intérieur et à l'extérieur de l'école. PC Data, le principal chercheur de tendances dans l'industrie du logiciel, signale que les ventes de didacticiels domestiques ont grimpé à un taux plus rapide que toute autre catégorie y compris les tableurs et les logiciels de traitement de texte [Rapport annuel sur les tendances de l'industrie, PC Data, 1994.] .

La tendance vers la FAO est également évidente chez les adultes, les étudiants du secondaire et les étudiants des programmes de rattrapage, particulièrement dans les endroits éloignés. Cette formation fait appel à des modèles plus interactifs, car la recherche révèle que les apprenants retiennent beaucoup plus les leçons tirées de l'expérience que lorsqu'ils utilisent d'autres modèles [Maclean 's Magazine, Août 1996, page 42.] .

Onda et Storm ont été convaincus que les nouvelles technologies informatiques changent les fondements de l'éducation assistée par ordinateur. « Les ordinateurs et les autres technologies de l'information modifient ce que les enfants ont besoin d'apprendre ainsi que la façon dont ils l'apprennent [Joyce Hakansson, présidente, Berkeley Learning Technology Inc. Extrait de "That 's Edutainment "] ... »

Produits didactiques : les marchés qui connaissent l'essor le plus rapide

Le marché des produits didactiques multimédias est le secteur du marché des logiciels de soutien qui connaît l'expansion la plus rapide aujourd'hui. Les recherches actuelles amènent PBI à penser que le marché scolaire finira par éclipser le marché de l'enseignement à domicile. Ce facteur a persuadé PBI de mettre l'accent sur le marché didactique plutôt que sur celui du divertissement.

Onda et Storm ont étudié l'existence, la portée et le potentiel de croissance de l'industrie didactique multimédia axée sur l'école. Ils ont estimé que l'industrie du didacticiel en Amérique du Nord [That 's Edutainment, page 5.] prendra de l'ampleur au cours des cinq prochaines années. En même temps, l'Association des producteurs de logiciels estimait que la croissance annuelle du marché de l'enseignement à domicile en 1995 était de 128 %, une croissance supérieure à toute autre catégorie de logiciels qui fait l'objet d'un suivi par l'industrie.

Au Canada, la revue Maclean's a commenté que la croissance prévue des didacticiels était estimée à 40 % par année. [Maclean 's Magazine, Août 1996, page 42.] Ces résultats ont été confirmés par les entretiens d'Onda et de Storm avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan. Le ministère s'est dit prêt à codévelopper des projets et consentir une aide financière pour le développement. L'intérêt que porte le Ministère à ce projet a donné l'occasion à Storm et Onda de tirer parti de leur expérience du codéveloppement et de la coproduction de films cinématographiques.

Démarche

Bien que Heartland demeure la même entreprise qui poursuit ses objectifs stratégiques, ses directeurs Stephen Onda et Leif Storm ont décidé de constituer en société Pebble Beach Interactive. Par conséquent, Pebble Beach Interactive et Heartland Motion Pictures partagent plusieurs points en commun, dont le plus important est un fondateur commun. Toutefois, Pebble Beach Interactive n'est pas une filiale de Heartland. C'est un exemple du transfert à la nouvelle industrie du multimédia des compétences exportables des directeurs acquises dans l'industrie cinématographique. Cette entreprise a des plans de marketing conjoint de films et de CD-ROM.

Objectifs

Onda a décidé de constituer en société une entreprise distincte pour pénétrer le domaine du multimédia. Il a choisi cette démarche pour les raisons suivantes :

- sa capacité de financer un projet spécifique
- l'identification claire d'un segment du marché en plein essor pour lequel Heartland ne disposait pas des moyens voulus pour le pénétrer; et
- la nature non saisonnière, c.-à-d. visant l'année complète, du multimédia, qui diffère beaucoup du caractère saisonnier de la production de films et d'émissions télévisées en Saskatchewan.

Le multimédia représente pour Onda et Storm une nouvelle orientation, qui comprend :

- de nouveaux marchés;
- de nouveaux créneaux;
- de nouvelles occasions; et
- la chance de faire fructifier sur un nouveau marché l'expertise en mise sur pied d'alliances stratégiques et en coproduction acquise dans l'industrie du film.

Entre-temps, les entreprises possèdent de nombreux points en commun :

- un actionnaire commun : Onda;
- des locaux dans leur immeuble actuel; et
- une relation symbiotique.

Les deux entreprises se complètent très bien : Pebble Beach apporte la composante graphique aux produits, tandis que Heartland offre sa capacité de postproduction pour les deux entreprises. Ce fil commun permet également à ces entreprises de faire leur marketing ensemble, par exemple : une série d'émissions télévisées accompagnée d'une série de CD-ROM dans des créneaux spécifiques.

Défis

En arrivant dans le domaine du multimédia, Onda et Storm ont fait face à plusieurs défis. Leur expérience dans la production de films et d'émissions télévisées leur a permis de comprendre l'économie du multimédia et d'y œuvrer.


Le principal défi, toutefois, a consisté à trouver et à conserver des ressources humaines adéquates. Au début, PBI a perdu plusieurs travailleurs sous contrat expérimentés et compétents. Ces travailleurs sous contrat ont été persuadés de se joindre à de plus grandes entreprises de Vancouver et de Toronto. Il a donc fallu que PBI embauche et forme de nouveaux travailleurs sous contrat ainsi que des employés à temps plein.

La nécessité de convaincre les financiers, les distributeurs et les organismes publics d'adopter les concepts de l'apprentissage multimédia/interactif et la démarche adoptée par la compagnie se sont révélées un autre défi de taille. À ce jour, même si PBI a réussi à approcher et à « sensibiliser » plusieurs financiers des secteurs public et privé, l'entreprise n'est pas encore parvenue à obtenir un financement adéquat à long terme.

Prise de décisions

Le processus décisionnel à Pebble Beach est indépendant de celui de Heartland. Puisque ces deux sociétés fonctionnent indépendamment, le processus décisionnel de Heartland n'a pas été modifié à la suite de la

création de la seconde compagnie par Onda et Storm. Cependant, puisqu'elles ont un actionnaire commun et qu'elles partagent les mêmes locaux, ces deux entreprises ont amplement l'occasion de prendre des décisions complémentaires et d'échanger des idées et des procédés. Mais elles souhaitent vivement demeurer distinctes.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada¹⁹⁸²
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-06-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Orientation stratégique de Pebble Beach Interactive

Énoncé de mission de PBI

Pebble Beach Interactive Inc. s'est fixée comme objectif de devenir le principal créateur de produits didactiques et interactifs de haute qualité au monde.

Pebble Beach s'est engagée à devenir l'un des leaders nord-américains dans la production de ressources didactiques interactives de qualité. À cette fin, cette entreprise doit :

- obtenir le meilleur personnel disponible;
- acquérir et utiliser les stratégies de financement les plus créatrices et appropriées; et
- créer et maintenir des alliances stratégiques clés pour la production et la distribution de ses titres.

La réussite de l'entreprise dépendra de la mesure dans laquelle elle sera un leader de l'industrie au Canada et en Amérique du Nord. Le marché potentiel de l'industrie du multimédia en Amérique du Nord a été évalué comme équivalant au marché actuel de la télévision au point de vue du chiffre d'affaires.

Profil des ressources humaines de PBI

Compétences requises

Pebble Beach fait appel à des employés spécialisés dans de nombreux domaines, par exemple : gestion des projets, production créatrice, conception multimédia, rédaction, rédaction/intégration interactives, graphisme, animation et programmation audio/vidéo numérique dans plusieurs langages informatiques.

Profil de la main-d'œuvre

L'âge moyen de la main-d'œuvre est de 26 ans et les employés sont surtout des hommes. Tous les employés ont fait des études postsecondaires et sont engagés pour leur créativité et leur énergie.

Tout le personnel est maintenant à temps plein. Depuis que l'entreprise a été mise en route, son effectif est passé d'un employé à temps plein à plusieurs travailleurs sous contrat et finalement à 18 employés à temps plein. Au début, elle faisait appel à des travailleurs sous contrat et à des employés à temps partiel. Cependant, après avoir perdu plusieurs de ses travailleurs sous contrat, elle a constaté qu'elle avait besoin de prendre un engagement vis-à-vis du travailleur sous contrat et que celui-ci devait faire de même envers elle.

On exerce énormément de pression pour attirer les travailleurs sous contrat expérimentés de Regina vers les grands centres où il y a davantage de professionnels du multimédia et de perspectives de carrière. Cela a donné lieu à la décision d'embaucher des employés à temps plein qui prendraient un engagement envers la compagnie. Bon nombre des employés à temps plein initiaux ont été embauchés dans des industries liées aux services tels que celles de la vente au détail (Wal-Mart), et de l'enseignement (Université de Regina et la Saskatchewan Institute of Applied Sciences and Technology (SIASST)).

Recrutement et formation

Aucun des employés de PBI n'a été recruté chez Heartland. Quatre des employés actuels ont été embauchés pour accomplir des tâches de gestion ordinaires. Les autres ont été affectés à des activités multimédias spécifiques. La principale préoccupation concernant le réservoir de main-d'œuvre à Regina et en Saskatchewan est qu'il ne semble pas y avoir suffisamment d'employés qualifiés. Lorsqu'on trouve des employés qualifiés, il est difficile de les persuader de rester à Regina. Aux premières étapes de l'entreprise, plusieurs personnes qualifiées ont été attirées à Vancouver et à Toronto. Par conséquent, tous les autres employés sont nouveaux. Ces nouveaux employés possédaient quelques-unes des compétences requises, mais ont suivi des cours de recyclage selon les nouveaux besoins de l'entreprise multimédia. Les compétences particulières exigées par PBI des employés comportent la créativité, l'art d'écrire, le graphisme, l'animation/RV, l'audio/vidéo numérique, la programmation et l'adaptabilité.

Composition de la main-d'œuvre actuelle

Le personnel actuel de PBI (18 employés) consiste en :

- deux concepteurs de programme d'études;
- un ancien instructeur de la SIAST;
- l'instructeur et le gestionnaire du projet d'essai des fibres optiques de Campbell Collegiate/Sask. Tel;
- des rédacteurs et des graphistes;
- des techniciens/rédacteurs de médias interactifs;
- un personnel de modélisation, d'animation et de RV;
- un personnel de programmation et d'audio/vidéo numérique.

Les références scolaires du personnel révèlent l'intérêt que porte PBI aux études postsecondaires. Un employé possède une maîtrise. Six autres détiennent un baccalauréat. Trois d'entre eux sont titulaires d'un baccalauréat en beaux-arts, deux en informatique et un en génie. Les employés ont été formés à l'usage des nouveaux logiciels et des ensembles de créativité utilisés par la compagnie, à l'aide de programmes de formation interne.

PBI prévoit embaucher 12 autres employés à temps plein d'ici l'an 2000.

Changements dans la main-d'œuvre

Les directeurs de l'entreprise estiment que les principaux changements qui surviendront dans la main-d'œuvre consisteront en l'embauche d'employés plus spécialisés en graphisme et en informatique, par exemple, des graphistes et des techniciens à l'animation et à la création. Ce type de techniciens n'est pas répandu à Regina. D'ailleurs, en raison de la difficulté de trouver des employés qualifiés au stade actuel de l'entreprise, c.-à-d. la conception des titres initiaux, on s'inquiète de pouvoir recruter du personnel qui possède les compétences voulues pour assurer la croissance de la compagnie. Il faudra offrir une formation et des cours de recyclage importants aux nouveaux employés, d'où la mise sur pied du programme de formation aux systèmes adaptatifs.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
http://strategis.ic.gc.ca

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-06-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Orientation stratégique de Pebble Beach Interactive

Énoncé de mission de PBI

Pebble Beach Interactive inc. s'est fixée comme objectif de devenir le principal créateur de produits didactiques et interactifs de haute qualité au monde.

Pebble Beach s'est engagée à devenir l'un des leaders nord-américains dans la production de ressources didactiques interactives de qualité. À cette fin, cette entreprise doit :

- obtenir le meilleur personnel disponible;
- acquérir et utiliser les stratégies de financement les plus créatrices et appropriées; et
- créer et maintenir des alliances stratégiques clés pour la production et la distribution de ses titres.

La réussite de l'entreprise dépendra de la mesure dans laquelle elle sera un leader de l'industrie au Canada et en Amérique du Nord. Le marché potentiel de l'industrie du multimédia en Amérique du Nord a été évalué comme équivalant au marché actuel de la télévision au point de vue du chiffre d'affaires.

Profil des ressources humaines de PBI

Compétences requises

Pebble Beach fait appel à des employés spécialisés dans de nombreux domaines, par exemple : gestion des projets, production créatrice, conception multimédia, rédaction, rédaction/intégration interactives, graphisme, animation et programmation audio/vidéo numérique dans plusieurs langages informatiques.

Profil de la main-d'œuvre

L'âge moyen de la main-d'œuvre est de 26 ans et les employés sont surtout des hommes. Tous les employés ont fait des études postsecondaires et sont engagés pour leur créativité et leur énergie.

Tout le personnel est maintenant à temps plein. Depuis que l'entreprise a été mise en route, son effectif est passé d'un employé à temps plein à plusieurs travailleurs sous contrat et finalement à 18 employés à temps plein. Au début, elle faisait appel à des travailleurs sous contrat et à des employés à temps partiel. Cependant, après avoir perdu plusieurs de ses travailleurs sous contrat, elle a constaté qu'elle avait besoin de prendre un engagement vis-à-vis du travailleur sous contrat et que celui-ci devait faire de même envers elle.

On exerce énormément de pression pour attirer les travailleurs sous contrat expérimentés de Regina vers les grands centres où il y a davantage de professionnels du multimédia et de perspectives de carrière. Cela a donné lieu à la décision d'embaucher des employés à temps plein qui prendraient un engagement envers la compagnie. Bon nombre des employés à temps plein initiaux ont été embauchés dans des industries liées aux services tels que celles de la vente au détail (Wal-Mart), et de l'enseignement (Université de Regina et la Saskatchewan Institute of Applied Sciences and Technology (SIAST)).

Recrutement et formation

Aucun des employés de PBI n'a été recruté chez Heartland. Quatre des employés actuels ont été embauchés pour accomplir des tâches de gestion ordinaires. Les autres ont été affectés à des activités multimédias spécifiques. La principale préoccupation concernant le réservoir de main-d'œuvre à Regina et en Saskatchewan est qu'il ne semble pas y avoir suffisamment d'employés qualifiés. Lorsqu'on trouve des employés qualifiés, il est difficile de les persuader de rester à Regina. Aux premières étapes de l'entreprise, plusieurs personnes qualifiées ont été attirées à Vancouver et à Toronto. Par conséquent, tous les autres employés sont nouveaux. Ces nouveaux employés possédaient quelques-unes des compétences requises, mais n'ont suivi des cours de recyclage selon les nouveaux besoins de l'entreprise multimédia. Les compétences particulières exigées par PBI des employés comportent la créativité, l'art d'écrire, le graphisme, l'animation/RV, l'audio/vidéo numérique, la programmation et l'adaptabilité.

Composition de la main-d'œuvre actuelle

Le personnel actuel de PBI (18 employés) consiste en :


- deux concepteurs de programme d'études;
- un ancien instructeur de la SIAST;
- l'instructeur et le gestionnaire du projet d'essai des fibres optiques de Campbell Collegiate/Sask. Tel;
- des rédacteurs et des graphistes;
- des techniciens/rédacteurs de médias interactifs;
- un personnel de modélisation, d'animation et de RV;
- un personnel de programmation et d'audio/vidéo numérique.

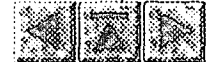
Les références scolaires du personnel révèlent l'intérêt que porte PBI aux études postsecondaires. Un employé possède une maîtrise. Six autres détiennent un baccalauréat. Trois d'entre eux sont titulaires d'un baccalauréat en beaux-arts, deux en informatique et un en génie. Les employés ont été formés à l'usage des nouveaux logiciels et des ensembles de créativité utilisés par la compagnie, à l'aide de programmes de formation interne.

PBI prévoit embaucher 12 autres employés à temps plein d'ici l'an 2000.

Changements dans la main-d'œuvre

Les directeurs de l'entreprise estiment que les principaux changements qui surviendront dans la main-d'œuvre consisteront en l'embauche d'employés plus spécialisés en graphisme et en informatique, par exemple, des graphistes et des techniciens à l'animation et à la création. Ce type de techniciens n'est pas répandu à Regina. D'ailleurs, en raison de la difficulté de trouver des employés qualifiés au stade actuel de l'entreprise, c.-à-d. la conception des titres initiaux, on s'inquiète de pouvoir recruter du personnel qui possède les compétences voulues pour assurer la croissance de la compagnie. Il faudra offrir une formation et des cours de recyclage importants aux nouveaux employés, d'où la mise sur pied du programme de formation aux systèmes adaptatifs.

 [Commentaires/suggestions/questions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)


http://strategis.ic.gc.ca



Passer à [Menu principal](#)

[Information d'affaires par secteur](#)

[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Produits de Pebble Beach

Titres actuels

Pebble Beach a conçu deux titres importants et plusieurs autres sont en voie de développement. Le premier titre, le CD-ROM *Ideas and Inspiration: An Introduction to Contemporary Canadian Art*, a été réalisé conjointement avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan. Il est conçu pour l'étude des arts visuels dans les écoles secondaires et les établissements postsecondaires. Il s'agit d'une compilation bilingue (anglaise et française) des œuvres contemporaines de 100 artistes canadiens dans les domaines de l'architecture, des beaux-arts, de l'artisanat, des bandes dessinées, du graphisme et de la création de modes organisée dans quatre galeries multimédias interactives. Les visiteurs sont encouragés à explorer et à expérimenter les médias en participant à une large gamme d'activités interactives. Leur visite dans les galeries est accompagnée de musique, d'effets sonores et de renseignements contextuels.

Le second titre, *Stories in Season*, est un CD-ROM interactif conçu afin d'améliorer les aptitudes à la lecture des étudiants, du jardin d'enfants à la deuxième année. C'est une collection de livres de contes parlants présentée en mode interactif et conçue en vue d'améliorer les arts du langage et les compétences informatiques de base tout en donnant un aperçu de la culture et du style de vie des Premières nations du Canada.

Stories in Season consiste en quatre histoires multilingues illustrées, racontées en anglais, en français, en saulteaux, en dakota, en déné et en cri. Ces histoires sont racontées simplement et illustrées de façon saisissante. Elles ont été conçues conjointement avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan, dans le cadre du programme d'étude des arts de la langue anglaise et des langues française et indiennes dans les écoles élémentaires.

Ces deux titres sont utilisables sous formats compatibles IBM et Macintosh et sont accompagnés de guides du maître. Aucun de ces titres n'est lié aux travaux ou aux projets en cours à Heartland Motion Pictures.

Source du contenu

À Pebble Beach Interactive, 40 % du contenu du matériel multimédia sont nouveaux et sont créés spécifiquement pour les produits mis au point. De ce pourcentage, 90 % sont créés à l'interne, tandis que 10 % sont acquis de sources externes.

Soixante p. cent du contenu du matériel de Pebble Beach proviennent du domaine public. Les pourcentages relatifs aux méthodes d'acquisition et aux lieux de production diffèrent d'un projet à l'autre. En règle générale, cependant, 10 % sont acquis de sources brevetées. Ce matériel comprend les images, la vidéo, la musique, le texte et l'animation. Le contenu est acquis de sources mondiales, selon le marché mondial qui est visé.

Puisqu'une si grande partie du matériel est créée sur place, les compétences et la capacité de travailler avec de nouveaux produits et de nouvelles techniques sont essentielles. Par ailleurs, PBI n'utilise aucun contenu produit par Heartland, car il ne correspond pas aux projets qu'elle entreprend actuellement ou ni est pas associé. Cela signifie que PBI a éprouvé tous les types de problèmes possibles liés à la production et au

développement.

PBI ne disposait pas de précédents. Par conséquent, elle a dû commencer à zéro à l'égard de tous les arrangements : accords, contrats, décisions relatives aux personnes et aux protocoles, et matériel à louer ou à acheter. Ce processus d'erreurs et d'échecs s'est révélé coûteux et chronophage pour la compagnie.

Propriété intellectuelle

PBI s'efforce de détenir les droits de toute la propriété intellectuelle qu'il conçoit et utilise. Lorsque c'est souhaitable, elle achète ou paie les droits de la propriété qu'elle utilise et obtient de sources extérieures.

L'une des principales stratégies de la compagnie consiste à produire le contenu autant que possible à l'interne et de faire appel le moins possible à des sous-traitants. Cette stratégie vient étayer sa prétention à la propriété intellectuelle et la protection de ses droits. Actuellement, 60 % des travaux de production sont effectués sur place et le reste est confié à des sous-traitants.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à → [Menu principal](#)
 → [Information d'affaires par secteur](#)
 → [Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Développement des produits

PBI possède plusieurs avantages distincts. Dans une industrie où le site a peu d'importance, PBI est située dans une partie du monde où les coûts indirects sont faibles.

Pour répondre à son besoin de personnel qualifié, PBI, qui bénéficie d'une aide financière de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et du Saskatchewan Department for Post-Secondary Education and Skills Training, a conçu le programme de formation multimédia aux systèmes adaptatifs. Ce programme a pour but de développer une réserve de spécialistes des nouveaux médias afin de satisfaire aux besoins de PBI et à ceux de l'industrie. PBI sera un centre de formation pour Adobe et Macromedia et établira son propre programme de formation aux systèmes adaptatifs. Il s'agit d'un programme de formation axé sur le travail, qui sera bientôt accrédité. Ce programme est administré par DHRC pour le compte du gouvernement fédéral et du gouvernement de la Saskatchewan.

PBI a déjà démontré sa capacité de créer de bons produits interactifs. En assurant une formation à l'interne, elle prévoit rehausser cette vision.

Les ressources en matière de production des nouveaux médias interactifs de Pebble Beach comprennent un vaste éventail d'applications aux médias électroniques, par exemple : Adobe Photoshop, Illustrator, Premier, Pagemill, After Effects et Pagemaker, Macromedia's Director 5, Sound Edit 16, Deck II, KTP Tools, Black Box, Astound, Studio Vision, Pro Tools MovieFlo, Final Effects, Debabelizer, MacFlow, ainsi que des programmes en production pour bases de données, traitement de texte et tableurs.

Pebble Beach concentre ses efforts sur le marché de l'éducation. Les deux volets de ce marché qu'il cible sont les suivants :

- le marché K-12 officiel; et
- les applications professionnelles pour le marché de la formation d'entreprise.


Le CD-ROM est actuellement le seul format qui peut admettre les technologies de la vidéo interactive et de la reconnaissance visuelle ainsi que les technologies naissantes. Il comporte les avantages d'être peu coûteux à reproduire, bien que suffisamment important pour rendre le piratage peu rentable et d'offrir un format universel. Les produits de PBI sont donc créés sur CD-ROM. PBI se prépare à distribuer ses applications en ligne.

La rédaction assistée par ordinateur est effectuée sur une plate-forme Macintosh, avec une foule de logiciels, de dispositifs d'édition non linéaire et de mémoires de forte capacité ainsi qu'avec des unités reliées par un système Ethernet à haute vitesse. Les essais, une partie de la production et la gestion sont effectués sur la plate-forme OP à l'aide de connexions Ethernet et de programmes d'utilisation collective de fichiers. Cela permet à tous d'échanger facilement des fichiers.

Stratégie de production

En commençant sa pénétration du marché et son identification des produits dès les premiers stades, PBI souhaite établir une base solide pour le nouveau marché scolaire, de façon à produire des recettes annuelles de l'ordre de 25 à 50 millions de dollars.

Pour pouvoir être compétitive sur ce nouveau marché de l'éducation, PBI mettra l'accent sur les marchés nord-américain et international, plutôt que sur le marché canadien. Toutefois, elle ciblera exclusivement certains titres sur ce dernier.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-06-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Marketing et distribution

PBI utilise une démarche dynamique pour pénétrer le marché de l'éducation interactive. Cette démarche consiste à former des coentreprises avec les fournisseurs de contenu des secteurs privé et public et à développer des produits didactiques interactifs dotés d'un contenu et d'une qualité supérieurs.

Les stratégies employées par PBI ont pour but de distribuer ces produits et ces titres dans le monde entier conjointement avec ses associés et ses alliances spécialisés dans la distribution. Par conséquent, même si PBI vise au début le marché nord-américain, elle souhaite distribuer ses produits à l'échelle internationale.

Une stratégie importante de la compagnie consiste à faire appel à diverses plates-formes en vue de faciliter le transfert des CD-ROM aux réseaux. À cette fin, PBI s'est efforcée de créer de nouveaux cheminements.

Partenariats

Par le passé, la direction de PBI a réalisé de nombreux projets de codéveloppement en association avec d'autres entreprises et a créé des stratégies de marketing pour des marchés spécialisés. Ces atouts et ces talents lui ont déjà permis de s'implanter solidement dans l'industrie canadienne.

PBI a pris un arrangement de coproduction unique avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan en vue de créer une ressource multimédia. PBI a coproduit ses deux premiers titres avec ce ministère. Ces titres sont maintenant approuvés comme un matériel interactif du programme d'études des écoles de la Saskatchewan. Il s'agit là d'une première au Canada.

D'autres titres en cours de développement sont créés en association avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan et des scénarios de codéveloppement supplémentaires sont étudiés avec d'autres fournisseurs de contenu à travers le pays.

Distribution

PBI a engagé la firme Prentice Hall Ginn pour distribuer ses deux premiers titres au Canada. PBI et Prentice Hall Ginn mettent la dernière main aux arrangements de production en vue de coproduire des titres pour suppléer au matériel imprimé didactique existant. Cette collaboration donnera lieu à la fourniture d'un ensemble didactique complet doté d'un élément multimédia aux écoles canadiennes.

Cette démarche élimine le marketing direct auprès des commissions scolaires et améliore la crédibilité de PBI grâce à son association à Prentice Hall Ginn. Les services de marketing du plus grand développeur de matériel didactique au monde seront le tremplin qui permettra aux produits de PBI d'accéder aux salles de classe.


Les titres CD-ROM seront accompagnés de guides du maître et de guides des activités qui aideront les enseignants et les étudiants.

PBI recherche aussi d'autres mécanismes qui ont pour but de faciliter le placement direct de ses produits dans les commissions scolaires et les maisons d'enseignement où aucun arrangement n'a été pris avec Prentice

Hall Ginn.

Marchés étrangers

Il est facile de traduire les produits interactifs dans d'autres langues. Lorsqu'on prend des dispositions adéquates, on peut insérer une nouvelle langue dans une série de fichiers de texte et de fichiers audio. Avec une programmation minimale, le même contenu peut être reformaté pour la nouvelle langue. Ainsi, Pebble Beach peut diffuser des titres tels que le *Talking Book* (livre parlé) en plusieurs langues au Canada et à l'échelle internationale.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Strategis	Technologie de l'information et télécommunications	Aide	Quoi de neuf	Carte du site
		Opinion	Contexte	English

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Recherche dans Strategis

Date de diffusion - 1997-06-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Milieu concurrentiel

Le marché scolaire axé sur les programmes d'études est un tout nouveau marché. Le créneau des relations de coproduction et de distribution est grand ouvert et on doit en tirer parti rapidement. Cependant, cela prend du temps pour que le matériel didactique atteigne le marché. Le matériel doit être évalué, recommandé et essayé dans la salle de classe avant d'être acheté.

Cela signifie que les titres créés maintenant ne seront pas utilisés pendant au moins un an et demi. Les entreprises devraient donc se doter de plans à long terme, de partenariats stratégiques bien définis et souples ainsi que de mécanismes créateurs qui leur permettent de pénétrer le marché et le processus d'évaluation. Ces critères définissent l'environnement concurrentiel de cette industrie.

En règle générale, les fournisseurs de matériel didactique, les producteurs de matériel interactif, le gouvernement et les maisons d'enseignement sont conscients des possibilités offertes par les nouveaux médias et s'efforcent de concevoir de nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

Les concurrents et la part du marché

Il existe un groupe important d'éditeurs de jeux qui parviendra probablement à s'implanter dans le marché de l'éducation à mesure que celui-ci prendra de l'ampleur. L'établissement de connexions en vue du codéveloppement et de la distribution de titres pour les maisons d'enseignement constituera un obstacle de taille pour tout établissement de production existant. Le fait de surmonter ces obstacles pourrait retarder la pénétration du marché de plusieurs années.

En mettant l'accent sur l'acquisition d'une part du marché dans le segment institutionnel du marché de l'éducation, Pebble Beach, de même que les producteurs actuels de matériel didactique, deviendront vraiment les leaders du marché.

Sur le marché international de 1994, les quatre principales sociétés combinées ont obtenu 40 % des ventes de didacticiels [Rapport de PC Data pour 1995.] :

Learning Company est en tête de proue, car elle obtient 14 % des ventes et 11 % des unités vendues. Elle fabrique des familles de produits coordonnées dans le système d'éducation par groupes d'âges, telles que les familles *Rabbit* (2 à 8 ans), *Treasure* (5 à 9 ans), *Supersolver* (7 à 9 ans) et *Action Adventure* (10 ans et plus). Cette entreprise se spécialise de plus en plus dans le matériel pédagogique et préscolaire.


Broderbund est à l'origine de la réussite de *Carmen San Diego*. En 1993, elle a offert 44 titres et son chiffre d'affaires a atteint 96 millions de dollars. Son principal atout réside dans les programmes d'apprentissage précoce, par exemple : *Play Room*, *Tree House* et *Backyard*.

Davidson & Associates ont eu un chiffre d'affaires de 60 millions de dollars en 1993. La principale gamme de produits de cette société est la série *Blaster - Math Blaster*. Elle a formé un partenariat stratégique avec Fisher Price dont la renommée lui a permis de pénétrer le marché préscolaire. Davidson a également conclu des marchés avec Addison-Wesley pour la production de manuels scolaires interactifs et avec Paramount (Viacom)

pour la réalisation de projets interactifs avec sa filiale chargée des programmes d'études, cette société est un chef de file dans les systèmes d'apprentissage intégrés.

Microsoft est surtout basée sur les séries *Encarta* et *Bockshelf*. Elle a créé une coentreprise avec Scholastic pour accéder au marché des enfants sous l'étiquette Microsoft Home. Cette société est orientée stratégiquement vers les écoles par sa série *Cool Tools for Schools* et son partenariat avec Disney.

Microsoft est toujours une force avec laquelle il faut compter, car l'avantage inhérent que lui procure la plate-forme Windows lui permet de regrouper les logiciels et de profiter d'autres bénéfices de marketing.

 [Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Date de diffusion - 1997-05-31



Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive

Questions financières

Les statistiques sur les produits didactiques interactifs présentent des tendances intéressantes. Les recettes moyennes provenant de la vente d'un CD-ROM destiné au marché de l'éducation peuvent atteindre la somme de 1,2 million de dollars pour la durée de vie du titre. Cette durée dépend du segment du marché et de la modernité du matériel. Cependant, les recettes moyennes provenant des titres produits par les huit principaux éditeurs de CD-ROM au cours de 1995 se sont chiffrées à 346 000 dollars américains par titre.

Financement de Pebble Beach

Pebble Beach a financé son expansion initiale grâce à des prêts de ses actionnaires (jusqu'à 25 %), à la prévente de ses deux titres (jusqu'à 30 %) et à des subventions publiques (jusqu'à 45 %).

Le processus de la prévente constituera un modèle pour le financement de certains projets, en particulier lorsqu'il existe un arrangement de marketing et de distribution préétabli.

PBI a aussi eu accès à de l'aide financière du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux, et à la suite d'entretiens avec des fonctionnaires, a été en mesure d'obtenir les fonds nécessaires pour élaborer et réaliser le programme de formation spécialisée destiné aux stagiaires en multimédia et aux futurs employés.

Le financement de PBI a été plus difficile que celui de Heartland. Cette dernière est une compagnie renommée qui œuvre sur un marché connu, et qui a fait ses preuves dans le domaine de la production cinématographique. Les principales préoccupations des financiers éventuels à l'égard de Pebble Beach étaient qu'il s'agissait d'une jeune entreprise qui lançait des produits novateurs sur un nouveau marché. Cette combinaison n'a pas donné lieu à de nombreuses offres.

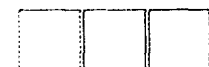
Il était évident que les financiers ne connaissaient pas bien le secteur ni son marché. Ils disposaient de peu de mécanismes et de modèles sur lesquels ils pouvaient baser leur analyse des risques. Par conséquent, l'obtention du financement est surtout une question de sensibiliser les financiers de façon à atténuer les risques des projets à leurs yeux et de leur permettre de mieux comprendre les possibilités offertes par le secteur des produits didactiques multimédias.

Rentabilité

PBI n'est pas encore rentable. Sa rentabilité dépendra directement de la part du marché qu'elle détiendra, du nombre de projets qu'elle pourra mener à bien et de la mesure dans laquelle elle pourra s'associer à des fournisseurs de contenu et à des distributeurs afin d'atténuer les incertitudes et les risques liés au développement des produits qu'elle souhaite implanter dans la salle de classe.

À l'heure actuelle, les activités multimédias de Pebble Beach Interactive ont une incidence favorable sur les rentrées de fonds de l'entreprise. Toutefois, puisqu'il s'agit d'une compagnie séparée, il n'y a pas d'effet direct sur les résultats financiers de Heartland.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

Canada
<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Principaux défis

Les principaux défis auxquels fait face Pebble Beach Interactive ne diffèrent pas beaucoup de ceux auxquels sont confrontés d'habitude les jeunes entreprises. Ces dernières doivent répondre aux besoins suivants :

- un financement à long terme stable;
- un financement à court terme stratégique; et
- avec un marché naissance en croissance, une trésorerie suffisante pour financer les projets en cours et nouveaux.

Les principaux défis de Pebble Beach sont les suivants : a) le financement à long terme; b) les risques liés à une période d'évaluation plus longue pour l'acceptation des produits; et c) la disponibilité de travailleurs qualifiés.

Financement à long terme

L'accès à un financement stable à long terme, p. ex., la capitalisation de l'entreprise sur une période de trois à cinq ans est un défi de taille pour la compagnie. Cette dernière a réussi davantage à faire financer des projets qu'à obtenir un financement à long terme. Malgré plusieurs entretiens prometteurs, cela reste une grosse pierre d'achoppement. Le fait d'être associée à Heartland a ouvert des portes et a permis d'obtenir un financement initial et le financement de projets. Cependant, PBI n'a pas encore réussi à obtenir les prêts à long terme souhaités.

Deux démarches ont été proposées pour obtenir une aide financière à long terme; tout d'abord, le financement par emprunt d'un montant précisé, mettons cinq millions de dollars sur une période de cinq ans; en second lieu, un engagement implicite de financer une série de projets spécifiée, dont la réalisation prendrait de trois à cinq ans. Ces deux arrangements qui seraient soumis à des approbations appropriées, font l'objet d'un examen poussé.

Période de gestation plus longue pour le marché

Plusieurs domaines présentent des risques. Il est possible que le développement du marché de l'éducation soit plus long que prévu. Le fait de s'associer à un distributeur spécifique peut aussi présenter des risques. En raison du délai nécessaire pour le développement, l'évaluation, les essais pilotes et la prise de décisions finales par les représentants des commissions scolaires et du ministère de l'Éducation, ces facteurs risquent également d'avoir une incidence négative sur l'entreprise.

Employés qualifiés

On observe une forte demande de personnel compétent dans le domaine du multimédia. PBI sait par expérience que le charme des grandes villes et l'influence des sociétés d'envergure suffisent à attirer vers elles les employés de l'entreprise et de Régina. Puisqu'on s'intéresse de plus en plus au développement du multimédia au Canada et aux É.-U., on doit être en mesure de recruter des employés compétents et de leur apprendre les techniques appropriées pour l'entreprise et l'industrie. PBI a décidé que pour remédier à cette

situation, elle alliera la formation permanente à un plan de primes pour les employés afin de réduire les coûts liés à la perte de membres d'équipes qui ont reçu une formation.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Date de diffusion - 1997-05-31

Étude de cas de Heartland Motion Pictures et de Pebble Beach Interactive



Stratégie pour l'avenir

Pebble Beach Interactive a l'intention de devenir un des principaux producteurs et développeurs de matériel didactique multimédia de niveau international. Sa stratégie pour l'avenir consiste à mettre l'accent sur des marchés spécifiques qu'elle peut pénétrer grâce à la coproduction et au codéveloppement de produits ciblés et à ses relations en matière de contenu et de distribution. Elle a commencé à répondre à ses besoins en ressources humaines par l'introduction et l'utilisation du programme de formation multimédia aux systèmes adaptatifs. Il semble que la plupart des pièces du puzzle soient en place. Il reste à prendre un arrangement satisfaisant pour le financement à long terme qui couvre la période des trois à cinq prochaines années de la phase de croissance et d'expansion de l'entreprise.



[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-10-07

Études de cas sur l'incidence des activités multimédias sur l'industrie du film - Résumé des conclusions

Les points saillants des questions et des enjeux communs soulevés dans les études de cas

L'industrie du multimédia est un nouveau segment de l'économie canadienne qui connaît un essor fulgurant. La plupart des entreprises de cette industrie ont été créées au cours des années 90 et deux tiers d'entre elles ne sont pas spécialisées (c.-à-d. des firmes qui créent également d'autres produits). Des trois entreprises présentées dans les études de cas, [Malofilm](#) et [Combined Media](#) sont des firmes non spécialisées, puisqu'elles tirent des recettes de l'audiovisuel et/ou de l'édition, tandis que [Pebble Beach Interactive](#), fondée par Stephen Onda de Heartland Motion Pictures, est une compagnie spécialisée, dont la seule source de revenu est la production multimédia.

En 1995, l'Interactive Multimedia Arts and Technology Association (IMAT), de concert avec Industrie Canada, a effectué un sondage de l'industrie du multimédia et a identifié certaines des nouvelles questions clefs. L'industrie a signalé qu'elle était limitée par une pénurie de main-d'oeuvre spécialisée et l'incapacité des programmes d'éducation à fournir cette main-d'oeuvre. Le financement était aussi une préoccupation, puisque presque les deux tiers des compagnies sondées estimaient qu'elles étaient insuffisamment financées. Ces questions préoccupent également l'industrie de l'audiovisuel, bien qu'elle jouisse d'un meilleur accès au financement public et d'un marché du travail différent.

Selon le sondage de l'IMAT, l'entreprise multimédia « moyenne » est une compagnie fermée qui compte en moyenne 74 employés (la moyenne est de 21 employés pour les développeurs spécialisés et de 106 pour les firmes non spécialisées). Cette entreprise dessert le marché canadien et probablement le marché américain (même si 31 % desservent aussi d'autres marchés étrangers). La firme typique de l'industrie canadienne diffère beaucoup de cette moyenne. La plupart des entreprises sont très petites, 50 % comptant moins de dix employés et les deux tiers moins de trente. Habituellement, les entreprises ciblent le marché des affaires, 73 % visent ce marché (73 %), tandis que 66 % ciblent l'éducation et 41 % le marché domestique.

Les questions liées aux ressources humaines

Dans de nombreux domaines de la haute technologie, les pénuries de main-d'oeuvre et le maintien des employés spécialisés à leur poste sont des questions qui préoccupent les gestionnaires. Cela est aussi vrai pour le développement multimédia qui nécessite l'embauche d'un certain nombre d'employés hautement spécialisés. Le sondage de l'IMAT a révélé la criticité des questions liées aux ressources humaines. Les mêmes questions sont soulevées par les entreprises qui ont participé aux études de cas.

Les entreprises multimédias semblent utiliser un modèle d'emploi différent que celui des producteurs de films et d'émissions télévisées. Le personnel a tendance à être à temps plein, occupant des postes permanents. Les entreprises du multimédia ont moins recours aux pigistes et aux contractuels que dans les entreprises de l'audiovisuelle. Toutes les entreprises qui ont participé aux études de cas ont signalé qu'elles maintenaient un effectif à plein temps pour répondre à leurs besoins multimédias. Cela occasionne des frais généraux plus élevés que ceux que les entreprises de l'audiovisuelle ont l'habitude d'assumer et exige un flux constant de projets puisque l'oisiveté est très onéreuse.

Les études de cas ont confirmé que le développement multimédia requière une variété de compétences, telles que la gestion de projets, les aptitudes créatives, le graphisme, la rédaction, la programmation et l'animation.

Les entreprises doivent rassembler des équipes multidisciplinaires afin de répondre à leurs besoins. À mesure que les entreprises prennent de l'ampleur, il devient impératif qu'elles se dotent d'un personnel qui connaît bien les affaires, et qui ne possède pas seulement des habiletés techniques et créatives. Dans certains domaines spécialisés (p. ex. les développeurs de jeux), une entreprise peut être obligée d'aller chercher à l'étranger un personnel possédant l'expérience et la formation voulues. Bien que ces compétences soient très semblables à celles du marché de l'audiovisuel, elles ne correspondent pas parfaitement, en particulier au niveau des compétences techniques. Ainsi peu de travailleurs peuvent être employés dans l'ensemble d'une entreprise (en supposant que celle-ci possède des divisions du multimédia et de l'audiovisuel). Dans nos études de cas, les compagnies n'ont pas utilisées le personnel de production audiovisuelle et multimédia de façon interchangeable. Pebble Beach a dû former du personnel afin de répondre à ses propres besoins et Malofilm n'a pu faire appel à son personnel de l'audiovisuel pour réaliser des projets multimédias.

Les compagnies qui ont participé aux études de cas ont signalé que puisque la réserve de main-d'oeuvre est limitée dans le domaine du multimédia, l'embauche est plus difficile, en particulier à l'extérieur des grands secteurs urbains. Ce phénomène a deux conséquences importantes, une sur les coûts de la formation et l'autre sur la capacité de garder les employés avec l'entreprise. Puisque la plupart des nouveaux employés engagés ne possèdent que quelques-unes des compétences nécessaires, les entreprises doivent assurer leur formation à l'interne afin de leur donner toutes les compétences dont ils ont besoin. Vu que la technologie évolue constamment, une formation permanente est aussi requise pour que les employés soient au courant des dernières nouveautés technologiques. La capacité de retenir les employés avec l'entreprise est donc importante, puisqu'on investit énormément dans leurs compétences. Il semble que les entreprises situées dans de petites localités se préoccupent du fait que leurs employés sont attirés vers les grands centres urbains où les occasions d'emploi sont plus nombreuses. Elles ont donc tendance à offrir des emplois à temps plein, afin de s'attirer une plus grande loyauté de la main-d'oeuvre.

Une plainte formulée à la fois dans les études de cas et dans le sondage de l'IMAT semble être que les maisons d'enseignement ne produisent pas assez de diplômés possédant la combinaison voulue de compétences et formés à la technologie de pointe. D'autre part, s'ils veulent obtenir de l'emploi, les travailleurs ont besoin d'une solide formation, qui ne s'obtient d'habitude que d'une université ou d'un collège. Il est à espérer que la pénurie de main-d'oeuvre diminuera à mesure que l'industrie croîtra, et qu'il y aura un plus grand nombre de diplômés ou que le transfert de travailleurs spécialisés vers l'industrie s'accroîtra.

Le financement

Le financement des projets multimédias est fort différent de celui des projets audiovisuels. Dans le secteur de l'audiovisuel, on trouve de nombreuses sources de financement, dont les préventes et les avances, le financement public (p. ex. Téléfilm Canada), les crédits d'impôts, etc. Le niveau de risques financiers courus par la compagnie de production peut être minime (moins de 10 %). Selon les comptes rendus des entreprises dans les études de cas, l'exposition des producteurs multimédias aux risques est d'ordinaire beaucoup plus élevée, car elle peut atteindre jusqu'à 90 % des titres destinés au marché de la consommation.

Pour les titres multimédias destinés aux consommateurs, il n'existe pas de financement basé sur les projets, peu de financement public et aucun mécanisme de prévente. Une compagnie doit donc fournir une grande partie des capitaux elle-même et utiliser l'endettement (capital-risque, investissements privés, etc.) pour réunir des fonds. Les entreprises audiovisuelles ne sont pas habituées à ce type d'arrangements financiers. En finançant les produits éducatifs multimédias, il est possible d'avoir un financement de prévente lorsqu'il existe un arrangement préétabli relatif au marketing et à la distribution. Bien que les fonds publics puissent être plus importants pour les produits éducatifs multimédias lorsqu'on les compare aux produits de consommation (en particulier si la production s'adresse aux écoles publiques et au ministère de l'Éducation), il demeure plus difficile de mobiliser de l'argent pour un projet multimédia que pour un projet audiovisuel. PBI, qui se spécialise dans les produits didactiques, a réussi à signer des accords de production avec le secteur de l'enseignement (particulièrement le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan).

Certaines des difficultés mentionnées dans les études de cas à propos de la mobilisation de fonds auprès des prêteurs incluent la nouveauté du marché (les secteurs qui n'ont pas fait leurs preuves effraient les prêteurs), la méconnaissance du secteur et le manque d'expertise dans l'analyse de risques. On croit que les prêteurs ont besoin de renseignements au sujet du marché multimédia, afin de mieux comprendre les risques (c.-à-d. atténuer les risques perçus) et les possibilités du marché. Cela est conforme aux résultats du sondage de l'IMAT, où il semblait qu'un pourcentage important de ces firmes estimait que ces institutions ne comprenaient pas suffisamment les besoins de l'industrie.

Les marchés

Le volet de l'éducation

Le marché didactique des produits interactifs est semblable au marché didactique des produits audiovisuels. Selon l'étude de cas de PBI, les produits multimédias éducatifs sont le secteur de logiciels de soutien qui connaît la croissance la plus rapide. C'est pourquoi PBI l'a ciblé comme son créneau. Des arrangements de coproduction sont aussi possibles, garantissant un marché et une source de financement. PBI a utilisé cette méthode pour créer ses deux premiers titres avec le ministère de l'Éducation de la Saskatchewan. En assurant une vente directe à l'avance, la plupart des risques associés au développement sont éliminés.

Le volet du divertissement et de l'information

Le volet du divertissement et de l'information du multimédia est un marché semblable au marché du divertissement à domicile pour les produits audiovisuels (les produits susceptibles d'être acceptés par les radiodiffuseurs conventionnels et les services de télévision payants). Ces titres multimédias s'adressent au grand public, et comme tels offrent les plus grands gains potentiels mais aussi les plus grands risques. Malofilm Interactif et Combined Media ont ciblé toutes deux ce marché avec leurs produits multimédias, visant le même marché que pour leurs produits audiovisuels.

Le volet des affaires

Dans le multimédia, une grande partie de la production est ciblée sur les entreprises sous forme d'applications spéciales (présentations, kiosques, outils de formation, etc.). Ceci ne correspond pas très bien avec les marchés audiovisuels, bien que cela soit fort semblable aux activités publicitaires ou aux vidéos d'entreprise. Combined Media percevait les frais de Mackerel pour la division des services comme une source de revenu plus stable permettant de réaliser d'autres projets multimédias.

La distribution

À l'instar de l'industrie audiovisuelle, l'industrie du multimédia est en train de développer des marchés internationaux. En 1995, 53 % des entreprises nouvellement lancées dans l'industrie du multimédia signalaient qu'elles desservent le marché international. Cela est probablement nécessaire puisque le marché canadien est probablement trop modeste pour assumer les coûts de l'élaboration de nouveaux titres, en particulier sur le marché de la consommation, de la même façon qu'elle n'a pas l'envergure voulue pour soutenir le développement continu de productions audiovisuelles à budget important. Cette orientation internationale, bien que nécessaire, rend la distribution plus compliquée. PBI et Malofilm ont établi des plans pour faire appel à des partenaires et à des alliances pour distribuer leurs produits à l'échelle mondiale. Déjà, la majorité des recettes générées par les ventes de Malofilm Interactif proviennent des marchés d'exportation. Les petits développeurs auront peut-être besoin de s'associer à des éditeurs pour atteindre les canaux de distribution. Malofilm fait office d'éditeur, distribuant les produits d'autres développeurs en Amérique du Nord tandis que PBI fait le nécessaire pour que Prentice Hall Ginn (un important éditeur de livres scolaires) distribue ses titres au Canada.

Selon le sondage de l'IMAT, les méthodes de distribution les plus populaires étaient la vente directe (en particulier pour le marché des affaires), la distribution au détail, par la poste et en ligne et le regroupement avec les manufacturiers d'équipement. On prévoyait que l'importance de la distribution en ligne et au détail augmenterait. Dans les études de cas, Malofilm a signalé qu'elle employait toutes ces méthodes pour distribuer ses produits, tandis que PBI a débuté avec la vente directe et planifie élargir ses méthodes (tel que mentionné ci-dessus). Il semble que les canaux de distribution diffèrent sensiblement de ceux qui servent aux produits audiovisuels et que l'expérience dans ce secteur n'offre pas les bons contacts pour la distribution des titres multimédias, bien que Malofilm ait signalé qu'elle est en mesure de faire appel & agr ave; des distributeurs de vidéocassettes sur de nombreux marchés étrangers.

La propriété intellectuelle

Les industries du multimédia et de l'audiovisuel sont à la fois des créateurs et des utilisateurs de contenu de propriété intellectuelle. Toutes deux exigent de l'expertise dans le règlement des droits. La façon dont les entreprises acquièrent et utilisent le contenu fait partie de leur propre stratégie unique. Un thème commun dans les études de cas semble être d'utiliser autant de matériel que possible provenant de l'interne ou d'assurer la

création d'un nouveau contenu par sous-traitance. Une autre source de matériel mentionnée dans les études de cas est le contenu provenant du domaine public. Dans le cas d'un développeur, l'objectif semble consister à posséder une aussi grande partie de la propriété intellectuelle que possible. Dans l'enquête de l'IMAT, la stratégie la plus populaire pour le développement du contenu semblait être un développement complet à l'interne et les coûts du règlement des droits étaient considérés comme trop élevés par 57 % des firmes. Cela est conforme aux mesures et aux attitudes signalées dans les études de cas.

Les études de cas révèlent qu'à l'heure actuelle, peu du contenu audiovisuel appartenant déjà aux compagnies est adapté aux produits multimédias. Les synergies entre les produits audiovisuels et multimédias font partie des « plans à long terme » des entreprises afin de tirer parti des propriétés existantes.

La rentabilité

Selon l'enquête de l'IMAT, il faut compter au moins deux ans pour que les entreprises multimédias deviennent rentables. Environ la moitié des compagnies sondées (53 %) étaient rentables, même si toutes étaient très optimistes quant aux perspectives de profits futurs et de croissance des recettes. Selon les données présentées dans l'étude de cas sur Malofilm, seulement 4 % des producteurs multimédias réalisaient des bénéfices. On signale que seulement 25 CD-ROMs destinés à la consommation ont généré des ventes de plus de 10 000 unités en 1995 sur les 1 700 nouveaux titres ont été publiés. D'après ces données, 99 % des titres ont été vendus à moins de 7 000 exemplaires, alors qu'un volume rentable type serait d'environ 20 000 exemplaires. Malofilm Interactif semble avoir eu quelque succès. Dans son étude de cas, on a noté que de pareilles compagnies, qui produisent des titres à succès, peuvent bénéficier de grosses marges de profit. À l'instar de nombreuses entreprises sur le marché du multimédia, PBI n'est pas encore rentable. Cette initiative est perçue comme une initiative à long terme visant à tirer parti d'une occasion bien définie. La compagnie est optimiste et prévoit une croissance importante en l'an 2000. L'étude du cas de CMJ ne contient aucune information sur sa rentabilité.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)



[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>

Passer à [Menu principal](#)
[Information d'affaires par secteur](#)
[Technologies de l'information et des télécommunications](#)

Auteur - Industrie Canada

Date de diffusion - 1997-10-07

Études de cas sur l'incidence des activités multimédias sur l'industrie du film - Résumé des conclusions

Les travaux futurs

Le profil de l'industrie et l'analyse intersectorielle

Industrie Canada a commandé à Statistique Canada la préparation d'un registre des données commerciales sur les industries des technologies de l'information et du contenu, y compris l'industrie du multimédia. Nous prévoyons que les renseignements nous donneront une meilleure idée de la taille de l'industrie du multimédia, de sa croissance et de son importance pour l'économie. Au cours des six à huit prochains mois, nous prévoyons réaliser une série de projets de recherche reposant sur ces données. Ces projets incluent un profil de l'industrie du multimédia ainsi qu'une série de documents d'analyses intersectorielles portant sur des questions telles que le financement et les ressources humaines. Ces documents et certains des tableaux de données de base seront diffusés sur Strategis (page d'accueil d'Industrie Canada) à mesure qu'ils seront achevés.

La possibilité de réaliser d'autres études de cas

Selon les réponses aux études de cas exposées dans le présent document, Industrie Canada prévoit en effectuer d'autres. Ces études continueront d'approfondir la compréhension de la transition des industries de contenu traditionnelles à l'environnement multimédia et l'incidence d'une telle mesure sur la performance des entreprises. Le format des nouvelles études serait semblable à celui des anciennes, car elles analyseraient l'impact des activités multimédias sur la croissance de l'entreprise, l'emploi, les changements dans les métiers et les compétences. On espère que les nouvelles études de cas pourraient permettre de déterminer des occasions particulières pour le développement de l'industrie et ainsi aider Industrie Canada et d'autres ministères à élaborer une stratégie en matière de développement de l'industrie de contenu et de l'information en réponse aux enjeux liés à l'autoroute de l'information et aux initiatives gouvernementales visant à bâtir la société de l'information.

Veillez nous contacter à MediaF@ic.gc.ca afin de nous faire part de vos commentaires sur les études de cas et leur valeur en tant que renseignements commerciaux. Nous vous saurions gré de nous communiquer toute suggestion visant à améliorer les objectifs des études de cas.

[Commentaires/suggestions/questions à propos de ce document.](#)

[Aide](#) [Quoi de neuf](#) [Carte du site](#) [Opinion](#) [Contexte](#) [English](#) [Haut de la page](#)

<http://strategis.ic.gc.ca>