

Ministère de la Culture



La course à la technologie des salles Approche stratégique et économique

Mémoire de fin d'études

MARGUERES Dimitri

Exploitation – Promotion 2018

Tuteur : Alain BESSE

20 avril 2018

Sous la direction de Éric Vicente et Jean-Michel Rey

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
REMERCIEMENTS	4
RESUME ET MOTS CLES.....	5
INTRODUCTION	6
I. DE LA NECESSITE D'INNOVER	11
1. L'innovation fait partie intégrante de l'exploitation	11
2. Pourquoi innover aujourd'hui ?	12
a. Eviter une nouvelle crise comme dans les années 80.....	12
b. Reconquérir certains publics	14
c. Eviter le piège du canapé	15
3. Etat des lieux des innovations existantes et à venir.....	17
a. Nouvelles technologies de son et d'image.....	18
b. Salles premium, PLF.....	25
c. Dans l'avenir (un peu de science-fiction ... ou pas).....	33
II. INNOVATION ET MONTEE EN GAMME : ENJEUX ECONOMIQUES.....	36
1. Quel business model pour les salles premium	36
a. Deux stratégies différentes : les cas de Pathé et CGR.....	36
b. Comment financer cette montée en gamme ?	41
c. La question du prix et de la demande	44
2. La montée en gamme d'un point de vue marketing	51
a. Quel est le public cible ?	52
b. Logique de l'offre, différenciation et image de marque	57
3. Quelles remontées ?	60
a. Satisfaction du public	60
b. Remontées financières.....	62
c. Augmentation de la fréquentation et gain de parts de marché ..	65
III. QUAND LE FILM DEVIENT SECONDAIRE	68
1. Cinema Experience : le mot sur toutes les lèvres	68
a. Vers un Cinéma Hôtellerie	69
b. L'économie de l'expérience.....	71
2. La technologie n'est pourtant rien sans les films	74

a. Il faut des films pour remplir les salles	74
b. La technologie n'est qu'un tuyau	76
c. Les films peuvent entrainer une évolution de la technologie : Avatar	78
3. Une évolution du métier du métier qui peut faire peur	79
a. Une évolution liée au numérique : une dépossession ?	80
b. Nouvelles techniques de connaissance du public	82
c. De plus en plus de contenus dans les salles	84
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	88
1. OUVRAGES	88
2. ARTICLES	88
3. RAPPORTS	88
4. SITES INTERNET	89
5. VIDEOS	92
ANNEXE 1 : ENTRETIEN AVEC ALAIN BESSE	94
ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC PIERRE VINCENT	111
ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC DAVID BAUDRY	129
ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC JACQUES DURAND	153
ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC ARNAUD SUREL	164
ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC PHILIPPE LAGRANGE	185

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mon père grâce à qui j'ai découvert le cinéma et la salle de cinéma en étant tout petit.

Pour leur suivi pendant mon cursus à la FEMIS, merci à Marie-José Elana, Dominique Erenfrid, Jean-Michel Rey, Éric Vicente et Kira Kitsopanidou.

Pour le temps consacré à la réalisation d'un entretien, merci à Jacques Durand, Alain Besse, Joël Pourgaton, Stéphane Libs, Nicolas Schwartz, Pierre Vincent, Philippe Lagrange, Arnaud Surel et David Baudry.

Merci également à toute l'équipe du Club de l'Étoile où j'ai effectué mon stage de fin d'études pour les discussions très intéressantes qui ont nourri mon sujet.

Un grand merci à Yasmine Braham pour son soutien inconditionnel et la relecture de ce travail et à Benoît Dechaumont pour son aide et son partage d'informations.

Enfin, je ne peux que remercier Marie Barba, Chloé Mélody Desrues, Mathieu Guilloux, Victor Courgeon, Louis Descombes, Clément Dussart et Guillaume Pauthier, mes camarades de DISTEX pour ces deux magnifiques années que nous venons de passer ensemble.

RÉSUMÉ ET MOTS CLES

Résumé

L'exploitation connaît aujourd'hui une véritable montée en gamme qui s'accélère, non seulement avec des technologies qui améliorent les conditions de projection des salles, mais également avec la création de salles premium (PLF). Il y a plusieurs enjeux autour de ces salles premium : la reconquête de certains publics, la différenciation par rapport au canapé, la différenciation par rapport aux autres exploitants, la volonté de chercher de nouvelles sources de revenus, l'indépendance par rapport à certaines marques, une autre manière de faire du marketing, la démocratisation de la culture et la place du film. Ce mémoire s'attache à étudier la course à la technologie des salles en France aujourd'hui d'un point de vue stratégique, économique et marketing, tout en questionnant la place du film dans cette montée en gamme.

Mots clés

Exploitation

PLF

Salles premium

Cinema experience

Multiplexes

Industrie cinématographique

INTRODUCTION

« On va finir avec moins de cinémas. De plus grands cinémas, avec un grand nombre de trucs chouettes. Aller au cinéma vous coûtera 50 dollars, peut-être 100. Peut-être 150. Et ce sera ce qu'on appellera l'industrie du film ». Pour le reste, « Ce sera la télévision par Internet »¹. L'homme derrière cette phrase n'est autre que George Lucas, cinéaste indépendant de talent issu du Nouvel Hollywood qui a pu exercer sa liberté de ton dans le dystopique *THX 1138*, et qui a par la suite créé l'un des films qui ont redéfini la notion même d'*entertainment* et de spectaculaire : *Star Wars*. Que cette citation émane de l'un des papes du blockbuster est significatif de l'évolution rapide des salles de cinéma ces dernières années. Les places seront plus chères, « un peu comme ce que vaut une place à Broadway »² selon Lucas. Comparant la salle de cinéma à Disneyland, à une sortie exceptionnelle comme aller au théâtre ou à un événement, c'est la notion même de loisir populaire que George Lucas remet en cause et de l'exploitation comme on l'a connue jusqu'à maintenant. Ce qu'il remet en cause c'est également la notion de diffusion des œuvres, puisque ces salles technologiques, avec plein de « trucs chouettes », ne diffuseront que des films spectaculaires, à gros budgets. Steven Spielberg, lors de la même conférence réalisée à l'USC School of Cinematic Arts de Los Angeles, parle de ces films de cette manière : « Vous en êtes à un point aujourd'hui où un studio préférerait investir 250 millions de dollars dans un film pour marquer le coup que de faire une série de projets très personnels, et peut-être même historiques, qui pourraient finir perdus dans la masse ».

Justement 2018 a été une année prolifique pour le génial Steven Spielberg avec non pas un, mais deux films. *Ready Player One*, sorti le 28 mars, signe son grand retour à la SF. Film spectaculaire à gros budget (on parle de 175 000 millions de dollars), œuvre somme sur la question de la pop culture, dont Spielberg est l'un des symboles, critique de la récupération de cette culture par la société capitaliste, *Ready Player One* propose surtout une réflexion sur le fétichisme par rapport aux œuvres, fétichisme que Spielberg lui-même assume. Lors de la scène la plus surprenante et touchante du film, Spielberg rend hommage à son maître et ami Stanley Kubrick, en faisant rentrer ses jeunes héros dans

¹ Vincent Hermann, *Pour Spielberg et Lucas, l'industrie du cinéma finira par implorer*, Nextimpact

² Mathilde Cesbron, *Steven Spielberg prédit l'implosion de l'industrie du cinéma américain*, LeFigaro.fr

une salle de cinéma où ils découvrent une version déviante et encore plus horrifique de *Shining*. Spielberg montre tout son amour de la salle dans cette scène, lieu d'émotions collectives, véritable temple dans lequel chacun peut s'approprier les œuvres.

C'est justement en salle que j'ai découvert *Ready Player One*, que je considère être l'un des films les plus importants de ces dernières années, d'abord au Gaumont Opéra lors de la convention Warner, puis dans la salle Dolby du tout récent Pathé Massy. Je dois dire que même si la première projection profitait de très bonnes conditions, dont le son Dolby Atmos, je considère avoir redécouvert le film à Massy. Confort optimal au niveau des sièges, 3D active, technologie Dolby Vision pour l'image, assurant de hauts contrastes et le son Dolby Atmos le plus puissant qu'il m'ait été donné d'entendre ont fait rentrer cette séance dans le panthéon de celles qui m'auront le plus marqué dans ma vie. La salle Dolby a sublimé le film, exacerbant les émotions ressenties, et celles des amis qui m'accompagnaient et que je voyais ne pas rester du tout de marbre face à un tel spectacle. Sourires, éclats de rire, émerveillement et larmes étaient au rendez-vous.

Vous l'aurez compris, si j'ai choisi le sujet de la course à la technologie des salles, titre volontairement provocateur pour un mémoire qui l'est moins, c'est que je suis à la fois amoureux des films, mais également passionné par les nouvelles technologies, et notamment par celles appliquées et applicables au cinéma. Je ne peux pas être considéré comme un *nerd*, un *geek* (si ces termes veulent encore dire quelque chose), mais je suis simplement un spectateur averti fasciné par les belles images et le beau son et par les évolutions du cinéma, qu'elles soient narratives ou technologiques.

Cependant tout n'est pas si simple, et la montée en gamme des salles aujourd'hui en France, et dans le monde, implique beaucoup plus que le simple fait de voir un film dans les meilleures conditions possibles. La démocratisation de la culture, la question du prix, la concurrence entre les salles et la concurrence avec les autres moyens de diffusion, la conquête de nouveaux publics et les enjeux économiques sont autant de questions qui méritent d'être traitées dans ce mémoire. Pour aller plus loin, ce qui est en jeu c'est également la conception même du cinéma, à la fois art et divertissement, cette conception étant différente selon les pays, notamment entre la France et le monde anglo-saxon.

Dans ce mémoire nous nous concentrerons sur la montée en gamme des acteurs français, bien que nous citerons abondamment la presse et les conférences anglo-saxonnes, qui ont beaucoup plus théorisé sur la nécessité d'innover technologiquement. La montée en

gamme peut être comprise comme étant une pratique d'extension de gamme ou de repositionnement de la marque vers le haut de gamme avec pour objectif d'augmenter les marges et/ou de se différencier d'une concurrence trop forte sur le niveau de gamme initiale³. Nous aborderons surtout le cas des PLF (Premium Large Format), ces salles premium dont la construction s'accélère en France, ce développement étant surtout porté par CGR et Pathé. Cette accélération est effective depuis l'arrivée du numérique avec la création de plusieurs salles IMAX (la PLF historique), 4DX, Dolby et ICE. Nous détaillerons ces salles et leurs technologies dans la première partie. Bien évidemment nous parlerons également des innovations moins impressionnantes, mais qui participent de cette montée en gamme telles que le laser, l'Atmos et le HFR. Il est nécessaire de comprendre ces innovations qui font également partie des PLF. Nous éviterons volontairement d'analyser en profondeur les autres façons de monter en gamme comme la relation client, le hors film, l'animation etc., afin de nous concentrer sur ce qui est réellement technologique, même si nous ouvrirons sur ces sujets dans la dernière sous partie.

En traitant de la course à la technologie des salles, de l'innovation et de la montée en gamme, nous avons voulu rédiger un mémoire collant au plus près du marché et du réel. Nous avons voulu analyser les stratégies marketing et les business models des acteurs français montant en gamme. Nous nous sommes donc naturellement concentrés sur les cas de CGR et Pathé. Un tel sujet aurait mérité de s'intéresser également aux exploitants qui ne veulent pas adopter cette stratégie, comme UGC, et aux exploitants qui ne peuvent pas, mais pour des raisons évidentes de temps et d'espace (ce travail étant limité à 80 pages), nous avons préféré occulter cette question. Nous n'aborderons également que très peu la question des rapports de force entre les exploitants montant en gamme et les autres pour les mêmes raisons, même si ce serait une question très intéressante à traiter dans un autre travail. Ce mémoire a vraiment pour vocation à être utile pour certains étudiants et professionnels du secteur, en abordant les raisons qui poussent les exploitants à monter en gamme, et la façon dont ils le font. Nous avons essayé de chiffrer les coûts d'installation des nouvelles technologies, ainsi que les retombées (qu'elles soient financières ou pas), et d'analyser d'un point de vue marketing cette montée en gamme.

³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/montee-en-gamme/>

Dans la dernière partie, nous avons essayé de questionner la place du film dans tout ce processus.

Nous avons eu évidemment de grandes difficultés à obtenir certaines informations sur les coûts des équipements, notamment les PLF, ainsi que sur la rentabilité de ces équipements. Ces informations ne sont pas disponibles dans la presse sur Internet, et les professionnels que nous avons interrogés étaient peu enclins à en parler, la question étant très stratégique, sauf David Baudry de CGR qui s'est révélé très généreux lors de l'entretien. Les entretiens avec les professionnels constituent donc la moelle épinière de ce mémoire étant donné le peu d'informations disponibles sur Internet. Comme ce sont les professionnels qui parlent le mieux de cette montée en gamme, le mémoire mettra en avant un bon nombre de citations.

Nous avons interrogé neuf professionnels afin de rédiger ce mémoire : Jacques Durand, directeur en charge de la montée en gamme chez Pathé, Joël Pourgaton, directeur commercial chez Fox France, Alain Besse, responsable du secteur diffusion de la CST, Stéphane Libs et Nicolas Schwartz, directeur et directeur technique du Stars de Strasbourg, Pierre Vincent, créateur du système ShowMax et de Delair Labs, Philippe Lagrange, directeur technique du Pathé La Villette, Arnaud Surel, directeur du Pathé La Villette et David Baudry, programmeur de CGR. Certains de ces entretiens sont retranscrits et disponibles dans les annexes. Ainsi nous avons pu en apprendre plus sur la stratégie de Pathé à 3 niveaux : au siège, au niveau de la direction d'une salle et au niveau de la direction technique d'une salle. Il était important pour nous de bien développer la question de Pathé, circuit qui innove le plus technologiquement aujourd'hui. De la même façon, interroger David Baudry était une évidence afin d'en savoir plus sur la salle ICE. Afin d'obtenir des informations complémentaires, nous nous sommes appuyés sur différents rapports, sur la lettre de la CST, sur la presse professionnelle anglo-saxonne et sur les conférences du Cinémacon lorsqu'elles étaient disponibles. Enfin nous avons testé les différentes PLF disponibles en France : IMAX, 4DX, Dolby et ICE. Notre sujet était trop ambitieux au départ, car nous voulions questionner la façon dont les indépendants vivaient la montée en gamme des multiplexes. Nous nous sommes ensuite rendu compte qu'il était impossible d'aborder cette question dans ce mémoire. C'est pour cette raison que nous n'avons pas utilisé les deux entretiens réalisés au Stars.

Ce mémoire n'aura pas une problématique précise, mais tentera de répondre à certaines questions : Pourquoi les exploitants montent en gamme ? Quel est le business model et la

stratégie marketing des nouvelles salles premium ? Dans ce contexte où l'on vend « l'expérience » cinéma dont fait partie la technologie, le film n'est-il pas en train de disparaître ?

La première partie de ce travail, nommée « De la nécessité d'innover » ne sera pas le moment le plus ludique du mémoire. Nous considérons cependant cette partie comme nécessaire, que ce soit dans le cadre de notre réflexion, ou pour des professionnels (ou non) qui souhaiteraient s'informer sur les nouvelles technologies et sur les raisons évoquées par les professionnels pour les adopter. Nous nous attèlerons donc dans cette partie à exposer l'avis de certains professionnels qui considèrent qu'il est important, voir obligatoire de monter en gamme, avant d'établir une liste non exhaustive des nouvelles technologies et des salles premium. Nous ne détaillerons pas scientifiquement ces technologies, car nous n'avons pas la volonté de faire un mémoire technique, mais nous tenterons d'expliquer au plus simple leurs avantages et leurs inconvénients.

Point central du mémoire, la seconde partie rentrera dans le vif du sujet en exposant deux business models différents : la création d'une marque par CGR et le partenariat avec des marques existantes de Pathé. Comme nous l'avons dit précédemment, il a été très compliqué d'obtenir suffisamment de données chiffrées, mais nous avons essayé de donner des ordres de grandeur en faisant des déductions. Cette partie sera également l'occasion d'analyser la montée en gamme d'un point de vue marketing en abordant la question de la différenciation et du public cible. Nous profiterons de cette analyse pour utiliser un petit peu de théorie marketing. Enfin, nous étudierons les remontées des salles premium, qu'elles soient financières ou pas.

Nous quitterons ce qui est « concret » lors de la troisième partie afin de questionner la place du film dans la montée en gamme de ces circuits. Nous aborderons un chargement radical qui est l'entrée du cinéma dans ce que l'on appelle « l'économie de l'expérience ». Nous allons bien évidemment définir ce concept, puis montrer en quoi le cinéma est désormais en concurrence avec toutes les expériences que l'on peut vivre. Cependant, nous prendrons parti pour la première fois du mémoire en défendant la place du film dans cette expérience, contre une certaine conception, très déconnectée de l'œuvre, de ce qu'est le cinéma.

I. DE LA NÉCESSITÉ D'INNOVER

Cette partie, nécessaire, a plusieurs vocations. Tout d'abord, nous allons exposer les raisons qui poussent les professionnels à monter en gamme. Ces raisons sont la reconquête de certains publics, la différenciation par rapport aux nouveaux acteurs (tels que Netflix) et par rapport à l'équipement à domicile. Dans un second temps nous établirons un état des lieux rapide des innovations technologiques disponibles et des PLF.

1. L'innovation fait partie intégrante de l'exploitation

Selon Pierre Vincent, créateur du système ShowMax et directeur de Delair Labs, « la course à la technologie des salles elle a toujours existé. Il y a toujours eu une compétition entre la diffusion télévision et la diffusion au cinéma. Du coup, le cinéma a toujours été un milieu d'innovation technologique. »⁴ Il cite d'ailleurs quelques innovations fondamentales dans l'histoire du cinéma.

- Les trucages de Méliès
- Le passage du noir et blanc à la couleur
- Le cinémascope en réaction à l'arrivée, des télévisions, avec pour objectif d'agrandir l'écran
- Le 70 mm
- Le son multicanal synchronisé avec 8 pistes pour Fantasia
- Le Kinopanorama avec synchronisation du son (système russe)
- L'arrivée de Dolby dans les années 70 avec le Dolby Stéréo et le son multicanal
- Le Dolby SR dans les années 80 avec le système stéréo 4.0
- L'arrivée des multiplexes dans les années 90 : une course à la taille en plus d'une amélioration des technologies
- Le cinéma numérique à partir de 2005 : Selon Pierre Vincent, le public n'a pas vraiment senti la différence, car « 99 % des spectateurs ne connaissent pas les techniques de projection »

⁴ Entretien de Pierre Vincent, disponible en annexe

« La course à la technologie elle continue, mais ce n'est pas quelque chose de nouveau. Ça a toujours existé. Cette course elle est intrinsèque à l'existence même du cinéma. On est plutôt dans une continuité » pour Pierre Vincent, qui cite ensuite des technologies que nous détaillerons dans la suite de cette première partie : le laser et le HDR.

La course aux « salles premium » existait d'ailleurs déjà dans les années 80 selon Alain Besse, même si elle s'est accélérée ces dernières années. Alain Besse cite notamment l'anecdote du Forum Horizon et sa rivalité avec le Max Linder. Le Forum Horizon était la première salle « depuis fort longtemps qui partait sur un concept de confort du spectateur et de mise en avant du film avec un écran sol plafond et mur à mur », une salle de 500, 600 places avec un écran bord à bord, un bon gradinage, et une projection en 35 mm et 70 mm. Le Forum Horizon était devenu LA salle de référence en France, suivi du Max Linder. Alain Besse nous donne des anecdotes croustillantes sur cette rivalité, visibles dans l'entretien en annexe.

D'ailleurs les années 80 ont également vu le développement de labels, arguments d'excellence pour les salles : THX, Kodak, recommandations de la CST ... UGC a créé le label UGC Prestige, Gaumont et Pathé ont suivi peu après. ICE peut aujourd'hui être considéré comme un label privé, comme nous le verrons dans la deuxième partie.

2. Pourquoi innover aujourd'hui ?

Pour les professionnels que nous avons interrogés, la montée en gamme est aujourd'hui obligatoire, afin que la salle reste le lieu idéal pour découvrir une œuvre filmique. La raison principale que nous aborderons dans cette partie est le fait qu'une différenciation avec l'équipement que l'on a à domicile est obligatoire. Nous n'analyserons pas ici la stratégie de différenciation par rapport aux autres exploitants, mais dans la deuxième partie traitant de l'approche marketing.

a. Éviter une nouvelle crise comme dans les années 80

Pour Alain Besse de la CST⁵, l'exploitant doit mettre le film en valeur, car il ne suffit plus d'allumer la lumière comme avant les années 80. « Ce qu'on disait comme une boutade au début des années 80, quand je fréquentais cette ancienne génération d'exploitants, c'est que dans les années 50-60 il suffisait d'allumer la lumière sur la façade et la salle se remplissait. Ah c'était facile ! Il n'y avait aucun effort ! Il n'y avait

⁵ Entretien de Alain Besse, disponible en annexe

pas besoin ! Une affiche et pouf ! Dans les années 60, le cinéma restait le loisir principal, le loisir le moins cher. Et puis la voiture, la télévision se sont démocratisées, et puis petit à petit il y a eu d'autres occupations. Petit à petit simplement annoncer un film avec Charlton Heston et Jean Gabin ça ne suffisait plus ». À partir de 1958, on observe une forte baisse jusqu'en 1969 avant de se stabiliser jusqu'en 1986. Cette année voit l'arrivée d'une période de forte baisse due à l'émergence du magnétoscope, la naissance de Canal+, l'apparition de TF1, La Cinq, M6 et le développement des chaînes thématiques. Ce recul s'arrête en 1992, année où la fréquentation des salles a été la plus basse de son histoire à 116 millions d'entrées⁶, comme le montre le tableau ci-dessous.

Nombre d'entrées dans les salles de cinéma depuis 1949 (millions)

1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958
387,70	370,70	372,80	359,60	370,60	382,80	394,80	398,80	411,60	371,00
1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968
353,70	354,60	328,30	311,70	291,20	275,80	259,10	234,17	211,45	203,24
1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978
183,88	184,42	176,98	184,40	175,96	179,40	181,67	177,29	170,25	178,54
1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
178,10	175,43	189,23	201,93	198,87	190,87	175,08	168,13	136,94	124,75
1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
120,91	121,92	117,50	116,00	132,72	124,42	130,24	136,74	149,26	170,60
1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
153,61	165,76	187,45	184,41	173,46	195,69	175,48	188,79	177,87	189,71

Et Alain Besse de rajouter « Le plus flagrant c'est CGR qui était le plus mauvais des circuits et qui est en train de devenir le meilleur. C'est un exemple, pilote un petit peu, de ce que font d'autres exploitants. Se dire : bon allumer la lumière ça suffit pas, il faut faire autre chose et vendre des pop-corn mal grillés et du coca frelaté ça ne suffit pas. Il faut que le spectateur se sente bien et ait envie de venir ». David Baudry, programmateur chez CGR confirme cette stratégie : « Il y a toujours deux solutions quand il y a des bénéfices. Est-ce qu'on les prend, est-ce qu'on les redistribue? [...] Il faut réinvestir, ne pas se retrouver comme dans la crise de la fin des années 80, début des années 90... Avant il y avait l'âge d'or, on ne faisait pas tellement d'efforts, on ne renouvelait pas forcément le parc. Et finalement ce qui s'est passé c'est que les gens se sont retrouvés à être plus facilement installés chez eux à regarder une VHS que d'aller voir un film en salle. Tout bon exploitant qui se respecte a aujourd'hui normalement cette image en tête. Si on ne

⁶ *L'évolution de l'économie des salles de cinéma*, rapport du CNC

garde pas l'expérience cinématographique à son top, si on ne continue pas à dire aux gens « venez dans les salles, car c'est là qu'il y a la meilleure expérience » on est en danger »⁷. Cette stratégie est également celle choisie par Pathé, comme le souligne Arnaud Surel : « L'important c'est de ne pas se reposer sur le fait « ah ben c'est cool on fait 200 millions d'entrées en France tout va bien ». Si vous faites ça, vous êtes morts. C'est justement au moment où vous êtes en haut qu'il faut investir »⁸.

Le marketing est d'ailleurs devenu prépondérant et indispensable selon Alain Besse, car les exploitants doivent communiquer énormément sur leur salle et sur les nouvelles technologies qui leur servent à se différencier. « On est dans un monde dans lequel on est passé en 50 ans du « j'ai une technologie qui ne marche plutôt pas mal : la pellicule, j'allume la lumière et je dis que j'ai Gregory Peck à l'écran et je remplis ma salle » à un monde dans lequel « est-ce que t'as le dernier truc qui permet de faire du son machin, est ce que t'es en son immersif, est ce que t'as le numérique ... » ».

b. Reconquérir certains publics

La perte du public jeune, également liée à l'amélioration de l'équipement à domicile et à la multiplication des contenus, comme nous le verrons dans la partie suivante, est l'une des raisons de la nécessité d'innover et de monter en gamme pour les exploitants.

Selon une étude, citée par Jean Marie Dura dans son rapport sur la salle de demain⁹, menée par Mark de Quervain, ancien directeur marketing de Vue, dans le classement des loisirs favoris des jeunes, voir un film au cinéma a chuté en Europe entre 2006 et 2014, passant de la 2e à la 11e place. Cette tendance est controversée par certains observateurs, le nombre de moins de 25 ans fréquentant les cinémas en France aura atteint son niveau le plus élevé depuis 20 ans. Le tableau suivant, issu des données du CNC, montre l'évolution de la fréquentation des jeunes entre 1993 et 2015. On remarque une chute de la fréquentation des jeunes, à relativiser par rapport à la très grande augmentation de la part des + de 50 ans dans les entrées.

	1993	2000	2005	2010	2015
--	------	------	------	------	------

⁷ Entretien de David Baudry disponible en annexe

⁸ Entretien de Arnaud Surel disponible en annexe

⁹ Jean Marie Dura, Rapport sur la salle de demain

Part des - de 25 ans dans la population française (%)	28,8	26,1	25,5	24,8	24,4
Part des + de 50 ans dans la population française (%)	32,6	35,4	37,4	39,9	41,7
Part des - de 25 ans dans la pop cinématographique (%)	43,9	38,1	36,9	32,4	32,2
Part des + de 50 ans dans la pop cinématographique (%)	18,2	22,1	25,3	31,9	32,2
Nombre d'entrées total (en millions)	132,7	165,8	175,6	207,1	205,3
Nombre d'entrées des - de 25 ans (en millions)	63,6	69,8	67,6	75,2	62,2
Nombre d'entrées des plus de 50 ans (en millions)	18,9	32,5	48,1	64,4	77,8
Part des - de 25 ans dans les entrées (%)	48,2	42,1	38,5	36,3	30,3
Part des + de 50 ans dans les entrées (%)	14,3	19,6	27,4	31,1	37,9

Arnaud Surel explique la stratégie du Pathé La Villette : « La salle mêmes c'est la première sortie. L'idée c'est que les enfants disent c'est ma salle à moi, c'est ma première sortie et je découvre le cinéma à travers cette salle. La 4DX la première idée c'était de reconquérir une clientèle qui ne va pas au cinéma. Et d'ailleurs c'est drôle parce que les clients 4DX c'est les clients très fidèles et qui se créent une communauté, qui sont très attentifs, ils nous demandent beaucoup de films et nous demandent un programme jusqu'à la fin de l'année, ils veulent savoir ce qui va sortir. Et ce qui est intéressant c'est que c'est une clientèle qui revient ». « Il faut reconquérir cette clientèle de jeunes de moins de 25 ans. Et c'est eux les férus technologiques. C'est eux qui veulent les derniers iPhone, les derniers Samsung. C'est eux qui veulent le super écran, les trucs qui bougent et la 3D. Ce n'est pas le sénior. Lui il vient au cinéma parce qu'il aime ça, qu'il a été habitué à ça et que ses parents l'ont amené et que c'était une sortie »¹⁰. Pour David Baudry, la cible est plus large, car elle inclut aussi des gens qui avaient 25 ans en 77 lors de la sortie de *Star Wars*, qui ont du pouvoir d'achat et qui aiment les belles projections et le confort.

c. Éviter le piège du canapé

Le cabinet GFK (études de marché et consulting), à l'occasion de son étude sur les habitudes cinématographiques du jeune public allemand, qualifie de « piège du canapé »

¹⁰ Entretien de Arnaud Surel, disponible en annexe

le phénomène émergeant chez les jeunes d'avoir tout à portée de main, sans devoir quitter le doux confort de leur sofa¹¹. Cette tendance est catalysée par la démocratisation des smartphones, internet et la vidéo à la demande, et par l'avancée technologique des équipements à domicile; les jeunes tendent à juger que la salle de cinéma est un lieu moins relaxant et moins divertissant que la panoplie des offres qu'ils détiennent au bout de leurs doigts.

Comme le rajoute Jean Marie Dura dans son rapport sur la salle de demain¹², « les équipements audiovisuels sont aujourd'hui d'une qualité telle qu'ils peuvent concurrencer, aux yeux du grand public, les conditions de projection de certaines salles de cinéma ». Il cite, entre autres, les téléviseurs Ultra Haute Définition et les écrans de plus en plus performants des smartphones. En plus de ces équipements, les spectateurs croulent sous un déluge de contenus, souvent « gratuits » ou considérés comme tels. Chaque minute, 400 heures de vidéos sont ainsi mises en ligne sur YouTube, Netflix propose des contenus en 4K et en HDR, et la dernière série d'Amazon a été réalisée et écrite par Woody Allen.

Face à ce constat, une grande partie des exploitants ont conscience qu'il faut faire quelque chose, qu'il faut monter en gamme, que cette montée en gamme soit technologique, ou au niveau du confort, de l'accueil et du contenu. C'est le credo de Jacques Durand, directeur en charge de la montée en gamme chez Pathé, qui considère que « l'avenir de la salle de cinéma c'est la différenciation par rapport à notre canapé »¹³. Pour lui la différenciation la plus importante passe par l'équipement : « [La différenciation] surtout c'est de donner accès à des technologies qui sont impossibles à avoir dans son salon. Mais vraiment impossibles. Celui qui prétend qu'il a le son IMAX chez lui ... Non. Une salle 4DX c'est impensable chez soi ». Cette stratégie est particulièrement visible au Pathé La Villette, dirigé par Arnaud Surel, qui considère que « Si Samsung sort un écran pour chez soi à 1000 euros qui fait hologramme, 3D sans lunettes pour regarder Netflix, pourquoi continuer à aller au cinéma? C'est hyper dangereux [...]. Moi j'ai le cinéma dans les gènes et je considère que la meilleure façon de voir un film c'est au cinéma. On ne regarde pas un film de la même façon chez soi. On est dérangé tout le temps, ne serait-ce que par

¹¹ Tilman Rotberg, *Young, busy and so many choices – How can we make cinemas more attractive for young audience?*, UNIC

¹² Jean Marie Dura, *Rapport sur la salle de demain*

¹³ Entretien de Jacques Durand, disponible en annexe

les éléments extérieurs »¹⁴. Il rajoute que le cinéma doit jouer le rôle de vecteur, doit avoir une attitude « modélisante » et ne pas être en retard par rapport à l'équipement à domicile, mais le devancer. « C'est à nous d'impulser les tendances, que ce soient des échecs ou pas, ça n'a aucune importance. C'est essentiel. Là faire de la 3D sans lunettes c'est essentiel que ça passe d'abord par nous. Si les spectateurs peuvent avoir ça chez eux, on aura été à la peine. Il est primordial qu'on impulse le mouvement et qu'on teste des choses. »

David Baudry, programmeur chez CGR, reconnaît également l'importance de la technologie afin que la salle se différencie du salon, mais pense que le plus important c'est l'expérience collective qui ne peut pas être imitée à domicile. « Aujourd'hui si le niveau de fréquentation français est le même peu ou prou à deux trois millions près qu'il y a 50 ans alors qu'il y a 50 ans il y avait l'ORTF et c'est tout, alors que maintenant on a 250 chaînes, le web, le piratage, on paye 9€90 pour regarder Netflix sur deux ou quatre supports différents, ce n'est pas par hasard. C'est parce que l'exploitation française ne s'est pas endormie ». Pour que ça continue « il faut que les exploitants disent : non seulement vous allez voir un film exceptionnel, mais dans des conditions que vous n'aurez pas chez vous. Et en plus vous allez vibrer avec une salle pleine, et pas seulement avec votre voisine de palier ou vos meilleurs amis que vous avez invités chez vous. Vous allez vivre ça avec 200, 300, 400 personnes. Le frisson qu'on ressent est tellement transférable et se décuple. Jamais chez soi on ne sent cette espèce de truc qui nous transperce et qui transperce toute la salle et qui est décuplé parce que l'expérience collective fait la différence »¹⁵.

Ce qui est en jeu selon ces professionnels c'est tout simplement la survie de la salle, comme le met en avant Alain Besse « Si on continue à faire à l'économie on va crever, car le spectateur qui va avoir chez lui un écran d'un mètre 50 de diagonale avec un son qui fait boum boum même si les voisins râlent, on ne va plus pouvoir l'attirer dans notre salle de cinéma. Donc faire du strict minimum ça ne va plus être possible »¹⁶. « Si on ne fait rien, on est condamnés ... on condamne la salle de cinéma. » rajoute Jacques Durand.

3. État des lieux des innovations existantes et à venir

¹⁴ Entretien de Arnaud Surel disponible en annexe

¹⁵ Entretien de David Baudry disponible en annexe

¹⁶ Entretien de Alain Besse disponible en annexe

Après avoir parlé de la nécessité d'innover, cette sous-partie a pour vocation à dresser un bilan rapide des innovations disponibles aujourd'hui sur le marché, toujours en se concentrant sur le cas français. Nous éviterons de rentrer dans le détail de la technique, mais nous nous pencherons sur les avantages et inconvénients de ces technologies.

a. Nouvelles technologies de son et d'image

i. Les nouvelles technologies de l'image

Les projecteurs laser

Un excellent article dans la lettre numéro 164 de la CST détaille ce qu'est le laser d'un point de vue physique¹⁷. En termes d'espace colorimétrique, le laser est bien plus performant que les projecteurs à lampes xénon. Le projecteur laser permet de reproduire certaines couleurs qui étaient hors de portée de ces projecteurs, et permet notamment de projeter des noirs profonds sur l'écran¹⁸, et propose donc du haut contraste. Il améliore le niveau de luminance (« sensation visuelle de luminosité d'une surface »¹⁹), tout en ayant des coûts de fonctionnement inférieurs aux projecteurs à lampe xénon (ils ont moins besoin d'être refroidis, car chauffent moins) et il n'y a pas de lampe à changer à l'intérieur de ces projecteurs²⁰. Concernant la salle de cinéma, les premiers projecteurs laser en technologie phosphore ou RGB sont commercialisés entre 200 et 500 K selon le rapport de l'après-VPF de François Hurard. En réalité, les prix ont déjà baissé. Certains des prochains projecteurs laser Christie coûteront à peu près 150 000 euros. Selon une grande partie des professionnels, nous n'avons pas encore assez de recul au niveau de la rentabilité et de l'amortissement de ces solutions.

Laser phosphore : Cette technologie est la moins chère des technologies laser et peut suffire pour les petits écrans ou écrans de taille moyenne. Elle est basée sur des diodes bleues, rouges ou vertes. « Le système repose sur deux sources laser bleues. En traversant une roue au phosphore, la lumière bleue produite par l'une des sources génère une lumière

¹⁷ Philippe Binant, Lettre 164 de la CST

¹⁸ Pierre Juvet, *Dossier : la projection laser de A à Z*, Mediakwest

¹⁹ Article Wikipedia sur la luminance

²⁰ François Hurard, *Rapport sur l'après-VPF*

jaune à large spectre qui est convertie en rouge et en vert grâce à une roue chromatique. »²¹

RGB : Cette technologie, au contraire du laser phosphore, est basée sur les trois diodes : verte, bleue et rouge. La puissance lumineuse d'un projecteur RGB peut atteindre 60 000 lumens, soit deux fois celle des projecteurs xénon les plus puissants.²² Les projecteurs laser permettent d'envoyer plus de lumière lors des projections en 3D, améliorant la qualité de cette 3D, qu'elle soit active ou passive. Le projecteur laser RGB peut être 3P (3 couleurs primaires : rouge, vert, bleu) ou 6P (deux nuances de rouge, deux nuances de vert, deux nuances de bleu). Une projection 6P peut également s'obtenir avec une « double tête » (deux projecteurs 3P), comme dans les salles Dolby Vision (Dolby ayant encore amélioré le spectre colorimétrique). Le *speckle* (un chatolement dû au laser très directif sur la toile) est moins important sur les projecteurs 6P. Christie a développé le laser RGB EWD (Enhanced Wavelength Diversity), avec 3 ondes produites dans chaque teinte primaire. Cette solution a été installée pour la première fois dans la salle ICE de CGR.

Selon Pierre Vincent, créateur du système Showmax, le laser va réellement exploser lors de la sortie d'*Avatar 2*, James Cameron ayant lancé des signaux très clairs par rapport à ça : *Avatar 2* serait prévu pour des projections laser, avec des espaces colorimétriques très larges et aurait été repoussé en 2020, car les salles sont aujourd'hui insuffisamment équipées.²³ Une salle qui voudrait s'équiper aujourd'hui a d'ailleurs, selon lui, tout intérêt à choisir la solution du laser, plutôt que de réinvestir dans deux ans pour projeter des films comme *Avatar*.

Le High Dynamic Range

La plage dynamique d'une image ("dynamic range" en anglais) est l'étendue mesurée entre sa partie la plus claire et sa partie la plus sombre. Plus la plage dynamique est étendue, plus l'image est contrastée et lisible, dans les zones sombres comme dans les zones claires. Les noirs et les blancs sont plus nuancés, les couleurs plus riches et plus subtiles. Le HDR a tout d'abord été pensé pour la télévision avant d'être récupéré par le cinéma. La technologie se développe énormément aujourd'hui, portée par téléviseurs

²¹ Olivier Hillaire, *Les solutions de projection pour le cinéma : Le laser phosphore*, Mediakwest

²² Olivier Hillaire, *Les solutions de projection pour le cinéma : Le laser RGB*, Mediakwest,

²³ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

UHD (Ultra Haute Définition) et la multiplication des contenus, notamment aux États-Unis. Ainsi, Netflix a annoncé plus de 600 heures de programmes en HDR, suivi de près par Amazon et YouTube. Les grands studios américains avaient également annoncé en 2017 140 films en Dolby Vision²⁴. Plus de 2 000 salles dans le monde disposaient d'un équipement avec du 4K, du HDR ou du HFR, en 2017 dont 80 dans le cadre d'un Dolby Theater. On retrouve aujourd'hui deux grandes technologies concurrentes : le système Dolby Vision et le système EclairColor porté par Ymagis.

Dolby Vision : C'est la technologie HDR qui équipe les salles Dolby, dont la première a ouvert à Massy en 2017. Grâce au couplage de deux projecteurs laser 6P améliorés par Dolby et ayant un traitement spécifique de l'image, les caractéristiques à l'écran « explosent par rapport aux définitions traditionnelles de l'image numérique »²⁵. Le *speckle* est éliminé, l'espace colorimétrique est étendu, la luminance des images et le contraste sont largement optimisés et Dolby a travaillé sur le rendu des noirs. Nous reviendrons plus en détail sur cette technologie dans la partie sur les PLF.

EclairColor : Selon Jean Mizrahi, le directeur général d'Ymagis, « L'idée de cette nouvelle technologie a été lancée chez Eclair par une partie de l'équipe qui travaille aussi sur la postproduction de séries télévisées. Les chaînes comme Netflix et Canal+ souhaitaient une qualité HDR, aujourd'hui possible grâce aux très performantes nouvelles télévisions à écran plat. La salle de cinéma devenait ainsi le parent pauvre dans la chaîne visuelle ! »²⁶ Fin 2017, cette technologie était installée sur plus de 100 écrans, dont 47 en Allemagne et 46 en France et dont une nouvelle salle du circuit Alamo Drafthouse d'Austin au Texas qui serait prêt à s'engager sur de nouvelles salles²⁷, ce qui lèverait les réticences des studios. EclairColor devrait pouvoir se développer plus facilement maintenant que la technologie est disponible pour les projecteurs Barco Laser RGB, et prochainement pour les phosphore alors qu'il fallait obligatoirement posséder des projecteurs Sony pour utiliser cette technologie (comme c'était le cas au Pathé Wepler). La marque travaille également à la rendre disponible pour les autres marques. Ymagis ne veut pas réserver cette technologie aux seules salles premium comme le souligne Jean Mizrahi « Nous sommes dans des niveaux de prix accessibles, qui sont inférieurs à ce que

²⁴ Alain Besse, *Pathé Dolby Vision*, Lettre 166 de la CST

²⁵ Ibis

²⁶ Caroline Besse, *Eclair Color, l'innovation qui illumine les films (et les poils de chien)*, Télérama.fr

²⁷ Patrice Carré, *Congrès FNCF 2017 - EclairColor atteint le cap des 100 écrans*, Lefilmfrançais.com

pouvait être le numérique à son début. Nous pensons que la salle dans son ensemble doit être HDR. Les plateformes y passent toutes. Le danger serait que les cinémas offrent des contenus de moins bonne qualité »²⁸. Effectivement, Éclair parle d'un coût de licence équivalant à un cinquième du coût du projecteur, soit une solution nettement plus abordable que Dolby Vision, sans atteindre sa qualité, et qui pourrait devenir le nouveau standard du cinéma.²⁹ Les spectateurs ne s'y sont d'ailleurs pas trompés. Lors de deux enquêtes réalisées au Pathé Wepler et au Megarama de Bordeaux au sortir des projections de *Seven Sisters*, la projection en EclairColor a augmenté le taux de satisfaction, 70,5 % des spectateurs ayant eu la sensation que le film était projeté avec une qualité d'image supérieure³⁰. Fin 2017 50 films avaient été étalonnés en EclairColor, et une deuxième salle d'étalonnage vient d'ouvrir.

Le UHD ou 4K

La résolution 4K est 4 fois plus définie que la résolution 2K, soit 4096 x 2160 pixels, approchant de la définition d'une pellicule 35 mm. L'UHD (Ultra High Definition) peut être considérée comme le 4K pour la télévision avec une résolution de 3840 x 2160 pixels.³¹ Dans les faits 4K et UHD veulent à peu près dire la même chose. Selon François Hurard dans son rapport sur l'après-VPF, environ 10 % du parc cinématographique français serait équipé en 4K, mais cette innovation ne serait pas perceptible par les spectateurs non avertis, notamment sur les petits écrans. De plus peu de films sont produits ou post produits en 4K³². De plus en plus de salles s'équipent aujourd'hui en 4K « le 4K remplaçant « naturellement » le 2K qui avait remplacé la pellicule... »³³. Selon David Hancock « la 4K n'est pas devenue le format dominant, comme l'espérait toute l'industrie », la faute au manque de production. Brian Claypool de Christie rajoute que « Il y a 10 ans, la 4K est devenue un « buzzword », une fonctionnalité supplémentaire – certains diraient même un dispositif marketing – pour convaincre les exploitants d'acheter des projecteurs 4K au lieu des projecteurs 2K. Mais aujourd'hui encore, il n'y a que 20% de contenus qui sortent en 4K »³⁴, ce qui provoque la frustration de certains exploitants

²⁸ *Idem*

²⁹ Olivier Hillaire, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest

³⁰ Océane le Moal, *Une première salle équipée en EclairColor aux États-Unis*, Lefilmfrançais.com

³¹ Richard, *4K vs Ultra HD (UHD) : quelles différences ?*, latelierducable.com

³² François Hurard, *Rapport sur l'après-VPF*

³³ Alain Besse, *Innovations 2017 et perspectives 2018*, Lettre de la CST janvier 2018

³⁴ Adrian Pennington, *The resolution war: is cinema falling behind home entertainment on innovation?*, Screendaily.com

qui projettent des blockbusters en 2K dans des salles équipées en 4K. Toujours est-il que sur les grands écrans l'image est tout simplement plus belle. Aujourd'hui nous commençons déjà à entendre parler des technologies 8K (le 12K étant semblable au 70 mm au niveau de la définition).

Le High Frame Rate

Le procédé HFR permet de projeter un film au-delà du standard des 24 images par seconde. La trilogie du *Hobbit* fut par exemple projetée en 48 images par seconde dans certains cinémas en France. Le résultat était très intéressant, améliorant considérablement la 3D, mais rendait les effets spéciaux numériques encore plus irréels et les « vraies » images encore plus vraies, provoquant une sensation étrange, comme si la magie du cinéma avait disparu. Ang Lee a conçu *Un jour dans la vie de Billy Lynn* pour être projeté à 120 images par seconde, mais quasiment personne n'a pu voir cette version, projetée sur l'écran LED Sony à Deauville en 2017. La projection en HFR ne nécessite pas de changement radical de matériel, mais une adaptation de matériel existant³⁵. *Avatar 2* devrait être proposé en HFR.

ii. Les nouvelles technologies du son

Le système « premium », innovant et de référence aujourd'hui est le Dolby Atmos. Nous pouvons également citer le son DTS X qui tente de percer le marché. Le cinéma l'Ermitage dans le Val-D'Oise a été la première salle équipée en Europe, en 2017³⁶. Ce système est réputé moins onéreux que le Dolby Atmos, mais plus compliqué et manque pour l'instant de contenu.

Dolby Atmos

La technologie Dolby Atmos permet à la salle de proposer un son immersif avec l'installation de 64 nouveaux canaux, notamment au plafond, en plus d'un son 5.1 ou 7.1. Selon Pierre Vincent, inventeur du système ShowMax, le son Dolby Atmos est certes très performant, mais il a mis en exergue le problème de l'écran, c'est-à-dire que le surround est plus puissant et impressionnant que le son qui part de derrière l'écran, provoquant un déséquilibre³⁷. Toujours selon lui, les coûts sont prohibitifs, car le coût d'installation est

³⁵ HFR : quelles adaptations apporter aux équipements de projection?, Manice.org

³⁶ Val-d'Oise : un système de son révolutionnaire au cinéma de Domont, Leparisien.fr

³⁷ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

de câblage restera quoiqu'il arrive très élevé et qu'il y a énormément de surrounds. Il chiffre cette installation à peu près entre 120 000 et 200 000 euros suivant la taille de la salle et le type d'Atmos (il existe plusieurs degrés d'Atmos). Il vaut mieux équiper la salle en Atmos à la construction. En 2016, Dolby avait annoncé une baisse des coûts de 40 % grâce à diverses solutions³⁸.

L'essor du son immersif a été encore plus rapide que celui du son 5.1 dans les années 80. Aujourd'hui plus de 3000 salles dans le monde sont équipées, ou en cours d'installation, de la solution Dolby Atmos³⁹ et plus de 700 films ont été proposés en Atmos. Une soixantaine de salles était équipée du son Dolby Atmos en France fin 2017 (dont les salles premium)⁴⁰.

DTS X

La solution DTS X, d'abord lancée en Asie et tentant de percer le territoire européen, est réputée bien moins chère que le Dolby Atmos, car plus flexible. En effet, cette solution est conçue pour s'adapter à toutes les salles et n'exige pas de cahier des charges. L'exploitant peut ainsi commencer à utiliser DTS X en ajoutant seulement certaines enceintes, puis en rajouter plus tard quand sa situation financière le permet. « C'est cette souplesse qui fait dire au directeur du marketing de DTS que le format de DTS-X n'est ni 16.1, ni 32.1 ou encore 55.1, mais « whatever.1 » »⁴¹.

Système ShowMax

L'idée du système ShowMax (renommé Delair) est née du constat établi par Pierre Vincent, selon lequel depuis les origines de la projection, le son a du mal à passer l'écran. « Au lieu d'émettre le son derrière l'obstacle, l'idée c'est d'émettre le son devant l'obstacle. »⁴² L'avantage de la technologie c'est qu'il n'y a plus besoin de perforations (les perforations permettent au son de passer l'écran), ce qui permet de faire une image beaucoup plus clean sans l'inconvénient des perforations qui vont se voir sur les plans clairs et dans tous les cas modifier les textures des images. L'idée est d'avoir une image

³⁸ Olivier Hillaire, *CinemaCon 2016 - Rendre le son immersif accessible au plus grand nombre de salles*, Mediakwest

³⁹ Alain Besse, *Dolby Atmos Le développement en route*, Lettre de la CST janvier 2018

⁴⁰ Article de wikipedia sur l'Atmos

⁴¹ Olivier Hillaire, *CinemaCon 2016 - Rendre le son immersif accessible au plus grand nombre de salles*, Mediakwest

⁴² Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

fidèle à la réalité, sans modifications de texture, tout en améliorant le son. Aujourd'hui le système Delair équipe le Club de l'Etoile à Paris, des salles d'étalonnage et de production, ainsi que des salles privées comme la salle de Studio Canal. Pierre Vincent tente aujourd'hui de percer sur le territoire américain.⁴³

iii. Perception, santé et normes

Face à toutes ces innovations, plusieurs professionnels se sont questionnés sur les effets sur la santé des spectateurs. C'est notamment le cas de la CST dans sa lettre de septembre 2017⁴⁴ : « Et où sont les garde-fous pour la santé mentale et physique des spectateurs ? On nous dit que l'œil a des paupières, contrairement à l'oreille. Mais quel intérêt de fermer les yeux pour se reposer lorsque l'on vient « voir » un film. Au cinéma, si je ferme les yeux, je perds la moitié du message artistique... Faudra-t-il des psychophysiologues pour aider les réalisateurs à gérer la fatigue du spectateur générée par l'abus potentiel de produits technologiques enivrants ? ». Ainsi l'image serait moins contrôlée que le son ...

Dans la lettre de mai 2017,⁴⁵ la CST met également en garde contre le risque de « saturation sensorielle » provoqué par la trop grande réalité des images projetées, notamment avec l'arrivée du HDR et des écrans LED. « Ce n'est pas l'outil qui fait l'image, mais la façon dont on se sert de l'outil, et plus il sera « parfait » techniquement, plus il sera difficile de faire rêver. » Nous pouvons parler de la démonstration de *Un jour dans la vie de Billy Lynn* sur l'écran LED Sony à Deauville qui ressemblait plus à de la télévision, à un reportage de guerre, qu'à du cinéma, selon Alain Besse de la CST⁴⁶ qui considère que c'est une image électronique caricaturée.

Toutes ces nouvelles technologies nécessitent également la mise en place de nouvelles normes qui sont en train d'être établies par les différentes parties prenantes : ISO, CST, CNC, SMPTE (Society of Motion Picture and Television Engineers), l'UNIC (International Union of Cinemas), l'EDCF (European Digital Cinema Europe) et l'ICTA (International Cinema Technology Association)⁴⁷.

⁴³ <http://www.delairlabs.com/>

⁴⁴ Alain Besse, *Technologie, santé, virtualité, humanité... Prolonger nos rêves ...*, Lettre 166 de la CST

⁴⁵ Rachid Tizi, Rendez-vous Techniques EDCF L.A. TOUR, Lettre 165 de la CST

⁴⁶ Entretien d'Alain Besse disponible en annexe

⁴⁷ Jean Marie Dura, *Rapport sur la salle de demain*

b. Salles premium, PLF

Les PLF, ou Premium Large Format, ont dépassé les 2000 écrans fin 2015⁴⁸, et les 2500 fin 2016⁴⁹. L'explosion de ces salles premium est l'une des tendances les plus flagrantes de l'exploitation actuellement. Comment définir une salle premium ? D'après Olivier Hillaire les PLF ont toutes plusieurs points en commun⁵⁰ :

- L'expérience qu'elles proposent n'a rien à voir avec ce que le spectateur pourrait vivre chez lui devant sa TV ou Netflix.
- Le ticket d'une salle premium est nettement plus cher que celui d'une salle normale afin que le spectateur ait conscience qu'il est en train de vivre une expérience exceptionnelle qui a un coût. De plus les exploitants doivent rentabiliser leurs investissements.
- Les salles premium ont une architecture et un design qui fait qu'elles sont reconnaissables au premier coup d'œil.
- Les salles premium proposent des qualités de projection et de son qui sont supérieures aux autres salles, même si elles utilisent toutes des techniques différentes.

Elles se divisent également en deux grandes catégories, bien que cette division soit simpliste :

- Des salles exploitant des DCP standard : Le DCP n'est pas optimisé pour la salle. Beaucoup de salles premium se sont développées dès le passage au numérique en Amérique du Nord et exploitent donc ce genre de DCP.
- Des salles exploitant des DCP optimisés : Les DCP sont spécialement optimisés pour les salles. Par exemple les salles IMAX ont des DCP optimisés IMAX, de même que les salles Dolby, ICE (avec la technologie Lightvibes), 4DX ...

Selon François Hurard dans son rapport sur l'après-VPF, ces salles « sont assez éloignées d'une certaine sensibilité française, qui privilégie le cinéma d'auteur par opposition au «

⁴⁸ *Bringing Creativity to the Cinema*, FilmJournal International

⁴⁹ Adrian Pennington, *IMAX now have serious rivals in the 'premium large format' sector*, Screendaily.com

⁵⁰ Olivier Hillaire, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest

cinéma d'ingénieur »⁵¹. Pourtant elles se développent dans le monde entier (10 % des entrées de *Star Wars VII* se sont faites dans des salles 4DX au Japon !) et également en France. Les salles premium qui sont pour l'instant implantées en France sont : la 4DX, l'IMAX et la salle Dolby dans le circuit Gaumont Pathé et la salle ICE dans le circuit CGR (et également chez des indépendants). Nous avons également choisi de traiter le cas d'autres salles premium qui pourraient bientôt s'implanter en France.

Le premium ne concerne pas que les PLF, mais nous avons choisi de nous concentrer sur ces dernières afin de ne pas trop nous éloigner de l'aspect « technologique ».

i. Salle ICE

La salle ICE, ou Immersive Cinema Experience, de CGR est particulière, car elle est la propriété de CGR et est issue de son initiative de créer une salle premium. Elle ne dépend donc pas d'une marque comme Dolby ou IMAX. Nous reviendrons sur ce choix de stratégie dans la seconde partie du mémoire. La création de la salle premium s'accompagne, dans la stratégie de CGR, par une montée en gamme de tout le multiplexe, ce qui fait dire à Alain Besse que « CGR était le plus mauvais des circuits et est en train de devenir le meilleur »⁵².

Les caractéristiques de la salle ICE sont les suivantes⁵³ :

- La fabrication des fauteuils, dessinés par CGR, a été confiée à Kleslo, un fournisseur français.
- La création du cahier des charges a été confiée au cabinet d'architectes Bertrand Pourrier.
- La salle ICE est une salle de moyenne capacité : entre 150 et 220 places.
- Une taille d'écran de 16 à 18,00 m de base, des pas d'implantations entre rangées confortables (au moins 1,20 m), des assises de fauteuils larges, une luminance des images garantie et un son de type immersif.

⁵¹ François Hurard, Rapport sur l'après-VPF

⁵² Entretien d'Alain Besse disponible en annexe

⁵³ Alain Besse, *ICE : Immersive Cinema Experience*, Lettre de la CST 167

- Au niveau de la projection, CGR a choisi de continuer de travailler avec Christie en utilisant le Christie 42LH9P à sources laser, modèle garantissant la meilleure luminance et la meilleure élimination du *speckle*.
- Au niveau du son CGR a choisi le Dolby Atmos, qui est la meilleure solution actuelle, en s'équipant d'enceintes DKAudio (fournisseur français).
- Les projections en 3D sont possibles, toujours avec la solution 3D passive de RealD.

Comme créer une belle salle ne suffit pas pour se différencier, CGR a intégré un « plus » technologique à ICE : le LightVibes de Philips, permettant une mise en ambiance de la salle. Dans la lettre de la CST de janvier 2018, Alain Besse détaille ce système : « Sur les murs latéraux sont installés des panneaux lumineux. Ils sont constitués de panneaux de LED écartés de 5 cm. À 10 cm devant ces panneaux de LED est tendue une toile tissée (TLT – Tissu Luminous Textil), qui fait office de diffuseur, de par sa structure de tissage. Cette toile est noire, mate (ne produisant pas de réflexion de lumière) et possède des capacités d'absorption acoustique. Six panneaux de 5m de haut sont installés sur chaque mur latéral de la salle. Ce système développe un concept d'enveloppement lumineux du spectateur. L'image renvoyée est à très faible définition ; il s'agit bien juste d'une ambiance lumineuse. Pour des effets lumineux complémentaires, la proposition Philips intègre aussi des éclairages ponctuels constitués de Lyre (4) et de Par (8), installés plutôt en zone haute de la salle. L'alimentation des panneaux est commandée via des contrôleurs DMX. Un serveur est installé en cabine, qui envoie via réseau Ethernet les ordres de commandes vers les panneaux. Il faut prévoir un câble réseau par panneau. Mais qu'est-ce qui commande la lumière ? C'est tout bête : le son. Le serveur LightVibes reçoit le mix gauche-centre-droite, et reconnaît des éléments sonores présélectionnés dans la bande-son. Ainsi, à la postproduction, on crée un fichier LCP (Lighting Cinema Package) identifiant les éléments sonores à reconnaître pour commander le système. Pour information, la taille de ce fichier est d'environ 2 Go. Ce fichier LCP est créé à partir d'un plug-in dans Adobe Premiere. » Le système LightVibes crée donc une immersion douce.

Une projection dans la salle ICE est majorée de 4€. Un film projeté en ICE l'est également dans une salle « normale » afin de ne pas pénaliser le spectateur.

CGR a racheté cette technologie à Philips en en obtenant l'exclusivité mondiale. La création des bandes-annonces en LightVibes est gérée directement en interne par CGR à

La Rochelle, les 4 salariés qui en sont chargés s'étant formés auprès des ingénieurs de Philips. Il faut une journée pour réaliser le LCP d'une bande-annonce. *Valérian* a été le premier film développé en LightVibes, directement par Digital Factory (post producteur du film). L'opération a duré 15 jours.

Fin 2017, CGR avait équipé 14 salles et 10 de plus étaient prévues courant 2018. CGR ne se réserve d'ailleurs pas l'exclusivité de la salle ICE, mais la met à disposition de tous les exploitants. Les exploitants doivent respecter un cahier des charges rédigé par CGR, comme l'explique David Baudry, programmeur de CGR, « C'est pour ça que le cahier des charges de salle ICE est un cahier des charges technologique à minima, mais pas l'inverse. Ce n'est pas figé. Le cahier des charges est uniquement technologique et pas lié à des prestataires de service. Il faut qu'il y ait tant de lumens, il faut qu'il y ait tant d'écart. Il faut que le fauteuil fasse minimum telle largeur. Maintenant si vous voulez aller chez Keslo, si vous voulez prendre du Christie, du Barco on s'en moque. » Le Majestic de Compiègne⁵⁴ a ainsi ouvert une salle ICE, ICE fonctionnant un peu comme un label. Selon Jean-Claude Tupin, PDG du groupe Majestic Cinémas, « Avec ICE by Majestic, notre circuit s'offre une nouvelle génération de salles de cinéma. Notre prochain complexe, tout comme nos cinémas existants, sera lui aussi équipé d'une salle ICE d'ici 3 ans »⁵⁵.

La salle ICE coûte autour de 1 million d'euros (la transformation d'une salle est plus chère que la construction), répartis pour moitié dans la structure de bâtiment et pour moitié dans les équipements techniques spécifiques.

Selon Alain Besse⁵⁶, « Le mérite de CGR, c'est d'avoir conçu un programme global liant qualité et spectacle. Que cela vienne d'un exploitant est très porteur, car n'a pas l'image d'un système propriétaire dont on ne peut rien maîtriser. Que CGR en ouvre l'installation aux autres exploitants est également un facteur positif de ce que doit être la qualité du spectacle auprès des spectateurs. »

Comme nous le développerons dans la deuxième partie, la difficulté pour CGR a été de convaincre les distributeurs de post produire les films en LightVibes. Après le gros coup

⁵⁴ Océane Le Moal, *Congrès FNCF 2017 - Sony Pictures France et CGR s'associent autour de LightVibes*, Lefilmfrançais.com, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134075/congres-fncf-2017-sony-pictures-france-et-cgr-s-associent-autour-de-lightvibes>

⁵⁵ Kevin Bertrand, *La salle ICE de CGR s'étend en dehors du circuit*, Lefilmfrançais.com

⁵⁶ Alain Besse, *ICE : Immersive Cinema Experience*, Lettre de la CST 167

Valerian (CGR a d'ailleurs surperformé sur ce film), CGR a réussi à obtenir des films Sony (*Jumanji*, *Flatliners*), Warner (prochainement *Rampage*), Fox (*The Greatest Showman*), Universal (*Pacific Rim*), le concert de M Pokora, *Stars 80 la suite* et les négociations avec Disney progressent.

ii. Salle Dolby

Qualifiée d'expérience « première classe » par Martine Odillard, présidente des Cinémas Gaumont Pathé⁵⁷, la salle Dolby (ou expérience Dolby Cinema) s'est implantée pour la première fois en France fin 2017, au Pathé Massy, à l'occasion de la sortie de *Blade Runner 2049*. Elle est probablement aujourd'hui la salle la plus qualitative en France. Nous avons eu la chance de voir *Ready Player One* dans cette salle et c'est peu dire que les émotions provoquées par le film ont été décuplées.

Les caractéristiques de la salle Dolby sont assez « simples » :

- Le système Dolby Vision pour l'image : La salle Dolby est équipée de deux projecteurs laser 6P Christie dotés de la technologie Dolby cinéma qui permet une luminance accrue⁵⁸. On obtient ainsi « à l'écran une image dont les caractéristiques explosent par rapport aux définitions traditionnelles de l'image numérique »⁵⁹. Le *speckle* est quasiment éliminé, l'espace colorimétrique est étendu, le contraste est largement amélioré, ainsi que le rendu des noirs (point faible de la projection numérique).
- Le système Dolby Atmos pour le son
- Aucune lumière parasite pour tirer le meilleur parti du HDR : Les haut-parleurs Atmos sont invisibles, cachés derrière des cloisons opaques, les fauteuils sont recouverts de cuir noir mat.

⁵⁷ Iris Mazzacurati, Les cinémas Gaumont Pathé s'équipent du format Dolby Cinéma, Lefilmfrançais.com

⁵⁸ Olivier Hillaire, *Pathé Massy : le premier écran Dolby cinéma*, Mediakwest

⁵⁹ Alain Besse, *Pathé : Dolby Vision*, Lettre 166 de la CST

- Des fauteuils premium : Il n'y a que 200 fauteuils dans une salle qui pourrait en accueillir 500. Ces fauteuils sont haut de gamme, totalement inclinables, larges et équipés d'une tablette rétractable.

Cette salle équipe pour l'instant 75 salles du circuit AMC aux USA, 16 en Chine et 5 en Europe et bientôt 10 de plus dans des cinémas Gaumont-Pathé de France et de Hollande, ainsi qu'en Tunisie.⁶⁰ Pour l'instant le Pathé de Massy, le Pathé Vaise de Lyon, le Pathé Docks de Rouen et le Pathé Gare du Sud de Nice sont équipés⁶¹. Pathé a d'ailleurs adapté les salles au territoire français, qui sont donc différentes des salles américaines, notamment au niveau des sièges et du service en salle⁶². Selon Philippe Lagrange, directeur du Pathé la Villette, « au final ce que les spectateurs retiennent en sortant de la salle c'est les fauteuils premium, ce qui est une idée Gaumont Pathé et pas Dolby Cinéma »⁶³.

L'alimentation en films ne devrait pas poser de problèmes à Pathé, car plus de la moitié des films américains sortent en Dolby Cinema, mais les responsables tiennent à ce que la production nationale ait sa place. Ainsi *La promesse de l'aube*, sorti en décembre 2017 a été le premier film français post produit Dolby Cinema.

Le supplément pour une séance Dolby est de 4 euros. Une salle Dolby coûterait plusieurs millions d'euros actuellement.

iii. Salle IMAX

IMAX (*Image Maximum*) est le précurseur des PLF. Il s'est lancé en 1971, soit 40 ans avant ses concurrents. Il y a déjà 800 salles IMAX dans le monde⁶⁴. IMAX a gardé pendant longtemps une image de projections d'excellence et d'exception, liée à l'utilisation du 70 mm, mais qui s'estompe petit à petit depuis l'arrivée du numérique⁶⁵. D'un autre côté c'est grâce au numérique que IMAX a pu se développer et toucher un plus large public, les copies 70 mm coûtant entre 35 000 à 40 000 \$ l'unité, frais de postproduction inclus.

⁶⁰ Olivier Hillaire, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest

⁶¹ <https://www.dolby.cinemasgaumontpathe.com/>

⁶² Entretien de Jacques Durand disponible en annexe

⁶³ Entretien de Philippe Lagrange disponible en annexe

⁶⁴ Jean Marie Dura, Rapport sur la salle de demain

⁶⁵ Olivier Hillaire, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest

À l'époque du 70 mm, l'IMAX était très reconnaissable à son écran qui mesurait jusqu'à 30 m de large et 20 m de haut, soit l'équivalent d'un immeuble de 7 étages et une surface de 600 m². La salle IMAX type dispose aujourd'hui d'un écran de 15 x 9 m, c'est-à-dire de 135 m², plus de quatre fois plus petit qu'autrefois⁶⁶. Depuis 2015, IMAX a essayé d'adapter ses techniques de projection, dans un contexte de concurrence croissante, en utilisant une double projection laser 4K, un espace colorimétrique étendu, un taux de contraste double de l'IMAX argentique et une sonorisation sur 12 canaux.

Peu de films sont aujourd'hui tournés en IMAX. On peut citer les films de Nolan et de Tarantino pour les plus connus. Souvent seulement une partie du film est tournée en IMAX, comme sur le dernier *Transformers* ou sur *Interstellar*.

Aujourd'hui, hors le Futuroscope et La Cité de l'Espace, c'est Pathé qui développe l'IMAX en France avec 12 salles IMAX, et la Géode qui vient d'être rachetée. Le supplément est de 4€. Le point très positif de l'IMAX selon Philippe Lagrange, c'est la marque, le prestige et le marketing très fort.

iv. Salle 4DX

La technologie 4DX a été développée par l'entreprise sud-coréenne CJ 4DPLEX. Fin 2017 il y avait 475 écrans 4DX dans le monde⁶⁷, soit une évolution 37 % par rapport à 2016. Les entrées des salles 4DX en 2017 représentaient 230 millions de \$, soit une évolution de 15 % par rapport à 2016. Les salles 4DX en France sont exploitées par Pathé, qui en a ouvert 14 pour l'instant⁶⁸, la première étant celle du Pathé La Villette.

Le concept de la salle 4DX est simple : les fauteuils bougent de façon synchronisée par rapport à l'action du film et des effets aérosols (vent, odeur, brume) renforcent l'immersion du spectateur. Cette technologie existait déjà dans les parcs d'attractions (le Futuroscope et Disney pour ne citer qu'eux), ce qui fait dire à Alain Besse dans la lettre 166 de la CST qu'« On ne peut nier qu'une partie de la production cinématographique s'oriente de plus en plus vers les programmes de parcs d'attractions, dans lesquels nous sommes nombreux à avoir emmené nos enfants. Les consignes de sécurité à respecter

⁶⁶ Romain Heuillard, *Qu'est-ce que l'IMAX ? Du mythe à la modernité*, Clubic.com

⁶⁷ Charlotte Jones, *4DX hits new BO record on back of highest rate of new screens*, IHS Markit
<https://technology.ihs.com/599259/4dx-hits-new-bo-record-on-back-of-highest-rate-of-new-screens>

⁶⁸ <https://www.4dx.cinemasgaumontpathe.com/>

sont d'ailleurs exactement les mêmes que pour certaines activités de ces parcs. Il en faut pour tous les goûts et tous les publics, et pour l'instant cela n'est pas imposé pour tous les films. »⁶⁹

Techniquement, il suffit d'ajouter des informations complémentaires aux DCP en postproduction.

Chez Pathé, une projection en 4DX tarif plein coûte 20 euros.

v. *Salle Escape*

Il y a actuellement 20 salles Escape, technologie développée par Barco, dans le monde⁷⁰. La technologie repose sur trois écrans : un écran frontal et deux sur les côtés, pour une projection à 270 degrés. Vous pourrez retrouver une photo de cette salle en annexe. Cette technologie est un choix très différent de celle de Dolby, et plus semblable à la stratégie de CGR, comme le souligne Alain Besse dans la lettre de la CST de 2018 : « Barco Escape a proposé également deux écrans supplémentaires sur les côtés de la salle. Il peut paraître déroutant d'ajouter des sources de lumière sur les côtés de la salle, qui vont plus ou moins détourner le regard et atténuer le contraste de l'image centrale, à l'époque où le HDR hyper dogmatique réclame des salles totalement obscures. Faut-il vraiment être complètement dans le noir pour apprécier un film ; ou bien une ambiance lumineuse maîtrisée, c'est-à-dire validée par la production, est-elle acceptable, voire souhaitable ? »⁷¹ Une salle Barco Escape existe aux Kinopolis de Antwerpen et Kortrijk en Belgique.

vi. *Salle Screen X*

La salle Screen X repose sur le même principe que la salle Barco Escape. La technologie a été développée par l'entreprise sud-coréenne CJ CGV Screen X, qui exploite les cinémas CGV⁷², et maison mère de CJ 4DPLEX (à l'origine de la 4DX). En septembre 2016, il y avait 90 salles Screen X dans le monde, dont 10 en Chine⁷³. Il n'y a actuellement aucun écran Screen X en Europe, mais Pathé vient d'annoncer l'ouverture de deux salles à Paris

⁶⁹ Alain Besse, *Pathé : On se bouge dans les fauteuils*, Lettre de la CST 166

⁷⁰ Jean Marie Dura, Rapport sur la salle de demain

⁷¹ Alain Besse, *ICE : Immersive Cinema Experience*, Lettre de la CST 167

⁷² Kaleem Aftab, *Introducing Screen X, Cinema in 270 Degrees*, Filmmaker magazine

⁷³ Charlotte Jones, *PLF on the Rise: Premium Large Format market experiences a global expansion*, FilmJournal International

d'ici à la mi-juin, dont très probablement une au Pathé La Villette. D'ailleurs, la société sud-coréenne lancera un concept 4DX with Screen X lors du Cinemacon de Las Vegas⁷⁴.

vii. Salle Sphera

La première salle Sphera de CinemaNext et Ymagis a été lancée au cinéma Village du Mall d'Athènes. Voici ses caractéristiques :

- Un écran de 25 m de large
- Un projecteur 4K haut contraste
- Un son Dolby Atmos™ renforcé avec un système de basses subwoofer unique en son genre ainsi qu'une toute nouvelle structure acoustique⁷⁵
- Un système de lumières d'ambiance.

c. Dans l'avenir (un peu de science-fiction ... ou pas)

Les écrans LED

Les écrans LED sont sur toutes les lèvres, notamment depuis la présentation de l'écran Sony au dernier congrès des exploitants de Deauville fin 2017, et l'installation de plusieurs écrans Samsung, notamment en Corée, mais également à Zurich. C'est-à-dire que ces écrans remettent en cause un siècle d'exploitation cinématographique avec l'abandon du projecteur.

Ces écrans sont constitués de différents modules qui permettent de varier les combinaisons, ce qui laisse entrevoir de nombreuses possibilités comme l'indique Arnaud Surel, directeur du Pathé La Villette : « Pour moi c'est surtout la configuration de la salle qui va être très intéressante. On va pouvoir tout imaginer ». ⁷⁶

⁷⁴ Kevin Bertrand, *La 4DX fait son trou chez Gaumont Pathé*, Film Français 3797 du 6 avril 2018

⁷⁵ Communiqué de presse d'Ymagis par rapport au lancement de la salle Sphera à Athènes

⁷⁶ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

Pour l'instant les prix annoncés sont entre 500 000 et 700 000 euros⁷⁷, « c'est-à-dire à peine deux fois l'évaluation des premiers projecteurs numériques il y a 18ans »,⁷⁸ mais ils sont amenés à baisser. Dans le même temps, de tels systèmes pourraient faire faire des économies aux exploitants, induites par la disparition de la cabine. Au niveau de la maintenance, il y a la possibilité de changer chaque module.

Aujourd'hui la question de la sonorisation se pose. Comme le dit Pierre Vincent de Delair Labs⁷⁹, le son a déjà du mal à passer la toile dans une salle de projection classique, alors un écran LED rigide ... Cependant les écrans LED affichent de nombreux autres avantages comme une luminosité accrue et un taux de contraste très élevé, avec des noirs très noirs⁸⁰. La présentation de *Un jour dans la vie de Billy Lynn* à Deauville était d'ailleurs très impressionnante.

Les professionnels semblent assez divisés sur la question. Selon David Baudry, CGR surveille énormément le développement de ce qu'il appelle les « écrans autonomes » qu'il considère être la « vraie révolution »⁸¹. Philippe Lagrange, directeur technique au Pathé La Villette considère également que c'est l'avenir : « L'écran LED moi j'y crois vraiment, ça existe déjà en exploitation, les images sont très belles. C'est le tout début, mais on ira dans ce domaine-là c'est à peu près sûr »⁸². Il rajoute cependant que « ça ne va pas non plus apporter quelque chose d'extraordinaire au client. Que ce soit un écran luminescent ou un écran projeté, ça a des avantages, mais pour la perception du client ça ne va pas changer grand-chose. Aujourd'hui on est capable avec des projecteurs de donner une image quasiment identique à ce que donne un écran LED », avis que partage Pierre Vincent « pour moi ça n'apporte pas de gain qualitatif. C'est-à-dire qu'aujourd'hui avec le laser on fait aussi bien voire mieux en couleur. Donc en couleur on fait mieux, en contraste on fait aussi bien, en luminosité on fait aussi bien. Où est l'intérêt de mettre en bazar pareil, de se compliquer la vie pour le son ? Je ne vois pas trop l'intérêt ».

L'holographie

⁷⁷ Patrice Carré, *Congrès FNCF 2017 - Écrans LED dans les salles, une révolution, mais pour quand ?*, Lefilmfrançais.com

⁷⁸ CST, *Samsung « Super S » Theater*, Lettre de la CST 166

⁷⁹ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

⁸⁰ Sylvain Devarieux, *Congrès FNCF 2017 – Sony présente son prototype d'écran cinéma*, Lefilmfrançais.com

⁸¹ Entretien de David Baudry disponible en annexe

⁸² Entretien de Philippe Lagrange disponible en annexe

On rentre un peu plus dans la science-fiction avec la question de l'holographie, qui dans nos entretiens avec les professionnels est revenue plusieurs fois. Pour rappel, l'holographie c'est ce qui apparaît dans *Retour vers le futur 2* de Robert Zemeckis quand un hologramme sortant d'un panneau publicitaire annonçant *Jaws 19* tente de dévorer Marty. D'ailleurs dans ce film « l'hologramme se présente comme l'évolution logique du cinéma : après le son, après la couleur, après la 3D stéréoscopique, l'hologramme cristallise une sorte d'étape supérieure dans la recherche du réalisme au cinéma. »⁸³

Selon Alain Besse de la CST « depuis le début, depuis 40 ans que je suis dans le cinéma, depuis les premières images holographiques que j'ai vues, je crois beaucoup à l'holographie. On annonce des TV holographiques pour le début de la prochaine décennie et peut être des salles en 2030. Pour avoir une scène holographique de 20 mètres de base, je pense qu'il faut juste avoir les moyens technologiques, donc des ordinateurs qui sont capables de débiter les informations qu'il faut pour. Moi j'y crois. C'est la prochaine vraie révolution ». Pour Pierre Vincent, l'holographie pourrait également arriver d'ici 15 ans et c'est une des technologies à surveiller de très près selon Arnaud Surel.

Cependant l'holographie est-elle cinématographique ? Aurélien Noyer écrivait dans *Vice* en 2017⁸⁴ « le principe même d'une projection tridimensionnelle d'un objet qui peut alors être observé de n'importe quel point de vue est en fait une notion anti-cinématographique. Elle nie le travail du metteur en scène : à partir du moment où c'est le spectateur qui choisit sa position par rapport à l'objet qu'il observe, comment le réalisateur peut-il influencer le public au travers de la composition de ses cadres, du choix de ses angles, du rythme de son montage ? ». En ce sens l'holographie rejoint un peu la VR, et elle doit chercher de nouveaux moyens narratifs afin de raconter des histoires.

⁸³ Aurélien Noyer, *Les hologrammes sont-ils toujours le futur du cinéma ?*, Vice Motherboard, <https://motherboard.vice.com/fr/article/nejkz7/les-hologrammes-au-cinema>

⁸⁴ *Ibis*

II. INNOVATION ET MONTÉE EN GAMME : ENJEUX ÉCONOMIQUES

Nous rentrons dans le cœur du sujet dans cette deuxième partie qui a vocation à expliquer la montée en gamme des circuits français, surtout au travers des PLF, d'un point de vue stratégique et économique. Comme nous l'avons vu, les exploitants ont plusieurs raisons de monter en gamme : se différencier par rapport aux autres exploitants, aux autres acteurs de diffusion et à l'équipement du domicile, et reconquérir certains publics. L'innovation est également « naturelle » pour l'exploitation. Cette partie détaillera les business model de la salle ICE de CGR et des PLF de Pathé. Nous étudierons ensuite cette stratégie d'un point de vue marketing, avant d'aborder les différentes retombées, qu'elles soient économiques ou non.

1. Quel business model pour les salles premium

Nous étudierons le business model des PLF de Pathé et CGR, d'abord d'un point de vue du choix de stratégie globale (partir avec une marque existante ou en créer une), puis au niveau du financement et du prix proposé aux spectateurs.

a. Deux stratégies différentes : les cas de Pathé et CGR

Dans cette sous-partie, nous nous concentrerons sur les cas de CGR et de Pathé qui sont aujourd'hui les deux circuits qui innovent le plus en France. Nous étudierons surtout leur stratégie en ce qui concerne les PLF, qui sont assez très différentes. Il y a peu de documentation disponible par rapport aux stratégies de chaque groupe. C'est pour cette raison que nous nous appuierons principalement sur les entretiens que nous avons menés : David Baudry (programmateur de CGR), Jacques Durand (directeur en charge de la montée en gamme chez Pathé), Philippe Lagrange (directeur technique du Pathé La Villette) et Arnaud Surel (directeur du Pathé La Villette).

i. CGR : La création d'une marque

La stratégie de CGR au niveau de la montée en gamme est très particulière et mérite que l'on s'y penche le temps de cette sous-partie, notamment en rappelant quelques faits historiques.

CGR s'est particulièrement développé dans les années 90 avec une expansion très rapide. Entre 1997 et 2003, le groupe ouvrait en moyenne 4 ou 5 multiplexes par an qui

reprenaient tous le même modèle, afin de faire des économies structurelles et de limiter les coûts, et dans lesquels le public pouvait visionner tous les blockbusters et films populaires, en VF. Depuis 10 ans, alors que l'amortissement prenait fin, Jocelyn Bouyssy, directeur général de CGR, a initié la montée en gamme et la rénovation de tous les multiplexes (phase 1), puis le passage au numérique (phase 2) de tout le parc en 2008, migration qui a duré 3-4 ans le temps que les distributeurs signent les accords pour le numérique. 70 % des écrans ont été changés en 10 mois, afin que CGR soit prêt pour *Avatar*. La phase 3 de la montée en gamme a entraîné le passage vers le 7.1 dans les premières salles, puis vers l'Atmos et la 4K dans certaines salles, avant de lancer la salle ICE.

Le point de départ de CGR a été le constat suivant : le groupe voulait continuer à s'adresser à toutes les catégories socio professionnelles, en proposant des films populaires et des tarifs bas, mais dans le même temps offrir une salle premium, qui était en vogue depuis quelque temps. Deux solutions s'offraient alors à eux :

- Partir avec une marque existante : profiter du marketing très fort de la marque déjà installée de systèmes comme IMAX ou Dolby (qui essayait alors de pénétrer le marché), mais dans le même temps reverser des *royalties*.
- Créer leur propre salle : partir de 0, avec un marketing inexistant, mais revenir à l'essence de l'exploitation qui est la relation entre l'exploitant et le distributeur et le partage de recettes.

Ces deux solutions divisaient au sein même de CGR qui a finalement choisi de lancer sa propre marque : ICE (Immersive Cinema Experience). Selon David Baudry « Ça a été l'objet de longs débats. Je faisais partie du camp qui voulait partir avec une marque forte parce qu'on sait que dans une marque le marketing est prépondérant. Donc même si on était capable de faire la meilleure salle avec la meilleure technologie il y avait la partie marketing ou c'était un peu plus l'aventure. ». « Et puis on s'est dit finalement si on ne donne pas ces 12, 15 ou 17 % à IMAX ou Dolby Vision ou un autre tiers, est-ce qu'on n'est pas capables de mettre ce volume sur le marketing pour faire le maximum pour développer une marque ».

David Baudry résume le business model de la salle ICE ainsi : « Pour nous il était important de remettre le modèle économique de l'exploitation cinématographique à ce qu'elle avait de très vertueux depuis le début : à savoir que les deux acteurs principaux de l'exploitation en salles c'est le distributeur d'un côté et l'exploitant de l'autre. L'exploitant construit les salles, met l'argent dans la construction des salles, pour que le spectateur qu'elle accueille soit le plus choyé. Et en face on a le distributeur qui fait tout pour que les spectateurs aient envie de voir le film. À la fin les spectateurs paient leur billet et on partage la recette en deux. C'est l'économie de base de l'exploitation et on voulait revenir à ça. En ne choisissant pas le modèle IMAX, Dolby Vision ou un tiers proposant une expérience premium on est revenu à ça. Dans le billet il y a le distributeur, l'exploitant et c'est tout. C'est ce qui nous a aidés et ce qui nous aide tous les jours dans le dialogue avec le distributeur dans les négos, car ça il l'entend. Il sait qu'il n'y a rien qui s'en va. Il n'y a pas de coût technique en plus. Alors il y a un coût de fabrication des LightVibes, mais c'est tellement dérisoire par rapport à ce que peuvent être les coûts d'un film en IMAX. Alors évidemment on ne parle aujourd'hui que de la France, mais comme on est en négociations aussi avec des distributeurs étrangers pour développer le concept ICE, les distributeurs ont tout à y gagner. »

Le point fort de CGR est qu'ils avaient développé tous les multiplexes tous seuls, en maîtrisant la chaîne : ils ont leurs propres menuisiers, leurs propres maîtres d'œuvre, ils dirigent eux-mêmes leurs chantiers, fabriquent leurs propres caisses, développent leurs fauteuils en travaillant avec leurs partenaires historiques, ce qui leur a permis de limiter les coûts pendant leur grande période d'expansion.

CGR est donc parti dans un premier temps sur la création d'une salle premium classique :

- Plus de gradinage
- Plus de confort et plus de places aux jambes
- Le meilleur son possible : l'Atmos
- La meilleure projection possible avec Christie (laser sans *speckle*)

Puis, voulant apporter un petit « plus » aux spectateurs afin de se différencier, CGR a décidé de se rapprocher de Philips et de son système LightVibes, que nous avons détaillé dans la partie précédente. Ce choix a posé un problème important, comme le souligne David Baudry : « Philips n'arrivait pas à vendre le concept aux salles de cinéma, car il

n’y avait pas de films qui étaient développés et les distributeurs ne voulaient pas développer de films, car il n’y avait pas de salles ». Jocelyn Bouyssy a donc décidé de signer avec Philips et que CGR mène directement les négociations avec les distributeurs afin d’avoir des films. Aujourd’hui CGR détient les droits de la technologie LightVibes, mais continue de travailler avec Philips qui gère la R&D et le hardware. Lors de l’ouverture de la première salle ICE, à Blagnac en 2006, seules les bandes-annonces étaient en LightVibes, mais pas *Rogue One*, ce qui a particulièrement frustré les spectateurs. CGR a donc dû annoncer le fait que les films seraient prochainement en LightVibes et que le groupe menait des négociations avec les distributeurs. D’ailleurs, afin de se donner plus de poids dans les négociations, CGR a « ouvert » la salle ICE à tous les exploitants en produisant un cahier des charges à minima sans imposer un quelconque matériel (comme nous l’avons détaillé dans la partie précédente). La première salle ICE hors CGR a ouvert au Majestic de Compiègne.

« Donc en France, et on est pas peu fiers de le dire, on a créé une salle ICE, une salle premium entièrement française, développée à La Rochelle, les fauteuils ont été dessinés à La Rochelle, on a été les premiers à croire dans un procédé qui n’existe nulle part (il n’y a aucune salle commerciale dans le monde), un film français *Valerian* a été le premier film développé en LightVibes. Donc on a eu un film français dans une salle française avec un succès en France considérable »⁸⁵.

ii. Pathé : Le choix de marques déjà installées

La stratégie de Pathé est totalement différente de celle de CGR puisque le groupe n’a pas développé sa propre salle, mais s’est rapproché de plusieurs marques existantes. Comme nous l’avons vu précédemment pour le cas CGR, une telle stratégie entraîne le versement de *royalties* à la marque. Ainsi une partie du billet pour une projection dans la salle IMAX, Dolby ou 4DX, doit revenir à ces marques. Il nous a bien évidemment été difficile d’avoir accès aux pourcentages versés à ces marques, aux coûts des salles (et si ce coût a été partagé entre l’exploitant et la marque).

Jacques Durand, directeur en charge de la montée en gamme chez Pathé, explique ainsi la stratégie du groupe : « On a créé une cellule innovation en fin d’année dernière qui est composée de deux personnes dans mon équipe qui sont chargées de l’innovation. On

⁸⁵ Entretien de David Baudry disponible en annexe

étudie tout ce qui se fait dans les méthodes d'exploitation dans le monde. Notre job c'est de repérer ce qui se fait et ce qui peut être intéressant à décliner dans nos cinémas ». Plus que d'importation de ces technologies, Jacques Durand parle de « transposition ». « Le bon exemple est dolby cinéma. On ne s'est pas contenté d'installer la technologie dolby dans une salle, on a essayé de réfléchir à ce que pourrait être un concept de salle de cinéma de cette nature et au bout on sort la salle Dolby de Massy, avec des fauteuils qui s'inclinent, une offre de service dans la salle. [...] En Europe notamment ce n'est pas la même qu'aux Etats Unis. Par exemple pour celle qui est à Barcelone, et deux autres salles aux Pays-Bas, ils ont juste, enfin juste ce n'est pas une critique ni un jugement, ils ont juste appliqué le concept Dolby Cinema, qui est déjà un concept en soi, une salle noire, projection laser Christie, l'image sublime que renvoi Dolby Cinema et le système sonore. Ils se sont peut-être posé la question, mais ils n'ont pas apporté quelque chose de supplémentaire pour le spectateur. C'est-à-dire que dans ces villes-là, quand le spectateur va voir une salle en Dolby Cinema, la seule chose qu'il va percevoir c'est la technologie. Nous on a voulu autre chose ».

Le choix de partir sur des technologies existantes implique certaines choses :

- L'exploitant peut et doit mettre en avant la marque. Ainsi dans la salle Dolby du Pathé Massy, un long avant programme présente les avantages de la salle Dolby. Nous n'avons pas l'impression d'être chez Pathé, mais chez Dolby. Les salles équipées en Dolby Atmos arborent un gros écriteau « Dolby Atmos » à l'entrée. D'ailleurs le marketing est partagé entre ces marques et Pathé comme le souligne Arnaud Surel : « Vous avez un coût marketing partagé avec IMAX et j'ai un engagement contractuel avec 4DX. Je dois dépenser une certaine somme pour promouvoir la salle. Grosso modo entre 15 et 20 % de mon budget marketing doit passer dans ces salles, pour promouvoir ces salles et la technologie. »
- Il y a un partage de recettes. Quand nous avons demandé des détails sur ce partage à Philippe Lagrange, celui-ci est resté évasif : « Non... Enfin je le sais plus ou moins. Mais je vous dirais des bêtises. C'est des contrats presque aux cas par cas. Il y a plusieurs contrats, il n'y a pas un contrat. Ça dépend de la primeur, de la zone, de ce qui se passait avant, de ce qu'on envisage de faire après... Et puis ce n'est pas mon domaine. Moi je ne suis pas trop là-dedans. Mais ce sont des

investissements lourds. Ça coûte très cher ce genre de salle, parce que déjà il faut des architectures particulières, les bâtiments coûtent cher. La salle IMAX coûte plus cher qu'une salle standard. Puis les machines qu'on met dedans sont de l'ordre de 10 x plus cher qu'une salle standard quoi ». Arnaud Surel détaille un peu plus le partage avec 4DX : « Une salle 4DX il y a un surcoût qui est partagé. Il est de 6 euros, de 8 euros quand il est en 3D, que vous reversez en partie au distributeur. Après il y a une recette partagée avec 4DX, soit une recette de pourcentage, soit moitié-moitié sur le surcoût. » Il reste par contre plus évasif à propos d'IMAX « Non, ça, c'est plus confidentiel. C'est un investissement qui est lourd. C'est un engagement qui est ... C'est un partenariat et un engagement », tout en avouant que c'est beaucoup plus long à rentabiliser, car c'est une grande salle (au contraire de la 4DX), mais que le nom est plus prestigieux.

- De tels partenariats impliquent la multiplication des parties prenantes, ce que souhaitait justement éviter CGR en remettant la relation distributeurs / exploitants au centre de l'échiquier. Ainsi, « chaque service travaille avec le service en face. Notre comptabilité travaille avec leur compta. Nos services marketing travaillent avec leurs services marketing. Nos cadres dirigeants travaillent avec leurs cadres dirigeants. Leurs services techniques travaillent avec moi » détaille Philippe Lagrange. « À des moments donnés on est un peu tendu, mais c'est des histoires de logistique, des histoires de délais d'intervention, des problèmes de matériel, mais eux aussi ils se livrent chez d'autres fournisseurs donc c'est les rouages habituels d'un intégrateur avec un exploitant quoi »

Comme pour CGR, la stratégie de Pathé s'accompagne évidemment d'une montée en gamme globale afin de ne pas créer un cinéma à deux vitesses. « Nous on essaie de monter en gamme sur tous les sujets, sur tous les points. Pour nous monter en gamme, c'est faire mieux ce qu'on fait aujourd'hui, à tous les points de vue. On ne cherche pas à avoir des cinémas à plusieurs vitesses »⁸⁶.

b. Comment financer cette montée en gamme ?

⁸⁶ Entretien de Jacques Durand disponible en annexe

Il nous a été bien évidemment très difficile d'obtenir les coûts de construction des PLF, mais nous pouvons avoir un ordre d'idée.

- La salle ICE coûte environ 1 million d'euros en transformation, un peu moins en construction⁸⁷.
- La salle Dolby coûterait environ 3 millions d'euros, soit le prix d'un cinéma, et le cinéma doit reverser une partie des recettes à Dolby⁸⁸.
- Le Pathé La Villette a coûté 20 millions d'euros⁸⁹.
- La salle IMAX coûterait 10 x plus qu'une salle normale⁹⁰.
- La salle 4DX du Pathé La Villette aurait coûté 1 million et aurait été rentabilisée en un an.

Il est clair que ces salles ne peuvent aujourd'hui être construites que par des grands groupes étant donné les investissements très importants qu'elles nécessitent, que ce soit en termes de construction, de marketing et de maintenance. La salle ICE semble être la plus abordable de ces salles puisque CGR a décidé de donner le « label » ICE à n'importe quelle salle qui respecterait un cahier des charges *a minima* comme le Majestic Compiègne.

Cependant les cinémas souhaitant faire monter en gamme leurs salles existantes devront aller vers des technologies de type Laser ou Atmos, qui nécessitent également des investissements plus ou moins lourds.

- Laser : Les lasers coûteraient actuellement entre 150 000 et 200 000 euros, soit à peu près le même prix que les premiers projecteurs numériques commercialisés. Le premier projecteur numérique coûtait autour de 1 million d'euros selon Pierre Vincent, et le premier commercialisé autour de 250 000 euros. « Il faudra voir ce que ça donne en prix dans 3 ou 4 ans. Vers 2021 et 2022, ce sera stabilisé. Aujourd'hui on est vraiment au démarrage ».

⁸⁷ Chiffres donnés par David Baudry

⁸⁸ Selon Pierre Vincent

⁸⁹ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

⁹⁰ Entretien de Philippe Lagrange disponible en annexe

- L'Atmos : Selon Pierre Vincent, l'Atmos va rester très cher à cause des coûts d'installation et des câblages. L'Atmos coûterait à peu près 200 000 euros (un peu moins pour des salles plus petites), quand David Baudry annonce un coût à 120 000 euros.

La CST met en garde contre ces innovations permanentes dans sa lettre de janvier 2018 : « Dans la fuite en avant technologique introduite dans l'exploitation cinématographique par les outils numériques, l'exploitant est submergé d'innovations qui bousculent dangereusement ses plans de financement. À peine avait-il acquis un premier projecteur qu'il devait en changer pour atteindre au nirvana des Séries 2. Mais voilà qu'à peine cette belle machine installée en cabine, avec une lanterne à brûleur au xénon, qu'on lui explique que cette source de lumière est dispendieuse et peu qualitative, et qu'il lui faut un projecteur avec source laser. Avant probablement autre chose dans quelques années, voire quelques mois. »⁹¹ Cette peur de l'investissement permanent se retrouve dans plusieurs rapports, dont ceux de Jean Marie Dura sur la salle de demain et de François Hurard sur l'après-VPF.

Ainsi, selon Jean Marie Dura⁹², « Nous entrons dans l'ère de l'innovation permanente, consubstantielle au monde numérique, que les constructeurs de matériel vont proposer aux salles à intervalles rapprochés. Les salles sont de fait en train de sortir du modèle où elles investissaient énormément pour leur création, et éventuellement pour des rénovations majeures tous les 10 ou 15 ans, pour entrer dans une ère nouvelle où elles vont devoir investir plus fréquemment parce que les équipementiers vont rendre disponibles à des fréquences de plus en plus rapides des innovations technologiques qui améliorent sans cesse la qualité de la projection et du son proposée aux spectateurs. Bien entendu, les salles de cinéma pourront toujours, en fonction de leur plus ou moins grand appétit pour la technologie et de l'état de leurs finances, ne pas participer à cette course à l'armement. Cependant, on peut raisonnablement estimer que la plupart des exploitants s'y résoudront, certains sans grand enthousiasme, sous la pression des fabricants de matériel, des cinémas concurrents qui auront adopté ces nouvelles technologies, et surtout du public si un nouveau phénomène comme *Avatar* se produit ou s'il est convaincu que les nouvelles télévisions offrent une meilleure qualité d'image que la salle de cinéma ». Ce qui est également en débat, c'est l'après-VPF. Même si nous ne nous attarderons pas

⁹¹ Alain Besse, *Kit laser retrofit*, Lettre de la CST 167

⁹² Jean Marie Dura, Rapport sur la salle de demain

sur cette question, voici ce que Jean Marie Dura en disait dans son rapport. « Il faut également tenir compte de l'obsolescence programmée et de la durée de vie forcément limitée du matériel électronique et informatique, qui amèneront les salles à renouveler tous les 7 à 10 ans environ leurs projecteurs numériques. Or, en l'absence probable d'un système de financement de type VPF, les salles seront confrontées au problème du financement de ces investissements à répétition ». Le débat avait d'ailleurs agité le dernier congrès des exploitants de Deauville, la grande exploitation estimant que « la problématique de renouvellement du matériel est largement sous-estimée »⁹³ et qu'il fallait chercher des nouveaux moyens de financement dans l'après-VPF.

Cette peur de « l'investissement permanent » peut cependant être à nuancer, comme l'explique Pierre Vincent, dont l'une des casquettes est d'être intégrateur.

« Moi je suis plus pour réfléchir à une chose qualitative amortie sur plus longtemps. Dans le cinéma on peut vraiment se permettre d'amortir sur 10 ans voir plus. Si on a quelque chose de performant au départ ça peut vraiment durer très très longtemps. Moi je pars du principe que dans l'audio si on choisit des bons systèmes ça peut s'amortir sur très longtemps. On peut avoir une bonne longévité donc autant mettre du matériel qualitatif et par contre le financer sur plus longtemps. »

Il relativise d'ailleurs l'obsolescence programmée qui serait propre au cinéma numérique. « À la base, un bon système, s'il est bon, dure longtemps. En son on peut avoir des technologies plus "pérennes" qu'en projection. Projection c'est vrai que la première vague de cinéma numérique aura duré une bonne dizaine d'années pour faire simple : de 2005 à 2018 grosso modo. Probablement la projection laser va durer beaucoup plus longtemps. On peut avoir des lasers de plus en plus performants, mais du coup c'est évolutif sur le plan de la puissance et de la colorimétrie. Alors que sur la lampe xénon on ne peut pas faire grand-chose. Les lasers sont plus évolutifs. Probablement les machines laser vont durer longtemps. Je les vois bien durer entre 15 et 20 ans ».

c. La question du prix et de la demande

⁹³ Kevin Bertrand et Sylvain Devarieux, *Congrès FNCF 2017 – L'après-VPF agite le Forum de discussion*, Lefilmfrançais.com

Hors 3D, les projections 4K, laser, Atmos ne nécessitent pas du spectateur qu'il paie un supplément. Par contre, les projections dans les salles dites premium impliquent une augmentation de tarif qui peut être assez lourde.

Moins de 14 ans ⁽¹⁾	5,00€	Séances en 3D Lunettes 3D : 1,00€ / Clips lunettes de vue 3D : 2,50€	+ 2,00€
Imagine R ⁽¹⁾	7,50€	IMAX	+ 3,00€
Étudiants / Scolaires ⁽¹⁾	8,50€	4DX	+6,00€
Avant 12h	8,50€	ABONNEMENTS	
Plus de 65 ans ⁽¹⁾	9,00€	CINÉPASS -26ans	16,90€ par mois ⁽²⁾
Plein tarif	12,00€	CINÉPASS	19,90€ par mois ⁽²⁾
Carte 5 places ⁽²⁾	8,40€ soit 42 € la carte	CINÉPASS DUO	33,90€ par mois ⁽²⁾

94

Ainsi, comme le montre la grille tarifaire du Pathé La Villette ci-dessus, une séance 4DX 2D coûte 18 euros et une séance 4DX 3D 20 euros. L'IMAX est un peu plus raisonnable puisqu'une séance plein tarif coûte entre 15 et 17 euros. Des suppléments sont également à payer pour les porteurs de cartes.

Au Pathé Massy, une séance dans la salle Dolby entraîne un supplément de 3 euros, soit 15 euros au tarif plein. À noter que le système Dolby propose une 3D active. Les lunettes sont donc prêtées et ne doivent pas être achetées.

CGR facture également plus cher les billets de la salle ICE, comme le montrent les tarifs ci-dessous, s'appliquant au CGR de Blagnac⁹⁵. En plein tarif, le billet ICE coûte 5 euros plus cher que dans une salle classique.

Plein tarif → 10,10 €

Étudiants et moins de 26 ans → 7 €

Justificatif obligatoire

Comité d'Entreprise → 6,90 €

Dont 0,70 € de frais de gestion réglés à la commande

Réduit → 8,30 €

Demandeur d'emploi, carte famille nombreuse et handicapé. Justificatif obligatoire

Avant-midi → 6,60 €

Moins de 16 ans → 5 €

Justificatif obligatoire

Lundi - Jeudi → 6,50 €

Tarif réservé aux porteurs de La Carte (2) (3)

Senior → 8 €

Plus de 60 ans. Justificatif obligatoire

⁹⁴ Site web du Pathé la Villette

⁹⁵ Site web du CGR de Blagnac

SALLE ICE

Normal → 15 €

Réduit → 11 €

Carte vermeil, étudiant et -26 ans, demandeur d'emploi, carte famille nombreuse et handicapé. Justificatif obligatoire

Moins de 16 ans → 8 €

Justificatif obligatoire

Lundi - Jeudi → 10 €

Tarif réservé aux porteurs de La Carte (2) (3)

Avant-midi → 8 €

Cartes PRO/CE et abonnements 5, 10, 15 → MAJORATION 4€

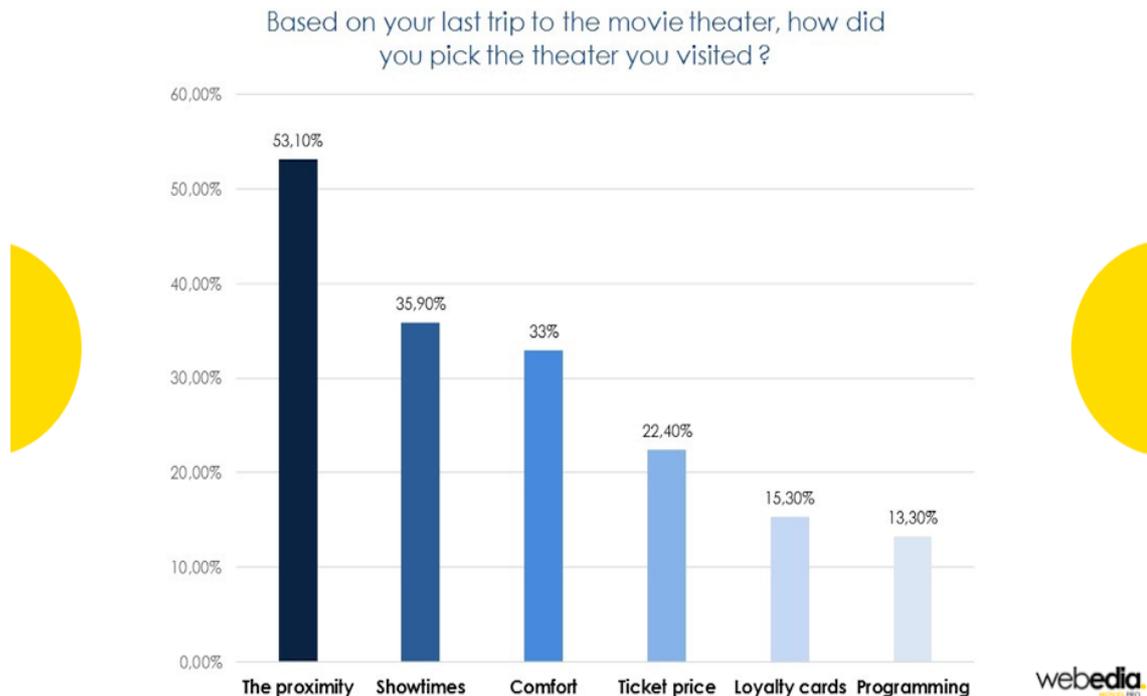
Les écarts de tarif entre salles « normales » et premium sont donc assez importants. Il convient donc de se pencher sur la notion de prix lorsque l'on analyse la stratégie des circuits créant des PLF.

i. Le prix est-il si important que ça ?

Il est intéressant de se demander à quel point le prix a une influence sur la fréquentation des salles, et à quel point la demande est élastique à des variations de prix. Sans rentrer dans les détails, l'élasticité mesure en économie la variation d'une grandeur par rapport à la variation d'une autre grandeur. Ainsi, si la demande est très élastique par rapport au prix, une petite variation de prix entraînera une grande variation de la demande. Au contraire si la demande est peu élastique, une variation de prix n'entraînera pas nécessairement une variation de cette demande.

Une étude de Webedia, présentée lors du Cinemacon 2017⁹⁶, a montré que le prix rentrait relativement rarement en compte dans le choix du cinéma, comme le montre le tableau ci-dessous.

⁹⁶ Daniel Loria, *Beyond the Popcorn: A Recap of CinemaCon 2017*, Pro Box Office



Julien Marcel, CEO de Webedia Movies Pro, a ainsi remarqué que le prix n'arrive qu'en 4^e position derrière la proximité, les horaires et le confort.

Selon le livre *Le marketing de l'art et de la culture*, « L'impact du niveau de prix sur la demande de produits culturels pour le consommateur final est un débat récurrent dans les politiques publiques de la culture, particulièrement en Europe. Toutes les recherches réalisées dans le monde sur le sujet montrent pourtant que le prix monétaire des produits culturels est un facteur très secondaire de leur consommation. Dans le processus de décision du consommateur, il arrive loin derrière l'implication du consommateur (son intérêt pour le produit, l'attrait du produit et sa pertinence pour lui) et d'autres facteurs socio-psychologiques. Les produits culturels, les plus impliquant, peuvent pratiquer des prix perçus comme élevés, sans que la demande n'en soit affectée »⁹⁷. Ainsi la demande de produits culturels, cinéma y compris, serait particulièrement non élastique. Bien sûr cela reste de la théorie marketing et d'autres facteurs rentrent en compte comme la concurrence.

Pour David Baudry il faut étudier le prix d'une place de cinéma dans un contexte plus large de « sortie » : « Si on a envie de se faire une salle premium, si notre consommation finalement c'est une fois par mois : Ces gens-là en général, les visiteurs uniques, les

⁹⁷ Christine Petr Anne Gombault Stéphane Debenedetti Dominique Bourgeon-Renault, *Le marketing de l'art et de la culture*, Dunod

occasionnels, ils vont pas chercher un tarif préférentiel parce qu'ils n'y vont pas souvent. Donc ils viennent, ils payent plein tarif. Donc je vais prendre notre salle la plus chère, c'est 10€20, ils vont payer 20€40 leur séance tous les deux. S'ils vont en salle ICE, ils vont payer 30 euros. Proportionnellement c'est élevé, mais sur leur soirée l'impact n'est pas très fort et l'impact sur leur budget de ménage sur le mois n'est pas très fort. Je ne vais pas dire indolore, ce serait méprisant, car aujourd'hui la vie est chère, mais ça se mesure. Ça a un impact plus faible ».⁹⁸

ii. Valeur perçue / valeur réelle

Le « bon prix » c'est également une question de perception de la valeur du bien ou du service proposé. Le bien a beau être cher dans l'absolu, si le client passe le meilleur moment de sa vie en le consommant, il pensera que ça a valu le coup. Au contraire, quel que soit le prix, si l'expérience est mauvaise elle sera toujours considérée comme trop chère, comme le souligne Patrick von Sychowski, éditeur du site Celluloid Junkie : « Je ne pense pas que ce soit à propos du prix. C'est à propos de la valeur de l'argent. Si les toilettes du cinéma sont sales, le prix du billet ne compte plus – ce sera toujours une mauvaise expérience »⁹⁹. Le prix peut cependant parfois donner une valeur à l'expérience. « Le ticket premium est nettement plus cher qu'une place normale [...] parce que le spectateur n'aurait pas pleinement conscience de vivre une expérience unique s'il n'en payait pas le prix »¹⁰⁰.

Pour David Hancock, dans sa présentation *Experience is everything* au Cinemacon de 2016¹⁰¹, le prix n'est plus une barrière quand l'expérience qui est proposée est unique. Matthew Jones, managing director de Cinemanext aux Pays-Bas partage l'avis que les spectateurs sont prêts à payer plus pour une expérience renforcée¹⁰².

Ainsi si une place « normale » coûte 10 euros et qu'une place dans une PLF coûte 15 euros, l'expérience doit justifier ce prix. C'est ce qu'a remarqué Arnaud Surel sur le terrain. « Je n'ai jamais eu - et ça je peux vous le dire, car j'ai fait Beaugrenelle qui était le cinéma le plus cher de France donc j'ai pris des coups – je n'ai jamais eu un seul client

⁹⁸ Entretien de David Baudry disponible en annexe

⁹⁹ Daniel Loria, *Beyond the Popcorn: A Recap of CinemaCon 2017*, Pro Box Office

¹⁰⁰ Olivier Hillaire, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest

¹⁰¹ Cette phrase a été prononcée par David Hancock lors d'une conférence donnée au Cinemacon dont le titre est : *Experience is everything*. Nous parlerons plus en détails de la théorie de David Hancock dans la troisième partie de ce mémoire.

¹⁰² Mathew Jones, *Higher standards*, rapport de Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema

en 1 an qui m'ait dit " la salle 4DX est trop chère". Jamais. Ça veut dire qu'on ne l'a pas mise assez chère. Ça veut dire que l'expérience vaut le coup. Tant mieux que ce soit ce prix-là, car on a bien rempli. Mais je n'ai jamais eu quelqu'un qui s'est plaint du prix. Ce qui me choque moi ! Car c'est quand même cher ! Payer 22 euros, c'est le tarif plein, pour quelqu'un qui n'a pas les moyens ... Il va payer en tarif plein 12 + 8 + une paire de lunettes. Vous êtes à 21 ! 21 euros votre séance ! Waouh ! Eh ben ce mec là il ne m'a jamais écrit. Ça veut dire que l'expérience elle vaut le coup. Ça veut dire que vous êtes dans le bon tarif. IMAX pareil je n'ai jamais eu un client qui m'a dit "la séance Imax elle est trop chère" ». ¹⁰³

Pour Jacques Durand, ce n'est qu'une question de gamme. Il y a plusieurs gammes de voitures, de produits de consommation, et de façons de voir des films. « Pourquoi est-ce qu'un livre qui sort en poche il vaut 7 euros et quand il sort sur un format classique il vaut 23 euros. Pourquoi ? C'est le même livre. Donc c'est la même chose pour tous les produits marchands. Il y a des gammes de voitures, il y a des gammes de produits de consommation ... Donc je pense que chacun fait son choix de la façon dont il a envie de voir un film. Moi je pense qu'il y a une part du public qui a envie de voir des films dans des conditions exceptionnelles, s'offrir un vrai grand spectacle, ou d'une autre manière quand c'est la 4DX. Et en parallèle, des salles parfaitement standard, classiques, dans lesquelles on peut voir un film dans des conditions standard ... Ce n'est pas un problème la conception de prix » ¹⁰⁴.

Selon Rod Archer chef de produit senior chez RealD, il y a certaines améliorations qui peuvent augmenter le nombre de spectateurs et justifier des prix plus élevés ¹⁰⁵ :

- Commodité, praticité : Le plus important selon Rod Archer. Il s'agit des routes, des parkings, de l'accès, des restaurants populaires situés à proximité, des réservations de sièges numérotés par Internet ... La commodité est difficile à améliorer une fois que le cinéma est construit.

¹⁰³ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

¹⁰⁴ Entretien de Jacques Durand disponible en annexe

¹⁰⁵ Rod Archer, *More boom for the buck: Premium cinema technologies offer a competitive edge*, FilmJournal International, <http://www.filmjournal.com/content/more-boom-buck-premium-cinema-technologies-offer-competitive-edge>

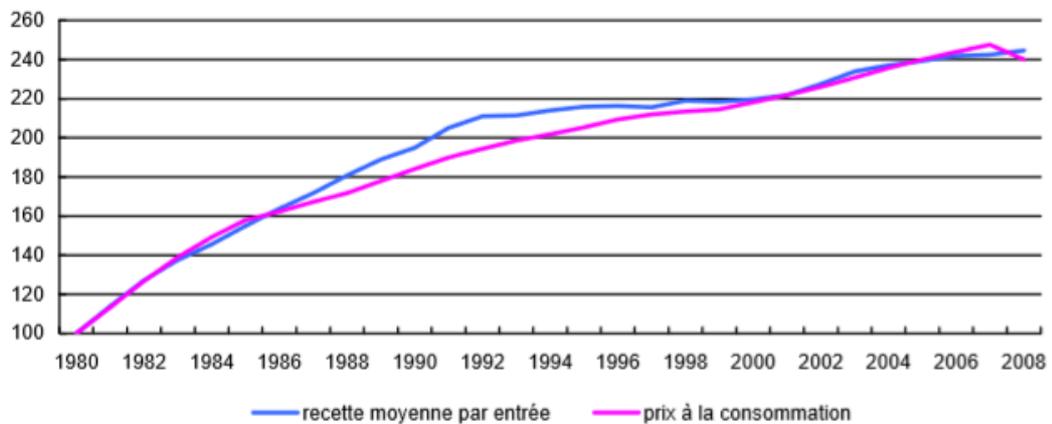
- Confort : Il s'agit autant de la propreté et de la sécurité des lieux, que des fauteuils premium, qui sont populaires aujourd'hui.
- Audio : Le son est toujours plus marquant pour les spectateurs que l'image pendant l'expérience cinéma, tant que l'image assure le minimum syndical, ce que confirme Pierre Vincent : « Moi je pense qu'il y a une possibilité de progression qualitative très importante pour le son. D'ailleurs les gens au cinéma se plaignent plus du son que de l'image. Et pourtant il y a des images floues etc. Mais les gens sont finalement assez tolérants sur l'image et moins sur le son ».¹⁰⁶
- Image : Le plus important selon les spectateurs, c'est la taille de l'écran.
- Confiserie

Ainsi le meilleur combo pour améliorer l'expérience cinéma selon Rod Archer c'est d'améliorer le son, d'agrandir les écrans et d'équiper les salles de fauteuils premium. Ainsi les spectateurs accepteront de payer plus pour une séance. Il préconise également de se rapprocher d'une marque existante type IMAX, mettant en avant le fait que les salles IMAX brassent plus d'argent que les salles non IMAX de même capacité.

Nous pouvons même nous poser la question de savoir si aujourd'hui le prix du cinéma en France n'est pas déconnecté de sa valeur réelle. David Baudry ose jeter le pavé dans la marre, en parlant de l'inflation et de l'évolution du prix du billet que l'on peut retrouver sur le graphique suivant :

¹⁰⁶ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

Recette moyenne par entrée et prix à la consommation (indice base 100 en 1980)



Source : CNC – INSEE.

107

« Je vais dire quelque chose qui énerve un peu, mais il y a une espèce d'injustice dans le cinéma c'est que depuis 10 ans dès que l'on interview quelqu'un dans la rue, dès qu'on lui demande le prix du cinéma, il dit 10 euros. C'est assez injuste, car les gens qui payent le plein pot ils sont 18% et que la grille tarifaire qui est proposée aux spectateurs elle est énorme, elle va de 4€50 pour les gosses jusqu'à 18 € si on va voir une salle en Dolby Vision chez Pathé. Donc finalement il y a une terrible injustice c'est qu'il y a eu un moment, une période qu'on n'a pas connue, une espèce de courbe d'augmentation de la place du cinéma dans les années 70 et 80, qui était bien au-dessus de la courbe de l'inflation. Maintenant on est totalement en dessous. Mais le cinéma offre un truc que personne n'offre, c'est une espèce de diversité de prix ».

2. La montée en gamme d'un point de vue marketing

Nous étudierons les PLF d'un point de vue marketing en nous concentrant sur deux aspects :

- Le public cible
- La logique de l'offre et la différenciation

Dans cette sous partie nous aborderons volontairement des concepts marketing afin d'expliquer la stratégie globale d'entreprises faisant le choix de la montée en gamme et de la construction des salles premium.

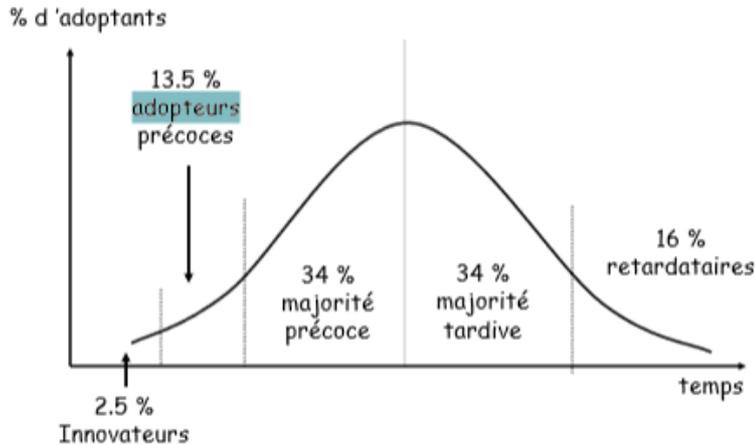
¹⁰⁷ Evolution de l'économie du cinéma, rapport du CNC

a. *Quel est le public cible ?*

i. *Les « early adopters »*

Traditionnellement en marketing, on distingue différents types de comportements par rapport à l'innovation, dans un graphique que l'on appelle « acceptation de l'innovation », comme celui qui suit.

La Diffusion des innovations



108

Les différents types d'adopteurs sont :

- Les innovateurs : aventureux ouverts aux nouvelles idées et aux revenus élevés
- Les adopteurs précoces : Leaders d'opinion, bien intégrés, socialement actifs
- La majorité précoce : soucieux de leur image, moins aventureux, moins actifs
- La majorité tardive : réticents à l'innovation, suivent par obligation le mouvement
- Les retardataires : Mal intégrés, hostiles aux idées nouvelles

Les *early adopters* sont des individus qui ont pour habitude « d'acheter quasiment systématiquement les nouveaux produits dans une catégorie de produit donnée ». « Ils peuvent jouer un rôle moteur dans le lancement et l'adoption d'un nouveau produit service ou offre en ligne. Dans le domaine high-tech, Internet est un média particulièrement favorable pour toucher les *early adopters* qui sont souvent en situation

¹⁰⁸ Ce graphique est issu d'un cours de marketing proposé par Juliette Passebois à Sciences Po Bordeaux dans le cadre de la formation Gestion des Entreprises et des organisations.

de « veille nouveautés » et qui aiment généralement communiquer sur leurs nouveaux achats ». ¹⁰⁹

Les « innovateurs » et les *early adopters* constituent la cible privilégiée des actions marketing, notamment quand il s'agit de produits un peu *high-tech* comme les PLF et autres innovations dans les salles de cinéma. D'ailleurs les salles n'hésitent pas à mettre en avant l'Atmos, le laser ou la 4K, espérant bien toucher cette catégorie de clients technophiles. Leur profil est le suivant ¹¹⁰ :

- Revenus supérieurs
- Jeunes
- CSP +
- Niveau d'études +
- Mobilité sociale ++
- Forte intégration sociale : reçoivent et émettent de l'information
- Sollicités par leurs proches
- Perçus comme des sources d'informations crédibles
- S'auto proclament « pionniers »

Pour Alain Besse, 99 % des spectateurs ne comprennent rien à ce qu'est la 4K, le laser, le HFR, mais se laissent attraper par le marketing. Il reste ces 0,1 % de technophiles, *early adopters*. Pierre Vincent confirme ce constat, qui s'est d'ailleurs vérifié lors du passage au numérique. Selon lui, les spectateurs ne se sont pas vraiment rendu compte de ce passage, car ils ne connaissaient pas les techniques de projection. Ainsi seulement une infime partie du public était au courant. Philippe Lagrange considère également que seule une minorité de spectateurs comprend la technologie : « Dire que le client n'y connaît rien, peut être que c'est vrai si on va commencer à parler de technique, de technologie pure, rentrer dans les méandres du système ... Mais il n'y a que quelques aficionados qui vont s'intéresser à ça, mais ce n'est pas ça qui fait le client. Ce qui est important c'est la perception qu'en ont les gens ».

¹⁰⁹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/early-adopter/>

¹¹⁰ Ceci est toujours issu du cours de marketing donné par Juliette Passebois à Sciences Po Bordeaux

David Baudry confirme que le public endémique est celui-ci : « le jeune masculin consommateur de blockbusters. C'est un peu le même que pour l'IMAX, un peu techno, un peu geek ».

Arnaud Surel accueille également ce type de public au Pathé La Villette : « Je sais qu'il y'a des férus qui poussent, je vois sur l'IMAX notamment, ils veulent le rang le J, la place J13, ils sont comme ça, car ils savent que c'est le meilleur emplacement pour eux, c'est l'endroit idéal. Mais il y a aussi les spectateurs qui veulent voir dans différents formats. Par exemple *Star Wars* ils ont été le voir en 4DX, ils ont été le voir en IMAX. Ils veulent le voir en Atmos et cherchent la meilleure salle pour voir le film. Il y a cette catégorie de là de... comment on peut appeler ça... de ciné technophiles. Ils veulent voir la meilleure façon de voir un film, la meilleure expérience possible, le meilleur rendu. »

Les *early adopters* ne représentent certes que très peu de spectateurs, mais ce sont des leaders d'opinion et c'est pour cette raison qu'il est très important de les toucher.

ii. Le public jeune, intéressé par le spectaculaire

Comme nous l'avons vu en première partie, la montée en gamme est une nécessité afin de reconquérir les 15-35 ans qui peuvent être pris dans le « piège du canapé ».

Offrir du spectaculaire, voilà ce que peuvent faire les exploitants pour attirer ces nouveaux spectateurs selon François Hurard : « En s'adressant à de nouveaux publics et en prenant des risques en termes d'investissements, ces exploitants s'apprêtent à conquérir de nouveaux publics, plus jeunes et plus tournés vers le spectaculaire, et s'assureront ainsi de nouvelles opportunités ».

Pour Tilman Rotberg dans la Conférence pour le futur du cinéma¹¹¹, réduire le prix du ticket n'attirera pas les jeunes qui ont plusieurs intérêts : sociabiliser avec des amis, se relaxer, chercher la praticité et surtout avoir du fun. C'est justement pour cette raison qu'a été lancé le concept de 4DX. Le directeur de CJ 4DPLEX, Byung Hwan Choi a d'ailleurs bien identifié la cible de la 4DX : « Évidemment, notre cœur de cible est les adolescents et jeunes adultes jusqu'à 30 ans. Mais si vous offrez un gros film avec l'expérience 4DX, le segment s'étend jusqu'aux 40 ans. Mais ce sont les plus jeunes qui trouvent que les

¹¹¹ Tilman Rotberg, *Young, busy and so many choices – How to make cinemas attractive for young audience*, rapport sur la conférence Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema

effets immersifs proposés par la 4DX sont les plus fun »¹¹². Arnaud Surel, qui a installé une salle 4DX au Pathé La Villette, dont il est le directeur, approuve ce ciblage. « Avant c'était les moins de 25 qui allaient plus au cinéma que les seniors. Donc la population vieillit. Donc il faut reconquérir cette clientèle de jeunes de moins de 25 ans. Et c'est eux les férus technologiques. C'est eux qui veulent les derniers iPhone, les derniers Samsung. C'est eux qui veulent le super écran, les trucs qui bougent et la 3D. Ce n'est pas le senior. Lui il vient au cinéma parce qu'il aime ça, qu'il a été habitué à ça et que ses parents l'ont amené et que c'était une sortie. Les jeunes veulent voir un film, ils veulent le voir avec d'autres potes, avec des copines. Là *Black Panther* j'avais tellement de préventes ! *Star Wars* mes caisses étaient vides, car on a tout vendu en préventes. Ils veulent voir les meilleures conditions et ça, c'est la nouvelle génération. Et *Black Panther* c'est exactement ça. Ils veulent le voir en IMAX. Et la cible c'est vraiment ces jeunes-là »¹¹³.

iii. Un autre public, plus sensible au confort

Comme nous l'avons vu précédemment, les jeunes et les technophiles sont évidemment attirés par les nouvelles technologies proposées par les exploitants. Cependant tous les professionnels s'accordent à dire que le public s'élargit.

Pour David Baudry, les jeunes geeks des années 70, ayant vécu la sortie de *Star Wars*, ont aujourd'hui 60 ans, du pouvoir d'achat et aiment le grand spectacle. Ils peuvent également être attirés par une proposition comme la salle ICE, alliant confort et technologie, et y amener leurs enfants. « Et puis il ne faut pas oublier que les familles d'aujourd'hui sont les geeks d'hier. Quand les vagues de *Star Wars* reviennent, on cible principalement les jeunes. Le mec qui avait 24 ans en 77 quand le premier *Star Wars* est sorti aujourd'hui il a 64 ans et il va au cinéma. Lui son pouvoir d'achat a augmenté, il est plus vieux, il est plus attentif à son confort. La salle ICE les vise aussi ». Arnaud Surel reconnaît également à la salle ICE d'avoir touché un nouveau public, par exemple à Torcy, ou des spectateurs seraient heureux de payer un peu plus cher pour ne pas être dérangés par des « jeunes qui mangent du popcorn ». « Ça casse leur image, c'est très malin » rajoute-t-il. David Baudry détaille d'ailleurs un peu plus la division qui existe dans le public de la salle ICE. « Il y a toujours deux publics, dont le public acquis. Il

¹¹² Kevin Lally, *Technological Allies: CinemaCon innovators strive to enhance the movie experience*, FilmJournal International, <http://www.filmjournal.com/features/technological-allies-cinemacon-innovators-strive-enhance-movie-experience>

¹¹³ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

existe toujours un public pour ce qu'on crée. Je pense qu'il y avait déjà avant que les salles premium arrivent un public qui se disait « si j'avais un bon fauteuil, si je pouvais allonger mes jambes, je serais prêt à payer le double ». Ce public existe déjà. Et après quand on crée la salle premium, ce public c'est le premier à le tester, le premier à l'approuver, le premier à revenir. Après dans ceux qui testent il y a ceux qui n'imaginaient pas, mais qui se disent « putain franchement c'est trop bien et j'ai les moyens donc je vais consommer cette salle ». Je ne pense pas qu'il y a ceux qui se disent que ce n'est pas bien, mais y'a certainement malheureusement des gens qui se disent c'est trop bien, mais je préfère quand même aller deux fois au cinéma, moins bien installé, que d'y aller qu'une fois ».

Même si selon Alain Besse et Pierre Vincent 90 % des clients ne comprennent rien à la technologie qui leur est proposée, ils peuvent quand même voir la différence. Justement, le confort est quelque chose qui leur saute de suite aux yeux comme le signale Philippe Lagrange. « Au final ce que les spectateurs retiennent en sortant de la salle c'est les fauteuils premium, ce qui est une idée Gaumont Pathé et pas Dolby Cinéma ». Philippe Lagrange va plus loin en disant que la technologie fait partie des trois leviers afin d'attirer le spectateur, avec l'aspect social et artistique (le film). « Quand on rentre dans une salle standard avec un écran de 10 m de base et quand on rentre dans une salle qui fait 25 m et qu'on a multiplié par 6 la taille d'écran, le client le voit. Dire que le client n'y connaît rien, je suis vraiment vraiment opposé à ça, car moi je considère que le client il n'est pas niais, ce n'est pas un pigeon. On lui propose quelque chose, mais si ça lui ne plaît pas il ne revient pas. Quelqu'un qui est prêt à revenir en payant plus cher alors qu'il pourrait voir le même film dans des conditions autres, qu'on ne me dise pas que c'est le marketing. C'est la satisfaction du client qui fait la notoriété des marques, puis après le bouche à oreilles. »

Arnaud Surel considère également que les spectateurs ne comprennent pas tous les technologies, mais que « l'effet waouh » est là. « Je vais prendre un exemple : ma belle-mère ne va jamais au cinéma. Elle y va une fois par an et encore. Je l'ai amenée voir *Greatest Showman* en Imax elle est sortie elle avait des étoiles dans les yeux. Une fois que vous l'avez goûté, vous ne pouvez pas voir autre chose. Vous connaissez l'adage sur l'eau du Nil, une fois que vous l'avez bue. Une fois que vous l'avez vécue une fois vous avez envie de le reproduire, vous avez envie de l'avoir encore. Moi j'ai été marqué par la

salle IMAX de Disney. Moi je l'ai vu une fois, je me suis dit WAHOU. Après vous avez un effet presque déceptif quand vous allez ailleurs. »

Ainsi, le confort est aussi primordial dans les PLF et ça peut être un argument très puissant afin d'attirer un public plus âgé, avec plus de moyens. Le confort est d'ailleurs de plus en plus important dans toutes les strates de la société. Certains conseillers anglo-saxons (faisant des conférences au Cinémacon) n'hésitent pas à comparer l'exploitation aux compagnies aériennes avec plusieurs classes. La *business class*, propose plus de confort, tout comme les PLF.

b. Logique de l'offre, différenciation et image de marque

Tous les cinémas ont la même activité de base : ils diffusent des films. Ainsi le produit est toujours le même : c'est l'œuvre artistique. Alors comment peuvent-ils se différencier ?

En théorie marketing¹¹⁴, l'offre se divise en deux catégories que sont l'offre centrale et l'offre périphérique.

- Offre centrale : C'est le produit culturel, donc le film dans le cas du cinéma.
- Offre périphérique : L'offre périphérique « intègre les services d'équipement (*facilities*) rendant l'offre plus accessible et facilitant ainsi l'expérience (confort, orientation, restauration, transport...), et les services d'agrément (*amenities*) prolongeant l'offre et l'expérience (services culturels annexes d'accompagnement et d'apprentissage, produits dérivés...) ».

L'offre centrale et l'offre périphérique peuvent avoir tendance à se mélanger. Prenons l'exemple de *Ready Player One* projeté dans la salle Dolby. Le film de Spielberg constitue l'offre centrale. La salle Dolby constitue l'offre périphérique, car elle propose le confort et la technologie. Or, cette salle peut réellement changer la perception que l'on a du film, comme on en a fait l'expérience. Les couleurs et le contraste induits par la technologie Dolby Vision, le son Dolby Atmos, la 3D d'une propreté exemplaire, renforcent toutes les émotions ressenties pendant le film. La salle, dans ce cas, peut être considérée comme faisant partie de l'offre centrale. Nous n'allons pas « voir *Ready Player One* », mais nous allons « voir *Ready Player One* dans la salle Dolby ». L'offre

¹¹⁴ Très bien expliquée dans le livre *Marketing de l'Art et de la culture* de Dunod

périphérique peut même être l'offre centrale pour certaines personnes. Ainsi les « technophiles » et *early adopters*, dont on a parlé précédemment, peuvent aller « dans la salle Dolby », et non pas « voir *Ready Player One* ». De la même manière, Emmanuel Ethis¹¹⁵, analysant la situation de l'exploitation à Avignon, avait pu remarquer que les spectateurs de l'Utopia déclaraient « aller à l'Utopia » et non pas « aller voir un film ». La fréquentation de l'Utopia devenait donc l'offre principale. Arnaud Surel a vécu ce passage de l'offre périphérique à l'offre principale, observant que certains spectateurs, qu'il appelle clients, venaient pour la salle en priorité, puis pour le film. Quand le film n'était pas joué dans leur salle préférée, ils étaient déçus.

L'offre centrale et l'offre périphérique constituent donc un produit global, qui doit proposer « à la fois une expérience et un service pour les publics, double dimension cruciale de l'offre culturelle »¹¹⁶. L'offre périphérique doit valoriser l'offre principale, donc le produit culture, afin de créer une « expérience totale ». Nous reviendrons sur cette théorie de l'économie de l'expérience dans la troisième partie de ce mémoire. Le spectateur ne doit plus avoir qu'un film à regarder, mais également des expériences multi sensorielles grâce auxquelles il se divertit.

La montée en gamme des salles de cinéma rentre totalement dans cette théorie de l'offre centrale et périphérique, les exploitants essayant d'améliorer l'offre périphérique afin de valoriser le film, voire afin qu'elle devienne l'offre principale. C'est en travaillant cette offre périphérique que les exploitants peuvent se différencier, car dans tous les cinémas le film est le même. Cette stratégie peut s'approcher de celle dite du « versionning », qui consiste à proposer diverses versions d'un même contenu « se distinguant par la qualité, la date de disponibilité, la quantité offerte ou encore le support utilisé »¹¹⁷, afin de satisfaire toutes les attentes des différents clients ou spectateurs.

D'ailleurs, le cinéma relève, comme toutes les industries culturelles, du marketing de l'offre. Le marketing de l'offre indique que le produit culturel ne saurait être influencé par une quelconque demande, ce qui est, bien sûr, à nuancer. Marin Karmitz se considère ainsi « en guerre, en situation permanente de résistance, pour faire découvrir au plus grand

¹¹⁵ Emmanuel Ethis, *Sociologie du cinéma et de ses publics*

¹¹⁶ Christine Petr Anne Gombault Stéphane Debenedetti Dominique Bourgeon-Renault, *Le marketing de l'art et de la culture*, Dunod

¹¹⁷ *Ibis*

nombre une certaine idée du cinéma, dont a priori ils ne veulent pas »¹¹⁸. Le cinéma oscille entre cette logique de l'offre, et une démarche marketing orientée vers les consommateurs.

Ainsi la montée en gamme peut être vue comme le moyen d'allier orientation vers l'offre et orientation vers le marché. Le produit central, donc le film, relève de la logique de l'offre, et les autres éléments de l'offre globale vers une orientation marché. Ainsi, les spectateurs veulent avoir du confort, une belle taille d'écran, pouvoir réserver en avance et choisir leurs places, avoir les meilleures conditions de projection possibles. L'exploitant leur offre tout ça, en valorisant énormément tout ce qui est périphérique au film. Ainsi selon Alain Besse, « Aujourd'hui l'exploitant subit les innovations technologiques, et comme il n'a pas le choix de les subir et qu'il n'est pas complètement idiot, ben il va essayer de les utiliser pour promouvoir son produit. C'est du marketing pur et dur. Mais c'est pareil, on peut avoir la plus belle salle de cinéma, si le film est pourri, le film est pourri. Malheureusement aujourd'hui on vend le produit « salle de cinéma » ... mais ce qu'on met dedans ».

Philippe Lagrange détaille un peu plus l'importance capitale du marketing dans le lancement des nouvelles technologies telles que les PLF : « Le marketing est primordial. De toute façon si demain on ouvre un nouveau concept de salle et qu'on ne le fait pas savoir les gens ne se déplaceront pas ou alors il faudra des années et aujourd'hui on a besoin d'un retour sur investissement. Donc le marketing est très important sur ce genre de produits, il faut se faire connaître, il faut bien expliquer aux gens ce que ça apporte en plus et IMAX est un marketing très fort. C'est une marque ... Je ne sais pas si vous avez déjà assisté à une réunion marketing IMAX, ce serait intéressant si un jour on en fait une que vous assistiez à ça. Parce qu'en fait ils ont réussi à apporter à la chaîne de l'image une reconnaissance par tous les professionnels, que ce soit de la prise de vue à la diffusion en salle et ils ont tout un cheptel de gens très connus, très côtés qui vendent la marque IMAX. »

C'est à partir de cette différenciation, qui passe par la technologie, mais pas que, que les exploitants peuvent se construire une véritable image de marque (image perçue par les consommateurs). C'est notamment le cas de CGR et Pathé, et de leur image de cinémas

¹¹⁸ *Ibis*

qui ont monté en gamme. Au contraire UGC se repose sur la carte illimitée et sur l'offre de films.

L'image de marque peut être intimement liée à la technologie comme l'avance Alain Besse : « Il y a eu une montée en gamme et quand on fait une montée en gamme on fait des investissements et on veut valoriser cet investissement. Donc on crée une image de marque, une identité de marque de cet investissement. Aujourd'hui ils ont compris qu'il fallait investir et proposer de la qualité et que ça ne suffit pas de faire la qualité et qu'il faut aussi la vendre la qualité. Donc il faut la promouvoir cette qualité, donc le label privé est un outil de promotion, une image de marque que l'on se donne. Et effectivement la plupart de ces images de marque qui sont données sont basées autour de propositions technologiques. », ce qu'il appelle label privé étant, par exemple, la salle ICE. Ce genre de salles, selon Pierre Vincent, sont difficilement rentabilisables, mais ont un vrai intérêt. « Ils ont leur sens dans une stratégie marketing de groupe, que ce soit pour CGR, Pathé et Gaumont. Ils ont tout intérêt à avoir des *flagships*¹¹⁹ qui leur permet d'installer un peu leur marque. C'est une question d'identité ». L'innovation fait même partie des 5 gènes mis en avant par l'entreprise Pathé, après la passion du film¹²⁰.

3. Quelles remontées ?

Il nous a été très difficile lors de nos entretiens de connaître les remontées des salles premium et des nouvelles technologies. Comme on pouvait le penser, les professionnels restent très vagues sur cette question et la presse est assez inexistante. Nous essayerons quand même de donner quelques pistes sur ce qu'apportent les salles premium pour les exploitants : une augmentation de la satisfaction du public, des remontées financières et l'augmentation des parts de marché.

a. Satisfaction du public

Selon Jean Marie Dura dans son rapport sur la salle de demain, les technologies se divisent en deux catégories¹²¹ :

¹¹⁹ Le terme Flagship peut être compris comme « vaisseau amiral », « vitrine ». Ainsi, le Pathé la Villette est l'une des vitrines du groupe Pathé.

¹²⁰ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

¹²¹ Jean Marie Dura, Rapport sur la salle de demain

- Celles qui ont une vraie logique économique, comme le laser qui est censé réduire les coûts de fonctionnement pour les exploitants
- Celles dont le but est l'accroissement de la satisfaction du public, comme la 4K ou le son immersif

Comme nous l'avons vu dans la première partie, une partie des technologies est surtout employée par les exploitants pour se différencier du « canapé » en faisant de la salle le précurseur des nouvelles technologies et non pas le suiveur et pour conserver un public qui n'irait plus en salle. Comme le dit David Baudry, « on se doit de tout envisager pour les spectateurs et on doit avoir un temps d'avance. Ce ne sont pas les spectateurs qui doivent venir nous tirer la manche en nous disant « ça serait bien que vous fassiez ça, franchement votre qualité de projection elle commence à être moyenne ». C'est nous qui devons devancer ». Le programmeur de CGR établit d'ailleurs une analogie culinaire. Les gens n'ont jamais eu des cuisines aussi équipées, « ils adorent les émissions culinaires, ils invitent les gens chez eux. Mais ils n'ont jamais été autant au restaurant. Parce que ce n'est pas la même chose. Quand on va au restaurant on va découvrir quelque chose qu'on ne sait pas faire ou en mieux. D'abord on va sortir, on va avoir une expérience sociale. On se fait servir. Donc on nous apporte l'expérience du chef depuis la cuisine jusqu'à notre table. On a une expérience culinaire et donc on la partage, on discute et après on rentre chez soi. Le cinéma c'est exactement la même chose. Moi je suis dans le cinéma et j'ai un vidéoprojecteur chez moi. J'ai du 7.1. Mais je suis mieux dans ma salle au milieu et je suis chez moi et je regarde autre chose ». La technologie fait partie des arguments que déploie l'exploitant pour que le public soit satisfait et revienne dans la salle.

Pour Philippe Lagrange « l'un des trois points fondamentaux qui déclenchent chez le public l'envie de voir un film en salle, c'est l'expérience technologique. « Donc là depuis quelques années avec l'arrivée du numérique on a ouvert une palette de dispositifs qui sont adaptables au cinéma, qui sont assez importants. Et jusqu'à présent à chaque fois qu'on le fait le public répond. Donc ça prouve bien qu'il y a un engouement de la technologie ». « J'ai discuté avec beaucoup de clients et qu'est-ce qui a fait le succès et qui a fait que la salle IMAX a été connue, c'est que le public il s'est pris un choc. Quand on rentre dans une salle standard avec un écran de 10 m de base et quand on rentre dans une salle qui fait 25 m et qu'on a multiplié par 6 la taille d'écran, le client le voit ».

b. Remontées financières

Comme nous l'avons vu dans la première partie, il y a de plus en plus de PLF dans le monde. C'est l'une des progressions les plus spectaculaires de l'exploitation cinématographique. Si autant de PLF se construisent, c'est que financièrement c'est forcément intéressant, car ces PLF induisent une augmentation des prix, comme nous l'avons vu dans la partie précédente, et donc une augmentation du chiffre d'affaires. «Parce que finalement l'exploitant va s'équiper, qu'il achète ou qu'il loue le matériel, que s'il y a une rentabilité économique »¹²². Pourtant, la construction d'une PLF peut être amortie sur long terme étant donné ces coûts. Il nous a été très difficile d'obtenir des informations sur les remontées financières des PLF en France. Encore une fois, c'est David Baudry qui a été le plus prolix.

Rentabilité de la salle ICE

Selon David Baudry, l'amortissement de la salle ICE serait de 7 ou 8 ans. « Et lorsqu'elle sera amortie j'espère qu'on ne parlera plus de la salle ICE en tant que salle premium parce que le standard sera la salle premium ». Le groupe cherche même à construire plusieurs salles ICE par cinéma pour leurs prochains projets. « Aujourd'hui on fait 12 salles, dont une salle ICE. Là on a un projet de 15 salles on fera peut-être 15 salles dont 2 salles ICE. Et puis peut-être qu'en 2022 on fera des 8 salles qui seront au standard ICE. » Nous allons essayer d'analyser la performance des films proposés dans la salle ICE, ou au moins en LightVibes.

- *Valérian* : Le film a fait plus de 4 millions d'entrées en France. Il est resté 6 semaines numéro 1 chez CGR alors qu'au niveau national il n'était numéro 1 que la première semaine, détrôné par *La Planète des singes*. Le taux de remplissage moyen est de 14 % chez CGR, mais de 18 % dans la salle ICE pour *Valérian*. CGR a réalisé 11 % de box-office à une époque où ils représentaient 10 % des entrées. Il faut savoir que peu de salles étaient disponibles (c'était le premier film en LightVibes), et que donc CGR a équipé certaines salles non ICE en LightVibes (des salles qui seraient ensuite transformées en ICE).

¹²² Entretien de Pierre Vincent, disponible en annexe

- *Flatliners* : Le film n'est pas un succès en France (300 000 entrées), mais CGR ont fait 100 000 euros de box-office supplémentaire sur le film grâce à la salle ICE et au billet plus cher.
- *Jumanji* : Le film a fait plus de 3 millions d'entrées en France. Le gain de box-office de CGR grâce à ICE s'élève à 650 000 euros en trois semaines d'exploitation. David Baudry évalue le gain de box-office à 33 %.
- *The Greatest Showman* : « En 2012 Universal avait sorti *Les Misérables*. *The Greatest Showman* est meilleur, il va finir à 800 000 entrées, contre 300 pour *Les Misérables*. Mais en faisant des comparaisons sur une aggro, sur Rennes par exemple, quand on a fait *Les Misérables* on était en tandem avec le Gaumont de Rennes, Le Gaumont de Rennes sort 1000 entrées sur le film, on en sort 200. *The Greatest Showman*, le Gaumont de Rennes sort 1100 entrées et nous on en sort 1000. C'est porté par la salle ICE, par l'expérience LightVibes et ça c'est sûr. Sur l'exploitation totale du film, sur toutes les entrées qu'on a fait les entrées lightvibes et ICE ont fait 25 % en sachant qu'il y a beaucoup moins de salles ICE et lightvibes que de salles classiques et qu'elles sont systématiquement doublées, car on ne veut pas contraindre le spectateur à payer plus cher ». Ainsi CGR a fait 25 % des entrées avec 15 % des séances sur ce film.
- *Le Labyrinthe 3* : La salle ICE a fait 26 % des entrées sur les deux premières semaines, soit 250 000 euros de box-office supplémentaire.
- Le concert de M Pokora : « Je ne suis pas sûr des entrées, mais je crois qu'on a fait 40 000 sur le film, pas uniquement LightVibes, mais une grosse partie en ICE et LightVibes. Et l'expérience était dingue, les gens adoraient, comme pour *Greatest Showman* d'ailleurs ».
- *Blue* (le documentaire de Disney Nature) : « on va faire une tentative avec *Blue* le film de Disney nature. Je dis une tentative, car le film va certainement très bien

se porter pour le LightVibes, car il s'y prête totalement. Le seul problème c'est que c'est un documentaire qui fait une 1h15. Est-ce que les gens sont prêts à payer 12 ou 15 euros? Même si c'est réduit pour les enfants c'est quand même un investissement pour les foyers. Est-ce qu'ils sont prêts à le mettre pour aller voir un documentaire? Ce n'est pas sûr. On fonctionne aussi de manière empirique. »

La salle ICE produirait entre « 17 et 33 % d'augmentation du box-office. Là où parfois on a des leviers de progression où quand on gagne 2, 3, 4 % on est super contents, là on gagne 30 % » et représenterait donc une affaire particulièrement rentable, même s'il faut 7 ans pour l'amortir. Comme nous le verrons dans la partie suivante, elle permet également de gagner des parts de marché (PDM).

C'est pour cette raison que David Baudry met prioritairement des films post produits pour la technologie LightVibes dans la salle ICE, même si ceux-ci semblent moins porteurs que d'autres blockbusters. « Quand un film est en LightVibes et fonctionne, c'est lui qui va en salle ICE. Disney n'a pas fait *Black Panther* en LightVibes, et *Labyrinthe* chez CGR est toujours resté dans la salle ICE et en box-office est toujours resté devant *Black Panther* qui au niveau national était devant. Disney France se retrouve à devoir expliquer pourquoi sur le deuxième circuit en nombre de salles *Black Panther* n'est pas le premier choix » pour la salle ICE.

Le retour sur investissements des salles premium de Pathé

Nous avons réussi à récolter beaucoup moins d'informations concernant les salles 4DX, IMAX et Dolby. Mais les trois professionnels de chez Pathé que nous avons interrogés s'accordent à dire que ce sont des investissements forcément intéressants économiquement parlant, mais difficiles à rentabiliser.

Selon Philippe Lagrange « ce sont des investissements qui ne sont pas rentabilisés comme ça. Déjà il y a de l'immobilier ». Il rajoute que Seydoux « croit en l'innovation et est convaincu qu'il faut proposer des nouveaux produits à nos clients et est prêt à investir de l'argent parce que le retour sur investissement sera là ». « Dans tous les cas ces systèmes-là nous permettent de maintenir une clientèle, c'est sûr, d'avoir une clientèle qui est plutôt attirée par les technologies et par la qualité des établissements dans lesquels ils se rendent

et ça impacte sur le prix moyen du billet, puisqu'on a des majorations. En termes de chiffre d'affaires, ce n'est pas négligeable. »

Rentabilité des salles 4DX et IMAX : « la question que vous ne me posez pas c'est de savoir si une salle 4DX est plus rentable qu'une salle Imax? Oui c'est sur du court terme vu le taux de remplissage. C'est beaucoup plus rentable de faire une salle 4DX, car elle est plus petite. Une salle Imax c'est 320 places. Il faut les remplir... Sinon on ferait de l'IMAX dans toutes les salles ». Mais l'IMAX est quand même intéressante, car « sinon on en ferait pas »¹²³. Concernant l'IMAX c'est également une question d'image, car la marque est plus prestigieuse selon Arnaud Surel. Si CGR a surperformé avec *Valérian* dans la salle ICE, c'est aussi le cas de Arnaud Surel et sa salle 4DX : « *Valerian* en 4DX j'ai cartonné, c'était tout le temps complet. Je pense que c'est la salle qui remplit le mieux en France, car elle fait 104 fauteuils. Ah non, mais c'est fou. C'est une salle dingue. Après on va en ouvrir une cinquantaine, enfin une vingtaine cette année donc l'effet nouveauté va s'estomper ». La 4DX au Pathé La Villette aurait fait 170 000 entrées et aurait été rentabilisée en un an.

c. Augmentation de la fréquentation et gain de parts de marché

Les remontées de la création des PLF doivent aussi s'analyser en termes de parts de marché (PDM), dont l'augmentation est également un des objectifs des exploitants lorsqu'ils choisissent de construire des PLF.

Comme nous l'avons vu précédemment *Valérian* a performé chez CGR. David Baudry annonce des chiffres assez impressionnants : La PDM de CGR pour *Valérian* serait de 14 %, alors qu'elle est plutôt de 11,5 % pour ce genre de films d'habitude.

Pour Arnaud Surel, l'augmentation des PDM est l'objectif principal de la montée en gamme de Pathé. Pathé essaie de gagner des PDM dans les populations qui ne vont plus au cinéma : « Stratégiquement c'est une question de PDM, une volonté de gagner des PDM, de se dire que depuis 3 ans il y a autant de seniors que de moins de 25 qui vont au cinéma. Donc il faut reconquérir cette clientèle de jeunes de moins de 25 ans. », mais

¹²³ Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

également par rapport à ses concurrents. Le principal concurrent du Pathé La Villette est l'UGC Paris 19. La Villette surperforme par rapport à son concurrent dès qu'il s'agit de *blockbusters* : « Sur le mois de février 2018 on a plein de sorties qui sont annoncées. Ça va aller de *Solo* à *Avengers*, de *Deadpool* à *Jurassic World*. Donc dès qu'on a ces films-là, je suis en PDM bien au-dessus d'UGC Paris 19. Par contre quand on n'a pas ce genre de films, ce qui est arrivé en septembre avec une période creuse, pas de sorties d'IMAX ou de 4DX là du coup UGC ils gagnent tout de suite ». Ce qui est intéressant c'est que La Villette s'est clairement positionnée sur le cinéma grand spectacle dans des salles spectaculaires, au contraire d'UGC. Ce constat a donné lieu à une conversation intéressante que nous avons eue avec Arnaud Surel.

Arnaud Surel : « Ça passe avant tout par l'offre. La contrepartie de ça c'est que j'ai tellement communiqué sur l'IMAX et la 4DX qu'un spectateur cinéophile qui aime les films de Paul Thomas Anderson il ne se dit pas qu'il peut venir les voir ici. Et quand je les sors, ça ne marche pas. Et ça me rend malade, car justement j'ai envie de proposer tous types de films. Mais le distributeur il se dit « je ne vais pas le sortir là, car chez Arnaud c'est du gros film technologique avec des explosions partout et c'est du *Black Panther*, mais je ne vais pas sortir le Woody Allen parce que ça ne marchera pas ». Parce que justement les clients ils ne savent même pas que je peux le proposer. Du coup quand j'ai proposé ça reste compliqué. Et c'est du travail sur le long terme. Mais c'est compliqué, car ils me disent « mais je ne comprends pas, vous dénigrez la banlieue, vous pensez qu'on aime que les films de bourrins, et qu'on n'aime pas la VO ». Oui, mais quand j'en fais il n'y a personne. Mais on essaie de le proposer. Mais quand on le propose, c'est pour cette clientèle de cinéophiles que je recherche. La diversification est compliquée. Et vous savez qu'en France on aime bien avoir des cases et colorier des cases, mais pas mettre plusieurs couleurs dans la même case. Donc, faire un cinéma qui fait de la VO, de la technologie, des fauteuils qui bougent et du Paul Thomas Anderson ils comprennent pas. Et en plus dans un centre commercial ».

Dimitri Margueres : « Vous commencez à être prisonnier du public? »

Arnaud Surel : « Pas prisonnier, j'en ai pris mon parti. Ça me rend malheureux personnellement, mais on s'en fout de ce que je pense. Mon patron est très content et on gagne des parts de marché donc c'est ça qui compte ».

Pour Arnaud Surel, les PDM ont donc une importance capitale. Il trouve d'ailleurs dangereuse la stratégie d'UGC qui ne consiste pas à innover au niveau de la salle, mais qui se repose sur sa carte illimitée. Pour lui la montée en gamme est donc une obligation.

Le Pathé La Villette, grâce à ses propositions technologiques, attire des clients qui ne viennent pas que de sa zone. En effet, selon une enquête, les visiteurs viennent d'assez loin grâce à ces salles qui sont pour l'instant uniques sur Paris¹²⁴, alors que l'UGC Paris 19 n'attire que des spectateurs de la zone. Au final, la clientèle du Pathé La Villette au niveau des salles premium est plutôt parisienne alors que l'équipe souhaitait attirer les spectateurs de banlieue.

¹²⁴ Entretien de Philippe Lagrange disponible en annexe

III. QUAND LE FILM DEVIENT SECONDAIRE

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, la technologie devient de plus en plus primordiale dans la stratégie des plus gros exploitants. L'offre centrale, c'est-à-dire le film, peut se faire grignoter de plus en plus par l'offre périphérique, dont la technologie fait partie. La technologie est ainsi un élément de différenciation pour les exploitants, qui passent pourtant les mêmes films.

C'est les professionnels et la presse anglo-saxonne qui vont le plus « loin » dans la conception de ce nouveau cinéma, introduisant toutes les logiques du marché et les nouvelles techniques du marketing expérientiel. C'est toute une conception du cinéma, bien éloignée de la conception française, qui s'applique actuellement.

Cette partie sera moins concrète que les deux précédentes, et également plus légère, mais elle apportera un début de réflexion sur l'évolution du métier d'exploitant, ou plutôt de certains exploitants.

1. Cinema Experience : le mot sur toutes les lèvres

En parcourant la presse spécialisée anglo-saxonne, en regardant des vidéos des conférences du Cinemacon, on remarque une expression qui est sans cesse répétée : The Cinema Experience.

L'expérience cinéma est un concept mouvant dans l'histoire de l'exploitation, et selon qui en parle. Est-ce seulement l'expérience de voir un film ? Ou cette notion implique-t-elle plus que ce simple visionnage ? Une définition possible nous a été donnée par Europa Cinemas¹²⁵ : l'expérience cinéma est un concept qui évolue suivant les générations. Il ne s'agit pas seulement du film, mais du bâtiment, de l'ambiance, des débats et de beaucoup plus. La course à la technologie fait partie de cette expérience cinéma.

La presse anglo-saxonne parle également souvent de « Enhanced cinema experience », soit en français une expérience « renforcée », « améliorée ». L'amélioration de l'expérience cinéma grâce à tout ce qui est en dehors du film peut être analysée d'un point de vue marketing comme nous l'avons fait dans la partie précédente.

¹²⁵ *Investment survey "Strategic investments in the future of film"*, 20th Network Conference Budapest, Europa Cinemas Award 2017

Dans ce contexte d'expérience augmentée, ne va-t-on pas vers une minorisation de l'œuvre artistique ?

a. Vers un Cinéma Hôtellerie

Plusieurs professionnels intervenant dans la presse anglo-saxonne ou dans certaines conférences considèrent qu'il faut s'inspirer du modèle de l'hôtellerie pour faire évoluer l'exploitation, ce qui est quand même assez éloigné de l'idée que l'on peut avoir du cinéma. Ian Shepherd, directeur commercial chez VUE, considère que l'hospitalité (« hospitality business ») fait partie de l'ADN des cinémas, ce qui les rapproche déjà de l'hôtellerie¹²⁶.

Selon Tilman Rotberg, de GfK (une entreprise d'experts en études de marché, qui ne concerne bien évidemment pas que le cinéma)¹²⁷, l'exploitant doit segmenter son public et lui offrir des expériences améliorées qui subviennent à leurs besoins. L'exploitation doit réellement s'inspirer de l'industrie hôtelière, offrir des expériences personnalisées et donner une impression d'exclusivité. Le tout est d'avoir la bonne offre, pour la bonne cible, au bon moment.

Cette analyse est rejointe par celle de Youry Bredewold de Dolby, qui considère que « les consommateurs comparent le cinéma avec l'industrie hôtelière et sont habitués à un service avec « le sourire » » et de Marc Aart de Barco¹²⁸, pour qui le cinéma premium est réellement l'avenir de l'exploitation. Pour ce dernier, les consommateurs ont différents besoins et doivent être ciblés avec des expériences augmentées différentes. Le premium ne s'appliquerait donc pas qu'à une expérience augmentée grâce à la technologie, la montée en gamme s'effectuant différemment suivant les publics (du confort, un parcours client optimisé pour les séances enfants...). Selon lui, l'expérience doit démarrer dès le hall, sur le modèle des parcs Disneyland avec ce qu'il appelle la « prééminence du hall » (« the lobby domination »). « Tout comme la rue principale de Disneyland, le hall doit amener les clients dans une autre sphère, les faire oublier leurs problèmes et faire de l'attente une bonne expérience en soi. Le hall doit amuser les clients, inclure des

¹²⁶ Patrick von Sychowski, *CJ @ IBC: Cinema 2020 – Seeing the Future Business Today*, Celluloid Junkie, <https://celluloidjunkie.com/2015/10/13/cj-ibc-cinema-2020-seeing-future-business-today/>

¹²⁷ Tilman Rotberg, *Young, busy and so many choices – How to make cinemas attractive for young audience*, rapport sur la conférence Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema

¹²⁸ Marc Aart, *Enhanced Experience*, rapport sur la conférence Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema

publicités et les pousser à acheter des billets ». Cette dernière citation peut paraître bien choquante pour des Français pour qui l'exploitation c'est avant tout montrer des œuvres d'art... avis qu'a visiblement partagé la CST au retour du Cinemacon : « D'entrée, cette conférence de Monsieur Razeghi, managing partner de StrategyLab, intitulée « The Innovation Advantage », pour énervante qu'elle ait été pour un Français qui (bien) pense le cinéma comme un art, résume plutôt efficacement ce que devient le cinéma à l'ère des technologies connectées, et tue d'entrée notre belle naïveté. Prenant pour comparaison l'évolution de l'hôtellerie, il suggère très fortement que le cinéma suive la même voie : ne pas investir dans une idée unique, mais investir dans un système d'idées créant une expérience plus complète. Le tout dans un seul et unique but : faire plus d'argent, en faisant monter le prix du ticket, par la multiplication des prestations. La salle de cinéma devient parc d'attractions, captant ses clients pour en faire des consommateurs, avec un objectif qui, lui, reste unique : « make money » ». (Alain Besse)¹²⁹

Le cinéma se rapproche encore plus de l'hôtellerie lorsqu'il introduit les pratiques du « yield management ». Cette notion s'éloigne quelque peu de notre sujet, mais il est intéressant de l'aborder. « Le yield management est une technique marketing et commerciale basée sur une tarification et une offre flexibles qui est utilisée dans les services caractérisés par une forte présence de coûts fixes et par une certaine inertie des capacités proposées »¹³⁰. La solution existe déjà aux États Unis et vient d'être importée en Allemagne par UCI qui a équipé 23 cinémas et 203 écrans. « Smart Pricer et ses partenaires ont démontré que les prix dynamiques peuvent marcher aussi bien pour l'industrie du cinéma que pour les avions, hôtels, sports et e-commerce »¹³¹.

D'ailleurs, dans tous les articles que nous avons cités, on ne parle jamais de spectateurs, mais de « customers », de clients, et d'expérience client. Cette dénomination est assumée par Pathé, notamment depuis l'ouverture de Beaugrenelle et la montée en gamme. « On a voulu faire un cinéma haut de gamme, dans un quartier qui le permet, avec une zone de chalandise qui le permet et on a voulu faire un cinéma un peu différent, mais avec un

¹²⁹ Alain Besse, *CINEMACON 2017 – LAS VEGAS Garder son regard d'enfant, émerveillé... ou pas*, Lettre 165 de la CST

¹³⁰ <https://www.definitions-marketing.com/definition/yield-management/>

¹³¹ Patrick von Sychowski, *Why Cinemas Are (Finally) Embracing Dynamic Ticket Pricing*, Celluloid Junkie

service ou on appellerait plus des spectateurs, mais on appellerait ça des clients »¹³². Pourtant dans le reste de l'entretien, Arnaud Surel parlait bel et bien de spectateurs.

b. L'économie de l'expérience

L'industrie cinématographique fait maintenant partie de l'économie de l'expérience selon David Hancock, directeur des recherches et des analyses chez IHS. L'économie de l'expérience est un concept marketing qui souligne que l'expérience devient un facteur de différenciation de plus en plus important. Le marketing de l'expérience vient en complément du marketing produit (stratégie marketing liée directement au produit) et du marketing client (techniques marketing pour s'adresser au client). Nous pouvons considérer que la technologie et la montée en gamme font partie de ce marketing de l'expérience. Lors des deux derniers Cinemacon, le terme « expérience » revenait constamment dans les conférences, au détriment du produit qui est le film.

Ainsi, voici ce que Alain Besse de la CST a pensé des interventions du Cinemacon : « J'oubliais l'autre terme entendu à longueur de conférences et de stands du trade show : *the experience of the audience*, souvent déclinée en *the ultimate experience*. Elle justifie tout, y compris le pire »¹³³, ou « Dans les démonstrations, les conférences ou les discussions informelles, quelques thématiques sont récurrentes : outre le « make more money », on parle de « l'expérience du spectateur », souvent quantifiée par les dépenses occasionnées pour ledit spectateur. »¹³⁴. Nous avons vu dans la partie précédente que la montée en gamme et les nouvelles technologies servaient évidemment à faire monter le prix du billet.

Alain Besse parlait du fait que « the experience of the audience » servait à justifier tout, et surtout le pire. Mais qu'est-ce que le pire ? Quelques éléments de réponse ci-dessous.

David Hancock est celui qui a le plus parlé du *Cinema Experience* lors des derniers Cinemacon, notamment lors d'une conférence en 2016 (disponible sur YouTube)¹³⁵. Comparant le cinéma à n'importe quelle expérience, comme celle de faire un voyage en

¹³² Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

¹³³ Alain Besse, *CINEMACON 2017 – LAS VEGAS Garder son regard d'enfant, émerveillé... ou pas*, Lettre 165 de la CST

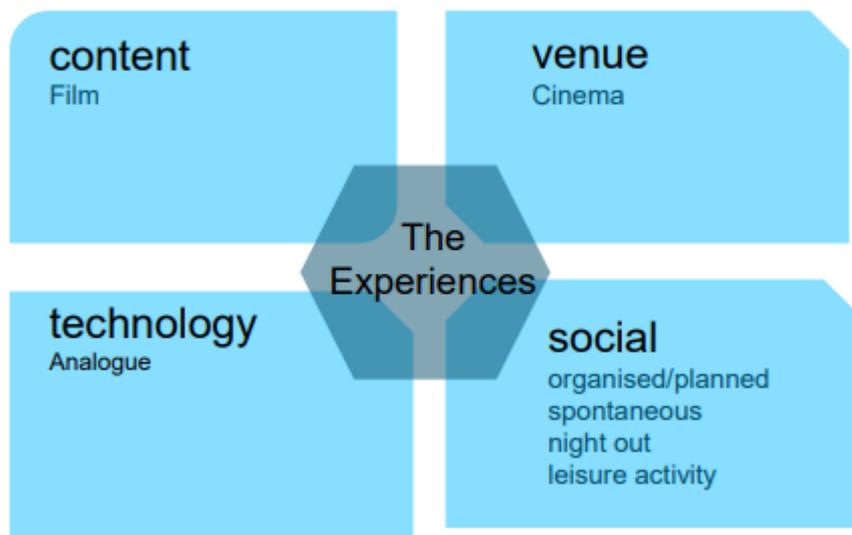
¹³⁴ *Ibis*

¹³⁵ Conférence de David Hancock lors du Cinemacon 2016 à propos de l'expérience cinéma disponible sur ce lien : <https://www.youtube.com/watch?v=L3MbxV4TOMU>

Arctique par exemple, Hancock considère que « le cinéma fait partie d'un tout nouveau secteur. Une fois que vous avez tous les biens dont vous avez besoin, alors vous recherchez des expériences, qui sont uniques et que vous évaluez. Cette valeur est exprimée en argent »¹³⁶. Le cinéma est donc en concurrence avec toutes les expériences disponibles, ce qui est assez nouveau.

Ainsi, selon Hancock, le cinéma avant c'était ça :

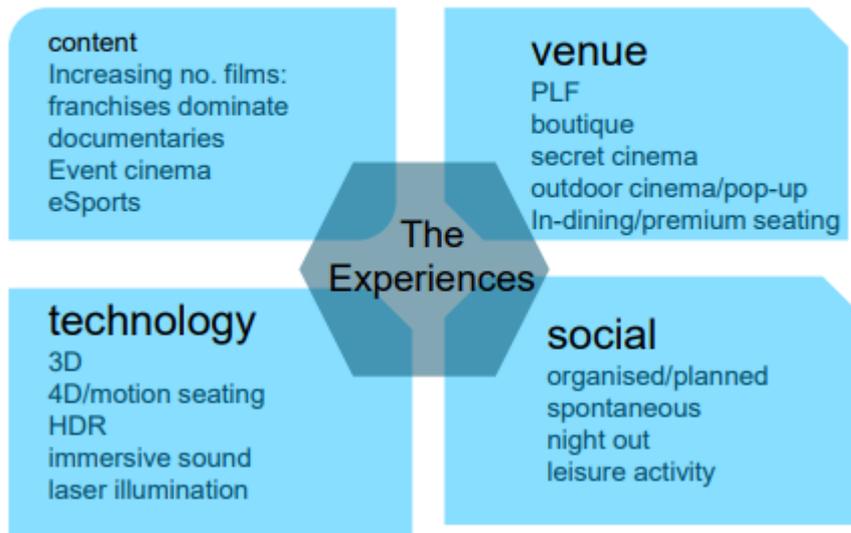
The drivers for cinema were relatively simple



Maintenant le cinéma c'est ça :

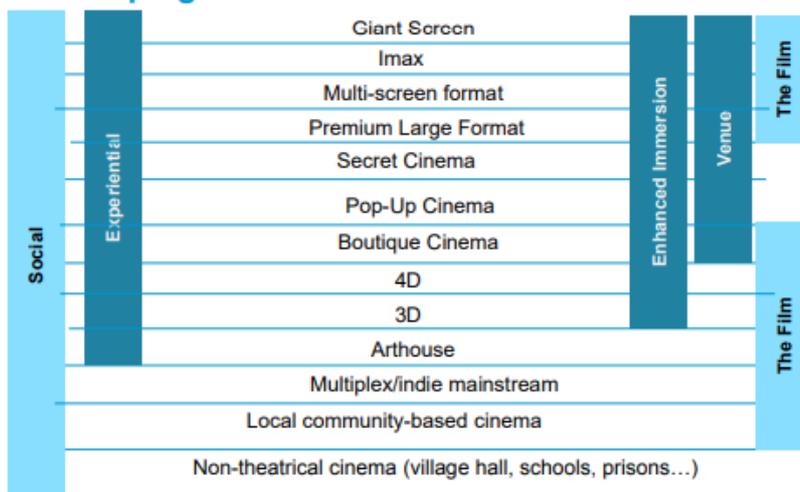
¹³⁶ Patrick von Sychowski, *CJ @ Cinémacon: 'Cinema: Experience is Everything'*, David Hancock, IHS, Celluloid Junkie, <https://celluloidjunkie.com/2016/04/12/cj-cinemacon/>

The drivers for cinema going are widening



Nous rentrons donc dans un monde beaucoup plus compliqué. Le marché est donc de plus en plus segmenté. L'aspect social est un facteur important pour tous les types d'écrans, alors que la 3D et la 4D ne sont pas tant liées que ça à la valeur du lieu en tant qu'expérience. Le film n'est pas un facteur pour le Secret Cinema (on ne sait d'ailleurs jamais le film que l'on va voir !) ou pour les pop-up cinemas, selon David Hancock. Cependant, pour Hancock, la technologie est souvent liée au film, comme le montre le graphique suivant, issu de sa présentation au Cinemacon. Arnaud Surel avait pourtant remarqué, à la Villette, que des spectateurs qui venaient pour la salle et pas pour le film.

Cinema exhibition: market segmentation developing



Pour Hancock, le prix n'est pas une barrière quand le client sait qu'il vivra une expérience unique, qu'il n'aura nulle part ailleurs. La question de l'argent est évidemment centrale

dans ce modèle expérientiel, le but étant de faire payer plus le spectateur comme le soulignait Alain Besse. Dans ce modèle, le futur c'est d'aller entièrement vers l'expérience, une expérience dans laquelle le film a moins d'importance qu'auparavant, et la technologie (et d'autres leviers) plus. La technologie améliore l'expérience et favorise la « premiumisation » des salles. Pourquoi ces salles sont-elles premium ? « Parce qu'elles coûtent de l'argent à la construction et à l'installation pour les exploitants. Elles sont premium pour les clients parce que ça vaut le coup de payer plus cher le ticket ». « Le cinéma est en train d'aller vers un « monde premium » dans lequel les expériences sont mémorables et méritent que l'on paye plus pour les vivre »¹³⁷.

Alors, comment « augmenter » cette expérience cinéma ? (Si tant est que nous souhaitons le faire). Pour Tom Bert, chef de produit senior chez Barco, l'expérience doit commencer bien avant de voir le film : chez soi, sur le parking, puis dans le hall¹³⁸. Généralement les spectateurs n'aiment pas passer du temps dans le hall. « Dans les faits, des études montrent que les spectateurs qui passent plus de temps dans le hall avec l'opportunité de choisir avec facilité parmi vos produits dépensent plus d'argent ».

2. La technologie n'est pourtant rien sans les films

Comme nous venons de le voir, la technologie, et plus généralement les salles de cinéma, n'est rien sans les films. Or le film tend à devenir secondaire dans la montée en gamme des salles qui rentrent dans « l'économie de l'expérience ». Au contraire des journalistes et analystes anglo-saxons dont nous avons parlé précédemment, pour tous les professionnels que nous avons interrogés dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire, l'œuvre artistique reste primordiale dans le fait d'aller au cinéma. Tous, d'ailleurs, nous ont parlé de leur amour pour le cinéma. Mais c'est Pierre Vincent qui a été le plus prolixe sur la question.

a. Il faut des films pour remplir les salles

« Alors, messieurs les ingénieurs, et messieurs les « marketteurs », si vous pouviez transformer le « make more money », qui essouffle et détruit, en « make enough money

¹³⁷ *Experience is all*, rapport sur la conférence Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema

¹³⁸ Tom Bert, *Where the show begins... An enhanced lobby experience offers a new dimension in cinema*, FilmJournal International

», vous éviteriez peut-être de tuer le cinéma ! Lorsque vous lirez ceci, nous serons à Cannes, et nous profiterons de cette bouffée d'oxygène où l'on parle films, histoires, émotions, et pas seulement « money », dont nous avons tous par ailleurs besoin. »¹³⁹ Cette phrase de Alain Besse parue dans la lettre 166 traite de la différence entre le Cinémacon de Las Vegas et le Festival de Cannes, avec d'un côté le marketing, le business, la rentabilité, les clients et de l'autre le film, les émotions, les histoires, les spectateurs. Il nous a paru évident lors de nos entretiens que le film restait au cœur des préoccupations des professionnels français.

Nous avons d'ailleurs été très attristés lors d'un voyage à Londres d'observer cette grande différence entre les Anglo-saxons et les Français. À Londres certaines salles sont magnifiques, elles relèvent clairement de ce que l'on vient d'appeler « l'expérience », mais on y parle peu de films. Les halls sont très développés, avec de vrais espaces de restauration, de convivialité, si bien que le cinéma semble être accessoire, quasiment le produit périphérique d'une offre centrale qui serait « un lieu de vie ». Cette situation peut bien évidemment s'expliquer par le financement au Royaume-Uni qui est plus compliqué qu'en France, mais les films, très généralistes qu'il s'agisse de films art-et-essai ou non, restaient très secondaires.

En France, l'opinion qui continue de régner est que le film reste l'offre principale. Sans film, il ne peut pas y avoir de salle. La technologie peut être la plus performante et impressionnante possible, si on ne met pas de film dans la salle, la salle ne se remplit pas. Alain Besse a enfoncé le clou lors de l'entretien que nous avons eu avec lui. « Mais c'est pareil, on peut avoir la plus belle salle de cinéma, si le film est pourri, le film est pourri. Malheureusement aujourd'hui on vend le produit « salle de cinéma » ... mais ce qu'on met dedans... ».

Justement, les professionnels que nous avons rencontrés chez CGR et Pathé nous ont parlé de leurs difficultés à performer avec leurs salles premium, si l'absence de films se faisait ressentir. Ainsi, Arnaud Surel sous performe lorsque les blockbusters, clients privilégiés de ces salles¹⁴⁰, se raréfient. « Dès qu'on a ces films-là, je suis en part de marché bien au-dessus d'UGC Paris 19. Par contre quand on n'a pas ce genre de films, ce qui est arrivé en septembre avec une période creuse, pas de sorties d'IMAX ou de

¹³⁹ Alain Besse, *Serait-ce la fin du monde ?*, Lettre 165 de la CST

¹⁴⁰ On pourrait d'ailleurs ouvrir le débat de « quel film dans quelle salle » ou de « est-ce que tous les films pourraient aller dans toutes les salles ».

4DX... C'est la seule fois où c'est arrivé, j'ai fait des reprises d'ailleurs. Là du coup UGC ils gagnent tout de suite. Ils ont une stratégie plus de films. » Comme nous l'avons vu précédemment, les débuts de la salle ICE furent compliqués à cause de l'absence de films. D'ailleurs, Philips n'arrivait pas à vendre son concept LightVibes, car il n'y avait pas de films disponibles dans cette technologie, donc aucun exploitant ne s'équipait de cette technologie, donc il n'y avait pas de films produits. « Il restait plus qu'à trouver les films et là on est parti avec notre bâton de pèlerin vers les distributeurs pour avoir du contenu »¹⁴¹.

C'est la qualité même des films qui est au centre de l'appréciation de l'expérience cinéma. En effet, la salle a beau être la plus impressionnante possible, si le film est considéré comme médiocre, c'est la séance même qui ne sera pas appréciée. Au retour de notre expérience dans la salle Dolby à Massy, nous nous sommes rendu compte que cette salle sublimait ce qui était déjà beau à la base. Un film médiocre restera médiocre. Comme nous l'avons vu précédemment, la demande est assez inélastique par rapport au prix dans le domaine de la culture. Les spectateurs ne rechignent pas à payer 5 euros de plus si la séance les vaut selon eux. C'est ce qu'Arnaud Surel a pu observer au Pathé La Villette. « IMAX pareil je n'ai jamais eu un client qui m'a dit "la séance IMAX elle est trop chère", sauf peut-être sur *Arthur*, car le film n'était pas bon. Sur un mauvais film peut être que le spectateur va dire c'est mauvais, c'est trop cher. », ce que confirme Jacques Durand qui considère que l'IMAX sublime le film, qu'un bon film vu en IMAX ce n'est pas tout à fait la même chose que le même film vu dans une salle standard. L'innovation vient d'ailleurs après la « passion du film » dans les valeurs de Pathé. « L'aspect artistique » est l'un des trois grands leviers qui font du cinéma une expérience unique selon Philippe Lagrange, avec l'aspect social et la technologie.

Pour Pierre Vincent, le film est LA raison des spectateurs pour se déplacer en salle. « Finalement le spectateur vient voir ce spectacle de réalité virtuelle, dans lequel il peut se retrouver, et s'identifier ou pas. C'est ça qu'il recherche. Le côté technique est très loin de sa préoccupation première. Il ne vient pas voir une technologie le spectateur, il vient voir un film ».

b. La technologie n'est qu'un tuyau

¹⁴¹ Entretien de David Baudry disponible en annexe

Pierre Vincent, qui est pourtant un intégrateur passionné par la technologie, considère qu'elle doit simplement être ce qu'il appelle un « tuyau ».

« La technologie, il ne faut pas oublier que ce n'est qu'un support, souvent on parle de tuyau. Que ce soit un support plus large ou un tuyau plus grand, ce n'est qu'un moyen technique. Il faut vraiment décorrélérer l'aspect technique de l'aspect artistique. L'aspect artistique prime avant tout : le réalisateur, son équipe, les gens qui font la prise de vue, la lumière, les directeurs photo, tout ceci c'est de l'artistique et c'est ça qui prime. Le support technique n'est qu'un moyen et en aucun cas une fin ».

Pour Pierre Vincent comme pour Alain Besse, l'exploitant doit être le plus transparent vis-à-vis de l'œuvre. Le spectateur ne doit pas voir le travail de l'exploitant, ou au contraire son absence de travail. Ils critiquent d'ailleurs les salles qui ne font pas réellement leur travail. « Et moi je dois le dire je suis assez attristé de voir que souvent dans les salles l'intention du réalisateur n'est pas servie, car le projecteur n'est pas réglé. J'ai même vu des projections dé-focussées et pourtant c'était en numérique. ». Pierre Vincent était donc farouchement opposé aux écrans métallisés dans les salles, écrans qui desservaient totalement l'intention du réalisateur lors des projections en 2D.

De la même manière, il est opposé à l'utilisation des technologies, sans l'accord et le travail des réalisateurs. Ainsi, si le film n'a pas été pensé en 4DX, ou au moins que le réalisateur adoube cette version, alors la technologie n'a aucun intérêt. Il en va de même pour l'IMAX. « Pour moi, si le film est conçu pour de l'IMAX, produit etc. très bien. Si ce n'est pas le cas ça a moins. Des réalisateurs font des versions de leur film en IMAX. À partir du moment où le réalisateur s'est emparé d'une technologie et que cette technologie est livrée de la façon la plus transparente possible dans la salle d'exploitation c'est très bien. ». Jacques Durand confirme ce constat sur l'IMAX. « IMAX vit aussi parce qu'ils ont des réalisateurs qui croient en leur technologie : par exemple Nolan ». Nolan est également cité par Arnaud Surel, qui a eu la bonne idée de proposer *Dunkirk* en VO au Pathé La Villette (qui programme également des séances en VF).

« Et c'est ce qui s'est passé avec *Dunkirk*. On s'est retrouvé vraiment avec des cinéphiles qui voulaient voir l'œuvre en IMAX. Ils sont venus exprès pour voir le film *Dunkirk* tel qu'a voulu le montrer le réalisateur. Là j'ai fait mon métier. On a répondu à 100 % à ce qu'un auteur voulait montrer et on se retrouve dans la lignée de la branche et ça porte ses fruits, c'est génial ».

Les réalisateurs ont pu s'emparer des technologies au cours de l'histoire afin de servir la narration, que ce soit le scope, la couleur etc. « C'est au réalisateur de décider ce qu'il a envie de faire ». Ainsi Pierre Vincent remet le film au centre de l'exploitation. Les réalisateurs ne sont pas réfractaires à la technologie, même à certaines nouvelles façons de vivre le cinéma telles que la 4DX qui pourrait sembler pourtant assez « régressive ». « Moi je l'ai vu quand on a fait venir le réalisateur de *Ghost In The Shell*. Il a voulu voir ce que ça donnait en 4DX. Il est venu en salle et il se marrait. Il a dit "Ah, mais j'ai validé le truc je voulais voir ce que ça donnait" »¹⁴².

Ce qui est plus choquant cependant, c'est la proposition de Peter Buckingham, consultant chez Sampo Media (entreprise de conseil dont le slogan est « connecting creativity to audiences »)¹⁴³. Selon lui, « les nouvelles technologies sont disponibles pour les réalisateurs afin qu'ils augmentent la valeur de l'expérience de leur film. Les réalisateurs devraient commencer par faire des films qui occupent les grands écrans, un système sonore puissant et la salle afin que la majorité d'entre nous aillent au cinéma en priorité pour les voir »¹⁴⁴. Cette affirmation est particulièrement choquante pour un cinéphile qui pense le cinéma comme un art, en plus d'être un divertissement. Ainsi les réalisateurs ne devraient faire que du scope (ou plus dans le cadre des salles premium) et devraient proposer leur film en Atmos. Peter Buckingham n'a que faire de la vision du réalisateur. Selon lui le réalisateur doit s'adapter au public qui veut du spectaculaire. S'il n'a pas accès à cette dose de spectaculaire il ne verra pas le film en salle. Ainsi, hors spectaculaire point de salut.

*c. Les films peuvent entrainer une évolution de la technologie :
Avatar*

Contrairement à M. Buckingham, nous pensons que ce ne sont pas les films qui doivent s'adapter aux salles, mais bien l'inverse. L'exemple le plus parlant est *Avatar* de James Cameron, ou comment un film révolutionnaire techniquement a accéléré le passage au numérique et à la 3D. S'il y a bien un réalisateur qui sait tirer parti des nouvelles technologies, puis les développer jusqu'à l'exploitation même, c'est bien James Cameron.

¹⁴² Entretien d'Arnaud Surel disponible en annexe

¹⁴³ <https://sampoedia.wordpress.com/>

¹⁴⁴ Peter Buckingham, *Needs, wants and desires*, rapport sur la conférence Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema Conference futur of cinema

Avatar a également montré des couleurs que les spectateurs n'avaient jamais pu voir en salle, comme l'explique Pierre Vincent. « D'ailleurs Cameron sur *Avatar* avait déjà utilisé des verts et des bleus qu'on ne pouvait pas faire en pellicule. Cameron a été à fond utiliser ce vert et ce bleu dans son film *Avatar*, le numérique étant plus performant que la pellicule sur le vert et le bleu. C'est la première fois qu'un espace couleur était plus important et qu'un réalisateur l'a utilisé. D'ailleurs les spectateurs ont trouvé ça joli, très beau, mais sans avoir conscience du fait qu'en fait c'est juste l'espace colorimétrique qui a été amélioré. [...] Les scènes de nuit de bleu et de vert servaient la narration et moi le premier j'étais bluffé par ces scènes et évidemment le public a été bluffé de manière générale ». Pour Joël Pourgaton directeur commercial de la Fox, « C'est clair que ça a été révolutionnaire ce qui s'est passé en 2009 dans la profession quand UGC n'a pas voulu y aller. Les résultats de Bercy et des Halles se sont effondrés au détriment de salles qui n'étaient pas spécialement performantes ».

D'ailleurs *Avatar 2* devrait créer également une petite révolution. Peu d'informations circulent pour l'instant, si ce n'est des rumeurs (comme la 3D sans lunettes). Joël Pourgaton ne nous a pas donné énormément d'indices non plus.

« *Avatar 2* ça va probablement être le film qui va faire accélérer le laser. Cameron a donné des signaux très clairs par rapport à cela, par rapport au HDR, au laser et aux espaces colorimétriques. D'ailleurs il a repoussé la sortie d'*Avatar*, car il savait que les équipementiers n'étaient pas prêts, que technologiquement ça ne servait à rien de sortir son film, car les salles n'avaient pas la possibilité de s'équiper. Il faut déjà que les équipementiers maîtrisent l'outil de production, ce qui n'est pas fait. C'est un gros challenge pour eux de passer au laser. Pour eux c'est un changement radical donc il leur faut un peu de temps pour maîtriser la technologie. »¹⁴⁵ *Avatar 2* devrait sortir en 2020 et faire exploser l'installation du laser dans les salles. Quid du financement de cet équipement lors de cet événement, voilà une question qui serait intéressante à poser.

3. Une évolution du métier du métier qui peut faire peur

Cette dernière sous partie n'a pas vocation à être très détaillée. Nous nous éloignons volontairement quelque peu de la course à la technologie des salles, bien que les thèmes abordés y sont liés. Ce qui est en jeu dans cette course à la technologie, dans cette montée

¹⁴⁵ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

en gamme, ce n'est pas simplement des problématiques économiques, mais également, comme nous l'avons vu, la place de l'œuvre en elle-même. Plus globalement, cette course induit une véritable transformation du métier, déjà amorcée par le numérique, qui peut faire réellement peur.

a. Une évolution liée au numérique : une dépossession ?

La montée en gamme liée à la technologie entraîne une forte évolution du métier. Tout d'abord cette évolution se situe au niveau des compétences des équipes techniques des cinémas, qui n'ont plus la main mise sur les équipements. Elle se situe également au niveau de tout l'aspect commercial, car, comme nous l'avons vu, le cinéma fait désormais partie de l'économie de l'expérience.

Au niveau technologie nous pouvons faire deux constats, mis en avant par François Hurard dans son rapport sur l'après-VPF¹⁴⁶ :

- Les exploitants sont de moins en moins propriétaires du matériel, car celui-ci coûte de plus en plus cher.
- Les exploitants sont dépossédés des compétences techniques liées à ce matériel.

Ainsi, toujours selon ce rapport, certains intégrateurs ont déjà mis au point des offres de financement « à la carte », permettant aux exploitants de monter en gamme moyennant des locations de très grandes durées avec options d'achat. Cette technique est celle du crédit-bail dont voici une définition : « Le crédit-bail est un contrat de location d'une durée déterminée, passé entre une entreprise (industrielle ou commerciale) et une banque ou un établissement spécialisé, et assorti d'une promesse de vente à l'échéance du contrat. L'utilisateur n'est donc pas juridiquement propriétaire du bien mis à sa disposition pendant la durée du contrat »¹⁴⁷. Pierre Vincent, dans son rôle d'intégrateur, propose cette solution de financement et n'y voit pas de problème majeur. « Forcément pour un exploitant louer le matériel c'est transférer le risque. Il y avait déjà un risque important en numérique, mais avec les lasers il est plus important. Parce qu'en termes de fiabilité, de coûts de maintenance etc. ... il n'y a pas de retours d'expérience ». Cependant, selon Alain Besse de la CST, « Bientôt les projecteurs ne seront plus vendus, mais loués avec contrats de

¹⁴⁶ François Hurard, *Rapport sur l'après-VPF*

¹⁴⁷ Définition issue du Vernimmen

garantie, modifiant fortement les équilibres économiques entre fabricants, fournisseurs, distributeurs, exploitants »¹⁴⁸. Cette facturation peut même être dynamique comme ce que propose Christie. Dans cette logique, le leasing (ou crédit-bail) est contrôlé par l'utilisation des logs. Le projecteur délivre ces fichiers « logs », qui décrivent l'utilisation du projecteur. C'est à partir de la liste de ces logs que la facturation sera faite à l'exploitant¹⁴⁹.

Les exploitants se sentent parfois dépossédés des compétences techniques du matériel, car ce matériel est de plus en plus informatique. Et lorsque c'est une salle Dolby ou IMAX c'est pire, car l'exploitant n'a pas la main. « En fait les technologies, que ce soit le numérique et maintenant le laser, c'est des technologies de plus en plus complexes que finalement seul le constructeur peut maîtriser »¹⁵⁰. Pour Arnaud Surel, « Le métier de projectionniste n'existe plus. D'ailleurs ça me fait souvent rire quand j'ai un distributeur en ligne qui me dit "j'aimerais parler à un projectionniste?" Je réponds "non vous voulez dire un informaticien?" c'est une blague que je fais tout le temps parce que c'est ça. Tout est programmé, et même à distance. Quelqu'un peut prendre la main à distance ». Cette affirmation est confirmée par Philippe Lagrange, directeur technique du Pathé La Villette. « Là on est entré dans l'univers du numérique avec des sous-programmes de sous programmes de programmes dans lesquels on ne comprend absolument rien si on n'est pas informaticien. Donc un exploitant ne peut pas avoir les compétences requises pour rentrer dans des programmes qui sont très protégés par les gens qui les ont créés donc il est évident qu'il y a un moment donné une frustration de certains exploitants qui considèrent qu'ils n'ont plus la connaissance et la mainmise complète sur les machines qu'ils ont achetées. »

Enfin la dépossession passe également par l'émergence de nouveaux « profils » dans l'exploitation, comme le souligne Alain Besse. « Aujourd'hui les exploitants sont de plus en plus formés aux écoles de commerce, et cherchent donc un petit peu tous les atouts commerciaux pour vendre le film ». D'ailleurs les exploitants font de plus en plus appel aux cabinets de conseil et aux consultants, que nous avons allègrement cités dans cette troisième partie. Ces consultants font rentrer le cinéma dans l'économie de l'expérience, l'éloignant de l'œuvre. Ce qui les intéresse c'est la rentabilité et le marketing. C'est une

¹⁴⁸ Alain Besse, Lettre 166 de la CST

¹⁴⁹ Alain Besse, *Christie à la pointe du laser, visite aux sources*, Lettre 165 de la CST

¹⁵⁰ Entretien de Pierre Vincent disponible en annexe

mutation profonde. Les cabinets de consulting « apportent tout simplement tous les outils d'aides au management que l'on a vu se développer dans bien d'autres domaines d'activités. « L'âge de l'expertise analytique, dans un monde soumis aux "datas" », ou bien « Innovation, technologie et dynamiques de marchés », ou encore, « Exploitation européenne et le Big Screen », mais aussi « Maximiser les performances des affaires, par l'investissement dans la prochaine génération de technologies cinéma ». Qu'y apprend-on ? Qu'il faut connaître sa clientèle, ses besoins, ses envies, qu'il faut faire l'adéquation entre ne rien faire (et donc, ne pas améliorer sa rentabilité) et investir pour créer le besoin, donc l'envie, donc augmenter le prix du billet, donc faire plus de rentabilité. Et pour cela, une seule méthode : disposer d'outils informatiques, et nécessairement en réseau »¹⁵¹.

« Ne leur apprend-on pas, dans les écoles de marketing, que le cinéma, les salles, les distributeurs, cela existe depuis bien longtemps ? Ah oui, c'est vrai, on peut gagner plus, toujours plus. Le film est un produit, au milieu d'autres produits, triste époque! »¹⁵²

b. Nouvelles techniques de connaissance du public

Cette sous-partie a pour vocation de présenter très rapidement l'utilisation du big data¹⁵³ par les circuits. Cette évolution fait également partie du processus de montée en gamme (celle de la relation client cette fois) et est évidemment liée à la technologie. Aucune des personnes interrogées ne nous en a vraiment parlé.

Les enjeux du traitement des données sont multiples. Les exploitants peuvent utiliser les informations issues de leurs caisses, afin d'apprendre quel type de film a préféré le public, quelle tranche d'âge fréquente le plus son cinéma, quels films ont attiré les gens par le bouche-à-oreille, ou bien par la publicité internet, et ainsi participer à établir une carte géographique des pratiques des spectateurs. L'exploitant peut cibler son public en jouant

¹⁵¹ Alain Besse, *CINEMACON 2017 – LAS VEGAS, Garder son regard d'enfant, émerveillé... ou pas*, Lettre 165 de la CST

¹⁵² *Ibis*

¹⁵³ « Littéralement, ces termes signifient mégadonnées, grosses données ou encore données massives. Ils désignent un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler. En effet, nous procréons environ 2,5 trillions d'octets de données tous les jours ». <https://www.lebigdata.fr/definition-big-data>

sur ses habitudes et préférences, le fidéliser en faisant un cinéma “personnalisé” par le biais de recommandations. Enfin, il peut définir les horaires de haute fréquentation du jeune public et établir une programmation conséquente.

La salle de cinéma pourra également suivre les effets de ses initiatives sur le public comme le précise Anthony Thornton, directeur du contenu digital au BFI (Londres) : « Pour la saison de Science-Fiction, nous avons mis en place un quizz autour de Blade Runner inspiré de l’interrogatoire du film permettant de détecter des Répliants, il a été vu 400 000 fois et ça a eu une influence mesurable sur les entrées : nous avons pu traquer les liens du quizz vers la billetterie. Dans le passé, on aurait eu les informations de la billetterie et des vues séparément, sans outils pour mesurer l’impact. »¹⁵⁴

Force est de constater que les multiplexes et les gros distributeurs investissent de plus en plus dans le domaine du big data, depuis l’apparition des cartes illimitées. UGC instaure déjà une politique de recommandations par mail pour choyer ses jeunes clients comme l’indique Elisabeth Trochet, directrice des activités UGC illimité et multimédia « Nous segmentons notre base de données par tranches et nous réalisons un ciblage géographique sur la zone de chalandise de nos cinémas [...] Nous travaillons sur les recommandations : UGC comme gage de qualité, de découverte »¹⁵⁵. Nous avons essayé d’interroger Jacques Durand à ce sujet, sans résultat.

Le data peut également servir à l’hyper ciblage des campagnes de publicité. Une fois que les exploitants ont accumulé assez de données, la salle de cinéma et ses « clients » deviennent plus intéressants pour des marques qui aimeraient faire de la publicité, devenant une nouvelle source de revenus pour les cinémas. En effet, la salle de cinéma est l’un des meilleurs lieux pour diffuser une publicité, car le grand écran « emprisonne » le spectateur qui ne peut pas se retourner, partir, changer de chaîne ou couper le son. Les salles peuvent offrir aux marques de « l’hyper targeting »¹⁵⁶, permettant la publicité sur un second écran, soit les téléphones des clients, liée à celle sur le grand écran.

¹⁵⁴ Agnès Salson, *Les données sont belles, honnêtement*, This way up #13, 31/05/16 Disponible sur : <http://tourdescinemas.com/this-way-up-13-les-donnees-sont-belles-honnêtement/> [consulté le 19/04/18]

¹⁵⁵ DE MONTBELLIARD, Astrid, KOVACS, Emilie 25-30 ans, génération « Tout, Tout de suite », emarketing.fr

¹⁵⁶ John Aalbers, *The Changing Face of Cinema: Technology offers great potential for all aspects of theatre operation*, FilmJournal International

Alain Besse, toujours aussi critique envers ces nouvelles technologies, s'en prend également l'utilisation des data qui est dangereuse selon lui. « Hors le cloud, point de salut, et hors le développement d'outils d'intelligence artificielle permettant d'analyser les goûts et réactions du public, plus de production possible. Vendez-nous votre temps de cerveau disponible, nous nous chargeons du reste ! Fais-je partie d'une génération qui a été traumatisée par 1984 ou Soleil vert, ou faut-il réellement s'inquiéter ? »¹⁵⁷.

c. De plus en plus de contenus dans les salles

Les exploitants projettent aujourd'hui de plus en plus de contenus alternatifs dans les salles, qui deviennent plus que seulement le meilleur moyen de projeter des œuvres. Pour David Hancock cette évolution est souhaitable : le cinéma n'est plus seulement un lieu où l'on peut projeter des films, car, depuis le numérique, on peut projeter à peu près n'importe quoi, de l'e-sport, aux grands événements, en passant par la 3D et la 4D. La salle de cinéma peut être utilisée pour n'importe quel événement¹⁵⁸. David Hancock met ce contenu alternatif en avant dans les graphiques disponibles dans la première sous partie de cette partie, traitant du cinema experience.

Jeux vidéo, opéras, ballets, concerts, retransmission de grands événements (pourquoi pas sportifs) sont autant de contenus qui peuvent être aujourd'hui diffusés dans la salle de cinéma. David Baudry salue cette innovation et envisage que CGR s'équipe de salles quasiment polyvalentes qui pourraient à la fois accueillir des films et des concerts, tout priorisant la qualité pour le cinéma. Cependant, pour lui, le hors film (qui rentre dans le Cinema Experience comme nous l'avons vu précédemment) ne doit pas empiéter sur le film, et doit avoir lieu à d'autres horaires que celles qui le favorisent.

¹⁵⁷ Alain Besse, *Nouvelles technologies et production cinématographique*, Lettre 166 de la CST

¹⁵⁸ David Hancock, *Conference Future of the cinema*

CONCLUSION

La montée en gamme, que nous venons d'étudier principalement autour du cas des PLF est l'un des enjeux majeurs de l'exploitation aujourd'hui en France et dans le monde. C'est tout d'abord un véritable enjeu économique, car il semble vraiment nécessaire d'innover afin de reconquérir certains publics et de concurrencer les équipements à domicile, mais également nécessaire de répondre à la demande de certains spectateurs qui souhaitent plus de confort et de meilleures conditions de projection. S'il y a une demande, pourquoi n'y aurait-il pas d'offre ? C'est un enjeu économique, car ces salles rapportent de l'argent. Le prix du billet moyen augmente, et le chiffre d'affaires suit. C'est également un enjeu marketing, dans le sens où ces salles doivent trouver de nouveaux moyens de se différencier entre elles. Les business models peuvent être différents, les stratégies aussi, mais les professionnels poursuivent des mêmes buts : accroître leurs rentrées d'argent et augmenter la satisfaction des spectateurs.

Mais la montée en gamme et les PLF c'est bien plus que ça. C'est un marqueur d'un changement de paradigme qui ne touche pas que le cinéma, mais tous les secteurs, et notamment les secteurs culturels. Ce qui compte aujourd'hui c'est « l'expérience ». Ce changement est très profond et remet en cause tous les modèles qui fonctionnaient pourtant avant. Montrer un film ne suffit plus. Le spectateur-client souhaite vivre une expérience plus globale dans laquelle l'œuvre n'est qu'un produit parmi d'autres. Ce changement remet également en cause le modèle simpliste de la concurrence des salles de cinéma qui officiait auparavant. Désormais, c'est toutes les expériences qui sont concurrentes entre elles, ce qui fait rentrer l'industrie cinématographique, et l'exploitation, dans un système beaucoup plus complexe et incertain. Nous ne pouvons que regretter ce constat, nous qui sommes avant tout attachés aux œuvres.

Cependant, nous ne pouvons nier que la montée en gamme des circuits augmente l'offre disponible sur le marché et nous permettent, à nous spectateurs, de découvrir des films dans des conditions optimales. Nous devons également saluer ces nouvelles possibilités. Si la salle souhaite rester l'endroit privilégié pour voir des films, elle doit s'adapter à nos nouvelles exigences de confort et de qualité de projection et de son.

En rédigeant ce mémoire, nous nous sommes rendu compte que beaucoup de questions pouvaient être posées. L'une d'elles est « est-ce que tous les films peuvent aller dans toutes les salles ? ». Il est clair que pour l'instant, à quelques rares exceptions, les PLF

sont avant tout destinées à la diffusion de *blockbusters*. Plusieurs raisons à cela : Les multiplexes, qui s'équipent de ces salles, diffusent en majorité des *blockbusters* et des films populaires, les distributeurs les plus puissants ont les moyens d'optimiser leurs films en post production et ces films sont probablement naturellement destinés à des salles impressionnantes, étant plus spectaculaires. Cette dernière raison peut être discutée. En effet, comme nous l'avons vu, ces salles apportent également un confort optimal, qu'il soit au niveau de l'assise ou bien des conditions de projection et de son. Elles attirent donc un nouveau public, plus âgé, plus attiré par le confort et surtout avec plus de moyens. Aller dans ces salles pourrait même devenir un marqueur social dans un système de conscience de classe, afin que le spectateur montre à laquelle il appartient. Justement, on le sait, les CSP + sont la catégorie qui regarde le plus de films A&E¹⁵⁹. Ces spectateurs représentent un véritable marché pour ces salles. Or, il faudrait qu'elles diffusent les films qu'ils aiment. Se poserait ensuite la question du monopole des multiplexes par rapport aux salles A&E et de leur puissance de frappe. Mais d'un point de vue purement mercantile, ce marché pourrait être intéressant. Et d'un point de vue artistique, voir ces films dans ces salles ne pourrait être que bénéfique.

D'ailleurs, des réalisateurs de « films d'auteurs » ou A&E, pour parler rapidement, pourraient également être très intéressés à l'idée de développer des films pour ces salles. Il y a en effet un enjeu artistique à la création des PLF. La 4DX, le LightVibes, le Screen X, et même l'IMAX ou le Dolby Vision représentent la possibilité de créer des expériences augmentées. Un réalisateur qui s'y intéresserait pourrait y trouver des nouvelles façons de narrer des histoires. Alors faut-il ouvrir ces salles à d'autres types de films ? C'est un débat intéressant.

Nous pouvons également nous poser des questions sur l'avenir de l'exploitation cinématographique. Ces salles deviendront-elles la norme, comme le souhaite David Baudry ? Y aurait-il toujours des salles premium, les salles premium d'aujourd'hui devenant les salles classiques de demain ? Ce cinéma à « deux tarifs » est-il choquant moralement parlant ? Il entraîne effectivement une augmentation du prix du billet, sans pour l'instant remettre en cause la démocratisation de la culture et le concept de « cinéma loisir populaire ». Cependant qu'en sera-t-il demain ? La prophétie de Lucas et Spielberg se réalisera-t-elle, avec des salles proposant du très grand spectacle avec un coût de 50

¹⁵⁹ Dimitri Margueres, mémoire d'entrée de la fémis

euros, ne montrant que des blockbusters et le reste de la production sur Internet ? C'est la diffusion des œuvres qui au cœur de ce débat, et la création des œuvres même. Les grands studios prennent de moins en moins de risques, ne proposant que des films suivant un cahier des charges et cherchant la rentabilité au court terme. Dans ce modèle de salles ne proposant que du spectaculaire, cette tendance ne s'accélérerait-elle pas ? Et les autres films, indépendants, ne seraient alors plus visibles au cinéma... Resteront-ils des films de cinéma ?

Dans ce contexte, quelle sera la stratégie des cinémas indépendants, pour l'instant garants de la diversité ? Ils devront monter en gamme afin de répondre à la demande des spectateurs et tenir la distance avec les multiplexes. Cette montée en gamme ne sera pas que technologique et au niveau du confort. Mais ils devront également développer leur accueil et l'animation, et redoubler d'imagination pour pousser le spectateur à revenir.

Ce mémoire donne un panorama assez global de la course à la technologie aujourd'hui en France, expliquant certaines stratégies, et n'a pas vocation à répondre à toutes les questions développées dans cette conclusion, mais il était important d'ouvrir le débat, car la montée en gamme met en avant de nombreux enjeux de l'industrie cinématographique, aujourd'hui et demain. D'ailleurs, le secteur évoluant de plus en plus vite, le présent mémoire pourrait également ne plus être à jour, être dépassé assez rapidement, les innovations s'enchaînant de manière effrénée.

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGES

ETHIS Emmanuel, *Sociologie du cinéma et de ses publics*, 3e édition. Paris : Armand Colin, 2014

PETR Christine, GOMBAULT Anne, DEBENEDETTI Stéphane, BOURGEON-RENAULT Dominique, *Le marketing de l'art et de la culture*, Dunod, Paris, 2009

2. ARTICLES

BERTRAND Kevin, *La 4DX fait son trou chez Gaumont Pathé*, Film Français 3797, 6 avril 2018

BESSE Alain, *Innovations 2017 et perspectives 2018*, Lettre 167 de la CST, janvier 2018

BESSE Alain, *Dolby Atmos Le développement en route*, Lettre 167 de la CST, janvier 2018

BESSE Alain, *ICE : Immersive Cinema Experience*, Lettre de la CST 167, janvier 2018

BESSE Alain, *Kit laseretrofit*, Lettre de la CST 167, janvier 2018

BESSE Alain, *Technologie, santé, virtualité, humanité... Prolonger nos rêves ...*, Lettre 166 de la CST, septembre 2017

BESSE Alain, *Nouvelles technologies et production cinématographique*, Lettre 166 de la CST, septembre 2017

BESSE Alain, *Pathé : Dolby Vision*, Lettre 166 de la CST, septembre 2017

BESSE Alain, *Pathé : On se bouge dans les fauteuils*, Lettre de la CST 166, septembre 2017

BESSE Alain, *CINEMACON 2017 – LAS VEGAS Garder son regard d'enfant, émerveillé... ou pas*, Lettre 165 de la CST, mai 2017

BESSE Alain, *Serait-ce la fin du monde ?*, Lettre 165 de la CST, mai 2017

BESSE Alain, *Christie à la pointe du laser, visite aux sources*, Lettre 165 de la CST, mai 2017

BINANT Philippe, Lettre 164 de la CST, janvier 2017

CST, *Samsung « Super S » Theater*, Lettre de la CST 166, septembre 2017

TIZI Richard, *Rendez-vous Techniques EDCF L.A. TOUR*, Lettre 165 de la CST, mai 2017

3. RAPPORTS

DURA Jean Marie, *Rapport sur la salle de demain*, Rapport présenté à Frédérique Bredin, présidente du CNC, septembre 2016

Europa Cinemas, *Investment survey "Strategic investments in the future of film"*, 20th Network Conference Budapest, Europa Cinemas Award 2017, https://issuu.com/europacinemas/docs/network_review_survey_180x280_2017, consulté le 19/04/2018

HURARD François, *Financement de la projection numérique en salle de cinéma*, juin 2017

JEANNEAU Caroline, DANARD Benoît, *L'évolution de l'économie des salles de cinéma*, rapport du CNC, octobre 2009

Rapport sur la conférence *Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema*, 23 et 24 mars 2016, <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2016/06/Cinema2020-rapport-Stichting-Filmonderzoek.pdf>, consulté le 19/04/2018

4. SITES INTERNET

AALBERS John, *The Changing Face of Cinema: Technology offers great potential for all aspects of theatre operation*, FilmJournal International, 11/08/2016, <http://www.filmjournal.com/features/changing-face-cinema-technology-offers-great-potential-all-aspects-theatre-operation>, consulté le 19/04/2018

AFTAB Kaleem, *Introducing Screen X, Cinema in 270 Degrees*, Filmmaker magazine, 17/04/2018, <https://filmmakermagazine.com/76652-introducing-screen-x-cinema-in-270-degrees/#.WsOVU4hubIU>, consulté le 19/04/2018

ARCHER Ron, *More boom for the buck: Premium cinema technologies offer a competitive edge*, FilmJournal International, 24/03/2017, <http://www.filmjournal.com/content/more-boom-buck-premium-cinema-technologies-offer-competitive-edge>, consulté le 19/04/2018

BERT Tom, *Where the show begins... An enhanced lobby experience offers a new dimension in cinema*, FilmJournal International, 13/06/2012, <http://www.filmjournal.com/content/where-show-begins-enhanced-lobby-experience-offers-new-dimension-cinema>, consulté le 19/04/2018

BERTRAND Kevin, *La salle ICE de CGR s'étend en dehors du circuit*, Lefilmfrançais, 13/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/133871/la-salle-ice-de-cgr-s-etend-en-dehors-du-circuit>, consulté le 19/04/2018

BETRAND Kevin et DEVARIEUX Sylvie, *Congrès FNCF 2017 – L'après-VPF agite le Forum de discussion*, Lefilmfrançais, 27/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134069/congres-fncf-2017-n-lnapres-vpf-agite-le-forum-de-discussion>, consulté le 19/04/2018

BESSE Caroline, *Eclair Color, l'innovation qui illumine les films (et les poils de chien)*, Télérama.fr, 25/11/2016 <http://www.telerama.fr/cinema/eclair-color-l-innovation-qui-illumine-les-films,150592.php>, consulté le 19/04/2018

Bringing Creativity to the Cinema, FilmJournal International, 01/09/2016, <http://www.filmjournal.com/columns/bringing-creativity-cinema>, consulté le 19/04/2018

CARRE Patrice, *Congrès FNCF 2017 - EclairColor atteint le cap des 100 écrans*, Lefilmfrançais, 28/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134080/congres-fncf-2017-eclaircolor-atteint-le-cap-des-100-ecrans>, consulté le 19/04/2018

CARRE Patrice, *Congrès FNCF 2017 - Écrans LED dans les salles, une révolution, mais pour quand?*, Lefilmfrançais, 29/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134099/congres-fncf-2017-crans-led-dans-les-salles-une-revolution-mais-pour-quand>, consulté le 19/04/2018

CESBRON Mathilde, *Steven Spielberg prédit l'implosion de l'industrie du cinéma américain*, LeFigaro.fr, 13/06/2013, <http://www.lefigaro.fr/cinema/2013/06/13/03002-20130613ARTFIG00510-steven-spielberg-predit-l-implosion-de-l-industrie-du-cinema-americain.php>, consulté le 19/04/2018

Communiqué de presse d'Ymagis par rapport au lancement de la salle Sphera à Athènes, 29/11/2017, http://www.ymagis.com/wp-content/uploads/2017/11/Ymagis_CP_Sphera_Village-Cinemas_29-11-2017_FR.pdf, consulté le 19/04/2018

DE MONTBELLIARD Astrid et KOVACS Emilie, *25-30 ans, génération « Tout, Tout de suite »*, 01/11/10, <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Direct/Article/25-30-ans-GeNeRATION-TOUT-TOUT-DE-SUITE--38176-1.htm#ZhJhIkwC5zeHykPv.97>, consulté le 19/04/2018

DEVARIEUX Sylvain, *Congrès FNCF 2017 – Sony présente son prototype d'écran cinéma*, Lefilmfrançais, 29/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134089/congres-fncf-2017-n-sony-presente-son-prototype-dnecran-cinema>, consulté le 19/04/2018

HERMANN Vincent, *Pour Spielberg et Lucas, l'industrie du cinéma finira par implorer*, Nextimpact, 13/06/2013, <https://www.nextinpact.com/news/80504-pour-spielberg-et-lucas-industrie-cinema-finira-par-implorer.htm>, consulté le 19/04/2018

HFR : quelles adaptations apporter aux équipements de projection?, Manice.org, 30/07/2012, <http://www.manice.org/mises-a-jour-requises-pour-la-projection-hfr/hfr-adaptations.html>, consulté le 19/04/2018

HILLAIRE Olivier, *Les solutions de projection pour le cinéma : Le laser phosphore*, Mediakwest, 15/03/2017, <http://www.mediakwest.com/cinema/item/les-solutions-de-projection-laser-pour-le-cinema-le-laser-phosphore.html>, consulté le 19/04/2018

HILLAIRE Olivier, *Les solutions de projection pour le cinéma : Le laser RGB*, Mediakwest, 22/03/2017, <http://www.mediakwest.com/homepage/item/les-solutions-de-projection-laser-pour-le-cinema-le-laser-rgb.html>, consulté le 19/04/2018

HILLAIRE Olivier, *CinemaCon 2016 - Rendre le son immersif accessible au plus grand nombre de salles*, Mediakwest, 03/06/2016, <http://www.mediakwest.com/cinema/item/1-cinemacon2016-rendre-le-son-immersif-accessible-au-plus-grand-nombre-de-salles.html>, consulté le 19/04/2018

HILLAIRE Olivier, *S'y retrouver dans les solutions de cinéma premium*, Mediakwest, 24/08/2017, <http://www.mediakwest.com/homepage/item/s-y-retrouver-dans-les-solutions-de-cinema-premium.html>, consulté le 19/04/2018

HILLAIRE Olivier, *Pathé Massy : le premier écran Dolby cinéma*, Mediakwest, 29/10/2017, <http://www.mediakwest.com/cinema/item/pathe-massy-le-premier-ecran-dolby-cinema.html>, consulté le 19/04/2018

HUEILLARD Romain, *Qu'est-ce que l'IMAX ? Du mythe à la modernité*, Clubic.com, 29/01/2016, <http://www.clubic.com/mag/culture/article-793856-4-qu-est-ce-que-imax.html>, consulté le 19/04/2018

JONES Charlotte, *4DX hits new BO record on back of highest rate of new screens*, IHS Markit, 10/01/2018, <https://technology.ihs.com/599259/4dx-hits-new-bo-record-on-back-of-highest-rate-of-new-screens>, consulté le 19/04/2018

JONES Mathew, *Higher standards*, rapport de Cinema 2020 : Conference on the future of the cinema, 23/03/2016, <http://www.filmonderzoek.nl/wp-content/uploads/2016/06/Cinema2020-rapport-Stichting-Filmonderzoek.pdf>, consulté le 19/04/2018

JONES Charlotte, *PLF on the Rise: Premium Large Format market experiences a global expansion*, FilmJournal International, 12/09/2016, <http://www.filmjournal.com/features/plf-rise-premium-large-format-market-experiences-global-expansion>, consulté le 19/04/2018

JOUVET Pierre, *Dossier : la projection laser de A à Z*, Mediakwest, 25/09/2014, <http://www.mediakwest.com/communication/item/la-projection-laser.html>, consulté le 19/04/2018

LALLY Kevin, *Technological Allies: CinemaCon innovators strive to enhance the movie experience*, FilmJournal International, 04/05/2016, <http://www.filmjournal.com/features/technological-allies-cinemacon-innovators-strive-enhance-movie-experience>, consulté le 19/04/2018

LE MOAL Océane, *Une première salle équipée en EclairColor aux États-Unis*, Lefilmfrançais, 26/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134047/une-premiere-salle-equipee-en-eclaircolor-aux-tats-unis>, consulté le 19/04/2018

LE MOAL Océane, *Congrès FNCF 2017 - Sony Pictures France et CGR s'associent autour de LightVibes*, Lefilmfrançais, 27/09/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/134075/congres-fncf-2017-sony-pictures-france-et-cgr-s-associent-autour-de-lightvibes>, consulté le 19/04/2018

LORIA Daniel, *Beyond the Popcorn: A Recap of CinemaCon 2017*, Pro Box Office, 04/04/2017, <https://pro.boxoffice.com/beyond-popcorn-recap-cinemacon-2017/>, consulté le 19/04/2018

MAZZACURATI Iris, *Les cinémas Gaumont Pathé s'équipent du format Dolby Cinéma*, Lefilmfrançais, 26/05/2017, <http://www.lefilmfrancais.com/cinema/132553/les-cinemas-gaumont-pathe-s-equipent-du-format-dolby-cinema>, consulté le 19/04/2018

NOYER Aurélien, *Les hologrammes sont-ils toujours le futur du cinéma ?*, Vice Motherboard, 22/05/2017, <https://motherboard.vice.com/fr/article/nejkz7/les-hologrammes-au-cinema>, consulté le 19/04/2018

PENNINGTON Adrian, *The resolution war: is cinema falling behind home entertainment on innovation?*, Screendaily.com, 07/10/2017 <https://www.screendaily.com/features/the-resolution-war-is-cinema-falling-behind-home-entertainment-on-innovation/5124023.article>, consulté le 19/04/2018

PENNINGTON Adrian, *IMAX now have serious rivals in the 'premium large format' sector*, Screendaily.com, 15/06/2017, <https://www.screendaily.com/features/imax-now-have-serious-rivals-in-the-premium-large-format-sector/5119134.article>, consulté le 19/04/2018

Richard, *4K vs Ultra HD (UHD) : quelles différences ?*, latelierducable.com, 27/02/2018, <https://www.latelierducable.com/help/quelle-difference-entre-4k-et-uhd>, consulté le 19/04/2018

SALSON Agnès, *Les données sont belles, honnêtement*, This way up #13, 31/05/16 <http://tourdescinemas.com/this-way-up-13-les-donnees-sont-belles-honnetement/> consulté le 19/04/18

Val-d'Oise : un système de son révolutionnaire au cinéma de Domont, Leparisien.fr, 14/07/2017, <http://www.leparisien.fr/domont-95330/un-systeme-de-sou-revolutionnaire-au-cinema-de-domont-14-07-2017-7134804.php>, consulté le 19/04/2018

VON SYCHOWSKI Patrick, *CJ @ IBC: Cinema 2020 – Seeing the Future Business Today*, Celluloid Junkie, 13/10/2015, <https://celluloidjunkie.com/2015/10/13/cj-ibc-cinema-2020-seeing-future-business-today/>, consulté le 19/04/2018

VON SYCHOWSKI Patrick, *Why Cinemas Are (Finally) Embracing Dynamic Ticket Pricing*, Celluloid Junkie, 09/01/2018, <https://celluloidjunkie.com/2018/01/09/cinemas-are-finally-embracing-dynamic-ticket-pricing/>, consulté le 19/04/2018

VON SYCHOWSKI Patrick, *CJ @ Cinemacon: 'Cinema: Experience is Everything'*, David Hancock, IHS, Celluloid Junkie, 12/04/2016, <https://celluloidjunkie.com/2016/04/12/cj-cinemacon/>, consulté le 19/04/2018

5. VIDEOS

HANCOCK David, *David Hancock: The experience side of Cinema*, 5/05/2016, Conférence de David Hancock lors du Cinémacon 2016 à propos de l'expérience cinéma disponible sur ce lien : <https://www.youtube.com/watch?v=L3MbxV4T0mU>, consulté le 19/04/2018

ANNEXE 1 : ENTRETIEN AVEC ALAIN BESSE

Alain Besse est le responsable du secteur diffusion de la CST

Alors pour commencer l'entretien est ce que vous pourriez vous présenter rapidement, ainsi que la CST?

Alors... rapidement... 75 ans d'histoire d'un côté, 39 de l'autre... Rapidement : la CST est née en 44 sur une idée de messieurs Vivier, Doui etc., etc. L'idée de base a germé avant la guerre. Elle était de dire : des gens font des films, des gens les projettent, mais entre les deux ils ne savent pas comment il faut faire. Ces messieurs souhaitent organiser la profession pour que dans les salles de cinéma qui existaient à l'époque on sache comment faire exister les films et comment les projeter. Le but du jeu était de faire des recommandations techniques pour organiser tout ça. Bon il y a eu un petit événement pendant 5 ans qui a fait que c'était un petit peu bloqué. Et en 44 premier événement : le 2 septembre 44 (on n'a pas perdu de temps). Au tout début de la CST, les premières interventions étaient : inventaire de l'équipement qui restait après la guerre, caractérisation des urgences pour mettre en marche toutes ces choses-là (électricité etc.). Très rapidement des premiers textes et recommandations techniques sont apparus, et même les premières normes. L'objet de la CST c'était à la fois de regrouper les techniciens des cinémas autour de problématiques communes, et aussi de rédiger des textes de référence, des recommandations techniques et des normes (rédigées par l'AFNOR). Jusqu'en 1994 la CST a été le bureau de normalisation pour le cinéma auprès de l'AFNOR. La CST s'occupait de tout faire, portait les projets à l'AFNOR qui les validait selon ses critères de normalisation. En 54 le CNC a mis en place le contrôle des salles de cinéma, qui était un contrôle sur plan. La salle envoyait les plans au CNC, qui les validait. Les plans sont envoyés à la CST, la CST dit "les plans sont conformes et on vous donne l'autorisation d'exercice ou pas". C'était la seconde mission de la CST, rédiger les textes et assurer le contrôle des plans et à côté de ça pas mal de contrôles sur place ont été mis en place. Il n'y avait pas de caractère obligatoire à l'époque. En 80, enfin les négociations ont eu lieu en 78/79, on s'est rendu compte que le contrôle des plans c'était bien sympathique, mais que les exploitants faisaient ce qu'ils voulaient sur place. A donc été mis en place un contrôle sur place systématique et obligatoire à partir du 20 janvier 80. Toute ouverture de cinéma en France devait être suivie d'un contrôle sur place. Le poste a été créé en 79 et j'ai été le premier employé sur le poste. Je ne pensais pas rester 39 ans,

mais je ne me plains pas, car j'ai fait plein de métiers différents. On en a profité pour faire un bilan technique image et son. Au début on a un peu été pris pour les gendarmes, les espions etc. puis à force de pédagogie et d'échanges, parfois musclés, mais de plus en plus sympathiques, les exploitants eux-mêmes ont reconnu que ce travail au fil des années a permis de faire progresser le parc de salles. Mais disons qu'on a amené une pédagogie dans les salles qui n'existait pas, une culture du "comment ça fonctionne". Dans les années 80, c'était l'ancienne exploitation des années 50 qui était en fin de carrière. Déjà dans les années 70, quand j'ai commencé, plus de 50 % des salles n'étaient pas conformes. 10 ans après il n'y avait plus que 15 %. Donc déjà on avait fait des progrès. Et au niveau technique les gens ne savaient pas ce que c'était qu'un ratio d'image, la luminance, les réglages sonores, tout ça... Petit à petit on a discuté et on a fait rentrer des notions techniques qualitatives dans l'esprit de pas mal de personnes et ça a participé, avec d'autres choses, avec les évolutions technologiques amenées par dolby et autres pour le son, puis ensuite pour l'image. Ça a permis d'accompagner l'amélioration globale de la projection. La CST c'est une association. Il y a des réunions, pas beaucoup en ce moment, pas assez à mon goût, mais effectivement on fait des échanges, des débats, on discute. Il y a beaucoup d'échanges par mails, beaucoup d'échanges de documents, on n'a pas le temps de tout lire. Ça continue à exister de façon moins formelle associativement parlant, mais il y a beaucoup d'échanges, de demandes, de conseils. La CST contrôle les salles, réglemente, fait des recommandations techniques, normalise, mais rédige aussi des thèses et des essais. Aujourd'hui on fait des essais sur les fameux écrans métallisés par exemple. Puis on assure les directions techniques des festivals : Cannes, Annecy, Lyon, Richmond ... et autres. Voilà globalement pour la CST. Bon pour moi, pour ma modeste personne, ben j'ai fait beaucoup de contrôles de salles pendant très longtemps. J'ai visité 4 500 salles. J'ai pondu cette chose-là [montre un livre], j'ai suivi pendant longtemps la normalisation de l'AFNOR. Mais place aux jeunes... faut bien qu'ils bossent un peu! Puis c'est très bien comme ça. Puis j'ai fait plein d'autres activités. J'ai assuré la direction technique de Cannes (direction exécutive sous Pierre William Glenn), pendant 15 ans. Je fais Lyon là toujours. Puis j'ai fait plein d'autres choses. On faisait les tests pour 50 millions de consommateurs qui sont aujourd'hui 60 millions. Quand le laser disc est sorti par exemple on a fait les tests et on les a publiés. Et puis dans les grandes lignes, au-delà de plein d'autres choses, je suis encore - mais là j'ai commencé à passer le bébé - je suis expert au comité des industries techniques du CNC donc pour les subventions pour les productions post pro, les prestataires... Depuis un an je m'occupe de la lettre de la CST.

Donc ma dernière casquette est celle de rédacteur en chef. J'ai eu une vie professionnelle bien remplie. J'ai toujours dit qu'avant 45 ans il fallait que je change de métier et finalement j'ai changé à l'intérieur! Puis se retrouver responsable de Cannes, ce n'est pas désagréable. Il y en a qui ça faisait peur, moi j'aimais bien ! C'est des expériences à vivre très sympathiques, même si des fois c'est tendu !

Je vous remercie pour cette présentation. On va peut-être parler de mon sujet qui est la course à la technologie des salles. Que pensez-vous à la CST des salles premium ? Ça révolutionne le parc ? Ça va devenir la norme? Quels sont les avantages et inconvénients ?

Il faut s'entendre sur "salles premium". Depuis le début, la CST avait défini des notions de labels, qui étaient déjà des initiatives de salles premium. Ça avait un peu marché. Dans les années 60/70 des salles demandaient les labels. Mais c'était déjà une notion importante. Il ne faut quand même pas oublier que la motivation principale de toute cette terminologie, c'est du commercial. C'est la base. L'exploitant est un commerçant artisan, même quand on regarde les plus gros exploitants que ce soit CGR, UGC, ou Pathé ça reste des petites boîtes, contrairement aux grands circuits américains ou chinois, ça reste des petites entreprises. Et ce n'est pas pour les rabaisser. C'est plutôt le côté artisanal que je veux mettre en valeur. Donc on a un produit et en plus on est un intermédiaire. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui font des films, qui nous confient leurs films, qu'on doit vendre à un public. Un éleveur produit une vache, fait la viande, le boucher s'occupe de la viande, la met en valeur donc il la coupe. Le restaurateur c'est pareil. Il achète ses produits et il les propose. L'exploitant d'une salle de cinéma c'est aussi son travail. Il reçoit des films et il doit les mettre en valeur en les proposant au public. C'est un intermédiaire de commerce. Il y a une dimension artistique, comme chez le restaurateur, le boucher, et même quelqu'un qui fait des meubles, bon peut être pas Ikea, mais des choses plus haut de gamme ! C'est un intermédiaire qui doit mettre en valeur le produit, qui doit mettre en valeur deux produits : le film, qui est la base du cinéma, et le lieu. Donc il faut qu'il trouve des arguments commerciaux dans un monde où le public ne va pas forcément venir. Ce qu'on disait comme une boutade au début des années 80, quand je fréquentais cette ancienne génération d'exploitants, c'est que dans les années 50-60 il suffisait d'allumer la lumière sur la façade et la salle se remplissait. Je caricature un peu, mais globalement c'était ça. Eux-mêmes le disaient. Ah c'était facile ! Il n'y avait aucun effort ! Il n'y avait

pas besoin ! Une affiche et pouf ! Très très peu de concurrence... Donc c'était facile. Les années 60 c'était encore bien. Le cinéma restait le loisir principal, le loisir le moins cher. Ça restait la sortie principale. Et puis la voiture, la télévision se sont démocratisées, et puis petit à petit il y a eu d'autres occupations. Petit à petit simplement annoncer un film avec Charlton Heston et Jean Gabin ça ne suffisait plus. Alors qu'avant ça suffisait. Aujourd'hui un nom à l'affiche ça ne remplit pas, même si c'est Clooney ou Dujardin. Ce n'est pas ça qui fait automatiquement remplir la salle. Dans les années 80, il y a eu un changement de culture. Avec cette concurrence... Au début des années 80, il y a la libéralisation des télévisions avec les chaînes de TV. Ça, ça a fait un petit peu de mal même si ça n'a pas fait tant de mal que ça. Dans les années 70, les exploitants avaient cassé les grands vaisseaux, les grandes salles de 1500 places. Fin des années 50 on n'était pas loin des 400 millions, fin des années 60 on était déjà descendu à 220 millions. Fin des années 80 on descend à 120 millions. Donc les années 70 on a cassé les grands vaisseaux on a fait des petites salles pour pouvoir afficher plus de films "venez venez il y a plein de films". Mais on a fait des salles très petites et qualitativement mauvaises. Donc le spectateur... il y avait plein de films, mais c'était bien de rester chez soi et de regarder la TV, ou de prendre la voiture et d'aller dans la forêt. Et dans les années 80 on a commencé à voir des choses bouger et des gens se dire qu'il fallait que la salle de cinéma redevienne un lieu comme l'était les grandes salles, comme le Gaumont Palace qui était juste à côté, qui n'était sûrement pas un super lieu en termes de confort et de technique même si, paix à son âme, Thenard faisait tout ce qu'il pouvait, et pas seulement montrer les films. C'était magique, c'était magnifique. Dans les années 80 des gens ont commencé à se dire que faire 4 murs, un écran et on se démerde, ça ne suffisait plus. Ça a donc commencé à bouger. C'est revenu dans l'esprit des nouveaux exploitants, et de quelques anciens quand même, que se contenter d'allumer la lumière ça suffisait plus et qu'il fallait faire quelque chose. Pour moi la salle qui a été le tournant pour la France et qui a montré qu'on pouvait faire les choses différemment, c'est le Forum Horizon aux halles, en 83 dans ces années-là. Pour moi c'est la salle différente, c'est à dire c'était la première salle en France depuis fort longtemps qui partait sur un concept de confort du spectateur et de mise en avant du film avec un écran sol plafond et mur à mur. Donc on remplit le mur d'écran, avec un bon gradinage, et projection 35 mm et 70mm. Ce n'était pas une salle très grande, c'était une salle de 500-600 places. Ça doit être la salle 5 de l'UGC maintenant, je sais plus laquelle c'est, ça fait longtemps que je n'y suis pas allé. Le volume existe encore. Aujourd'hui elle paraît un petit peu... "bof c'est que ça". À l'époque c'était assez révolutionnaire. Et du

coup, il y a plein de gens qui ont regardé ça. Je cite en anecdote maintenant, quelques années plus tard en 87, le Max Linder s'est reconstruit et M. Zilbermann, si ma mémoire est bonne, a fait la réception du Max Linder, et je lui dis : "en termes de places t'as tant de places", il fait la gueule. "Ton écran fait telles dimensions", il se tourne vers son architecte et tu pouvais sentir un petit peu de colère qui montait. En fait il faisait la tronche, il voulait une plus grosse salle et un plus grand écran que le Forum Horizon qui était devenu la salle de référence. Et quand j'allais en province, en 83-84-85, quand j'arrivais dans les salles en province, c'était "alors dites-nous le Kino panorama comment c'est?" et à partir de 85-86 c'était "alors dites-nous le Forum Horizon comment c'est?" Et il a fallu attendre 93 pour que ce genre de salles devienne la norme avec ce que l'on appelait les premiers multiplexes, avec ce concept de salles, les écrans très grands, les gradinages, ce genre de choses. Donc ça a mûri comme ça et c'est vraiment cette étape de 84-85 : le forum horizon, suivi du Max Linder qui ont créé des types de salles. La perte de fréquentation, fin des années 80, a obligé à agir et est arrivée aussi, fin des années 70 et des années 80, enfin le retour pas l'arrivée, du son multicanal (Fantasia avait ouvert la voie en 1940). Tout ça, on pouvait commencer à envisager un peu du grand spectacle. Donc technologie sonore multicanal, quelques salles de référence, une catastrophe économique, chute de fréquentation, concurrence de plus en plus forte d'autres types de loisirs. Il fallait réagir donc création des multiplexes fin des années 90. Fin des années 80 première réaction... Nous à la CST, on essayait souvent de remettre des labels. Moi j'en ai rédigé 5. C'était difficile, comme on faisait déjà le contrôle obligatoire... et l'exploitation était assez frileuse là-dessus, avait déjà d'autres problématiques. Donc fin, deuxième partie des années 80, apparition de quelques propositions de labels extérieurs avec des gros noms qui ronflent bien : THX et Kodak. Les deux ont voulu créer des labels et se sont confrontés à la problématique du coût. Rédiger une proposition de label c'est pas très compliqué. Après c'est le faire vivre économiquement... Un label c'est comme le guide Michelin, si vous dites elle est labellisée et pendant 10 ans vous n'y remettez pas les pieds, elle ne vaut plus rien. Il faut avoir les personnes formées et le matériel. Aujourd'hui une valise pour aller faire un contrôle de salle complet, sur le label par exemple qu'on a défini, c'est dans les 30 et 40 000 euros. Il y a tout ce qu'il faut pour bien faire les choses, avec la maintenance, tout... Un spectrophotomètre c'est 15 000 euros et la maintenance c'est 2 500 par an. Après il y a le personnel à payer, après il y a les frais de déplacement etc., donc mettre un label ce n'est pas quelque chose de facile. Kodak a essayé de faire un label, THX a essayé de faire un label et ils se sont confrontés au

problème du coût principalement. C'était trop cher. Il y avait des choses très intéressantes : Moi quand j'ai lu le label THX "ah ben tiens les recommandations CST ça y ressemble beaucoup". C'est logique il n'y a pas 10 000 façons de faire les choses. C'est assez logique. Le label Kodak était assez bien fait aussi, mais il n'y a pas eu de salles Kodak. C'était de suite beaucoup trop cher. C'était 5 000 francs, soit deux fois et demi le SMIC. C'était quand même beaucoup d'argent tous les deux ans. Donc ces labels n'ont pas pris. Années 90 les circuits commencent à créer le concept des multiplexes et ils sentent bien qu'il faut valoriser. Qu'ont-ils fait? UGC la fait, ils ont créé les salles UGC Prestige. Pathé et Gaumont l'ont fait, j'ai oublié le nom. Les concepts de base étaient très simples : un nombre de places, une dimension d'écran, c'est à peu près tout. Peut-être un son multicanal éventuellement. Vraiment des choses très simples de base. Ça a plus ou moins marché. Le nom est rentré dans le sens commun de pas mal de spectateurs, mais sans plus, il n'y avait pas vraiment de choses comme ça. Ça, c'était les années 90. Après on a essayé d'évoluer là-dessus. Puis en 99 on a mis le doigt là où il ne fallait pas : je dis là où il ne fallait pas, mais c'était très bien de le faire, car il fallait le faire. J'étais le tout premier à avoir mis le doigt. On a mis le doigt dans le numérique. Je me rappelle d'Alain Raymond, responsable Barco à l'époque, "qu'est-ce que t'en penses?" : En termes de projection électronique je n'avais jamais rien vu d'aussi beau. C'était encore loin de la pellicule, mais on sentait bien qu'un palier avait été franchi. On a de suite rédigé des premières recommandations techniques sur la projection numérique, publiées à Cannes en 2001. On a de suite engagé des discussions au congrès de Poitiers. On a mis le doigt dans l'engrenage. Donc toutes les années 2000 jusqu'en 2013-2014 ça a été la grande période... On a pris des coups dans tous les sens d'ailleurs. Ceux qui étaient pour à 100 % disaient qu'on n'allait pas assez vite, et ceux contre à 100 % disaient qu'on allait trop vite. Ces années-là ont été consacrées au passage au numérique. Les notions de labels et tout ça ont été oubliés, car il fallait financer les trucs. Depuis que le parc est numérisé, depuis 2013, et depuis qu'il y a eu là aussi une nouvelle génération d'exploitants, ceux qui ont remplacé leurs parents, on voit arriver depuis 7 et 8 ans, avec le numérique, une nouvelle génération d'exploitants qui ont une autre conception de la vie, du cinéma etc., et qui vont révolutionner pas mal de choses. Nous les anciens on n'a pas imposé la façon dont on faisait. Et donc, aujourd'hui, l'exploitation est un peu stabilisée en termes d'outils de base, de conception d'outils de base, par contre elle a introduit dans ses réflexions, de plus en plus avec cette nouvelle génération, tous les aspects du marketing. Et là vraiment les réunions techniques sont de plus en plus souvent détournées sur des sujets marketing

que sur des sujets purement techniques. Et tout vraiment, et tout... on a toujours tendance à exagérer les choses. Mais globalement, on est... tout ce qu'on cherche à faire maintenant, c'est vraiment... il y a de la concurrence de plus en plus forte. Dans le temps Pathé, Gaumont et UGC, CGR avaient leurs villes, il n'y avait pas de concurrence. Aujourd'hui il y a des concurrences partout, et aussi des petits indépendants. Donc aujourd'hui le marketing est devenu extrêmement important. On a réduit le personnel dans les salles, on a réduit au maximum tout ce qu'on pouvait réduire. Maintenant on cherche à vendre un produit global qui n'est plus simplement "venez voir un film". Jusqu'il y a un an ou deux, on a eu l'impression que le film n'est plus qu'un produit d'appel. Venez il y a le film ! Mais dans le cinéma il y a aussi le bar etc. Aujourd'hui le film revient un petit peu à l'honneur même si... l'exploitation a toujours été soumise à la qualité des films. On peut faire la plus belle salle du monde, s'il n'y a que des daubes à passer, les gens ne viendront pas. Aujourd'hui les exploitants sont de plus en plus formés aux écoles de commerce, et cherchent donc un petit peu tous les atouts commerciaux pour vendre le film. Quand je dis que c'est les règles du marketing, ça ne veut pas dire que c'est une catastrophe pour autant, il y a des approches du marketing intéressantes. Et puis il y a eu aussi, 2012-2013, des exploitants qui se sont dit : depuis longtemps on fait à l'économie, c'est plus possible. Si on continue à faire à l'économie on va crever, car le spectateur qui va avoir chez lui un écran d'un mètre 50 de diagonale avec un son qui fait boum même si les voisins râlent, on va plus pouvoir l'attirer dans notre salle de cinéma. Donc faire du strict minimum ça ne va plus être possible. Donc il y a des exploitants, des petits, des moyens, des gros qui ont fait "il faut monter en gamme, il faut investir". Le plus flagrant c'est CGR qui était... on peut le dire maintenant, on se connaît bien et on s'apprécie, qui était le plus mauvais des circuits et qui est en train de devenir le meilleur. On peut toujours critiquer, mais quand on voit d'où ils sont partis... il y a eu un sacré boulot de fait. C'est un exemple, pilote un petit peu, de ce que font d'autres exploitants aussi. Se dire : bon allumer la lumière ça suffit pas, il faut faire autre chose et vendre des pop-corn mal grillés et du coca frelaté ça ne suffit pas, ni un accueil sans accueil. Il faut que le spectateur se sente bien et ait envie de venir. Il y a eu une montée en gamme et quand on fait une montée en gamme on fait des investissements et on veut valoriser cet investissement. Donc on crée une image de marque, une identité de marque de cet investissement. L'exemple typique chez CGR c'est les salles ICE. C'est un choix. Barco propose les salles escape, c'est un autre choix. Il y a les salles Imax, les Chinois ont fait des choses aussi, on est allé voir là-bas un petit peu ce que ça donnait. Aujourd'hui ils ont compris qu'il

fallait investir et proposer de la qualité et que ça ne suffit pas de faire la qualité et qu'il faut aussi la vendre la qualité. Donc il faut la promouvoir cette qualité, donc le label privé est un outil de promotion, une image de marque que l'on se donne. Donc ils créent ce genre de choses. Et effectivement la plupart de ces images de marque qui sont données sont basées autour de propositions technologiques. La technologie aujourd'hui permet de faire quelque chose. On peut toujours se poser la question de savoir si on a besoin ou pas, mais si on se la pose on ne crée plus. Autour d'une bonne bière, on peut se la poser, mais il faut se rendre compte qu'on part du mauvais, on fait des erreurs, mais on progresse. Donc les exploitants avancent, utilisent les outils technologiques. Les constructeurs de matériel eux, aujourd'hui, ce qui domine le monde de l'audiovisuel, ce sont les fabricants de diffusion, et bientôt les fabricants de supports de diffusion, c'est-à-dire les fabricants de TV et les transporteurs, les Google, les machins, les bidules. Ce sont eux qui vont dominer économiquement le marché. Et ce sont... les fabricants de télévision... Eux, le principe de base, c'est que si tous les trois ans on n'a pas une innovation on meurt. Ils veulent faire autrement, ils disparaissent. À chaque coupe du monde, à chaque JO si on n'a pas un modèle à vendre, on meurt. Car ils vendent là. Je ne vais pas pleurer sur leur compte, ça va plutôt bien quand même ! Mais on est dans un monde dans lequel on est passé en 50 ans du "j'ai une technologie qui ne marche plutôt pas mal : la pellicule, j'allume la lumière et je dis que j'ai Gregory Peck à l'écran et je remplis ma salle" à un monde dans lequel "est-ce que t'as le dernier truc qui permet de faire du son machin, est ce que t'es en son immersif, est ce que t'as le numérique". On se gargarise de termes à propos desquels 99% des gens ne comprennent rien. On se gargarise... Le marketing c'est ça hein ! C'est faire croire aux gens qu'ils ont tout compris alors que... y compris parfois ceux qui développent et qui ne savent pas ! On a le problème des techniciens aujourd'hui qui sont des gens extrêmement compétents, qui ont les diplômes etc., et quand on leur demande de regarder un film et de demander leur avis sur l'image et le son "heu" bon. Et vous travaillez dans le cinéma? Ah bon? C'est le monde dans lequel on est... Dans les cabines on a des informaticiens, électromécaniciens dans le meilleur des cas... Donc pour finir parce que je suis bavard... Voilà un petit peu moi l'approche que j'ai. Et quand je dis l'approche que j'ai moi, mes approches sont toujours une synthèse de ce que je vois, de ce que j'entends, et j'essaie toujours de faire une synthèse de ce que j'entends. Donc aujourd'hui, pour revenir au sujet, oui la course à la technologie est un accélérateur d'idées chez les exploitants, qui à la fois la subissent - ils n'ont pas le choix, ils la subissent, ils ont mis le doigt dans l'engrenage du numérique, tous les trois ans il faut évoluer, investir,

mettre à jour - alors qu'avant on allumait son projecteur, on allait siroter son pastis et la vie était belle. Aujourd'hui ça va les jeunes boivent pas de pastis donc l'honneur est sauf, mais aujourd'hui l'exploitant subit les innovations technologiques, et comme il n'a pas le choix de les subir et qu'il n'est pas complètement idiot, ben il va essayer de les utiliser pour promouvoir son produit. C'est du marketing pur et dur. Alors ce n'est pas que du marketing c'est vrai que de voir un film en projection 4K sur 20 m de base dans une salle où on a 1m10 de pas d'implantation, avec un Atmos bien réglé, c'est probablement aussi agréable que de le voir en mono dans une petite salle avec des fauteuils claquette il y a 50 ans ! Mais c'est pareil, on peut avoir la plus belle salle de cinéma, si le film est pourri, le film est pourri. Malheureusement aujourd'hui on vend le produit "salle de cinéma"... mais ce qu'on met dedans... Mais bon la mariée était belle ! Donc il faut ne pas oublier que c'est quand même montrer des œuvres et tout ça c'est aussi une des difficultés de l'exploitant. C'est une des grandes discussions que j'ai eues pendant longtemps. Un exploitant doit être le plus transparent possible. Si on voit le travail de l'exploitant ça veut dire qu'il n'a pas bien travaillé au niveau de la salle, de la perception du film image et son. Si on perçoit son travail à lui ça veut dire qu'il a modifié quelque chose de l'œuvre. Ça peut être très frustrant quand on construit un multiplexe qui coûte entre 5 et 10 millions d'euros et on te dit "tu dois être transparent" tu réponds "mais j'aimerais quand même valoriser mon investissement quoi!" Ben tu le valorises sur autre chose, mais pas sur la salle. Donc c'est assez frustrant, l'exploitant doit être le plus transparent possible au niveau de la projection tout en faisant en sorte que le spectateur se sente bien et apprécie le truc. Et il y a plusieurs manières d'y arriver : il y a les bases techniques en termes d'image et de niveau sonore. Tout ça, il faut le respecter. Après il y a plein de chemins pour arriver à le respecter. C'est là où le conseil technique est important et c'est là où la méconnaissance de beaucoup d'exploitants fait qu'ils se font un peu avoir. Mais bon. C'est une des actions de la CST et d'autres, avec la FNCF, de travailler à faire de la pédagogie là-dessus.

Et du coup au niveau de cette course, moi j'ai l'impression que ça s'est vachement accéléré depuis 5 ans avec Pathé ...

Ils essayent tout. Moi je suis intimement convaincu que... J'en ai parlé avec pas mal de personnes au congrès des exploitants, moi je suis intimement convaincu qu'à terme les multiplexes pourraient ressembler plus au Futuroscope qu'aux multiplexes d'il y a 15 ans.

Deux salles en Dolby Vision, deux salles en Imax, deux salles traditionnelles du cinéma comme papa etc. etc. Je peux me tromper, mais je sens bien ce genre d'évolution, ce qui va poser des problèmes de diffusion, de distribution, car ce ne sera pas le même DCP dans chaque salle. Donc le distributeur va se creuser la tête... J'ai un article qui paraîtra dans la prochaine lettre de la CST d'un distributeur qui explique que "voilà tout ce que je dois faire au niveau des DCP etc. Donc arrêtez messieurs ça va bien les délires." Donc effectivement Pathé essaye tout. Eux c'est vraiment un exploitant qui essaye toutes les solutions. Ça marche ça marche, ça ne marche pas ça marche pas. Si ça marche ils en font d'autres, si ça ne marche pas ils refont pas. Le public gobe tout donc si tu lui dis c'est cela, c'est cela. Le public lambda. Après il y a toujours le public qui dit "cette salle Imax c'est n'importe quoi donc pourquoi je paye 3 euros de plus ?". Le public a été très échaudé avec la 3D et il y a 8 ans quand *Avatar* est arrivé la CST a dit "OK *Avatar*, mais la 3D pfff". On se faisait massacrer. On était des rétrogrades incompetents. Très rapidement, comme par hasard, des gens qui nous avaient massacrés disaient "non la 3D faut pas en faire". Les spectateurs ont été très échaudés. Moi ce qui m'avait marqué c'était en 2013-2014 le changement au niveau des exploitants : les exploitants nous disaient à la caisse "moi j'ai le film en 2D et le film en 3D, les spectateurs demandent en 3D". En 2013 ça s'est inversé. Les spectateurs demandaient principalement le film en 2D. C'est la faute aux exploitants et aux productions : les productions qui ont fait de la merde et aux exploitants qui ont projeté, qui ont mal projeté. On nous dit que dans des pays "Eh regarde en Chine!" En Chine il y a 20 ans il y avait 1 500 salles. Aujourd'hui il y en a 30 000, même peut être un petit peu plus. 35 000 un truc comme ça. Ils ont tout créé sur le numérique, et ils ont beaucoup créé sur la 3D. On nous dit il y a 35 000 salles. L'année dernière on est allé à Pékin et dans un multiplexe de 14 salles ils avaient deux films sur les 14 salles : Ah ben oui tout est en 3D ! Ils ont créé la culture... Les Chinois ne connaissaient pas le cinéma. Ils ne connaissent pas le cinéma traditionnel. Donc pour eux, on a créé une culture, on a créé un besoin sur ces choses-là. On leur ne met pas un film en 3D, ils ne comprennent pas. Ce n'est pas leur culture. Il faut faire un peu attention quand on dit qu'en Chine ils ont tout en 3D, en 4DX machin. Oui les salles sont équipées. Mais la fréquentation en Chine d'après ce que j'ai compris depuis quelques mois... Ils en ont un peu marre de voir tout le temps les mêmes choses. Donc ça va un peu bouger.

Pour en revenir à Pathé etc., à l'inverse il y a UGC qui refuse, comme pour la 3D, qui refuse d'y aller, qui n'a pas de salle qui sort un peu du lot comme le Dolby Vision ou la LightVibes ...

Notre ami Guy Verrecchia c'est M. Pragmatique. Dolby dans les années 80 il a mis un peu de temps à y aller. Le numérique il a mis un peu de temps à y aller, la 3D... Il a plein de raisons pour ça, qui sont des raisons extra techniques, des choix de stratégie. Je ne connais pas tout, des choses plutôt privées m'ont été dites, donc je ne peux pas dire tout ça. Mais ce sont ses choix stratégiques, car il a d'autres objectifs, d'autres envies... Il a été très innovant sur la carte illimitée, sur les aspects économiques. Sur les aspects techniques, il est plutôt à attendre que les autres essuient les plâtres. Investir un million d'euros dans une salle Dolby Vision ça ne se fait pas juste comme ça pour le plaisir, c'est vraiment parce qu'on pense que ça peut apporter quelque chose. Il faut aussi être conscient qu'aujourd'hui ces 1 million d'euros ça nous paraît phénoménal, il n'est pas impossible que dans 10 ans ce soit toutes les salles qui soient comme ça. C'est aussi une question de temps. Les technologies évoluent tellement vite. Alors pas toutes! Mais toutes celles qui se créent seront comme ça. Aujourd'hui c'est l'exception, mais... L'exception devient très rapidement la règle.

C'était aussi une de mes questions. J'avais lu une interview de Spielberg il y a 5 ans disant, un peu comme vous, que toutes les salles deviendraient des sortes de salles grand spectacle un peu Futuroscope, qui n'allaient accueillir que des gros films évidemment, parce que les "petits films", sans jugement de ma part, n'auraient rien à faire dans ces salles qui seraient des salles à blockbusters ... Quid des petits films?

Faut bien comprendre que les américains, leur approche du cinéma indépendant... Ils ont Sundance... mais c'est presque un festival prétexte. "T'as vu on a un beau festival indépendant magique!" Il est très bien ce festival il y a de très belles choses qui y sont projetées et qui s'y passent. Mais c'est... ils ont une approche très pragmatique, effectivement il faut qu'il y ait une rentabilité. Mais moi la question qui m'intéresse là-dedans c'est effectivement "est-ce que tous les films peuvent passer dans toutes les salles"? Ça, c'est une vraie question, qu'on s'est d'ailleurs posée au début du numérique. Parce que si vous prenez un film intimiste avec beaucoup de gros plans et que vous projetez ça dans un écran de 20 m de base, alors ce n'est pas toujours facile de rentrer

dans l'intimité. Alors oui et non ! Par exemple à Cannes, où on passe beaucoup de films intimistes, ben ça le fait quand même ! Mais c'est tellement différent. C'est vrai que ça m'est arrivé de voir des films, des trucs un peu discrets, dans une grande salle et puis de voir Star Wars sur 2m de base... AIE ! On perd un peu de choses quand même. Donc, quelque part, le cinéma, un des succès du cinéma c'est son universalité. C'est-à-dire que la même copie peut passer dans le monde entier et dans n'importe quelle salle. Mais si on veut faire la fine bouche, c'est vrai que tel type de film passe mieux dans tel type de salle. Et ériger ça en règle en disant que dans les multiplexes on passera que des blockbusters ! En termes de rentabilité c'est évident, mais en termes de cinéma c'est vrai qu'on peut se prendre quelques petits risques de temps en temps. Peut-être que le samedi soir dans la grande salle de 800 places on ne va pas mettre... je ne sais pas qu'est-ce que je peux trouver comme film, tiens M le film de Sarah Forestier on va pas le mettre dans une salle avec un écran de 20 m de base. Déjà 50 personnes dans 800 places, que le film soit génial ou pas, on ne rentre pas dans le film. Tout seul dans une grande salle on rentre pas dans le film. Sauf quand on est un peu fêlé comme moi ! Je dis ça, car je pensais au festival de Lyon dans lequel je m'occupe de la halle Tony Garnier, salle de 5000 places. Et Thierry Frémaux veut absolument que je visionne tous les films en entier. "Bon Alain tu ne m'as pas appelé pour me dire si ça s'était bien passé". Donc je suis tout seul dans la salle de 5000 places et je me visionne les 6 films qu'on passe dans la halle. Donc cette année je me suis visionné *La Mort aux trousses*, je me suis visionné *Le Roi Lion*...

Et *Heat*?

Non *Heat* c'était à l'auditorium, mais j'ai passé une heure avec Michael Mann c'était sympa, très instructif. Très instructif. On a bien discuté, il m'a demandé des trucs, on a rigolé après. Je me suis visionné les 4 films de la nuit de l'espace, *Gravity*, *Interstellar*, *Seul sur mars* et *Star Trek*... tout seul. Et je me suis visionné *In the mood for love*. Alors je me le suis visionné tout seul, mais après coup. Et on a fait 40 min avec Wong Kar Wai qui est venu. Et j'étais assis à côté de lui et on était toujours 5 dans la salle. À un moment on était tous rentrés dans le film. 5 dans la salle de 5000 places et on était TOUS rentrés dans le film. Alors je me retourne et je lui demande : alors qu'est-ce que t'en penses? On était rentré dedans, même si on était que 5. Mais bon lui c'était son film, moi j'avais le boulot de m'assurer que tout ce passe bien donc on va chercher les petites choses. Donc enfin voilà pour dire que théoriquement tous les films peuvent passer dans toutes les

salles. Les gens qui disent que dans les multiplexes on ne passera pas des petits films... C'est quoi des petits films? Spielberg, il a réalisé des petits films! Il était bien content qu'ils passent dans ces salles! Quand on me parle de petit film je répète toujours l'anecdote des répétitions à Cannes, depuis 15 ans je les ai toutes faites. La répétition du concert de U2, en relief en plus. Pff le vieux délire. Répétition et le mixeur du film, du concert filmé, c'était le mixeur scène du groupe. On discute et il gueule "Ah le son gnagnagna". On discute. "Ben oui, mais toi tu fais du son avec des systèmes qui ont ça de dynamique, toi tu envoies 3DB en dessous de leur seuil de déclenchement il ne se passe rien alors que nous dans le cinéma on a 60 dB de dynamique". Alors après on discuté avec le producteur du groupe. Leur seule obsession c'était « est-ce que Bono va bien s'entendre chanter ». C'était juste ça "est qu'on entend sa voix est-ce qu'on entend sa voix" c'était juste ça. Ils n'étaient pas contents du système "On aurait dû mettre un système..." Déjà je ne sais pas où ils l'auraient mis... Puis il y a eu une phrase... Ça l'a tué... Je l'ai bien massacré avec cette phrase-là "oui, mais ici ils ont une installation sonore pour les petites comédies". Et juste avant... Un très grand réalisateur avec un film grand spectacle " Putain le son je me le prends dans la tronche c'est magnifique c'est exactement ce que je veux". Je dis au gars "bon ben tu diras à machin que c'est du son petite comédie" "non, mais ce n'est pas ce que j'ai dit!" "Si c'est ce que t'as dit!". On fait des gros machins et tout le reste, ça n'existe pas ? Tout le monde doit exister, c'est aussi une des missions de la CST. Défendre tout le monde.

Après Spielberg c'était une peur qu'il avait ...

Ça peut être une peur aussi, une peur exprimée et ça faut faire attention à ce qu'un cinéma indépendant puisse être projeté. Et que des circuits indépendants puissent continuer à exister.

Du coup justement ces circuits indépendants ne peuvent pas suivre cette course-là financièrement parlant. Ils peuvent faire de belles salles avec plus de confort, ça, je pense que c'est obligatoire. Moi par exemple je ne veux plus aller dans une salle où je n'ai pas la place pour mes jambes...

Le problème c'est que la norme est restée sur les critères des années 50. Or le français moyen a pris 15 cm donc il faut en tenir compte. Bon c'est fait quand même. Très

clairement les exploitants ont bien compris que... ils le font. On a de plus en plus de salles ou il y a 10, 15 cm de plus qu'il y a 15 ans.

Mais après ils ne peuvent pas suivre ces nouvelles technologies... Comment ils se positionnent dans cette course?

Sur le film. Sur le film et sur l'accueil. L'accueil et l'animation. Faire venir des réalisateurs et des choses comme ça. Déjà, faire une belle projection, avec une image qui tient la route, avec un bon son et entretenir son matériel. Faire un hall où on puisse accueillir les gens qu'ils ne soient pas encombrés par 15 bornes et 12 machines à pop-corn. Déjà rien que ça. Ensuite, accueillir les gens, leur donner des informations sur le film, sur tout ça. Moi il y avait un truc qui m'avait plu, j'étais tombé là-dessus par hasard. C'était une projection à Chauffailles, entre Morvan et le Beaujolais, projection de *Delicatessen*. Et moi j'étais venu pour faire la réception de la salle, c'est une salle qui venait d'ouvrir. Et pendant la projection je discute avec le directeur et il y avait des gens qui mettaient des trucs en place. Et en fait, à la sortie de séance, les spectateurs de la première projection du film avaient accès à un buffet. Donc la bouffe traitée dans le film elle était dehors. Ça, c'est bon pour le cinéma, ça fait venir des gens. Faire vivre le lieu culturellement, c'est l'autre combat. Parce que vouloir absolument faire la course à la technologie, pour gagner quoi ? Les gens qui veulent voir le film veulent le voir. Aujourd'hui le spectateur qui dit "vous ne projetez pas en Dolby Vision, Atmos, Imax tout le tralala", il n'y comprend rien d'ailleurs, c'est 0,1 %. Les deux modèles peuvent exister sous réserve quand même qu'au niveau confort et au niveau qualité de projection les deux modèles seraient à peu près au même niveau. On n'est pas obligé d'avoir la même technologie, mais ce qu'on a doit marcher bien.

Donc toutes les salles montent en gamme, mais de façon différente ...

Chacune à leur rythme, chacune sur leur créneau, sur leurs critères. Aujourd'hui la base 95 % des films sont des films "standard". Une image, Scope ou 1:85 (ce sont les deux ratios qui drainent 95 % des films), un son en 5.1 ou 7.1, et hop la galère. Les normes, comment il faut faire pour projeter, ça existe depuis longtemps, en France on a fait des normes, aux États unis on a fait des normes, ça a fait des normes internationales. Tout le monde sait comment faire et ça peut le faire. Après il y a quelques films ou il y a des DCP

en Dolby Atmos, ou il y a des DCP en 3D, ou il y a des DCP avec des commandes pour faire bouger les fauteuils ou je ne sais quoi. Mais sur *M*, je n'ai pas vu le film, je ne pense pas que ça soit la peine d'avoir des fauteuils qui bougent et un son qui fait pouet pouet dans tous les coins et etc. etc. quoi. On a tendance de voir le cinéma qu'à travers des gros blockbusters, mais ce n'est pas que ça le cinéma quand on regarde la fréquentation, et loin de là.

Est-ce que vous pensez à des nouvelles technologies qui pourraient voir le jour? L'écran LED ...

Alors les écrans émissifs, ce qu'on va appeler les écrans émissifs, car LED c'est un peu réducteur. Il y a déjà deux types d'écrans : il y a Sony et Samsung qui en ont fait. Il y a deux problématiques... Ça peut avoir un bout de marché. Ça va rester des écrans relativement chers, pour un gain qui n'est pas énorme. Mais en termes de coût ça va être assez disproportionné quand même. La rentabilité n'est pas évidente. Alors oui ça élimine la cabine de projection. Mais dans les 5 années qui viennent, on verra probablement des salles comme ça. Moi la seule vraie révolution, à terme, parce que ça, c'est juste une autre façon de montrer les mêmes images ...

Moi j'ai quand même pris une claque à Deauville... Pour Billy Lynn en 120 images par secondes

Ce n'est pourtant pas ce qu'il y avait de plus beau. Mais c'est tout à fait normal. Il y a une raison principale à ça. C'est que vous votre œil a été habitué à l'image électronique. Donc plus on va vous la caricaturer plus vous allez l'aimer. C'est tout à fait normal et ce n'est pas un reproche que je fais hein. Mais ce que j'essaie de me rappeler c'est ce qu'on montre et la réalité du monde. Mais sur ce truc-là, j'ai juste l'impression de voir une grande TV. Et ben non. Moi ça ne me suffit pas. Technologiquement parlant c'est sublime, c'est absolument magique, mais ce que je vois c'est trop. Ça m'agresse c'est trop. C'est de la TV. C'est plat. Et Cameron avait dit une chose très intelligente en 2011, quand il a fait ses premiers essais de HDR et HFR. Il nous avait montré les premiers essais sur *Le Hobbit*. Il nous avait dit "vous allez voir ce n'est pas beau". Et effectivement ce n'était pas beau. Il a dit "c'est tout à fait normal que ce ne soit pas beau". Ce sont de nouveaux outils, une nouvelle façon de tourner et il faut qu'on apprenne à s'en servir.

Des images avec cette technologie-là faites avec des images des anciennes technos... Il faut apprendre à re-tourner là-dessus, à refaire de la profondeur de champ, de l'éclairage... Regardons ce que Ang Lee a fait, quel est le gain qualitatif, le ratio coûts, gains qualitatifs, rentabilité. Est-ce que ça fait venir plus de monde? Pour en revenir à notre ami Guy Verrecchia... Moi si je passe en numérique qu'est-ce que ça me fait gagner? Est-ce que je gagne des spectateurs? la seule chose qu'il a vu c'est que sur *Avatar* il a eu 300 000 spectateurs de moins que chez Pathé, qui était passé en numérique, donc en 3D. C'est ça qui l'a fait basculer. Bon il avait déjà préparé. Ils avaient prévu de le faire sur 3 ans ils l'ont fait sur 18 mois. Pendant très longtemps et sur beaucoup de sujets, ça ne fait pas perdre de spectateurs pour peu qu'à côté on fasse bien son travail. À l'époque ils faisaient bien leur travail. Aujourd'hui UGC ce n'est pas les meilleurs techniquement...

Il n'y a pas de place aux jambes déjà ...

Ce sont des cinémas qui ont été construits il y a longtemps ! Les travaux pourraient coûter des millions. Ils le feront un jour, mais il faut bien imaginer les coûts en face quoi.

Vous avez juste commencé à dire pour vous la seule technologie dans l'avenir...

Moi je crois beaucoup... Je ne sais pas si je le verrai moi. Pas sûr que je le verrai. Peut-être. Je crois beaucoup à l'holographie. Depuis le début, depuis 40 ans que je suis dans le cinéma, depuis les premières images holographiques que j'ai vues. C'est une technologie je ne sais pas pourquoi j'y crois. Je sais qu'il y a des choses qui se font, que les militaires ont fait des choses, qu'il y a des labos au Japon qui ont fait des choses. On annonce des TV holographiques pour le début de la prochaine décennie et peut être des salles en 2030. C'est une technologie qui pour moi me semble être ... L'holographie c'est Star Wars avec les machins qui font des conférences !

C'est Jean Luc Mélenchon!

C'est Jean Luc Mélenchon. Non, mais la vraie holographie... Est ce qu'on sera au milieu, autour, je ne sais pas. Mais c'est quelque chose... Je sais qu'il y a des technologies qui existent, qui marchent, je n'en ai pas vues, j'ai vu que des tout petits trucs. Une scène holographique de 20 mètres de base, je pense que c'est juste d'avoir les moyens

technologiques, donc des ordinateurs qui sont capables de débiter les informations qui faut pour. Moi j'y crois. Mais c'est quelque chose que voilà... Ça sera une vraie révolution. C'est la prochaine vraie révolution. D'ici là ça va être faire autrement des choses qu'on fait déjà.

Et la VR?

Niche. C'est le 12^e art. C'est une autre façon de raconter une histoire. Pas inintéressante. Qui subit en plus les mêmes contraintes psychophysiologiques que la 3D. C'est-à-dire que tout le monde ne peut pas supporter. Et puis on ne peut pas raconter toutes les histoires avec. C'est une autre façon. Il ne faut pas le jeter à la poubelle, mais c'est autre chose. Moi personnellement je n'y suis pas sensible, mais j'ai du mal à le supporter, comme j'avais du mal à supporter la 3D, car j'ai l'œil gauche qui diverge légèrement. Il y a 20% de gens qui ne supportent pas la 3D pour des raisons physiologiques. Et les mêmes ne supporteront pas la VR. Il ne faut pas prendre la VR comme une alternative au cinéma, mais c'est autre chose. C'est une autre forme d'écriture. Ce n'est pas parce que ça raconte une histoire que ça remplace le cinéma. Et la différence fondamentale entre la VR et le cinéma, c'est que la VR on est tout seul. Même si on tient la main de sa copine on est tout seul. Au cinéma on peut avoir la tête sur son épaule ! Ne comparons pas ça au cinéma. C'est autre chose.

ANNEXE 2 : ENTRETIEN AVEC PIERRE VINCENT

Pierre Vincent est le créateur du système ShowMax et de DelairLabs. Il est également intégrateur.

Pour commencer est ce que tu peux te présenter ?

Je suis dans le cinéma depuis 30 ans. Le Kinopanorama c'est ma première installation en 87 avec le dernier empereur de Bertolucci. À la même époque, j'ai lancé mon premier système audio STS et j'ai fabriqué les premières enceintes actives de sonorisation et ai équipé des salles polyvalentes, des théâtres, des studios d'enregistrement sonores, des studios de musique, parce qu'à l'époque je commercialisais des synthétiseurs. J'ai rencontré Jean Michel Jarre etc. Je vendais des enceintes au milieu des années 80, un peu avant de commencer dans le cinéma. Ensuite pendant 10 ans j'ai développé un système d'enceintes actives qui a rencontré pas mal de succès. J'ai équipé 130 salles de cinéma avec. Aujourd'hui, 30 après, pas mal de salles sont équipées (comme toutes les salles de Deauville, qui donnent toute satisfaction aux réalisateurs américains). Il y a d'autres salles qui sont toujours équipées de cette techno, comme Le Majestic de Lisieux. 30 après la techno reste extrêmement performante. Ensuite, le challenge du son au cinéma c'est de passer l'écran. D'ailleurs il y a un article récent dans la CST concernant la perception des dialogues qui illustre bien le passage du son au travers de l'écran. Aujourd'hui on crée des petits trous à travers l'écran, mais il constitue toujours un obstacle. J'ai donc créé une entreprise à partir des années 2000 afin de résoudre ce problème. Au lieu d'émettre le son derrière l'obstacle, l'idée c'est d'émettre le son devant l'obstacle. Donc ça m'a amené en 2003 à équiper le Club de l'Étoile et immédiatement le retour des ingés son a été immédiat, car il y a des gens comme Jean Goudier qui est un multi-césars pour le son de ses bandes-son, qui est un grand ingénieur du son français, il a trouvé tout de suite la technologie géniale et il l'utilise maintenant pour faire tous les films. Il ne pourrait pas se passer de cette techno pour faire les bandes sonores des films, son témoignage est très clair là-dessus. Il travaille mieux, plus vite, et les masters qu'il fait, quelle que soit la salle ça peut fonctionner. La technologie a montré sa pertinence dans des lieux comme TSF qui sont prod, pré-prod de films et puis ensuite il y a eu d'autres salles équipées. Studio Canal, la salle de référence de Canal +, mais également d'autres salles de production. Donc voilà un petit peu où j'en suis; maintenant je suis sur d'autres projets de

développement qui sont la suite logique à la première technologie. Pour ça j'ai créé une entreprise qui s'appelle Delair Labs et donc on a commencé à prendre les contacts dans la production. Donc on travaille avec des producteurs et réalisateurs américains. Donc à Los Angeles, c'est une entreprise américaine située à LA, à Beverley Hills et donc là on va développer la technologie du son émis devant l'écran. Les premières démonstrations qu'on a pu faire là-bas sont extrêmement convaincantes, les gens sont vraiment bluffés du résultat. En peu de temps on a déjà beaucoup de soutien aux États-Unis, précisément à Hollywood, car c'est à Hollywood qu'on a fait les démonstrations. Autour de ça on développe d'autres technologies, avec un partenariat avec la BPI qui nous soutient dans ce projet tant sur l'aspect technologique que sur l'aspect export, c'est-à-dire ce qu'on appelle l'assurance prospection COFAS. On est dans le début d'une nouvelle aventure qui est une continuité par rapport à maintenant, 30 ans de technologies de développement de son pour le cinéma.

Tu équipes aussi des salles en termes d'image?

En fait-on équipe aussi... En fait une partie de notre métier nous amène à être intégrateurs. Une salle de cinéma ce n'est pas que le son, il y a la partie projection. On est amenés depuis une quinzaine d'années à installer les projecteurs numériques. L'avantage de notre techno, on a plus besoin des perforations, du coup pour le numérique ça permet de faire une image beaucoup plus clean sans l'inconvénient d'avoir des perforations qui vont-elles se voir sur les plans clairs et dans tous les cas modifier les textures des images. L'idée est d'avoir une image fidèle à la réalité, sans modification de texture. Donc nous notre idée d'ailleurs dans le son c'est d'être le plus proche, le plus fidèle à ce que peut être la réalité du son. Ça, c'est vraiment mon travail et bien évidemment en corollaire, l'écran non perforé améliore l'image. Finalement il évite d'introduire une modification des textures dans l'image.

Vous intégrez ces technologies dans combien de salles?

Aujourd'hui c'est très confidentiel, car on a surtout équipé des salles de post production, aussi bien des salles d'étalonnage, des salles de mix et puis pas mal de salles de vision. On est très peu présents dans l'exploitation parce qu'aujourd'hui le challenge c'est vraiment d'avoir, que la techno soit validée, utilisée en post production, d'où notre

présence aujourd'hui à Hollywood pour faire connaître et que la techno serve à faire les films. Même si on a fait pas mal de films en France, le gros des blockbusters est quand même américain et donc quand même c'est les Américains qui donnent le LA en termes de technologie. On l'a vu évidemment avec les normes DCI édictées par les studios pour le cinéma numérique donc c'est vraiment les Américains qui valident les technos finalement.

Et vous bossez avec Christie pour les installations?

On a toujours, depuis 2000, utilisé les projecteurs Christie, d'abord les modèles 35 mm (le modèle S3 de Christie qui a été installé dans plusieurs salles parisiennes de l'époque), on a également fait des projections avec ces premiers projecteurs au festival de Cannes. Donc en fait on a un historique avec Christie, car on a promu la marque depuis le début de l'aventure. D'abord ce qu'on a appelé cinéma électronique, puis ensuite cinéma numérique. Donc effectivement on a déployé toute la gamme Christie depuis maintenant quasiment 2000.

On va revenir à mon sujet. On remarque depuis l'arrivée du numérique une espèce d'accélération avec les salles premium, notamment ...

La course à la technologie des salles elle a toujours existé. Il y a toujours eu une compétition entre la diffusion télévision et la diffusion au cinéma. Du coup le cinéma a toujours été un milieu d'innovation technologique. Très clairement on a d'abord connu le noir et blanc, on a vu tout de suite avec Méliès les trucages etc. Il y a toujours eu de la techno au cinéma aussi bien en production, post production ou exploitation. Évidemment cette course, si on peut appeler ça une course, ou cette compétition technologique s'est renforcée dans les années 50 avec l'arrivée de la télévision dans les foyers américains. Les studios américains ont commencé à développer d'abord le cinémascope pour agrandir l'écran, de manière à avoir un écran plus large. C'était une technologie inventée par un français qui s'appelle Henri Chrétien qui a été vendre ses brevets à la fox. C'est devenu le cinémascope de la fox. Je me demande si le premier film de la fox en scope ce n'était pas la *Tunique*. Ce serait à vérifier. J'ai été justement récemment aux Theater de la Fox, j'étais invité par la cinémathèque américaine à une projection d'un film en 70 mm, *le Crime de l'Orient Express*. Du coup aux Theater j'ai pu voir les premiers films en scope

de la fox dans les allées du Theater. Donc effectivement, bien sûr il y a eu la couleur, le cinémascope, le 70 mm avant même, on pourrait parler du multi écran qui était le cinérama. Il y a d'ailleurs toujours une très belle salle en cinérama dôme, dans laquelle je me suis rendu il y a trois mois pour voir *Blade Runner*. Il y a eu plein de techno de tout temps. Après est arrivé le son multicanal, d'abord le son multicanal synchronisé sur Fantasia (8 pistes magnétiques), synchronisé avec la pellicule. Il y a eu plusieurs systèmes synchros et avec également les Russes qui ont fait un système kinopanorama avec un système de son synchronisé. Agrandissement des écrans, son synchronisé, compétition technologique permanente avec la télévision. Ensuite ça s'est un peu calmé, mais dans les années 70 dolby est arrivé et est monté en puissance dans les années 70 et donc du coup avec le dolby stéréo et des films comme *La guerre des étoiles* ils ont lancé le son multi canal aux cinémas. Il y avait surtout du mono et quelques salles premium dans les grandes villes et capitales mondiales, mais l'essentiel du parc était en mono. Dolby a fait changer cet état de fait dans les années 80 avec son système stéréo 4.0 de son optique sur la pellicule 35 mm et c'est ça qui a permis de généraliser le son multicanal au cinéma avec des technologies comme le dolby SR en 88, qui était un réducteur de bruits extrêmement performant. Ensuite début des années 90 est arrivée la vague des multiplexes donc là on est passé sur un changement d'échelle très important ou on s'est mis à construire des nouveaux lieux, car jusqu'à présent on transformait des lieux existants et en fait y'a Kinopolis qui a montré qu'on pouvait créer des lieux en dehors des villes en l'occurrence, donc du cinéma à grande échelle, que certains ont appelé du cinéma supermarché. D'ailleurs au départ la France ne voulait pas trop de ce principe de salle supermarché puis finalement Pathé a fait un premier cinéma à la garde à côté de Toulon et ça a de suite très bien fonctionné ce premier multiplexe français créé par Pathé puis ensuite tout le monde a suivi ça a été une traînée de poudre en 10. Entre 95 et 2005 le gros du parc a globalement shifté sur du multiplexe. Bien sûr il y avait de la technologie, mais c'était aussi la course à la taille. Ça a été une énorme transformation du parc de salle. C'est l'un des plus gros tournants de l'histoire du cinéma. Bien sûr à partir de 2005 est arrivé le cinéma numérique. Mais finalement le cinéma numérique pour le spectateur ça n'a pas changé grand-chose, car le spectateur n'avait pas conscience que c'était des pellicules qui étaient projetées. D'ailleurs le spectateur à 99 % ne connaît pas la technique de projection donc il ne sait pas que l'image est projetée sur l'écran, donc il imagine souvent que l'image sort de l'écran, un peu comme il a sur son écran plat. Donc le public est très peu au courant de l'existence même du projecteur. Il faut dire que le public vient

d'abord voir un film, d'abord voir une ... une réalisation virtuelle, parce que bon finalement le cinéma c'est quand même aujourd'hui le premier spectacle de réalité virtuelle, même si on parle aujourd'hui de la VR pour beaucoup de choses, le premier spectacle de réalité virtuelle c'est le cinéma depuis bien longtemps. Finalement le spectateur vient voir ce spectacle de réalité virtuelle, dans lequel il peut se retrouver, et s'identifier ou pas. C'est ça qu'il recherche. Le côté technique est très loin de sa préoccupation première pour beaucoup de spectateurs. Ce n'est pas ça qui vient ... Il ne vient pas voir une technologie le spectateur, il vient voir un film. Ensuite bien évidemment la course à la technologie elle continue, mais ce n'est pas quelque chose de nouveau. Moi je ne considère pas que ce soit quelque chose de nouveau, ça a toujours existé. Cette course elle est intrinsèque à l'existence même du cinéma. Donc voilà on est plutôt dans une continuité. Donc effectivement aujourd'hui on va avoir des systèmes qui arrivent avec les lasers notamment, qui vont nous permettre d'avoir des couleurs bien plus performantes, car évidemment les couleurs primaires aujourd'hui sont séparées par filtrage et là avec les lasers il n'y a plus besoin de les séparer par filtrage, car il y a des couleurs pures. Donc forcément on va ouvrir le champ créatif en matière colorimétrique pour les réalisateurs qui arrivent. Ça va permettre de faire de nouveaux films. D'ailleurs Cameron sur avatar avait déjà utilisé des verts et des bleus qu'on ne pouvait pas faire en pellicule. Cameron a été à fond utiliser ce vert et ce bleu dans son film avatar, le numérique étant plus performant que la pellicule sur le vert et le bleu. C'est la première fois qu'un espace couleur était plus important et qu'un réalisateur a utilisé cet espace couleur plus important. D'ailleurs les spectateurs ont trouvé ça joli, très beau, mais sans avoir conscience du fait qu'en fait c'est juste l'espace colorimétrique qui a été amélioré. Parce qu'évidemment un spectateur ne sait pas ce qu'est un espace colorimétrique, il n'est pas au courant des composants de la lumière, de la couleur... Donc effectivement lui il est juste capable de juger du résultat. Le spectateur pour lui c'est très simple : ça lui plaît ou ça ne lui plaît pas. Avatar ça lui plaisait, car ça a été un très gros succès. Moi je pense que l'espace colorimétrique va enthousiasmer les spectateurs, à partir du moment où les réalisateurs auront ... Car là effectivement on est dans le domaine créatif. C'est de nouvelles possibilités, mais il faut utiliser ça à bon escient et il faut que ça serve la narration du film. Dans avatar par exemple les scènes de nuit de bleu et de vert servaient la narration et moi le premier j'étais bluffé par ces scènes et évidemment le public a été bluffé de manière générale. Donc je ne serais pas surpris qu'on revive un peu les mêmes choses avec ces espaces colorimétriques. Et puis évidemment une amélioration : on parle

beaucoup de HDR et de luminosité supérieure et surtout de contraste supérieur, car finalement la luminosité c'est bien, mais si on n'a pas plus de contraste ça ne sert vraiment à rien. Mais par contre plus de contraste et plus de dynamique lumineuse oui ça peut être intéressant. Mais bon tout ceci ... la technologie faut pas oublier que ce n'est qu'un support, souvent on parle de tuyau. Que ce soit un support plus large ou un tuyau plus grand, ce n'est qu'un moyen technique et en aucun cas ça. Moi mon opinion c'est que souvent ... il faut vraiment décorrélérer l'aspect technique de l'aspect artistique. L'aspect artistique est de toute façon de loin, quel que soit la technologie, l'aspect artistique prime avant tout : le réalisateur, son équipe, les gens qui font la prise de vue, la lumière, les directeurs photo, tout ceci c'est de l'artistique et c'est ça qui prime. Le support technique n'est là que pour ... n'est qu'un moyen ... et en aucun cas une fin. C'est vraiment l'artistique qui est important.

Et tu ne penses pas que quand un spectateur va voir une séance en 4DX, ils y vont parce que c'est de la 4DX et qu'en fait le film est au final assez secondaire?

Je pense que si le film en 4DX est nul, les gens ne seront pas plus contents de le voir en 4DX. Pour moi la 4DX c'est bien, si ça sert la narration c'est parfait. On peut dire la même chose du système vibes utilisé dans les salles CGR. Après tout si ça sert l'intention du réalisateur c'est bien. Si ça ne la sert pas, ça ne sert à rien.

Après ça, reste de la post prod ... ce n'est pas prévu comme ça par le réalisateur.

Pour moi le réalisateur doit être intégré à la démarche. Si moi demain je suis réalisateur et qu'on m'impose du vibes ou du 4DX et que je ne veux pas je ne serai pas content. La technologie est là pour servir l'intention du réalisateur et pas le contraire. Ce n'est pas la techno qui fait la narration ou la démarche artistique. C'est le réalisateur qui va utiliser telle ou telle technologie parce qu'il en a intérêt par rapport à sa narration. Et d'ailleurs on le voit bien avec des scènes parfois noir et blanc dans les films, car le noir et blanc peut servir l'intention du Réal. On voit aussi des films désaturés comme récemment *Dunkirk* de Nolan, car il veut donner cette intention. Donc du coup on a très peu de couleurs, on est dans du pastel pendant presque tout le film, mais parce qu'effectivement c'est ça qui sert l'intention du réalisateur. C'est ce qui m'agace un peu par moment. Ce n'est pas la technologie qui fait le film, c'est d'abord le réal, son équipe technique, le

travail qu'ils font en post production et d'ailleurs ils se donnent énormément de mal pour avoir une post prod très poussée. Et moi je dois le dire je suis assez attristé de voir que souvent dans les salles l'intention du réalisateur n'est pas servie, car le projecteur n'est pas réglé. J'ai même vu des projections dé-focussées donc même pas le point pourtant c'était en numérique. J'ai vu des choses horribles en numérique donc finalement ... On pouvait avoir des copies rayées en 35, mais aujourd'hui on peut avoir des projections pourries en numérique. J'en ai vu quelques-unes. Souvent quand je suis en vacances je vais au cinéma et souvent je suis un peu frustré, pour pas dire très frustré par moment, par des qualités techniques qui ne servent pas du tout l'intention du réalisateur. Voilà.

Du coup, quand Pathé fait une salle 4DX, Imax c'est un argument de plus pour attirer le spectateur, pour qu'il vienne au cinéma.

Pour moi, si le film est conçu pour de l'Imax, produit etc. très bien. Si ce n'est pas le cas ça a moins d'intérêt, mais si c'est le cas ... D'ailleurs il y a des films ... Des réalisateurs font des versions de leur film en Imax. À partir du moment où le réalisateur s'est emparé d'une technologie et que cette technologie est livrée de la façon la plus transparente possible dans la salle d'exploitation c'est très bien. Si on fait autre chose que ce que le réalisateur a voulu C'est pour ça que moi j'étais farouchement opposé à l'installation des écrans métallisés dans les salles de cinéma. Moi-même j'ai refusé d'en installer et j'ai perdu des marchés. J'ai même perdu un appel d'offre dans ma ville à cause de ça. Elle s'est entêtée dans les écrans gris et métallisés. Moi je ne voulais pas aller vers cette technologie qui dessert les projections en 2D. Pour en avoir parlé à des réalisateurs, ils sont farouchement contre. Le boulot fait en post prod on est en complet désaccord avec le réalisateur et l'intention. Moi mon métier c'est de servir au mieux l'intention du réalisateur et de son équipe.

Et toutes ces nouvelles technologies ce n'est pas que du marketing pour toi? C'est des évolutions qui peuvent servir les films et les intentions du réalisateur?

Absolument. Les nouvelles technologies ont toujours été tôt ou tard utilisées par les réalisateurs pour faire leurs films. Y'a des réalisateurs qui ont toujours refusé de faire du scope, y'en a d'autres qui ont toujours refusé de faire du pano... Ceci étant on a vu récemment des films ... des formats comme le 1:33 revenir sur les écrans. Donc c'est bien

la preuve que la technologie n'est qu'un support. Elle n'est pas une fin en soi. Bien évidemment après par les exploitants elle va être utilisée à des fins marketing et c'est légitime. À un moment il faut faire la promo de la salle et de la techno qu'elle amène. C'est assez logique, mais il faut que ce soit servi par des films qui ont été désignés pour ça. Avoir un espace colorimétrique plus important pour un film comme *Dunkirk* par exemple ça ne sert à rien. Voilà la technique n'est qu'un support, n'est qu'un tuyau qui va être ou pas utilisé par le réalisateur. On peut faire du pano, du scope, de la couleur, du noir et blanc. C'est au réalisateur de décider ce qu'il a envie de faire.

Et s'équiper de ces nouvelles technologies demande beaucoup d'argent. Est-ce que ça peut être que les multiplexes qui s'en équiperent ou il peut y avoir aussi des indépendants?

Il y a un coup à toutes ces technologies etc. Ça peut se justifier à partir du moment où il y a des films. Effectivement, faire une salle en 4DX ou en ce qu'on veut, s'il n'y a pas des films pour servir ces technos ça ne sert à rien. Les exploitants le savent très bien. Ils se sont équipés en Dolby Stéréo à partir du moment où il y a eu beaucoup de films en Dolby Stéréo. Donc l'exploitant veut rentabiliser un investissement si les films suivent. Si effectivement il installe une techno et que cette techno n'est pas utilisée par les réalisateurs ça ne sert pas à grand-chose quoi. Peut-être à faire plaisir à quelques geeks, mais c'est tout quoi. Ça reste très limité. On le sait très bien les spectateurs vont d'abord voir un film avant d'aller voir ... Ils choisissent le film et ils choisissent la salle ensuite. Après effectivement il y a des gens qui aiment bien l'Imax, mais si la salle IMax est très loin, ils ne vont pas faire 100 KM C'est une question de disponibilité de la techno dans un rayon qui n'est pas trop important. Les gens ne feront pas 3h de voiture pour voir un film. Les exploitants sont bien au fait de tout ça. Finalement l'exploitation a toujours su tirer parti des technologies. On l'a vu avec *Avatar*. Il y a beaucoup d'exploitants qui ont parfaitement maîtrisé et profité de cette nouveauté techno qui est le cinéma 3D bien fait. Mais parce qu'effectivement le réalisateur a utilisé à fond, que ce soit la colorimétrie ou la 3D, avec le succès qu'on connaît. S'il y a des films, la salle pourra amortir son investissement. S'il n'y a pas de films, elle ne pourra pas amortir.

Tu penses que les indépendants peuvent s'équiper en laser?

C'est un petit peu tôt là. Il faut attendre qu'il y ait un peu plus de films disponibles. Aujourd'hui le laser n'est pas vraiment rentré en post production. Il n'y a pas de laser en étalonnage et tout ça. À partir de 2018 le laser va rentrer en post prod. À partir de 2020 ça va devenir pertinent.

Au niveau des nouveaux moyens de financement, on se rend compte que beaucoup d'exploitants ne sont plus propriétaires de leur matériel, ce qui est leasing etc. Des exploitants peuvent s'inquiéter de perdre une certaine compétence technique, et la possession du matériel.

En fait les technologies, que ce soit le numérique et maintenant le laser, c'est des technologies de plus en plus complexes que finalement seul le constructeur peut maîtriser. Forcément pour un exploitant louer le matériel c'est transférer le risque. Il y avait déjà un risque important en numérique, mais avec les lasers il est plus important. Parce qu'en termes de fiabilité, de coûts de maintenance etc. ... il n'y a pas de retours d'expérience.

Est-ce que les équipementiers font pression sur les installateurs pour installer les nouvelles technologies? La salle est au final le débouché de tous ces constructeurs qui sont en concurrence.

Ça, je n'y crois pas une seconde. Parce que finalement l'exploitant va s'équiper, qu'il achète ou qu'il loue le matériel, que s'il y a une rentabilité économique. Ce rapport de force ... Ce n'est pas l'équipementier qui peut pousser l'exploitant à s'équiper. Il s'est équipé en numérique à partir d'Avatar. L'exploitant a gagné de l'argent avec le numérique et l'équipementier a gagné de l'argent, car le spectateur a dépensé plus d'argent aussi. De toute façon on peut dépense que l'argent qu'on a, ou qu'on prévoit d'avoir.

Tu ne penses pas que si les grosses salles s'équipent comme ça, les petites peuvent perdre des spectateurs qui voudront le voir dans les meilleures conditions possible?

La compétition entre les salles a toujours existé. Depuis le début du cinéma. Il n'y a pas vraiment de raisons que ça s'arrête. C'est une compétition qui est très bien régulée en France, car plus de TSA est reversée aux petits qu'aux plus gros, donc finalement les plus gros exploitants ont une position dominante sur le marché, mais ils refinancent les plus

petits qui ont une rentabilité économique bien moindre donc en France avec le CNC on a un système qui est remarquablement régulé. Si tous les pays faisaient comme ça, le cinéma se porterait mieux partout. Je pense qu'au monde la France a le meilleur système pour le cinéma. Il n'y a aucun exemple et de loin d'équivalence. Ça permet d'avoir une diversité, ça permet d'avoir des salles comme le studio des Ursulines, qui fait partie de nos clients. Très peu de moyens, mais grâce à la TSA et le reste elle arrive à faire un travail de qualité. Ils ont été la salle innovante de l'année 2017. J'étais très content pour eux. C'est des gens qui se démènent.

À propos de la concurrence des équipementiers...

En fait les équipementiers ils sont les uns avec les autres. Grosso modo ils essaient de se démarquer et donc chacun a sa stratégie, plus ou moins innovante, plus ou moins pertinente. Et là c'est un peu ... C'est la compétition habituelle : elle existe entre les salles, entre les équipementiers, elle existe sur toute la chaîne. Après il y a de la place pour tout le monde à partir du moment où finalement on fait des choix assez clairs de positionnement. Chacun se positionne au mieux de ses intérêts et de ce qu'il pense devoir faire. Ça, c'est le jeu de la compétition habituelle. Voilà. Tant que le CNC maintient une politique, moi je ne suis pas inquiet. Bien évidemment si cette politique était remise en cause là on pourrait s'inquiéter. D'autant que petit à petit il faut bien constater que les circuits grignotent les salles indépendantes. Mais finalement grâce au CNC les salles indépendantes continuent d'être assez dynamiques. Il continue à se créer des salles indépendantes. Il y a aussi maintenant, depuis une bonne 20aine d'années un grand nombre de salles municipales qui participe de la diversité et qui porte le cinéma dans des endroits où il n'y en aurait pas. Donc globalement c'est un équilibre économique, c'est un écosystème très très bien organisé. Et l'arrivée du laser ne va rien changer pour moi. L'arrivée du numérique fait qu'effectivement on ne peut plus mettre un élastique pour faire tenir le truc, mettre une goutte d'huile. Les exploitants le savaient avec l'arrivée du numérique. Ils perdaient cette maîtrise de l'outil. C'est les évolutions technos. Moi ma 4L je pouvais tout faire, démonter, remonter, j'étais juste dépendant des pièces détachées. Mais le passage au numérique c'est comme le passage aux voitures modernes. Sur les voitures modernes, on ne peut rien faire soi-même. À peine, changer les bougies. Tout est cartographié, l'allumage, le machin. Les voitures aujourd'hui c'est hyper technologique. Donc effectivement cette perte de maîtrise c'est un peu partout.

Je vais reprendre une phrase du rapport de l'après VPF qui disaient qu'en fait on est en train de sortir du modèle ou les salles investissaient énormément pour leur création et éventuellement pour des rénovations majeures tous les 10 ou 15 pour rentrer dans une phase nouvelle où elles vont devoir investir plus fréquemment, car les équipementiers vont créer des innovations à intervalles plus réguliers.

Oui, mais qui dit investissement dit retour sur investissement. On n'investit jamais sans retour. Personne n'investira s'il n'y a pas de retour sur investissement possible. Les équipementiers pourront proposer ce qu'ils veulent. S'il n'y a pas de retour sur investissement possible il ne se passera rien.

Tu n'as pas mal parlé d'Avatar, donc j'aimerais bien qu'on parle d'Avatar 2.

Avatar 2 ça va probablement être le film qui va faire accélérer le laser. Cameron a donné des signaux très clairs par rapport à cela, par rapport au HDR, au laser et aux espaces colorimétriques. D'ailleurs il a repoussé la sortie d'*Avatar*, car il savait que les équipementiers n'étaient pas prêts, que technologiquement ça ne servait à rien de sortir son film, car les salles n'avaient pas la possibilité de s'équiper. Il faut déjà que les équipementiers maîtrisent l'outil de production, ce qui n'est pas fait. C'est un gros challenge pour eux de passer au laser. Pour eux c'est un changement radical donc il leur faut un peu de temps pour maîtriser la technologie. En tout cas, a priori, sans trop de surprises, ce sera probablement ce film vers 2020 qui va ... Bon il va y en avoir d'autres. Des films en 3D il y en avait avant *Avatar*, au moins une dizaine. Mais *Avatar* a fait exploser la 3D et donc par voie de conséquences le numérique.

Le numérique les salles ont été aidées. Là tu penses que ça va être pareil?

Aujourd'hui ce qu'on sait c'est que les distributeurs ne veulent plus des VPF parce que ça ampute leurs marges. C'est un point de vue. Ils n'ont peut-être pas raison d'ailleurs. Car finalement c'est peut-être aussi leur intérêt que les exploitants s'équipent avec les nouvelles technos. Après c'est une histoire de point de vue et d'équilibre économique. Mais clairement les exploitants ont tiré leur épingle du jeu avec l'arrivée du numérique. On a vu des circuits se développer, l'exploitation s'enrichir, se développer. Ça n'a pas été

une mauvaise chose bien au contraire. Effectivement pour les distributeurs c'est un peu moins évident, car il y a eu une augmentation de la compétition, car il n'y avait plus ce frein de tirage des copies qui obligeait à faire un gros chèque en amont à la sortie du film. Comme il n'y a plus ce gros chèque à faire, ça a permis à plein de distributeurs de se créer et du coup les distributeurs existants n'ont pas trop tiré leur épingle du jeu par rapport au numérique. J'ai l'impression que les distributeurs s'en sont moins bien sortis que les exploitants. Bon maintenant si les exploitants avaient payé 100 % de la conversion en numérique je pense que ça n'aurait pas changé le problème pour les distributeurs parce que la copie disparaissant ... je pense que le passage au numérique, quoiqu'il arrive, qu'ils en aient financé une partie ou pas de toute façon il y aurait eu le changement. D'ailleurs il y a des pays sans VPF et puis voilà les exploitants ont payé le matériel. Voilà c'est des questions d'équilibre économique. Moi je pense qu'avoir un tissu d'exploitation assez fort c'est quand même une bonne chose. Moi je pense que la France a un tissu fort. C'est bénéfique pour tout le monde, pour toute la chaîne de valeur cinéma. Bien évidemment c'est normal qu'il y ait après des tensions entre les uns et les autres, il y en a toujours, car c'est toujours un rapport de confiance et aussi un rapport de force. C'est des rapports humains complexes par nature. Ça, on ne peut pas y faire grand-chose. Pour limiter ce rapport de force, je ne vois pas trop comment on pourrait s'y prendre. Après il y a des pays où effectivement le distributeur est exploitant en même temps. Est-ce que ça marche mieux pour autant je ne suis pas sûr.

Tu penses que pour Avatar 2 les exploitants vont devoir s'équiper eux-mêmes s'ils veulent suivre?

J'imagine que le CNC mettra en place, comme il a toujours fait ... Dans les années 80 90 il y a eu un plan son pour les équipements des salles en Dolby Stéréo. Le CNC a toujours veillé à ce qu'il y ait une régulation de manière à maintenir un équilibre dans l'écosystème. Il faut dire que depuis 50 ans c'est un véritable succès. Aucun pays au monde ne peut se dire "tiens on a un truc aussi efficace".

En parlant de puissance publique, j'imagine qu'il va falloir de nouvelles normes pour toutes ces nouvelles technologies ...

Les normes vont arriver en 2018 2019. Aujourd'hui on avance surtout sur les normes concernant le HDR. Aujourd'hui tout le monde s'accorde sur le REC 20 20 pour l'espace colorimétrique. Non la vraie question aujourd'hui c'est quelle est la norme pour le HDR. Il y a des groupes de travail à la SMPTE. Bon c'est des gens qui sont assez efficaces. Je pense qu'ils sortiront quelque chose qui va bien pour tout le monde. Je ne suis pas inquiet là-dessus quoi.

Quelles sont les technologies qui sont les plus intéressantes ou prometteuses aujourd'hui selon toi?

Moi je pense qu'il y a une possibilité de progression qualitative très importante pour le son. D'ailleurs les gens au cinéma se plaignent plus du son que de l'image. Et pourtant il y a des images floues etc. Mais les gens sont finalement assez tolérants sur l'image et moins sur le son, car effectivement il y a un véritable problème de transmission du son à travers l'écran. S'il y a quelque chose à faire, c'est déjà améliorer le maillon le plus faible. On pourrait commencer par ça quoi. D'où mon choix de développer une technologie toujours plus performante pour mettre le son devant l'écran et non plus derrière.

Et au niveau des technologies qui sont sorties : quel est ton avis sur l'Atmos etc. ...

Atmos c'est très bien, mais il faut en même temps résoudre le problème de l'écran. Un système Atmos on peut très vite sortir de la narration, car si le son a du mal à sortir de l'écran... Avec l'Atmos on a un son surround très performant, mais on a très vite un déséquilibre entre ce qui sort de derrière l'écran et ce qui est en salle. L'Atmos a mis en exergue le problème de l'écran. L'Atmos ou le son dit immersif. Effectivement l'Atmos c'est du son multicanal et il est hyper performant, mais du coup il s'accommode mal de l'écran. D'ailleurs suivant ce que j'ai pu voir aux EU clairement le surround était beaucoup plus performant que ce qui venait de l'écran. Il y avait vraiment un gap. Et honnêtement ça m'a gêné. Tout ce qui venait du surround c'était génial et tout ce qui venait de l'écran c'était hyper moyen quoi. Avec des problèmes de compréhension des dialogues... J'étais d'ailleurs avec un américain qui ne comprenait pas les dialogues non plus.

J'ai lu un article dans la lettre de la CST concernant ce problème.

C'est de pire en pire aussi cette histoire parce que l'arrivée de la projection numérique a fait diminuer la taille de la perforation. Et quand on réduit la taille de la perforation on réduit l'énergie transmise et donc on augmente les problèmes. Donc si on met des grosses perforations, ce que les Américains faisaient historiquement, pas de problème le son passe. Si on fait des mini perforations, ce qui est le cas en France depuis très longtemps, là, ça devient plus difficile. On passe sur des micros perforations et alors là aie aie aie. Donc du coup la projection numérique a mis en exergue ce problème. Bon c'est mon point de vue, tout le monde n'est pas forcé de le partager. En tout cas je constate sur le terrain que aux EU avec la grosse perforation le son était meilleur, mais l'image un peu moins bien. Là ils ont diminué et ils perdent le dialogue quoi. Les discussions que j'ai eues avec les tech de la SMPTE suite aux démonstrations, ils nous ont dit "enfin une techno qui résout le problème de la transmission sonore au niveau de l'écran". Ils étaient très enthousiastes et c'était très positif.

En parlant de problèmes de son, j'imagine que tu as pu tester l'écran LED...

Là il y a un vrai problème au niveau du son. Oui effectivement ça permet d'avoir plus de contraste etc. ça c'est clair, mais par contre au niveau du son franchement ce n'est déjà pas simple, mais là on s'en remet ... C'est rigide on peut pas mettre de son à l'arrière. On est obligé de jouer par ricochet, de mettre des enceintes derrière l'écran. C'est des solutions qui marchent mal. Après évidemment il y a des gens qui vont le faire. Après, pour moi ça n'apporte pas de gain qualitatif. C'est-à-dire qu'aujourd'hui avec le laser on fait aussi bien voire mieux en couleur. Donc en couleur on fait mieux, en contraste on fait aussi bien, donc en luminosité on fait aussi bien. Donc où est l'intérêt de mettre en bazar pareil, de se compliquer la vie pour le son. Je ne vois pas trop l'intérêt. Après les technologies évoluent, on ne sait jamais ce qui peut advenir. En tout cas là je ne sais pas. Un peu tôt pour dire quel avenir à l'écran actif quoi.

Aujourd'hui en France les plus belles salles en termes de projection et de son c'est lesquelles?

Aujourd'hui forcément les salles comme les salles Dolby Cinéma c'est forcément bien, mais à des coûts prohibitifs. La salle n'achète pas le matériel, elle partage la recette avec Dolby. C'est un partage de recettes. Je pense que ça coûte tellement cher que ... peut-être

qu'un jour le prix baissera, mais bon dans l'immédiat ... Oui il y a quelques salles comme ça qui sont sympathiques. Quelques salles Imax sont pas mal. Il y en a un petit peu partout quoi.

Après on peut tomber sur les séances qui sont mal réglées. Ça m'est arrivé dans des circuits que je ne vais pas citer, mais voilà malheureusement parfois ce n'est pas terrible. Finalement ce qui est important c'est le point de vue du spectateur. Aujourd'hui il dit que le son est trop fort trop agressif. Clairement le reproche du spectateur c'est ça. Pourquoi? Parce que pour mieux passer l'écran il faut faire un son agressif. Il faut pousser les aigus et les médiums. Il ne faut pas y aller avec le dos de la cuillère parce qu'avec un tel obstacle devant le son ...

Cette montée en gamme est positive pour toi? Là on voit CGR qui est monté en gamme à une vitesse assez folle avec le numérique...

CGR sont vraiment montés en gamme ouais. Ils font partie des meilleurs. Ils ont beaucoup investi. Comme ils ont été les premiers à s'équiper en numérique ils en ont vraiment tiré parti. Après ils sont très bons sur des tas de domaines annexes au cinéma. Ils ont leur régie pub etc. C'est une grosse machine CGR. Donc effectivement c'est devenu un des plus gros circuits français. Ça aura mis 30 ans. Donc effectivement petit à petit ils sont devenus vraiment importants.

Et la salle ICE tu en penses quoi?

À partir du moment où ça sert l'intention du réalisateur pourquoi pas. Pour *Valerian* Besson était partie prenante. À partir du moment où ça correspond à ce que lui a envie de faire, c'est parfait. Moi je fais toujours vraiment le distinguo entre la techno et ce que veut le réalisateur. Ce qui est important c'est ce que veut faire le réalisateur. La techno n'est qu'un moyen au service du réalisateur. Pas l'inverse. Ce que je dis ça peut se vérifier très très souvent.

Sans contenu, pas de techno.

La 3D était une techno intéressante par exemple, mais qui a été tuée par une financiarisation de la 3D, c'est-à-dire qu'on a cherché à presser le citron de la 3D au

maximum. Donc on a converti beaucoup de films qui n'avaient jamais été pensés en 3D. On a fait du grand n'importe quoi avec la 3D. Du coup le spectateur s'en est détourné. Ils se sont mis à bouder la 3D. À partir du moment où ils l'ont boudé c'est fini quoi. C'est devenu marginal.

On a presque fini. J'aimerais juste que tu me parles des coûts des technos.

Le laser on est à peu près dans les mêmes ordres de coûts avec les premiers lasers que ce qu'on avait pour le numérique. Je ne parle pas des salles ICE où là tu as des projecteurs beaucoup plus puissants, mais qui sont très chers. Mais pour l'instant on est vraiment sur les premières machines, donc les coûts sont forcément plus élevés au départ. Clairement les premiers projecteurs numériques étaient pas loin du million d'euros un truc comme ça. Après les premières machines vraiment commercialisées étaient autour de 250 000 et après ça a baissé graduellement. Là grosso modo on est à peu près dans les mêmes cas de figure il faudra voir ce que ça donne en prix dans 3 ou 4 ans. Vers 2021 et 2022, ce sera stabilisé. Aujourd'hui on est vraiment au démarrage.

Tu penses qu'une salle qui ouvre là il faut qu'elle s'équipe en laser directement?

Probablement c'est ce qu'elle fera. Celle qui va ouvrir aujourd'hui ne va pas s'embêter à acheter un projecteur xénon. Elle a tout intérêt à acheter un projecteur laser directement. Pour la sortie d'*Avatar*, elle sera obligée de rechanger son projecteur.

Et au niveau du son ?

Le Dolby Atmos c'est cher, car il faut mettre énormément de surrounds donc le coût d'installation est très élevé, donc il faut que ce soit fait au moment de la construction. Intrinsèquement avec tout le câblage, le coût d'installation va toujours rester cher... C'est aux alentours de ... 200 000 euros. Ça dépend de la taille de la salle. Après pour des salles plus petites c'est peut-être moins cher. Après de toute façon il y a beaucoup de câblage, beaucoup de fixations, car il y a énormément de surrounds. Après tu peux limiter un peu, mais si tu fais ça bien c'est plus cher.

Des salles ont du mini Atmos, affichent Atmos pour attirer le spectateur, mais ne font pas vraiment de l'Atmos ...

Ça, ça a toujours existé. Il y a des salles qui mettaient le logo dolby stéréo, mais avec des enceintes vraiment pas chères. Ce n'est pas terrible, mais bon ça a existé. De tout temps. Dans l'automobile c'est pareil. On voit ça pour toutes les technologies. Après dès qu'on veut faire des choses d'une façon qualitative ... Moi je suis plus pour réfléchir à une chose qualitative amortie sur plus longtemps. Dans le cinéma on peut vraiment se permettre d'amortir sur 10 ans voir plus. Si on a quelque chose de performant de au départ ça peut vraiment durer très très longtemps. Après c'est des choix... Mais bon. Moi je pars du principe que dans l'audio si on choisit des bons systèmes ça peut s'amortir sur très longtemps. On peut avoir une bonne longévité donc autant mettre du matériel qualitatif et par contre le financer sur plus longtemps.

Donc d'après toi si la salle met le paquet depuis le débat elle n'est pas obligée d'investir longtemps?

Les salles que j'ai équipées en 87 88, il y a 30 ans, elles étaient plutôt en analogique, elles ont connu l'arrivée du son numérique, et ensuite elles ont connu l'arrivée du son numérique non compressé, et ça marche toujours. Car à la base un bon système, s'il est bon, dure longtemps. En son on peut avoir des technologies plus "pérennes" qu'en projection. Projection c'est vrai que la première vague de cinéma numérique aura duré une bonne dizaine d'années pour faire simple : de 2005 à 2028 grosso modo. La projection laser ça va être pareil. Ça va durer un moment. Probablement la projection laser va durer beaucoup plus longtemps ... On peut avoir des lasers de plus en plus performants, mais du coup c'est évolutif sur le plan de la puissance de la colorimétrie. Alors que sur la lampe xénon on ne peut pas faire grand-chose. Les lasers sont plus évolutifs. Probablement les machines laser vont durer longtemps. Je les vois bien durer entre 15 et 20 ans. Après est-ce que demain il y aura une vraie image holographique ... Pourquoi pas hein? Est-ce que ça va émerger? Mais peut-être dans 15 ans on aura des hologrammes.

Tu as un ordre d'idée du coût de la salle ICE, Imax etc.?

Tout ce qui est modèle économique les gens ne veulent pas en parler... C'est toujours la partie un peu touchy. Ça fait partie de leur stratégie. C'est vrai qu'une salle Imax doit coûter cher. La construction et tout ... Après le matériel ce n'est pas ce qui doit être plus cher, mais ça doit coûter un peu d'argent quand même. La salle ICE c'est minimum un million à mon avis. C'est les flagships difficiles à rentabiliser, je pense. Mais ils ont leur sens dans une stratégie marketing de groupe, que ce soit pour CGR, Pathé et Gaumont. Ils ont tout intérêt à avoir des flagships qui leur permet d'installer un peu leur marque. C'est une question d'identité. CGR a racheté Vibes à Phillips. Stratégiquement ce n'est pas mal ce qu'ils ont fait. Avec deux projecteurs laser Christie, là il y a de la puissance. Ils peuvent faire le HDR qui veulent etc. Maintenant le coût ...

ANNEXE 3 : ENTRETIEN AVEC DAVID BAUDRY

David Baudry est le programmeur de CGR

Déjà est ce que tu peux te présenter en quelques mots, et surtout ton poste chez CGR?

Je suis David Baudry je suis responsable prog chez cgr depuis 8 ans bientôt. J'ai fait trois ans d'exploitation. J'ai 44 ans, je fais 1m82 pour actuellement 85 kilos.

Je voulais surtout parler de la montée en gamme de chez CGR. Qu'est-ce que tu pourrais m'en dire?

Alors c'est vrai qu'historiquement CGR s'est développé avant tout en périphérie des villes. Ce qu'on appelait affectueusement dans les "champs de patates" quand tous les centres commerciaux n'étaient pas encore développés. On a eu une progression très importante, car on a ouvert jusqu'à 4-5 multiplexes par an lors de la grosse expansion entre 97 et 2003. Avec toujours le même concept de salles en fer à cheval, avec des économies sur les coûts structurels puisqu'on faisait toujours le même modèle. Et pour passer avant tout des films très populaires, des blockbusters. Depuis quelques années maintenant, depuis une dizaine d'années, en même temps que les amortissements ont commencé à être faits sur toute la première phase de développement, notre directeur général Jocelyn a initié une nouvelle phase à savoir la montée en gamme, la rénovation de tous les anciens multiplexes vieillissants, qu'il fallait remettre à la page. On a commencé à monter en gamme d'abord en prenant un bureau d'architectes d'intérieur qui ont commencé à tout retravailler. Et puis il y a eu le passage au numérique également initié par notre directeur général en 2008, il y a 10 ans. Il a décidé de passer entièrement le parc en numérique. On était le premier circuit européen à passer entièrement au numérique, avant même que tous les accords avec les distributeurs soient signés. On est resté en double cabine pendant longtemps, la migration ayant dû durer 3-4 ans, avant que l'ensemble des distributeurs français et étrangers signent des accords pour le numérique. Là c'était la première phase sur la partie technologique. Avec en même temps tout l'équipement en 3D. On a fait un gros pari sur avatar, il fallait qu'on soit prêt sur avatar pour qu'on ait le maximum d'écrans en passif puisque sur une grosse exploitation l'actif

est impensable, surtout sur un film à 14 millions uniquement en 3D. L'actif est trop gourmand en ressources humaines. Donc le passif, est plus facile à gérer, mais ça demande le changement de tous les écrans. On a eu un déploiement assez fulgurant puisqu'on a changé de mémoire 70 % des écrans en 10 mois. Ça c'était la seconde phase : le numérique et la 3D. La troisième phase a été le son puisqu'on est passé en 7.1 dans toutes les salles 1, avant de commencer la migration vers l'Atmos sur les grandes salles. Depuis 2016 on a lancé la salle ICE.

Tu peux me parler de cette salle?

Au tout départ CGR tenait à ce que le cinéma reste un art populaire. Il ne faut pas oublier que c'est un art forain. Ce n'est pas un art élitiste. Donc il faut qu'on puisse accueillir tout le monde, ça ne peut pas être réservé qu'aux CSP+. D'ailleurs on voit le succès des films populaires qui démontre que le cœur des spectateurs bat pour ces films-là et nous qui sommes un circuit qui n'avons pas de carte illimitée nous avons une très forte attractivité sur les spectateurs uniques donc ça passe par les succès populaires. Donc sans trahir cette vocation populaire il fallait aussi s'offrir une salle premium qui était en vogue depuis quelques années même si l'Imax en France a eu du mal à prendre ça va beaucoup mieux depuis quelques années. Les gens vont plus vers le confort dans toutes les couches de la société. C'est le cinéma, mais dans toutes les industries de service on a une empreinte sur le confort qui est un peu plus forte. Donc tout de suite est venu le débat sur "vers quoi on part". Est-ce qu'on s'adosse à une marque ou le marketing est déjà bien fort et bien installé comme Imax, ou comme dolby vision qui essayait de pénétrer le marché français. Même avec notre fournisseur de 3d historique, à savoir Real D, qui a sa propre marque de salle premium qui s'appelle Lux et qui est installée en Russie. Ils cherchaient à pénétrer le marché français. On a mis tout à plat et très vite comme on avait été un peu échaudés par le modèle avec *royalties* de Réal D on avait pas forcément envie de repartir dans ce modèle-là. Donc même si avec Imax; dolby vision c'est pas des *royalties* c'est une réversion de recettes avec un pourcentage ... Y'a deux écoles : à la fois on reverse box-office, mais on s'adosse à une marque et c'est plus facile de partir avec Imax que de partir ou avec une marque qui se lance comme lux ou, et c'est l'option qu'on a choisie, à lancer sa propre marque. Ce qui est important pour nous c'est qu'on a un savoir-faire. Ce qui a fait notre force, une des raisons pour lesquelles on a pu se développer vite, faire des cinémas et réduire les coûts drastiquement, c'est qu'on a tout développé sur la chaîne. On

a notre équipe de menuisiers, c'est nous qui sommes nos maîtres d'œuvre sur nos chantiers, on fabrique nos caisses, c'est nous qui faisons d'A à Z. Bon les fauteuils non, mais on développe tout, on a nos partenaires historiques pour les tentures ce qui nous a permis d'obtenir de très très bons coûts. Donc fort de cette expérience de la maîtrise de la construction et nous avons un directeur technique qui est à la CST donc qui est assez au fait de tout ce qui se fait technologiquement, vite on a pensé à "pourquoi ne pas lancer notre propre salle". Ça a été l'objet de longs débats. Je faisais partie du camp qui voulait partir avec une marque forte parce qu'on sait que dans une marque le marketing est prépondérant. Donc même si on était capable de faire la meilleure salle avec la meilleure technologie il y avait la partie marketing ou c'était un peu plus l'aventure. On n'avait jamais fait, le cinéma, la promotion du cinéma et du lieu cinéma c'est pas l'exploitant qui le fait. Il le fait localement, mais pas de manière nationale. Les gens vont au cinéma avant tout, car il y a des films qu'ils ont envie de voir et on sait que la consommation de films est territoriale. Aujourd'hui on n'a pas à rougir d'être face à Gaumont Pathé, les nouveaux cinémas sont de qualité équivalente donc on va dans le cinéma le plus proche, dans celui qui propose des films qu'on veut voir et il n'y a guère que la zone de chalandise qui se trouve entre les deux, et qu'il faut aller chercher. C'est un faible pourcentage. Donc le marketing c'était quand même quelque chose de prépondérant, d'important et c'était une véritable inconnue. Et puis on s'est dit finalement si on ne donne pas ces 12 15 ou 17 % à Imax ou dolby vision ou un autre tiers, est-ce qu'on n'est pas capables de mettre ce volume sur le marketing pour faire le maximum pour développer une marque. Et c'est comme ça qu'on a validé le concept. Parce que oui on était capables de faire une salle premium made in CGR et ce n'est pas de la fierté mal placée, mais effectivement on est un groupe provincial basé à La Rochelle. À l'époque on était le troisième exploitant en nombre de salles. Donc on est capables de faire une salle premium avec la meilleure technologie. Donc on est parti pour la salle ICE. On n'a pas révolutionné la salle premium dans un premier temps, car qu'est-ce que c'est une salle premium : on est mieux assis, on a un meilleur gradinage, plus de place aux jambes. Ça, c'est pour la partie confort. Il faut le meilleur son, il n'y en a pas 36, c'est l'Atmos. Il faut une projection laser et donc on a pris, toujours avec notre partenaire historique Christie, on a ce qui se fait de mieux en laser. On n'a pas de speckle sur la projection. Mais on avait envie d'apporter un petit plus. Et ça s'est venu lors de la visite du cinemacoin il y a 3 ans. Lorsque notre directeur général est passé sur le stand de Philips qui présentait le procédé LightVibes. Il a décidé que ce serait le plus de notre salle premium. Le LightVibes c'est de la vidéo basse définition

intégrée dans des luminotextiles. C'est complètement invisible à l'œil nu quand on rentre dans une salle qui est éteinte et en fait ce que permet le procédé c'est de construire un script qui est synchronisé avec l'image, mais qu'on construit avant et sur lequel on peut envoyer n'importe quelle image sur ces panneaux sur le côté, qui sont au nombre de 6 de chaque côté. Ça travaille sur la vision périphérique. Pour comprendre exactement de quoi on parle, c'est exactement le même procédé que quand on conduit. Quand on conduit, on regarde toujours devant, mais on est toujours alerte par rapport à ce qui se passe sur le côté. Nos sens sont alertés grâce à la vision périphérique. Tout ce qui se passe sur les panneaux, sur le côté, n'attire pas notre regard. C'est ça qui est important. Vous restez focus sur l'écran central, mais vous êtes absorbés sur ce qui se passe sur le côté. Une explosion déborde sur le côté. Ça, c'est l'exemple le plus facile à constater ou à expliquer. Un écran qui rougeoie, c'est des panneaux qui rougeoient sur le côté, c'est l'ensemble de la salle. Phillips a même fait des tests sur des panels et il y a même une sensation de chaleur qui est exacerbée. La vision périphérique permet de faire ça. Ça, c'est pour les parties les plus évidentes. Mais ça joue aussi sur les mouvements. C'est-à-dire que si vous êtes dans un lac à moitié immergé, on peut faire continuer cette moitié d'immersion sur les côtés et faire bouger le niveau de l'eau et avoir cette sensation de mouvement. Donc on peut créer avec le LightVibes ou à partir de la matière film, c'est-à-dire étendre des éléments du film, étendre l'image sur le côté. À savoir que si vous avez une entrée de cadre bord droit, une voiture qui rentre dans l'image, vous pouvez la faire arriver de beaucoup plus loin. Sans la voir vous sentez le mouvement jusqu'à qu'elle arrive dans le cadre. En fait de la même manière que l'Atmos a apporté une espèce de sensation sonore, là on peut étendre la direction de l'image, toujours en restant focus sur l'image. Alors évidemment c'est destiné à un cinéma très Entertainment et je ne pense pas qu'un jour Woody Allen fasse un film destiné au LightVibes, mais c'est exactement la même chose que l'Imax, la 4DX ou autre. Ça, c'est pour le procédé. Maintenant on va parler de la problématique. C'était celle de Phillips, car c'est Philips qui a développé ce procédé. C'est que Philips a... je ne devrais pas le dire. Je ne vais pas le dire. Philips n'arrivait pas à vendre le concept aux salles de cinéma, car il n'y avait pas de films qui étaient développés et les distributeurs ne voulaient pas développer de films, car il n'y avait pas de salles. Donc Jocelyn adorait le procédé, il a commencé à parler avec Phillips en disant "moi je veux bien équiper mes salles premium, ce sera la spécificité, mais si j'ai assez de films, et je me propose d'aller vers les distributeurs. Je signe avec vous, j'ai toutes mes salles premium avec, donc on avait déjà prévu de faire une dizaine de salles sur les 18

prochains mois. On les équipe, on mène les négociations avec les distributeurs pour qu'ils puissent faire des films en LightVibes. Donc tout est parti comme ça. Donc on est parti du concept de la salle ICE qui signifie Immersive Cinema Experience, qui prenait tout son sens parce que l'immersion était totale parce qu'elle était visuelle, elle était sonore. Il restait plus qu'à trouver les films et là on est parti avec notre bâton de pèlerin vers les distributeurs pour avoir du contenu. Alors dans les faits, quand on a ouvert la première salle ICE, en 2016 à Blagnac pour *Rogue One*, le film n'est pas en LightVibes, mais on développait au moins tous les films annoncés en LightVibes. On a été un petit peu victimes du procédé, car dans le concept premium on a enlevé la bande de publicité et il n'y a que des films annoncés en LightVibes. Donc c'était super, les spectateurs étaient conquis sauf que quand *Rogue One* est arrivé, quand le film commence, le film lui n'est pas en LightVibes. On a eu un retour de bâton auquel on se n'attendait pas c'est que les gens ont dit "c'est quoi cette arnaque!". On a été obligé de rajouter un avertissement en première partie qui avertissait du déploiement des négociations qu'on menait avec les distributeurs et que pour l'instant aucun film n'était prêt pour ce procédé et que ça allait arriver dans les prochaines semaines, mais qu'ils pouvaient quand même profiter du confort de la salle et du confort de visionnage. Et en fait notre première cible quand on s'est dit qui est ce qu'on vise pour être notre première... avec qui faudrait partir pour que ce soit fait, Jocelyn a dit "il y a *Valerian* qui sort l'été prochain! » Luc Besson c'est une marque internationale, c'est français, les négociations seront plus faciles, pas plus facile, mais plus faciles, car il est prêt, qu'il est à Paris et qu'il sera plus facile à approcher alors que les studios c'est plus compliqué. On est parti là-dedans et les négociations ont été, je ne vais pas dire rapides, mais Luc Besson a joué le jeu assez rapidement et ses équipes françaises ont fait un retour très élogieux sur le LightVibes et la seule chose c'est que c'est Digital Factory qui l'a fait. Ce qu'on a fait c'est qu'on a formé des gars chez nous au LightVibes chez Philips parce que c'est une procédure particulière sur le logiciel. C'est cette équipe-là qui abat tout ce qui est FA et fabrique tout. Mais pour des raisons évidentes de sécurité, Digital Factory voulait faire le LightVibes de *Valerian* donc nos équipes ont formé les équipes de Digital Factory qui s'est occupées de faire le script LightVibes du film. Et enfin le 26 juillet *Valerian* sort et donc c'est la première exploitation LightVibes commerciale au monde. Donc en France, et on est pas peu fiers de le dire, on a créé une salle ICE, une salle premium entièrement française, développée à La Rochelle, les fauteuils ont été dessinés à La Rochelle, on a été les premiers à croire dans un procédé qui n'existe nulle part (il n'y a aucune salle commerciale dans le monde), un film français

Valerian a été le premier film développé donc un film français dans une salle française avec un succès en France considérable. Même si le film de Luc Besson a déçu dans le monde, ça a été phénoménal en France, passer 4 millions ce n'est pas honteux. Et nous le film est resté 6 semaines numéro 1 chez CGR alors qu'il est resté une semaine, détrôné par la planète des singes. On a fait 14 % de PDM en admissions alors que notre PDM est plutôt autour de 11,5 pour ce genre de films là. Et on a surtout fait 11 % de box-office à une époque où on représentait 10 % des entrées.

Et ça, c'est grâce à la salle ICE?

Ça s'est porté par la salle ICE. Alors qu'à la sortie de *Valerian* on a que 8 salles ICE. Parce que la première a été sortie de terre à Blagnac en décembre. On est que 7 mois plus tard et une transformation mobilise une salle 8 semaines. Alors on a créé une alternative pour que le film puisse être visible en LightVibes le plus possible. On a équipé 14 salles normales de panneaux LightVibes. Il n'y avait pas le confort, pas le branding technologique, pas de projecteur laser etc. Mais on pouvait le voir le voir en LightVibes. Ça mobilisait la salle une quinzaine de jours et on pouvait voir le film en LightVibes.

Et ces salles-là elles continuent à faire du LightVibes?

En fait certaines salles ont été transformées en ICE depuis. En fait on a équipé les salles qui seraient prévues pour le déploiement ICE. Je sais plus où on en est, mais je t'enverrai un petit recap mais on doit être à 14 salles ICE et 8 salles LightVibes. On est à 22 salles visibles en LightVibes + les constructions qui arrivent.

Du coup le business model?

Le business model en fait, comme je le disais, pour nous il était important de remettre le modèle économique de l'exploitation cinématographique à ce qu'elle avait de très vertueux depuis le début : à savoir les deux acteurs principaux de l'exploitation en salles c'est le distributeur d'un côté et l'exploitant de l'autre. L'exploitant construit les salles, met l'argent dans la construction des salles, pour que le spectateur qu'elle accueille soit le plus choyé. Et en face on a le distributeur qui fait tout pour que les spectateurs aient envie de voir le film. Donc ça passe par la qualité du film et par le marketing et tous les

coûts inhérents à cette partie-là c'est pour eux et les frais de construction c'est pour nous. À la fin les spectateurs paient leur billet et on partage la recette en deux. C'est l'économie de base de l'exploitation et on voulait revenir à ça. En ne choisissant pas le modèle Imax, dolby vision ou un tiers proposant une expérience premium on est revenu à ça. Dans le billet il y a le distributeur, l'exploitant et c'est tout. Ce qui nous a aidés et ce qui nous aide tous les jours dans le dialogue avec le distributeur dans les négos, car ça là il l'entend. Il sait qu'il n'y a rien qui s'en va. Il n'y a pas de coût technique en plus. Alors il y a un coût de fabrication des LightVibes, mais c'est tellement dérisoire par rapport à ce que peuvent être les coûts d'un film en Imax. Alors évidemment on parle aujourd'hui que de la France, mais comme on est en négociations aussi avec des distributeurs étrangers pour développer le concept ICE, les distributeurs ont tout à y gagner.

Toi à la base tu défendais plutôt l'autre modèle du coup?

À tort ! Je ne regrette pas parce que c'est aussi ce qui fait la richesse de CGR. Tout est nourri de débats. Il y a toujours un tour de table. Bon quand notre directeur général a décidé de partir au numérique on est parti dans le numérique. Là on allait prendre une direction il y avait plusieurs options on était pas vraiment arrêtés en soi. Il y avait des pour et il y avait des contres et il fallait choisir un modèle. Est-ce qu'on part nous ? Ou on part avec Imax? Si on choisit un modèle d'un tiers, est-ce qu'on prend Imax ou est-ce qu'on prend Dolby Vision? Quelle est la meilleure expérience spectateur? De tout ce qu'on a nourri comme discussion autour de ces choix-là, on est arrivé sur le choix de développer notre expérience premium. À partir du moment où le groupe a fait ce choix, la question ne s'est plus posée on est tous allé comme un seul homme dans ce choix-là. On ne regrette absolument pas. Aujourd'hui le choix de ICE était le bon. Aujourd'hui on a sorti ... Ça a commencé avec *Valerian*, quelques mois plus tard, pour ne pas dire un mois et demi plus tard, on a discuté avec Sony. Début octobre lors du congrès des exploitants on a signé un accord-cadre avec Sony pour développer 5 films en LightVibes sur une période de 18 mois. Ça a commencé avec *Flatliners* et *Jumanji*. *Flatliners*, le film était un insuccès donc les chiffres ne sont pas dingues, mais la réalité c'est qu'on a quand même fait 100 000 euros de boxoffice supplémentaire sur le film. Et puis derrière on a eu *Jumanji* qui a cartonné et là la plu valu juste à la sortie des vacances, mais le gain de box-office c'est 650 000 euros à la sortie des vacances en 3 semaines d'exploitation. En suivant on a fait *The Greatest Showman*. Pareil *The Greatest Showman* ce n'est pas un

échec, mais on sait très bien que les comédies musicales, hors *La La Land*, types Broadway, très lourdes, la France n'est pas un bon terreau. Si on fait des comparables avec ... En 2012 Universal avait sorti *les Misérables*. *The Greatest Showman* est meilleur, il va finir à 800 000 entrées, contre 300 pour les misérables. Mais en faisant des comparaisons sur une agglomération, sur Rennes par exemple, quand on a fait les Misérables on était en tandem avec le Gaumont de Rennes, Le Gaumont de Rennes sort 1000 entrées sur le film on en sort 200. *The Greatest Showman*, le Gaumont de Rennes sort 1100 entrées et nous on en sort 1000. C'est porté par la salle ICE, par l'expérience LightVibes et ça c'est sûr. Sur l'exploitation totale du film, sur toutes les entrées qu'on a fait les entrées LightVibes et ICE ont fait 25 % en sachant qu'il y a beaucoup moins de salles ICE et LightVibes que de salles classiques et qu'elles sont systématiquement doublées, car on ne veut pas contraindre le spectateur à payer plus cher. Comme je le disais en préambule le cinéma c'est un divertissement pour tous donc on ne doit pas contraindre les spectateurs les plus modestes à payer 15 euros pour aller voir un film. Donc les grandes salles, les grandes capitaux sont toujours destinées aux salles classiques. En sachant tout ça, on fait toujours 25 % des entrées avec 15 % des séances. Donc il y a une vraie plus-value. Là on vient de faire le *Labyrinthe* et on a sorti un peu plus de 26 % des entrées sur les deux premières semaines, on était à 250 000 euros de box-office supplémentaire. Donc ouais c'est plutôt encourageant. Là on va sortir *Pacific Rim*. On va faire une tentative avec *Blue* le film de Disney nature. Je dis une tentative, car le film va certainement très bien se porter pour LightVibes, car le film s'y prête totalement. Le seul problème c'est que c'est un docu qui fait une heure et quart. Est-ce que les gens sont prêts à payer 12 ou 15 euros? Même si c'est réduit pour les enfants c'est quand même un investissement pour les foyers. Est-ce qu'ils sont prêts à le mettre pour aller voir un documentaire? Ce n'est pas sûr. On fonctionne aussi de manière empirique. On ne l'a jamais fait on va voir. On a aussi exploité en LightVibes des contenus additionnels. On a fait le concert de M Pokora qui a hyper bien marché. Je ne suis pas sûr des entrées, mais je crois qu'on a fait 40 000 entrées sur le film, pas uniquement LightVibes, mais une grosse partie en ICE et LightVibes. Et l'expérience était dingue, les gens adoraient, comme pour *Greatest Showman* d'ailleurs. On n'était pas sur le public Entertainment de base, mais les spectateurs ont adoré l'expérience. Là on va avoir *Pacific Rim*. Je sors juste d'un rendez-vous avec Warner pour *Rampage*. Ce n'est pas verrouillé encore, mais on est plutôt bien parti et puis on ne désespère pas de faire *Jurassic World* et puis on voudrait faire *Predator* avec Fox, puis on rêverait de faire des Marvel et des SW.

Les négociations avancent?

C'est les plus gros morceaux, car on sait que ce sont des films sur lesquels les directeurs techniques français sont toujours livrés au dernier moment, car il y a un côté secret qu'il faut garder donc c'est un peu compliqué.

Mais du coup les investissements à la base on du être assez lourds, car il faut lancer une marque donc en terme marketing ça demande d'investir, puis la technologie...

Sur l'investissement de base une salle ICE c'est 1 million d'euros. La salle coûte un million en transformation, un peu moins à la construction, car intégrée dans le projet.

Je ne trouve pas si excessif.

Ce n'est pas si excessif et puis dans ce million il y a la partie techno qui coûte cher. Je te dirai les prix exacts, mais je crois que le projecteur coûte entre 200 et 250 000 euros. L'Atmos coûte autour de 120 000 euros, même s'il a un peu baissé. À la construction c'est un peu moins. Le LightVibes en lui-même ça doit être autour de 200 000 euros aussi. Je ne suis pas sûr des chiffres. Tu me demanderas si tu veux les citer. La salle ICE c'est des jauges moyennes, on est sur des jauges de 160. La plus grande c'est Blagnac et elle fait 220. Elle est presque un peu trop grande. D'abord parce que l'expérience LightVibes fonctionne mieux sur un petit volume, ou sur un volume moyen, parce qu'on préfère que la salle soit remplie parce que l'expérience collective de cinéma fonctionne mieux dans une salle pleine. Même si on sait très bien que les premières semaines il y a toujours un engouement et qu'on fait des complets un samedi soir et un dimanche après-midi, mais il ne faut pas oublier que quand on est en exploitation le jeudi après-midi et le mardi après-midi ce n'est pas non plus ... même quand on se retrouve à 50 dans une salle de 400 ça fonctionne moins bien. Donc on a fait ce choix-là sur les capacités ce qui nous permet de remplir plus longtemps. Et on ne s'est pas contraint non plus à une exploitation de deux semaines pleines. Aujourd'hui on a opté pour un modèle de séances : à savoir que plutôt ... comme l'Imax si vous êtes chez nous c'est deux semaines plein pot ça ne bouge pas. Ce qui est plutôt dommage, car si on prend un film comme labyrinthe ou on est en période de vacances. Les périodes de vacances de février s'étalent sur quatre semaines. Si on est

sur le modèle Imax, c'est deux semaines plein pot et après on change de film. Donc on perd deux semaines de vacances. Alors que si on ventile ... Un film court c'est 42 séances sur une semaine dans un multiplexe. Deux semaines plein programme c'est 84 séances. Est-ce qu'il ne vaut mieux pas faire 100 séances, on gagne 16 séances de plus, étalées pas forcément sur 20 semaines, mais sur 4 ou 5 semaines et profiter pleinement des vacances. Comme on est sur des jauges moyennes l'érosion logique, classique, du film, au fur et à mesure des semaines a moins d'emprise, car moins quand on perd 40 % en semaine deux comme on propose des salles de 160 places, les spectateurs sont encore là pour la remplir. On est plus orientés par ça. Ça, c'est les négociations qu'on mène avec les distributeurs et pareil c'est quelque chose sur lequel on n'était pas ... Comme on était à la l'initiative de notre proposition de salle on avait tout à inventer, quel modèle on choisit, est-ce qu'on se cale sur le modèle Imax... mais il faut le vendre à un distributeur aussi. Parce qu'un distributeur ce qu'il voit évidemment c'est que les premières semaines sont plus fortes. Dans le cas de *Rampage* par exemple on sait ce qu'il va se passer, c'est que, de ce qu'a l'air d'être le film, on sait qu'il risque d'avoir une exposition longue sur les soirées, parce que voilà il y a du monstre. Donc grosse exploitation au début et après il risque de tenir super longtemps sur les soirées et après uniquement sur l'hyper soirée, c'est-à-dire 22H. Donc ça fait sens de faire une proposition de séances qui ne serait pas forcément étalée que sur les deux premières semaines. Je suis toujours en négociations, mais ce sera bientôt verrouillé, car la sortie est en avril.

Quelle est la rentabilité de ces salles ? Atteindre un nouveau public? Changer l'image de CGR?

En fait c'est un ensemble de tout. CGR n'a pas les mêmes moyens aujourd'hui qu'il y a 15 ans ou il a beaucoup investi. Les premiers amortissements sont tombés il y a une dizaine d'années donc le bénéfice commence à être là. Donc il y a toujours deux solutions quand il y a des bénéfices. Est-ce qu'on les prend, est-ce qu'on les redistribue? L'avantage c'est qu'on est toujours une entreprise familiale donc c'est les fils du fondateur qui sont toujours à la tête de la société et pour eux ça semble évident que ce qu'il faut faire c'est le réinvestissement, c'est de ne pas se retrouver comme dans la crise de la fin des années 80, début des années 90... Avant il y avait l'âge d'or, on ne faisait pas tellement d'efforts, on ne renouvelait pas forcément le parc. Et finalement ce qui s'est passé c'est que les gens se sont retrouvés à être plus facilement installés chez eux à regarder une VHS que d'aller

voir un film en salle. Tout bon exploitant qui se respecte a aujourd'hui normalement cette image en tête. Il y a eu cette crise-là et il ne faut pas que ça se refasse. Il n'y a pas 36 solutions aujourd'hui, il y a des canaux de diffusion multiples. On est en pleine chronologie des médias, on va encore réduire ... Si on ne garde pas l'expérience cinématographique à son top, si on ne continue pas à dire aux gens "venez dans les salles, car c'est là qu'il y a la meilleure expérience". Ils peuvent maintenant s'installer un 5.1 ou un 7.1 et un écran de base de 2 mètres ... Nous c'est des écrans de base de 16 m minimum. Et parfois des 23, des 25 m. Ce qu'on vous propose c'est l'expérience collective. Jamais ce ne sera aussi fort de rire dans une salle remplie que tout seul ou avec ses enfants et sa femme. Mais c'est beaucoup plus drôle de rire une nouvelle fois chez soi, mais de l'avoir vécue avec ses voisins qu'on ne connaît pas. C'est ça que la salle de cinéma doit vendre. Donc pour ça elle doit rester au top de la techno, au top du confort. Évidemment on pourrait dire il y a deux vitesses parce que les investissements ne sont pas les mêmes. On continue à investir dans les salles classiques, parce que les salles 1 sont équipées de 4K, parce que les salles 2 sont équipées de l'Atmos, les salles 1 on change régulièrement les fauteuils. Parce qu'on doit faire face à l'usure. Le premier cinéma fait quasi un million d'entrées par an, évidemment ça s'use beaucoup plus vite que quand on en fait que 100 000. Et on doit faire ça pour continuer de motiver les spectateurs à venir. Et une salle ICE, en soi, son amortissement est un peu plus long qu'une salle classique. Je n'ai pas réellement de chiffres à donner, mais c'est de l'ordre de 7 ou 8 ans. Et lorsqu'elle sera amortie j'espère qu'on ne parlera plus de la salle ICE en tant que salle premium parce que le standard sera la salle premium. On parle déjà aujourd'hui dans nos futurs projets, je ne vais pas le dire où il est, on est déjà en train de penser de faire une deuxième salle ICE. Aujourd'hui on fait 12 salles, dont une salle ICE. Là on a un projet de 15 salles on fera peut-être 15 salles dont 2 salles ICE. Et puis peut-être qu'en 2022 on fera des 8 salles qui seront au standard ICE. Après c'est toujours pareil ça dépend des zones géographiques dans lesquelles on s'installe, ça dépend aussi de la proposition de cinéma qui existe déjà. Le cinéma c'est très territorial. Là où on est en monopole on ne peut pas agir de la même manière que là où il y a une concurrence acharnée. Là où y'a de la concurrence pourquoi pas se dire "pourquoi on ne ferait pas un cinéma totalement premium". On l'a jamais évoqué encore, mais on pourrait très bien se dire "toutes les séances sont à 15 euros et on ne pourrait pas nous accuser puisque d'autres concurrents proposeraient quelque chose de moins cher. C'est un peu ce qu'on défendait au départ quand on faisait du tout 3D. Dans pratiquement toutes les villes, on avait des concurrents qui faisaient de la 2D en

face. C'était un choix commercial. On avait misé sur la 3D, notre directeur général était très attaché au format. Aujourd'hui là où le cinéma, et j'en reviens à ta question initiale, oui la salle ICE coûte cher en termes d'amortissement c'est quelque chose de ... et ce n'est pas que de l'image, alors effectivement il y a une partie d'image. On est exploitants et on se doit de tout envisager pour les spectateurs et on doit avoir un temps d'avance. Ce ne sont pas les spectateurs qui doivent venir nous tirer la manche en nous disant "ça serait bien que vous fassiez ça, franchement votre qualité de projection elle commence à être moyenne". C'est nous qui devons devancer. Aujourd'hui on est en train de penser à des salles pas polyvalentes, mais on aimerait se pencher sur des salles où on peut faire des concerts et du cinéma, mais tout en gardant la qualité du cinéma. On a fait quelques expériences de privatisation de salles avec un partenaire Alouette FM qui est sur tout le grand ouest qui organise des showcases, des petits concerts de 1h30, dans la salle une de nos cinémas. Donc la salle 1 c'est au maximum 700 places assises, à Villenave-d'Ornon. En général elles font 500, 550. Tout est privatisé, car c'est la radio qui invite ses auditeurs, qui fait gagner ses auditeurs et qui les invite à aller voir des concerts ultra privés. C'est un petit peu comme si on allait voir un concert au New Morning. On est dans un petit espace, hyper proche de l'artiste, et on le fait dans un confort de salle de cinéma. Aujourd'hui on est en train d'essayer de voir si on peut aller vers ça aussi, tout en gardant le cap sur notre cœur de métier qui est le cinéma. Donc quand on a fait ces expériences avec la radio, on l'envisage de la même manière que quand on fait du hors film, ça doit être en dehors du samedi soir, du dimanche après-midi, parce que les cinémas sont pleins à ce moment-là. Il faut quand même garder à l'esprit qu'on est des salles de cinéma donc on doit proposer du cinéma. C'est une donnée qu'on ne donne pas souvent, c'est qu'il y a un tiers des séances en province qui font 0 à 3 entrées, car comme je le disais toute à l'heure le lundi, le mardi, le jeudi jusqu'à 18 h + les 22h du dimanche et du lundi, le mercredi en province qui est beaucoup moins fort. Toutes ces séances c'est un tiers donc si on arrive à booster ces cases ... La course à la techno c'est aussi ça, tout le marketing aujourd'hui ... On travaille avec les distributeurs sur les films sur les push par le biais des smartphones. Aujourd'hui tout est entremêlé.

Pour en revenir à la salle premium pour toi c'est une obligation, pour garder les spectateurs? Toujours la lutte contre les équipements de leurs salons et les nouveaux canaux?

C'est une obligation. Alors là je vais donner une opinion toute personnelle. J'ai toujours été un fervent optimiste par rapport à la plupart des gens sur la consommation du cinéma face à la consommation du home cinéma. Je fais une analogie que j'adore, une analogie culinaire. Le cinéma c'est comme le cinéma. Les gens n'ont jamais eu des cuisines aussi bien équipées, ils adorent les émissions culinaires, ils invitent les gens chez eux. Mais ils n'ont jamais été autant au restaurant. Parce que ce n'est pas la même chose. Quand on va au restaurant on va découvrir quelque chose qu'on ne sait pas faire ou en mieux. D'abord on va sortir, on va avoir une expérience sociale. Ça peut être à deux avec sa femme, ça peut être seul pour discuter avec le serveur qui nous sert, ça peut être avec un groupe d'amis. On se fait servir. Donc on nous apporte l'expérience du chef depuis la cuisine jusqu'à notre table. On nous apporte l'expérience du service, quelqu'un qui s'occupe de nous. On est choyés. On a une expérience culinaire et donc on la partage, on discute et après on rentre chez soi. Donc ça ne nous empêche pas d'adorer faire la cuisine chez nous. Le cinéma c'est exactement la même chose. Moi je serai dans le cinéma et j'ai un vidéoprojecteur chez moi. J'ai du 7.1. Mais j'ai un mètre 50 de diagonale. Mais je suis mieux dans ma salle au milieu et je suis chez moi et je regarde autre chose. Je fais des deuxièmes visions et puis je regarde des séries. Les séries aussi elles sont montées en gamme. Qu'ils fassent monter les séries en gamme et qu'elles restent sur Netflix qui se spécialise sur les séries. Et qu'on se fasse des séries chez nous, qu'on se fasse des après-midi pluvieux, malades, fatigués, avoir un peu la flemme de sortir et laissons le côté exceptionnel à la salle, le grand film à la salle, celui qui mobilise toute l'énergie d'un auteur qui peut être un auteur installé, un Nolan qui va vouloir en plus filmer en pellicule et tout ça, et l'auteur qui chez lui a écrit une histoire et qui va aller voir les financiers tout seuls, monter son projet de 5 ans, trouver un distributeur pour qu'à la fin il soit vu sur grand écran. Un mec comme Chazelle c'est quand même ouf. Quand on voit ce qu'il fait en deux films : sur *Whiplash* il prend quand même un sujet qui n'est pas destiné à mobiliser le maximum de spectateurs, construire une espèce de film musical comme un polar pour après reprendre le pari d'un projet ambitieux sur une comédie musicale et faire un succès mondial. Laissons ça à la salle. Et pour laisser ça à la salle il faut que les exploitants disent : non seulement vous allez voir un film exceptionnel, mais dans des conditions que chez vous vous n'aurez pas. Et en plus vous allez vibrer avec une salle pleine, et pas seulement avec votre voisine de palier ou vos meilleurs amis que vous avez invités chez vous. Vous allez vivre ça avec 200, 300, 400 personnes. Le frisson qu'on ressent est tellement transférable et se décuple. Jamais on ne sent cette espèce de truc qui

nous transperce et qui transperce toute la salle et qui est décuplé parce que l'expérience collective fait la différence. Mais pour ça il ne faut pas que l'exploitant se trompe. Et en plus, les spectateurs parce que chez lui c'est bien, parce que chez lui c'est mieux qu'avant, ils deviennent plus exigeants. Déjà à l'époque de la VHS, et pourtant si vous avez reçu un VHS récemment c'est quand même compliqué, il y avait déjà une course à la technologie. Il y avait les deux têtes, les quatre têtes ... C'est irregardable aujourd'hui. Aujourd'hui si je sais qu'il y a un débat sur la concentration des films, des entrées plutôt. Aujourd'hui si le niveau de fréquentation français est le même peu ou prou à deux trois millions près qu'il y a 50 ans alors qu'il y a 50 ans il y avait l'ORTF et c'est tout, alors que maintenant on a 250 chaînes, le web, le piratage, on a Netflix pour 9€90 pour regarder Netflix sur deux ou quatre supports différents, ce n'est pas par hasard. C'est parce que l'exploitation française ne s'est pas endormie. C'est parce qu'aussi de l'autre côté, il y a des auteurs qui défendent la salle et donc il faut que ça continue comme ça. Je fais un petit aparté, c'est pour ça que les pistes de travail sur la chronologie des médias c'est juste un scandale. Réduire la plage de la salle à 3 mois, mais c'est complètement con et en plus quand je vois que le CNC, qui tire l'argent de la TSA qui est levée par la salle, pourquoi ils veulent enlever trois mois d'exploitation. Les films qui tiennent toute leur exploitation jusqu'à la sortie du DVD sont hyper rares, mais c'est ceux qui lèvent le plus de fonds pour le CNC : C'est les intouchables, c'est les *Qu'est-ce qu'on a fait au Bon Dieu ?*. Alors certains diront que c'est eux qui concentrent les entrées aussi, mais moi je loue le système vertueux français avec ses 10 % qui sont réinjectés dans l'industrie, qui sont des avances sur recettes, qui sont des aides à la construction, à la création. Je ne comprends même pas que ce modèle ne soit pas déployé dans chaque industrie. On aurait sauvé les boucheries chevalines si les bouchers avaient eu une taxe qui au lieu d'avoir 20 % de TVA dispatchés je ne sais pas où, si on a ne serait-ce que 1 ou 2 % réservé à l'industrie, tout serait changé. Ne réduisons pas ça et laissons à Netflix et autres les choix de continuer de développer de super séries avec l'argent qu'ils lèvent. Et pour les films trop chers qui n'ont pas la vocation économique à se rééquilibrer en salles comme vient de le faire Paramount avec *Annihilation* ben faites des films Netflix, servez-vous de ça, mais continuez à faire de la série. Et il y a une trop grosse production qui n'est pas toute destinée à aller en salle. Il y a un rééquilibrage à faire, mais ça passe par le maintien d'un niveau de qualité irréprochable. C'est des gros investissements, mais si on continue à faire autant d'entrées on pourra continuer à autant investir.

Pour en revenir à la salle premium, je voulais savoir si la salle ICE a créé un public que CGR n'avait pas avant?

En toute honnêteté je pense qu'on manque un petit peu de recul et d'analyse. Il y a toujours deux publics : le public acquis. Il existe toujours un public pour ce qu'on crée. Je pense qu'il y avait déjà avant que les salles premium arrivent un public qui se disait "si j'avais un bon fauteuil, si je pouvais allonger mes jambes, je serais prêt à payer le double". Ce public existe déjà. Et après quand on crée la salle premium, ce public c'est le premier à le tester, le premier à l'approuver, le premier à revenir. Après dans ceux qui testent il y a ceux qui n'imaginaient pas, mais qui se disent "putain franchement c'est trop bien et j'ai les moyens donc je vais consommer cette salle". Je ne pense pas qu'il y a ceux qui se disent que ce n'est pas bien, mais y'a certainement malheureusement des gens qui se disent c'est trop bien, mais je préfère quand même aller deux fois au cinéma, moins bien installé, que d'y aller qu'une fois. Pour moi il y a une division au départ, et il y a des subdivisions dans l'une d'entre elles qui sont motivées par des raisons économiques. De la même manière que l'on trouve aussi. On peut refaire aussi une analogie avec la consommation des restaurants. À savoir qu'est-ce que je préfère? Dans une famille moyenne qui a un budget qui ne lui permet pas d'aller constamment au restaurant, mais qui adore la nourriture, est-ce qu'elle préfère aller dans un grand restaurant moins souvent, mais se faire un ultra kiff, ou est-ce qu'elle préfère multiplier un restaurant de moyenne gamme, qui ne sera pas mauvaise, mais qui n'aura pas cette renommée et cette qualité de service, et qui permettrait pourtant de voyager plus et plus souvent. Après c'est la vraie question, je pense qu'on ne peut pas y répondre. Assurément on en gagne, mais ce qui nous le dira c'est ce que je t'ai dit toute à l'heure, c'est la vitesse à laquelle les premiums vont se diffuser. Et que si d'un seul coup on va commencer à faire des cinémas avec deux salles ICE, si dans trois ans on fait des cinémas avec la moitié de ICE, la réponse sera là. Ça veut dire que les spectateurs on les aura gagnés et qu'ils étaient prêts à consommer cette salle. C'est très touchy parce qu'on est vite attaqués sur le prix. Je vais dire quelque chose qui énerve un peu, mais il y a une espèce d'injustice dans le cinéma c'est que depuis 10 ans que l'on interview quelqu'un dans la rue, dès qu'on lui demande le prix du cinéma, il dit 10 euros. D'abord c'est totalement faux parce que nous pour la première fois depuis qu'on existe, on a une ou deux salles sur le parc qui ont dépassé les 10 euros. Mais on n'a jamais en prix facial public dépassé. Maintenant on a beaucoup de 9€50, 9€90, mais avant on était toujours en dessous de 9, donc c'est assez injuste et même

d'une manière globale les gens qui payent le plein pot ils sont 18% et que la grille tarifaire qui est proposée aux spectateurs elle est énorme, elle va de 4€50 pour les gosses jusqu'à 18 € si on va voir une salle en dolby vision chez Pathé. On peut acheter des places CE ... Donc finalement il y a une terrible injustice c'est qu'il y a eu un moment, une période qu'on n'a pas connue, une espèce de courbe d'augmentation de la place du cinéma dans les années 70 et 80, qui était bien au-dessus de la courbe de l'inflation. Maintenant on est totalement en dessous. Pour le coup on a rebondi, on a appris du passé. Au milieu des années 80 on allait voir Alien le retour, on devait payer 28 francs le plein tarif et il y avait le tarif réduit de 17 francs le lundi et puis le mercredi après-midi quand on était étudiants. Aujourd'hui j'aurais du mal à faire la conversion de tête, mais si on prend le prix moyen du cinéma aujourd'hui qui doit être de 6,90, si on fait la conversion 6,50, en inflation on est très très loin des courbes d'inflation qu'on subit, je ne vais même pas prendre la baguette ou le café, mais si on prend les spectacles vivants, si on prend toutes les industries du divertissement, on est très très loin. Alors je ne dis pas qu'il n'y a pas un coût. Je comprends tout à fait que les gens disent que quand ils y vont avec leur famille ça coûte cher. Mais le cinéma offre un truc que personne n'offre, c'est une espèce de diversité de prix. Si vous aimez le cinéma, que vous êtes accros et tout et que vous avez la chance d'habiter dans une grande agglo vous avez la carte illimitée. Moi je ne suis pas hyper pour. Mais vous avez cette possibilité-là. Vous payez 23 euros et vous regardez autant de films que vous voulez. Jusqu'à preuve du contraire je ne crois pas que ça existe pour le théâtre. S'il n'y a pas de cartes illimitées, il y a les cartes CE, les cartes d'abonnement... Donc aujourd'hui il y a vraiment le choix. Si on a envie de se faire une salle premium, si notre consommation finalement c'est une fois par mois. Une fois par mois, je me fais ma séance de ciné le jeudi avec ma femme, on se fait un resto, on parle du film... Ces gens-là en général, les visiteurs uniques, les occasionnels, ils vont pas chercher un tarif préférentiel parce qu'ils n'y vont pas souvent. Donc ils viennent, ils payent plein tarif. Donc je vais prendre notre salle la plus chère, c'est 10€20, ils vont payer 20€40 leur séance tous les deux. S'ils vont en salle ICE, ils vont payer 30 euros. Proportionnellement c'est élevé, mais sur leur soirée s'ils se font un resto derrière et tout ça l'impact sur leur soirée n'est pas très fort et l'impact sur leur budget de ménage sur le mois est pas très fort. Je ne vais pas dire indolore, ce serait méprisant, car aujourd'hui la vie est chère, mais ça se mesure. Ça a un impact plus faible.

Si tu me dis que dans 10 ans il n'y aura peut-être que des salles premium, ça ça ne te fait pas peur? Il y aura une augmentation des prix...

En fait est-ce que l'idée ce n'est pas de lisser ça, de faire un gel des prix. Nous on a toujours opté pour une augmentation progressive de quelques centimes par an, vraiment sur l'inflation. Tous les ans on augmentait nos tarifs de 10 centimes ou 20 centimes. Mais est-ce que l'idée ce n'est pas de la ralentir encore, de la geler, et puis petit à petit de n'augmenter que les salles classiques au fur et à mesure. C'est encore hypothétique. On n'a pas du tout pensé aussi loin. Ça pour le coup c'est les spectateurs qui vont nous le dire. Si nos salles premium font de plus en plus de taux de remplissage au détriment des salles populaires, des grandes salles, peut être que ça voudra dire qu'il y a effectivement une évolution. Et la réalité c'est qu'on vit de plus en plus dans une société de service. C'est-à-dire que le moteur de l'industrie est basé sur l'industrie de services. Aujourd'hui il y a beaucoup plus de gens qui font appel au taxi, ou le Uber. C'est beaucoup plus commun que ça ne l'était avant. Même des étudiants prennent un Uber aujourd'hui. 20 ans en arrière un étudiant ne rentrait pas de boîte en taxi. Mais pourquoi aussi? Parce qu'il y a des endroits où le coût est moins élevé. Aujourd'hui tout le monde a un téléphone. Et on peut parler autant de fois qu'on veut jusqu'au bout du monde. Pour tous ceux qui ont eu des parents on se fait défoncer si on restait une heure au téléphone parce que la facture BAM ! Les lignes ont un petit peu bougé. On passe un peu plus de temps au boulot, on consomme plus ... Les bars ne désemplissent pas alors qu'on sait très bien qu'on paye le coca-cola beaucoup plus cher. On sait qu'on paye un demi 4 x ce qu'il coûte. C'est normal, mais on le fait en connaissance de cause parce que c'est un plaisir qu'on a et ça participe à notre vie quotidienne et si on nous enlève ça, ça fait partie de ... On est des êtres humains on vit de nos propres plaisirs, de nos propres vices. Et on l'a dans tout ce qui procure ce plaisir. Le cinéma, mettre 15 euros c'est cher, mais les gens qui ont revenu modeste, mais qui adorent les automobiles s'endettent sur 4-5 ans pour pouvoir rouler dans une voiture alors qu'ils vont deux fois par an en vacances et que leur travail est à moins de 10 km de leur domicile. C'est totalement irrationnel, mais on vit nos propres plaisirs. C'est ça la salle ICE aussi.

Le taux de remplissage est bon sur la salle ICE?

Il a été exceptionnel sur *Valérian*. C'est une donnée compliquée parce qu'il est très bon sur la salle ICE d'une manière générale sauf qu'on a aussi fait le choix d'une jauge moyenne. Donc il faut être honnête aussi. Cet avantage-là c'est que le taux de remplissage est stable. C'est ça. Je préfère dire ça que de parler de remplissage. Oui les premières semaines on fait 90 % de remplissage et là on fait des complets. Et puis au fil des semaines, l'avantage c'est qu'on descend peu, c'est qu'on va descendre à 90, 85, 80 en quatrième semaine, ce qui est vachement bien, là où la grande salle de 600 salles va remplir le premier samedi et le premier dimanche après-midi, deux fois. Mais ce taux-là va tomber à 70 en deuxième, puis à 50 et va quitter la grande salle, même si on s'appelle les *Tuche*. Aujourd'hui on a presque un boulot d'hôtelier. On parle en termes de taux d'occupation des fauteuils. Il y a 8 ans je suis arrivé à la programmation et mon obsession, en pleine migration numérique, c'était de faire de la multiprogrammation. C'était hyper facile. J'ai commencé à mettre sur mes 12 salles, j'ai commencé à monter à 15, 16, 21 films parce que quand le film de Franck Gastambide *Les Kaira* est sorti, on la gardait tout l'été, moi en fin d'été je faisais des séances que le samedi soir à 22h. On est dans une capa de 70 et je fais 70 à chaque fois, je fais un taux de remplissage à 100 %. Donc aujourd'hui notre boulot c'est celui-ci. Le fait d'avoir choisi une jauge plus petit ça nous permet de maintenir le film, faire des taux de remplissage meilleurs plus longtemps, moyen haut plus longtemps. La 4DX c'est pareil. Mais c'est vrai qu'on est plutôt content du taux de remplissage.

Aujourd'hui le spectateur type il est plus jeune? Plus masculin?

Le public endémique s'il peut y en avoir un tu as raison c'est celui-ci, le jeune masculin consommateur de blockbusters. C'est un peu le même que pour l'Imax, un peu techno, un peu geek. Maintenant c'est ce que je te disais aussi c'est que le public s'ouvre parce que pour certains il veut plus de confort et parce que les blockbusters sont plus hybrides. On le voit. L'exemple type c'est *SW* : le héros est devenu une héroïne? C'est multiculturel. Il ne faut pas qu'il y ait une cible, mais des cibles. Donc si le premier public c'est celui-ci : masculin, jeune, geek, consommateur de popcorn, aujourd'hui ça s'ouvre. Et puis il ne faut pas oublier que les familles d'aujourd'hui sont les geeks d'hier. Souvent je prends l'exemple des *Star Wars*. Quand les vagues de *SW* reviennent, on cible principalement les jeunes. Le mec qui avait 24 ans en 77 quand le premier *SW* est sorti aujourd'hui il a 64 ans et il va au cinéma. Il faut l'amener aussi. Lui son pouvoir d'achat

a augmenté, il est plus vieux, il est plus attentif à son confort. La salle ICE les vise aussi. Les plus jeunes, je parle des Kids, on n'a rien à lui apprendre sur un téléphone, une tablette ou autre. Les premiers critiques de la 3D ce n'est pas eux, eux ils adorent avoir des lunettes, des machins, des trucs. C'est les plus vieux et ils tirent aussi leurs parents à aller voir dans la salle ICE. Ils adorent. Aujourd'hui les lignes ont vachement bougé. On oppose souvent le public de multiplexes avec les salles A&E. C'est totalement con parce qu'il y a plus de porosité parce que les salles A&E ont elles aussi augmenté leur gamme. Parce qu'avant la salle A&E c'était là où on était mal assis, on avait les genoux sur le ventre. Il y avait des petits écrans, le son était stéréo des familles. Maintenant c'est plus ça les salles A&E : c'est plus confort, c'est des fauteuils club, c'est de la projection numérique, de l'Atmos dans certaines salles quand il faut. Aujourd'hui il y a plus de porosité parce que les spectateurs sont plus hybrides. Celui qu'on détermine comme le premier blockbuster c'est *Jaws*. *Les dents de la mer* c'est 74... Les mecs ont 70 ans.

Le public est plutôt diversifié dans la salle ICE du coup.

Oui. Il est plus volatile le public aujourd'hui. Il y a des irréductibles. Il y a des gens qui s'opposent aux gadgets, à cette course effrénée à la technologie. Il y a des gens qui disent que l'expérience du cinéma c'est l'œuvre avant tout, la salle obscure, un projecteur et voilà. Mais le cinéma ce n'est pas ça. Ce n'est pas le projecteur et l'écran. Le cinéma des frères lumière c'est l'écran qui projette dans une salle avec plein de gens. C'est aussi l'avancée technologique. On est empreints de ça, même si le procédé des frères lumière n'a pas bougé pendant 100 ans, même s'il y a eu des petites évolutions technologiques : on est passé de bouger la lanterne à des plateaux. Tout a toujours évolué.

Pour revenir sur *Valérian*, il y a eu une sorte de cobranding entre *Valerian* et la salle ICE.

On a fait plusieurs choses uniques. D'abord on est les seules salles au monde... Enfin maintenant on donne le concept ICE, on supervise les travaux, mais il faut juste répondre au cahier des charges technologiques. Il y a une salle ICE, non CGR, qui a ouvert à Compiègne. Cette salle a même fait des améliorations en termes de confort au niveau des fauteuils. On est les seules salles de cinéma à avoir le LightVibes et on a été les premiers exploitants en France à faire de la pub TV. On a commencé avec *Valerian* et à partir de

là il y a eu le Co marketing. D'abord parce que ce n'est pas le propre de l'exploitant de faire la publicité pour les salles sauf que là on vend un concept de salle premium. Comme on ne vend pas cette salle-là, comme on la propose, plus il y aura de salles ICE dans le monde, plus on rétablira cet équilibre dont on parle de partage de recettes. L'exploitant construit les salles et à la fin on partage la recette en deux. Il n'y a pas de fuites. Il n'y a pas de coût supplémentaire qui n'aille pas au distributeur ou à l'exploitant. Et à partir du moment où on allait marketer la salle ICE au travers d'un film c'était normal qu'il y ait du co marketing parce que *Valerian* faisait la promotion de *Valerian*, nous on faisait la promotion de la salle, on avançait à deux, donc on faisait une double promotion.

Vous allez le refaire avec d'autres films?

On la refait déjà. On l'a refait avec *Jumanji*, on l'a refait avec *Labyrinthe* et on va le refaire avec *Pacific Rim*.

Le fait de donner cette technologie à d'autres exploitants, CGR y gagne quoi?

Plus il y a de salles plus nos négociations avec les distributeurs sont faciles, plus il y a de films et on s'auto alimente. En fait on a lancé la roue et plus ça va plus on essaie de créer une inertie. À terme les salles ICE ont vocation à passer que les films en LightVibes.

Ce qui aujourd'hui n'est pas le cas?

Ce qui est de plus en plus le cas, mais il y a toujours une prime au LightVibes. Quand un film est en LightVibes et fonctionne, c'est lui qui va en salle ICE. Disney n'a pas fait *Black Panther* en LightVibes, et *Labyrinthe* chez CGR est toujours resté dans la salle ICE et en box-office est toujours resté devant *Black Panther* qui niveau national était devant. Disney France se retrouve à devoir expliquer pourquoi sur le deuxième circuit en nombre de salles *Black Panther* n'est pas le premier choix. On va sortir *Taxi* en LightVibes et 3 semaines après il y aura *Avengers*. Comme *Avengers* ne sera pas en LightVibes, en 3ème semaine *Taxi* sera encore en salle ICE et donc il n'y aura pas *Avengers* dans la salle premium. On ne pourra pas tout faire en LightVibes à terme. Pas les *Tuches* par exemple. On a eu une expérience un peu malheureuse on a fait *Star 80* la suite. Mais c'est pareil. Quand on a parlé de ça avec Wild Bunch et Thomas Langmann, on n'avait pas un seul

film en LightVibes. Il nous a dit “j’adorerais le faire”. On n’allait pas passer notre tour. On l’a fait on ne regrette absolument pas. Le film est un échec, mais encore une fois pendant l’exploitation on a fait 20 % de nos entrées en LightVibes.

Il y a un truc que je trouve intéressant c’est que vous êtes les seuls à avoir votre propre techno et salle premium et dans le rapport sur l’après-VPF les exploitants se plaignaient d’être un peu dépossédés des technos. Dans le Pathé la Villette il y a plein de technologies différentes et aucune n’appartient à Pathé. C’est super intéressant en termes d’image pour CGR.

Ce n’est pas ce qui nous motive. Vraiment, tout ce qui nous motive, c’est de bien faire le boulot, de la meilleure manière, économique également. Si on peut éviter de passer par la case “je dois te reverser de l’argent”, c’est mieux. On solidifie nos bilans, on prend moins de risques, ou en tout cas on met les risques ailleurs. Après on en est très contents. Ce n’est pas par fausse modestie. On ne part pas pour ça, mais on est très content aujourd’hui que ça fonctionne et qu’on ait tout initié nous-mêmes.

Il y a un avant et un après-salle ICE pour CGR?

Pour CGR? On a eu une grosse année en 2017. On est devenu le premier exploitant français en nombre d’établissements. On a lancé un concept qui nous réussit. Quand on revient un petit peu en arrière on savait que Blagnac allait être la première salle premium, mais 6 mois on n’a toujours pas décidé le modèle. Jocelyn est revenu de Las Vegas en avril, Blagnac ouvre en décembre. Il a vu le LightVibes, il trouve ça génial, mais ce n’est pas arrêté. Le concept ICE n’est même pas encore né. Il n’y a pas de films et tout ça. On est en train de négocier avec Imax et dolby vision et on se demande avec qui on part. On est au début. Quand on décide, on est à 6 mois de l’ouverture de Blagnac. On doit être en juillet. En juillet 2016 on décide de lancer notre propre salle premium qui s’appellera “on ne sait pas encore”. Jocelyn fait appel à tous les collaborateurs. Il veut trouver un nom. Tout le monde a fait ses propositions, et je sais plus qui a proposé Immersive Cinema Experience, ICE, qui a aussi été sujet à débat parce que ICE c’est la glace, c’est froid, c’est bizarre. Puis finalement Jocelyn dit c’est ICE. Là on est en juillet 2016. Dans tout le processus on se dit qu’on va ouvrir Blagnac en décembre, après il faut trouver un film, quel film s’y prêterait le mieux. On part avec Besson. Je crois qu’Europacorp nous avait

invités sur le tournage en juillet. Les négociations ont commencé avec Europacorp. On se dit qu'on part avec Besson, on arrive à partir avec *Valerian*. 4 mois plus tard, on signe un accord-cadre avec Sony. 3 mois plus tard, on sort deux films coup sur coup majors de Fox. En suivant on verrouille avec Universal. En 24 mois, si on sort *Jurassic World* en LightVibes, il se sera passé 24 mois entre le moment où on a dit on part sur la salle premium avec le LightVibes et la sortie d'un film dont l'épisode précédent est dans les 4 plus grosses recettes mondiales. On a un stand à Cinémacon. On espère signer des accords et avec les majors et avec des distributeurs. Si on arrive à s'entendre avec Showcase pour développer des cinémas en Amérique du Nord, Amérique du Sud, UK et Australie... Même s'il y en a qu'un dans chaque pays, ce sera et bon pour les distributeurs. J'ai donné des chiffres en valeur absolue. Mais on parle entre 17 et 33 % d'augmentation du box-office. Là où parfois on a des leviers de progression où quand on gagne 2, 3, 4 % on est super contents, là on gagne 30 %. Là les 33 % sur *Jumanji* c'est juste sur CGR, en France. Si demain c'est sûr Vue ce ne sera pas la même chose pour le distributeur.

CGR était considéré comme le pire exploitant à l'époque, moi j'ai grandi à Pau. Aujourd'hui ils peuvent être considérés comme les meilleurs. Est-ce que vous ressentez ce changement d'image?

Alors il y a deux choses. Évidemment dans la profession on le ressent. Ça, c'est évident. On s'est repositionné différemment. On a ouvert un bureau à Paris. Même en affaires loin des yeux loin du cœur. Même si on était déjà le troisième exploitant de France il y a 10 ans on était moins consulté. Jocelyn a fait beaucoup plus de présence sur Paris et puis toutes ces initiatives. D'abord avec le numérique. On était l'exploitant européen de l'année cette année-là. Ça a eu une résonance. C'est vrai que pendant longtemps il y a eu un petit peu de mépris : le cinéma se passe à Paris et un exploitant provincial OK il est peut-être troisième en nombre d'entrées, mais ses cinémas c'est du vite fait etc. Il y a eu une évolution constante qui n'a jamais cessé depuis 10 ans et qui continue encore. Nos gros cinémas dans les 12 dernières années, il y en a qui ont été rénovés 3 fois. Ils vont avoir leur quatrième rénovation pour les derniers. Et aujourd'hui quand on a fait l'inauguration de la salle ICE, la profession ... On va à une démo mardi prochain de l'Ultimate White Screen de Real D, un écran 3D. Avant ils étaient gris et ça faisait perdre. De la même manière, Real D a continué à faire de la R&D sur leurs produits et aujourd'hui ils proposent un écran qui est dingue, qu'on va voir mardi matin. Effectivement tout ça a

fait que l'image de la profession a changé parce qu'on est initiateur de plein de choses. On n'est pas beaucoup en concurrence, sur peu de sites. On a fait une salle ICE à Pau on a pas de concurrents. On a fait une salle ICE à La Rochelle on est seul au monde. C'est vraiment une vision globale, une envie globale de monter en gamme. Et d'ailleurs aujourd'hui on a racheté cap cinéma. C'est un peu le CGR d'il y a 15 ans. Parce qu'ils avaient les moyens de CGR d'avant, ils étaient à l'euro près. Donc aujourd'hui le vrai chantier de CGR c'est une uniformisation de ses salles tout en continuant de garder le cap sur l'upgrading des autres salles. Donc on a des gros gros gros chantiers à venir quoi. Là on est en réflexion justement pour la salle de Paris parce qu'aujourd'hui CGR est à Paris. Et on se pose la question de mettre une salle ICE. Le problème c'est qu'il y a 7 salles donc si on double la programmation c'est compliqué.

Ma dernière question porte sur l'avenir de CGR. Est-ce que vous comptez essayer d'aller vers d'autres technologies ou continuer avec ICE et upgrader ce qui existe? Ou au contraire faire comme Pathé et essayer de nouvelles choses?

Alors on va au Cinémacon cette année, on y va tous les ans, pas tous, mais on tourne. Notre directeur technique a fait tous les Cinémacon depuis 15 ans parce qu'on se doit de tout suivre. On suit les écrans autonomes, la vraie révolution. C'est la vraie révolution. Les écrans LED sans projecteur. Pour l'instant c'est hyper cher, il y a le problème du son. Les écrans sont encore limités. Il y a encore plein plein de choses. Il y a un truc sur lequel on a toujours été clair c'est qu'on ne se refuse rien. Si demain dolby revient vers nous avec un nouveau système, un truc encore plus fou, encore plus dingue, on considérera l'offre. Il n'y a rien qu'on ne considère pas. C'est exactement la même chose qu'en programmation. On n'a pas à avoir de jugement de valeur sur les films, mais la vraie valeur c'est « il y a un public pour le film qu'on va proposer ». Et dans tous les films qu'on a à proposer, il y a un classement à faire « celui-là avant celui-ci ? » Les technologies c'est pareil. Quelqu'un arrive avec une techno. Comment elle est? Est-ce qu'elle a sa place? Sera-t-elle mieux que la salle ICE, y aura-t-il une alternative? Donc non on se n'arrêtera pas de faire évoluer. C'est pour ça que dans le cahier des charges de salle ICE c'est un cahier des charges technologique à minima, mais pas l'inverse. Ce n'est pas figé. Le cahier des charges est uniquement technologique et pas lié à des prestataires de service. Il faut qu'il y ait tant de lumens, il faut qu'il y ait tant d'écart. Il faut que le fauteuil fasse minimum ça ça ça. Maintenant si vous voulez aller chez Keslo, si vous voulez prendre du

Christie, du Barco on s'en fout. La salle Dolby Vision c'est super, la salle Imax c'est super, mais si pour une raison ou une autre les projecteurs que vend Imax accusent un retard ou son fournisseur voudrait que ça s'arrête et qu'ils arrivent pas à renégocier avec un autre prestataire ou qu'il ne fournisse pas les mêmes prestations, ils vont couler.

C'est beaucoup plus flexible en fait. C'est quasiment comme un label...

C'est plus un label, c'est vrai.

Il y a toujours le système LightVibes par contre?

Oui il y a toujours le système LightVibes. La vraie question c'est celle-ci. On est dépositaire de la marque. Parce qu'en fait quand on a approché Philips ils étaient depuis 5 ans en R&D dessus. Et en fait quand on les a approchés ils abandonnaient le truc, car ils n'arrivaient pas à le vendre. Ils nous ont filé les droits sauf que maintenant on en vend, on en achète et il faut que Philips relance la machine en R&D. On a amélioré plein de process et tout, mais tout ce qui est hardware ce n'est pas notre domaine. Tout ce qui est luminotextiles c'est Philips, tout le software derrière le luminotextiles c'est Philips. On améliore l'interface, mais le reste c'est Philips donc il faut que l'on continue à travailler main dans la main avec Philips pour qu'on ne se retrouve pas demain avec une obsolescence, un empêchement de fonctionner avec les projecteurs qu'on a.

ANNEXE 4 : ENTRETIEN AVEC JACQUES DURAND

Jacques Durand est le directeur en charge de la montée en gamme chez Pathé.

Ce serait bien de vous présenter et de présenter ce que vous faites à Pathé

Moi je suis Jacques Durand, directeur en charge de la montée en gamme et je suis directeur de l'innovation pour les cinémas Gaumont Pathé. Nous avons une stratégie de montée en gamme qui se décline sur plusieurs aspects : architecturaux, technologiques, de relation client. Bon les aspects architecturaux on peut assez peu en parler. Les aspects technologiques je pense qu'on va en parler dans l'entretien et la relation client c'est des choses qu'on travaille en permanence et encore plus depuis quelques mois. On a créé une cellule innovation en fin d'année dernière qui est composée de deux personnes dans mon équipe qui sont chargées de l'innovation. On étudie tout ce qui se fait dans les méthodes d'exploitation dans le monde. Voilà. On est allé voir, notamment l'année dernière la 4dx, précédemment Imax, dolby cinéma, etc. Estelle et Jérôme travaillent sur ces sujets-là. Ils sont en ce moment à l'étranger en exploration en Asie pour voir certaines exploitations. Moi mon job c'est, avec eux, de repérer ce qui se fait et ce qui peut être intéressant à décliner dans nos cinémas. C'est très très très très large. Mais voilà les déclinaisons c'est notre déploiement 4dx, notre déploiement dolby cinéma, notre déploiement IMAX, etc. Voilà un peu en résumé rapidement ce qu'on fait.

Vous observez ce qui se fait à l'étranger. Est-ce que vous faites aussi de la R&D pour créer vos propres technos, est-ce que vous inventez des modèles, ou est-ce que vous reprenez juste ce qui existe déjà?

Bonne question. Je dirais plutôt qu'on transpose. Le bon exemple est dolby cinéma. On ne s'est pas contenté d'installer la technologie dolby dans une salle, on a essayé de réfléchir à ce que pourrait être un concept de salle de cinéma de cette nature et au bout on sort la salle dolby de Massy, avec des fauteuils qui s'inclinent, avec une offre de service dans la salle etc. etc. C'est un peu la même chose sur la 4dx. On se posait la question de comment le déployer, on a fait un premier test sur le Pathé la villette, première salle en France. D'ailleurs on a un plan de déploiement assez massif de 4dx en France. D'ailleurs c'est un concept assez établi il n'y a pas grand-chose, il n'y a rien à modifier dans le

concept. Par contre il est à adapter aux fonctions du marché : on ne va pas faire la même salle avec la même capacité dans une ville qui n'a pas une population très élevée, au contraire de Montpellier ou Toulon ou Paris. Ça, c'est un peu une adaptation qu'on peut faire. Toutes les autres technologies, innovations qu'on regarde on cherche toujours à les transposer et pas juste à implanter.

C'est-à-dire que la salle dolby n'est pas la même en France aux États Unis ?

En Europe notamment ce n'est pas la même qu'aux Etats Unis. Par exemple celle qui est à Barcelone, et deux autres salles aux Pays-Bas : Ils ont juste, enfin juste ce n'est pas une critique ni un jugement, ils ont juste appliqué le concept dolby cinéma, qui est déjà un concept en soi, une salle noire, projection laser Christie etc. et l'image sublime que renvoi dolby cinéma et le système sonore. Ils se sont peut-être posé la question, mais ils n'ont pas apporté quelque chose de supplémentaire pour le spectateur. C'est-à-dire que dans ces villes-là, quand le spectateur va voir une salle en dolby cinéma, la seule chose qu'il va percevoir c'est la technologie. Nous on a voulu autre chose. Donc oui il y a une différence. Aux Etats Unis c'est pareil. Il y a seulement AMC qui a une vision comme la nôtre. Ils ont dans certaines salles dolby cinéma des fauteuils reclinés aussi.

Et la stratégie de Pathé sur le long terme c'est de faire que des salles premium ? Que tout monte en gamme ? Comment se positionne Pathé ?

Ce n'est pas comme ça qu'on réfléchit le sujet. Nous nous avons une stratégie de montée en gamme qui peut prendre plusieurs facettes. Transformer le Convention en tel qu'il était en ce qu'il est aujourd'hui, ou le Gaumont Alésia, ça c'est une définition de montée en gamme. Pour autant dans ces cinémas-là on n'a pas mis des salles avec de la haute technologie comme on pourrait avoir avec le dolby Atmos et on n'a pas mis d'autres technologies. Notre cinéma le Pathé la Villette concentre certaines innovations : première salle Imax à Paris, première salle 4dx, on va ouvrir une salle enfants bientôt, on a d'autres projets d'innovation qu'on va développer au Pathé la Villette. Beaugrenelle a été notre premier cinéma de montée en gamme, sur lequel on a été la première fois... Et nous on essaie de monter en gamme sur tous les sujets, sur tous les points. Pour nous monter en gamme, c'est faire mieux ce qu'on fait aujourd'hui, à tous les points de vue. On ne cherche pas à avoir des cinémas à plusieurs vitesses, mais peut être que dans l'esprit du

spectateur quand il va voir un film dans une salle dolby cinéma et quand il va voir dans la salle standard, on ne va pas se mentir il y a une différence. Mais même dans la salle standard on essaie d'avoir la meilleure expérience pour le spectateur. Donc nous on ne cherche pas à avoir des salles low cost et des salles premium. C'est assez mal dit, mais comme ce n'est pas notre stratégie du tout ... Tout comme ça n'a pas de sens d'avoir que des salles VIP, vraiment. Pas sur le marché français en tout cas.

Nous avec la fémis on a visité les cinémas de Londres

Vous avez été où ?

Curzon, Electric, Olympic...

Vous avez vu que des salles premium en fait !

Oui on a visité surtout des salles premium avec des places à 17 livres. C'est vrai que ça ça semble un peu inacceptable sur le marché français.

Vous avez fait un tour assez tronqué, car le marché londonien ce n'est pas ça. Pour le coup on y est allé la semaine dernière. Moi je suis allé voir le VUE à Leister par exemple, pour le coup ils ont fait un truc assez étonnant. Dans toutes les salles, le premier rang devant l'écran est équipé de fauteuils reclinés. C'est un choix un peu étonnant, moi j'aurais réservé les meilleures places de la salle à ça. Mais pas de jugement, c'est leur choix. On est allé visiter le BFI, on a vu le ... Mais il y a quand même beaucoup de salles classiques. C'est sûr qu'il y a un marché plus développé sur le VIP et le premium dans les pays anglo-saxons, probablement en Angleterre que dans les autres pays européens.

Vous pensez que les autres pays européens vont suivre cette tendance ?

Je ne saurais pas le dire. Je suis incapable de répondre à cette question. Vraiment. Je suis incapable de répondre à cette question. Ça paraît très anglo-saxon aujourd'hui. Anglo-saxon et asiatique. Ça vient plutôt de l'Asie en vérité. Nous on a deux expériences de salles vraiment premium, VIP. Le cinéma d'Aéroville qu'on a racheté à Europacorp et on

a ouvert une salle à Toulon la valette qui est également sur une offre VIP avec une offre de cinéma et de consommation.

Elles fonctionnent ?

Oui ça marche, il y a un vrai public. Après est-ce qu'il y a un public pour un cinéma full VIP je crois pas. Il n'y a pas eu de levée de boucliers, par rapport à l'image qu'on a du cinéma en France ? Bon après il y a sûrement des grognons, mais ils n'y vont pas. C'est forcément excluant une offre comme ça. Mais soit. Quand on ouvre Pathé Beaugrenelle en 2013, on sait qu'on a pris un risque, on sait qu'on a probablement exclu une partie de la clientèle parisienne. Pour autant on a fait le cinéma dans le 15ème aux portes du 16ème on savait où on s'installait. C'est comme toute offre segmentant, il faut la mettre au bon endroit. Quand on fait une salle 4DX, pour grossir le trait, on ne la met pas à Paris 16. Là c'est pareil. C'est un peu la même chose.

La 4DX est très performante, et les autres salles ?

Le taux de remplissage est bon, très très bon. La 4DX marche très fort. C'est un concept qui marche très fort. Mais encore une fois parce que c'est une salle dans un cinéma. Évidemment s'il y avait 15 salles ça ne marcherait pas. Parce que somme toute il n'y a qu'un blockbuster par semaine qui est en 4DX, après la rareté fait que ... voilà ça fonctionne, c'est un succès. L'expérience, moi je la trouve très réussie l'expérience 4DX. Pour moi ce n'est pas un manège, ce n'est pas un truc de foire. C'est très réussi, c'est très bien mixé avec le film. La 4DX fait un très bon boulot et l'expérience est vraiment belle. Dolby cinéma c'est un succès, et Imax aussi. Après ça dépend des films. Les films sont aussi moins performants sur le marché français. Mais ça reste un succès. C'est une valeur sûre aussi, depuis de nombreuses années. C'est une marque oui.

Justement j'avais une question par rapport à ça : par rapport à l'aspect marketing. C'est sûr qu'afficher en gros dolby, car dolby exige qu'on affiche dolby. À quel point c'est une plu valu marketing, d'image. Quand on parle d'Imax ou de dolby ... Un facteur de différenciation aussi.

Oui parce que ... oui. I Max et Dolby oui. 4DX probablement très vite. C'est quand même le produit qui fait le succès hein. On ne peut pas mentir longtemps. Il se trouve que ça ne ment pas. Il se trouve que c'est vraiment des technologies qui sont ... Moi je pense que les technologies dans le cinéma fonctionnent si ça apporte quelque chose au spectateur. Si c'est somme toute plus intéressant, plus jouissif, plus fun de voir un film dans ces technologies-là que dans une salle standard. Pour le coup ça délivre Imax, dolby et 4dx ... Nous on n'a jamais sélectionné des technologies qui sont seulement sur un nom de marque. Je ne veux pas en citer, j'en ai une ou deux en tête ... mais voilà ...

Et vous n'avez pas peur que ces technologies s'essouffent et que sur le long terme il faut toujours rafraîchir ces technologies pour être à la pointe comme Pathé l'est maintenant. Ce n'est pas un investissement permanent ?

Bien sûr l'innovation est un investissement permanent, ou au moins régulier. Mais c'est l'ADN de notre maison. On essaie de ne pas attendre le marché, on essaie de le créer ; on sait que c'est un risque, mais c'est l'ADN de notre maison. On sait que ça nécessite de l'investissement. Mais sans innovation il n'y a pas d'avenir. La salle de demain c'est une salle innovante. Ce n'est pas seulement une salle avec des fauteuils et un écran, ça j'en suis intimement convaincu.

UGC est assez réfractaire à ça. On la vu avec la 3D et Avatar. Encore aujourd'hui ils refusent de s'engager là-dedans...

C'est leur choix, c'est leur stratégie. Elle est respectable, c'est la leur, mais ce n'est pas la nôtre, vraiment pas la nôtre, vraiment pas la nôtre. Ça n'a jamais été celle de Pathé. Donc bon voilà. C'est leur choix.

Vous pensez que ces deux stratégies différentes vont pouvoir exister dans l'avenir ?

Je ne sais pas. Elles coexistent ...

Pour l'instant... Je me réfère à une interview de Spielberg qui avait prédit la fin des salles classiques...

Je ne sais pas ce qu'il attendait par salle classique. SI on entend par salle classique un vieux cinéma qui n'est pas rénové etc. Oui je pense que ce type de salles est plutôt destiné à décliner et à disparaître. En parallèle il y a toujours une partie des spectateurs de cinéma qui vont avoir envie juste de voir un film, dans une belle salle, qui apporte quand même ... Moi ce que je pense, l'avenir de la salle de cinéma c'est une différenciation par rapport à ce qu'on peut avoir ... C'est la différenciation par rapport à notre canapé. Pour moi c'est vraiment ça. Ça peut être un écran géant, un très beau confort dans la salle de cinéma, ça peut être de diffuser des contenus qui ne sont pas accessibles ailleurs que dans la salle. Il y en a de moins en moins, mais ça peut être ça. Et surtout c'est de donner accès à des technologies qui sont impossibles à avoir dans son salon. Mais vraiment impossible. Celui qui prétend qu'il a le son I Max chez lui ... Non. Une salle 4Dx c'est impensable chez soi. Donc, coexister oui bien sûr, je pense. Mais je pense que ceux qui s'en sortiront le mieux, si c'est plutôt ça la question, c'est des salles qui auront été innovantes. Mais encore une fois innovantes pas forcément sur la technologie : ça peut être très innovant sur l'animation, ça peut être très innovant sur une offre très spécifique de films. Ça peut être beaucoup de choses l'innovation.

Est-ce qu'il ne va pas y avoir un danger au niveau de l'accès aux films dans le cinéma. Si beaucoup de salles montent en gamme, les films qui s'y prêtent moins à cette technologie on pourra les voir chez soi, car de toute façon ça ne change pas grand-chose. Des cinémas indépendants ne pourront pas suivre et proposeront des films que personne ne propose, est-ce que ces films ne sont pas destinés en VOD ?

Je ne sais pas s'il faut se dire que le cinéma indépendant n'ait pas accès aux nouvelles technologies. Je pense que les circuits indépendants développent autant l'Atmos que les grands circuits. Megarama a une offre qui ... ils n'ont pas à rougir de leur offre sincèrement. Heu, mince j'ai oublié le nom de l'exploitant à Compiègne, je ne devrais pas, a ouvert récemment une salle avec des fauteuils reclinés. Il n'y a pas que nous qui avons des offres innovantes. Les circuits indépendants ne tournent pas le dos à l'innovation. Ça dépend lesquels. Après c'est des choix de stratégie. Après des choix, effectivement peut être d'accès aux films, je n'en sais rien c'est possible, mais c'est sûr que nos salles ... Oui c'est forcément plus compliqué de lever des fonds, et encore que... vraiment c'est une question d'orientation, de stratégie de l'offre. Mais il y a peut-être de la place dans une ville en France à faire un cinéma de 4 salles en VIP. Peut-être qu'un

indépendant peut faire ça. Je suis sûr qu'il y aurait un marché. Avec ces salles il y a souvent une augmentation du tarif. On peut se demander si les spectateurs seront prêts à payer ce tarif-là pour un film qui au final ... pour certains... ne mérite pas d'être sur un écran comme ça dans une salle comme ça. On peut se poser cette question tout le temps au cinéma. Est-ce que ça vaut le coup d'aller voir un film ... qu'on peut juger pas réussi et de devoir payer 11, 12 euros et avec des suppléments dans une salle IMAX. On peut toujours se poser cette question-là. Moi ce que je dis, enfin ce que je dis, ce que je pense, c'est que quand on va voir un film IMAX, c'est que l'expérience est telle qu'on ne voit pas le même film en IMAX que dans un format classique. Je prends I Max, mais la 4dx c'est la même chose. Moi j'ai beaucoup de plaisir à voir des blockbusters en 4DX avec mon fils, ce plaisir je ne l'avais pas forcément dans une salle standard. C'est tout de suite beaucoup plus fun de le voir en 4DX. Et le supplément, pour moi il n'est pas volé. Ça vaut ce supplément-là. Après encore une fois, la conception prix est très volatile. C'est forcément très individuel. C'est forcément très ... Il faut se dire ça pour tous les produits marchands. Vraiment. Pourquoi est-ce qu'un livre qui sort en poche il vaut 7 euros et quand il sort sur un format classique il vaut 23 euros. Pourquoi ? C'est le même livre. Donc c'est la même chose pour tous les produits marchands. Il y a des gammes de voitures, il y a des produits de consommation ... Donc je pense que chacun fait son choix de la façon dont il a envie de voir un film. Moi je pense qu'il y a un public, qu'il y a une part du public qui a envie de voir des films dans des conditions exceptionnelles, s'offrir un vrai grand spectacle, ou d'une autre manière quand c'est la 4DX. Et en parallèle, des salles parfaitement standard, classiques, dans lesquelles on peut voir un film dans des conditions standard ... Donc la perception du prix je pense que, ouais tant qu'on ne ment pas sur le produit qu'on vend, il n'y a pas de ... ce n'est pas un problème la conception de prix.

Pour moi aujourd'hui ce qui est principal dans une salle de cinéma c'est son identité. Je trouve qu'il y a de plus en plus une vraie identité assez grand spectacle dans les cinémas Gaumont Pathé. Les cinémas indépendants qui ne peuvent pas forcément suivre financièrement peuvent avoir cette identité, mais via une autre montée en gamme : celle de l'animation. Ça ferait deux types de cinémas différents, mais qui se complèteraient.

Oui ! Mais oui ! c'est complémentaire tout ça. C'est quand même un vaste marché tout ça. Toutes les semaines ils sortent au moins 10 films. Le marché est extrêmement vaste, moi je suis convaincu qu'il y a la place pour tout le monde. On est à Paris, une ville avec un nombre d'écrans incroyable. Ce n'est pas pour autant deux types de cinémas, ouais c'est exactement ça, c'est juste que chacun va trouver son niveau d'innovation et de montée en gamme sur des niveaux qui vont être différents. Je pense que faire de l'animation quel qu'elle soit en créant des débats, en faisant venir des équipes de films, en ... en apportant du soutien à certains films etc. etc. c'est une forme de différenciation par rapport à Netflix.

Du coup vous parlez de Netflix. Est-ce que la 4DX, l'I Max sont des façons de contrer ces nouveaux moyens de diffusion ?

Pas de les contrer, mais de ... Encore une fois, l'avenir du cinéma est dans la différenciation. Et la première différenciation qu'il faut avoir c'est avec son canapé. Moi j'ai cette conviction-là. Si on ne fait rien, on est condamnés ... on condamne la salle de cinéma.

Je m'intéresse aussi au cas Avatar 2. Pour le coup Avatar, c'est peut-être le genre de film qui peut tirer l'exploitation française vers de nouvelles technologies. On ne sait pas encore, mais on sait qu'il y a des choses qui se préparent. Est-ce que ça va forcer Pathé à adopter de nouvelles technologies, et peut être d'autres salles? En fait ça peut venir à la fois des exploitants et des films.

C'est tout à fait juste. La 3D a vraiment explosé et éclot avec Avatar. Donc bien sûr il peut y avoir des ... Non non, mais c'est tout à fait juste. C'est aussi le cas d'IMAX. IMAX vit aussi parce qu'ils ont des réalisateurs qui croient en leur technologie : que ce soit Nolan que ce soit ... Il y en a pas mal. Cameron croit aussi en ces technologies-là. Donc oui bien sûr ça vient aussi des studios, absolument. Mais la 4DX aussi. À un moment il y a aussi des studios qui acceptent que cette technologie-là... que leurs films soient transposés dans cette technologie-là. L'écosystème a besoin de l'ensemble c'est sûr.

Et justement ces studios au niveau de la distrib, je pense notamment aux majors, ils préfèrent mettre un film chez un exploitant qui a une salle en IMAX où ... Sont-ils contents de cette technologie-là ?

Il faut leur poser la question parce que je ne suis pas le mieux placé pour ... Moi forcément ils me disent qu'ils sont très contents de nos déploiements. Non, mais il faut leur poser la question.

Et que pensez-vous des technologies qui vont arriver? J'ai été très impressionné par l'écran LED à Deauville.

Ce sont des technologies vers lesquelles ... On regarde. C'est aujourd'hui extrêmement cher. Ils ne sont plus très loin au niveau du son. Samsung n'est plus très loin. Samsung a ouvert deux salles : une en Corée et une à Bangkok. Deux salles ont ouvert avec un écran LED Samsung. Sony n'est pas encore au point sur le sujet du son, mais c'est lié au business model : ils ont voulu déclencher d'abord sur leur écran et ... C'est une technologie remarquable. Aujourd'hui c'est démesurément cher, mais voilà. Si une technologie veut rentrer dans le marché, veut pénétrer...

C'est l'avenir ce genre d'écrans ?

C'est possible ouais. On est tous bluffés devant cet écran donc ... Il n'y a pas de raisons qu'il ne le soit pas. Il y a toujours des grognons sur les nouvelles technologies. Il y a toujours des détracteurs. Tesla a des détracteurs, voilà. Il y aura toujours ... C'est normal, c'est normal ... après il y a tous ceux qui ont un avis et qui n'ont pas vu. Non, mais c'est normal qu'il y ait des détracteurs. Ce serait curieux qu'il fasse l'unanimité.

La VR ? On avait parlé au directeur de la villette, il nous en avait un peu parlé ... Les films interactifs ... Est-ce que vous avez aussi envie d'aller vers ce genre de chose.

C'est la même remarque. On regarde. Pour l'instant on n'a pas trouvé ... on n'a pas trouvé ... On n'est pas très intéressés à faire de la VR pour faire de la VR. Poser 3 stands de VR dans un hall ... On a plutôt envie de créer un concept, quelque chose qui raconte une

histoire au spectateur. Encore une fois il faut que ça crée de ... Si c'est juste pour montrer de la VR ... Aujourd'hui c'est simple ; n'importe qui achète un casque, une PlayStation et voilà. Moi je pense que c'est comme pour les autres technologies. Il faut qu'on montre quelque chose qui soit différent de ce que peut être le marché de la VR grand public. Par exemple le modèle mk2 c'était bien parce que c'était précurseur, mais ...ils ont un problème de contenus, comme tous ceux qui diffusent de la VR. Leur concept est génial, mais ils ont un problème de contenu. Tout le monde a un problème de contenu. C'est un système qui est un peu... C'est un nouveau marché qui grandit.

Je trouve ça dommage qu'un film comme celui d'Inarritu qui a été à Cannes n'a pas été diffusé.

Après je ne sais pas quelle est la volonté du studio derrière. Je n'ai jamais regardé donc je ne sais pas. Mais pour qu'il soit diffusable, il faut que le contenu existe, qu'il soit disponible. Je ne sais pas si c'est le cas. Mais oui vous avez raison c'est un peu dommage.

Je considère que la technologie va exploser le jour où il y aura des grands réalisateurs qui vont s'y intéresser.

À l'origine cette technologie avait été faite pour les jeux vidéo. Ça se dirige un peu vers l'image, vers le cinéma. Voilà. Ce n'est pas encore très ... Nous en tout cas on n'a pas trouvé le modèle pour développer un concept de réalité virtuelle.

On a surtout parlé de la technologie, mais vous m'avez aussi parlé de la montée en gamme dans la relation client ...

Ça participe de la même chose, c'est-à-dire que nous on veut donner envie aux spectateurs qui viennent dans nos cinémas, de revenir. De revenir au cinéma, mais de revenir chez nous. On veut que la relation qu'on a avec nos clients soit différente de celle qu'on peut voir ailleurs. On veut qu'elle soit différente, qu'on puisse vraiment interagir avec eux, qu'on développe des outils avec salesforce récemment. Et on va former ... on est en train de lancer des processus de formation auprès de nos équipes pour travailler tous ces sujets-là. C'est un long projet, c'est une grosse formation sur la relation avec nos utilisateurs, avec nos clients. Encore une fois, ça nécessite un long travail et encore une fois c'est la

sortie cinéma ça peut pas être j'achète mon billet sur mon appli, je passe un point de contrôle automatique et je m'assois dans une salle de cinéma. Ça ne peut pas être ça. À un moment il faut qu'il y ait une relation avec... une relation avec des humains, il faut qu'on parle à nos spectateurs, il faut que nos spectateurs nous parlent. Il faut qu'il y ait une vraie relation, car le cinéma, ça se vit, ça se vit le cinéma ça se raconte, ça se parle et donc ... Parce qu'acheter un contenu s'asseoir dans une salle ben ... pff il faut s'abonner à Netflix pour ça. S'il n'y a pas de relation ... Si c'est juste se poser devant un écran, là encore je pense qu'on se trompe. Ceux qui croient ça ... À moyen terme les spectateurs vont se dire qu'il vaut mieux s'abonner à Netflix. Je le crains, je pense qu'il faut aussi se différencier là-dedans. Il faut aussi développer cette montée en gamme dans la relation avec les spectateurs.

Dans ce sens est-ce que vous allez un peu dans l'exploitation du data ?

Je vais dire oui, mais je ne vais pas développer la réponse. C'est un peu le nerf du sujet.

ANNEXE 5 : ENTRETIEN AVEC ARNAUD SUREL

Arnaud Surel est le directeur du Pathé La Villette

Est-ce que vous pouvez rapidement vous présenter, et notamment votre parcours chez Pathé?

Je suis arrivé chez Pathé en 2009 2010. Je suis arrivé en tant que directeur d'agglomération. On m'a proposé un poste à Liévin dans le Nord. Ça a été une super expérience. Au bout de 6 mois on m'a proposé de diriger Marignan et ambassade Champs Elysées en 2009 2010. À l'époque les deux cinémas faisaient 1 million d'entrées. Et voilà une expérience incroyable sur les champs avec beaucoup d'événementiels et beaucoup de venues d'équipes. C'était la grande époque. Grands tapis rouges, soirées, grandes locations de salles et des spectateurs quand même. La grande idée que j'ai eu en arrivant ça a été de dire ... La première semaine on a fait l'AVP de Inception et ce qui m'a choqué c'est d'avoir autant eu de gens dehors qui applaudissaient et dans la chambre ça applaudissait 10 fois moins, car c'était des invités et j'ai voulu ouvrir au public pour trouver une ambiance proche du Rex, car le cinéma sans spectateurs ce n'est pas du cinéma. Je suis resté 3 ans et au bout de 3 ans il y a eu un projet qu'on a appelé le cinéma ... comment on appelait ça d'ailleurs; il y a eu un groupe de travail dans lequel j'ai un petit peu acté qui était le cinéma 2020. C'est marrant d'ailleurs on y approche. Et en fait il y a une société extérieure, Diamart, qui est arrivé et qui nous a interrogés, et qui a fait une étude sur les spectateurs, les attentes et est-ce qu'on va aller au cinéma de la même façon dans 10 ans quoi. À l'époque c'était en 2011. Et cette étude m'a beaucoup marqué. Les résultats et ce qu'on a souhaité en faire. Et à l'époque on a changé de directeur général et François Ivernel est arrivé. Il a été remarquable avec une vision du cinéma avec beaucoup de recul, car il travaillait à la production chez Pathé. C'est lui qui a produit Slumdog Millionnaire. Et de cette étude et des résultats et des différents groupes de travail on a essayé d'imaginer le cinéma du futur, un cinéma innovant, quelque chose qui ne ressemble pas à autre chose etc. C'est lui qui a fait venir Ora Ito et le premier projet qui est sorti c'était le Pathé Beaugrenelle avec une géographie du cinéma différente, un designer au lieu d'un architecte, un cinéma tourné plus vers le futur avec une idée d'aéroport un peu, un hall assez clair, c'était un peu ça le projet. Et après on est venu me voir pour me demander si ça m'intéressait de l'ouvrir et d'imaginer les services. Le

premier service qu'on a souhaité mettre en place c'est la numérotation. On a voulu faire un cinéma haut de gamme, dans un quartier qui le permet, avec une zone de chalandise qui le permet et on a voulu faire un cinéma un peu différent, mais avec un service ou on appellerait plus des spectateurs, mais on appellerait ça des clients. On s'est renseigné sur la numérotation, qui avait été testée sur un cinéma à Évreux, abandonné d'ailleurs après. Dans ce cinéma c'est la première salle Atmos qu'on a mise en place. Donc voilà. Et après de ce cinéma, on l'a décliné à d'autres... on a fait des rénovations et puis d'autres cinémas sur un peu ce modèle qui était un peu un étendard, un premier concept qu'on a ensuite un peu déployé sur l'idée d'une sortie de cinéma plus haut de gamme. C'est un cinéma qui nous ne permettait pas de faire de nouvelles techno, car on était limité en termes de nombre de salles (10 salles). Et c'est un cinéma qui avait été conçu pour faire maximum 700 000 entrées et on a très vite vu qu'il avait la capacité d'en faire plus de 1 million quoi. Donc saturation ... Pour la petite anecdote. Et puis j'y suis resté 3 ans et au bout de 3 ans on m'a proposé d'ouvrir le Pathé la villette avec l'idée d'en faire un laboratoire.

Cette idée était là à la base?

Avant l'incendie? Le cinéma devait ouvrir en 2015 et il y a eu un incendie dans le centre commercial et le cinéma a entièrement brûlé à 15 jours de l'ouverture. Et non dans le concept, ce n'était pas ça qui était prévu. C'est quand on a ouvert. Après c'est dans les gênes de l'entreprise on a 5 valeurs clé dans l'entreprise et la première des valeurs après la passion du film c'est l'innovation. Il y a la performance et l'innovation. C'est la valeur qu'a voulu rajouter François Ivernel. On a eu cette volonté d'aller toujours chercher le meilleur pour une simple et bonne raison c'est que les spectateurs vieillissent. Vous c'est la relève, moi c'est de l'histoire ancienne. Moi J'ai été biberonné au cinéma, mais un ado de 15 pas forcément. Il regarde un film sur YouTube, sur son portable, mais l'idée c'est de leur montrer quelque chose qui ne peuvent pas reproduire chez eux, leur offrir une expérience qu'ils ne peuvent pas reproduire chez eux. L'idée de la communion et de les faire sortir de chez soi. C'est pour ça que l'on veut innover. C'est une stratégie sur du long terme. Ce n'est pas une volonté purement mercantile. L'idée c'est de donner envie et de continuer à, et puis de plus en plus tôt.

D'où la salle mômes?

Entre autres. Le fait qui m'a marqué, lorsque je parlais beaucoup de la 4DX, je disais que c'est une salle qui s'adresse aux 12 35 et ça m'énervait de dire ça. C'est vrai que les films enfants marchent moins sur la 4DX. On a essayé avec moi moche et méchant et on n'est pas complet alors que les autres séances on est toujours complet. Ça m'a marqué je me suis dit il y a quand même une méfiance. Bon il y a le prix quand même, mais je n'ai jamais eu de sujet sur le prix. Mais il y a une méfiance de la part des parents sur cette salle. C'est moins pour les enfants, même s'ils s'éclatent là-dedans. Et la deuxième chose c'est que les enfants, les salles de cinéma ne sont pas faites pour les enfants. Après on ne peut pas adapter... on pourrait difficilement faire des fauteuils ... On peut le faire hein ! faire des rangées spéciales pour les enfants dans toutes les salles de France. C'est une bonne idée. Sauf qu'on n'a pas toujours des films enfants. Donc c'est de là qu'est née l'idée de la salle enfants.

Elle fonctionne?

Elle marche très très bien. On a un meilleur taux de rotation que les salles Imax de France. Après on a fait un choix radical. En dehors des périodes scolaires on fait quand même que des films enfants. Donc oui des fois le matin il n'y a personne, c'est sûr. Mais là hier on a fait des complets, ce weekend on fait du complet tout le temps...

Il y a aussi des fils de patrimoine?

Oui c'était que faire des films en sortie nationale oui je remplirais mieux, j'aurais un meilleur taux de remplissage; mais là c'est une vraie volonté en interne que les parents amènent leurs enfants découvrir un film qu'ils ont vu quand il était gosse. C'est ça l'idée : faire découvrir des films, des classiques, des films liés à l'enfance. Là l'étrange Noël de Monsieur Jack ça a cartonné à Noël. Et puis faire des programmes très courts. Là ça marche bien.

On va revenir sur les salles plus technologiques. Quel est votre avis sur la course à la technologie. Il n'y a pas trop le choix?

Je ne comprends pas qu'on ne le fasse pas. Après je comprends qu'on n'en ait pas les moyens. Mais je suis allé chez Darty ce weekend j'ai été marqué par les écrans que j'ai

vus alors que j'y suis allé il y a deux mois c'était pas les mêmes. Le consommateur peut se payer des ... là je me rappelle il y avait eu les TV 3D ça n'a pas fonctionné. Là il y a des TV incurvées, peut être qu'après ils vont faire encore autre chose. Ils vont sûrement faire des TV avec hologrammes, il est très important qu'on ne soit même pas à la page, qu'on soit avant ça, qu'on soit précurseur. C'est à nous d'impulser les tendances, que ce soient des échecs ou pas, ça n'a aucune importance. C'est essentiel. Là faire de la 3D sans lunettes c'est essentiel que ça passe d'abord par nous. Si les spectateurs peuvent avoir ça chez eux, on aura été à la peine. Il est primordial qu'on impulse le mouvement et qu'on teste des choses. Ici c'est un laboratoire, car on est sur une zone ultra concurrentée, avec plein de cinémas autour. On est des écrans qui s'ajoutent, l'idée c'est de montrer ce qu'on peut faire, de tester et si ça ne marche pas on testera autre chose. Ce n'est pas grave. Mais on s'en donne les moyens et on a la chance d'avoir un patron qui adore ça, qui adore l'innovation et qui nous laisse carte blanche en disant ... Enfin carte blanche ... C'est lui qui a la carte bleue et nous on a la carte blanche. On teste, on regarde, on regarde ce qui se fait ailleurs, on regarde les innovations, ce qu'on peut apporter, ce qu'on peut créer. Je ne sais pas si Philippe vous l'a dit, on n'innove pas, on va chercher des choses. Je connais un peu son discours. Mais je pense qu'il faut qu'on innove. La salle enfants c'est une innovation parce que ça n'existe pas. Y'a des modèles j'ai vu à l'étranger, moi n'y suis pas allé perso. On va faire autre chose. Donc c'était rigolo de le faire avec Lego, on aurait pu le faire avec Haribo et Play Mobil et faire des bonbons géants. L'important c'est de se dire "tiens-on invente quelque chose". Après l'innovation, vous votre sujet c'est la technologie, la technologie sera toujours en avance par rapport à nous. Voilà. Ça se trouve voilà. Quand moi je serai décédé d'un cancer vous ferez du ski avec des jambes en titane et avec des puces dans la tête vous apprendrez à parler chinois en deux secondes. Le transhumanisme, ça y est. Puis d'ici là vous enverrez vos enfants sur mars en vacances. On sera toujours ... Il faut être aux aguets, il faut être à l'écoute et puis il faut voir ce qui se fait et voir si ça peut s'appliquer au cinéma. Il faut que ça reste dans l'idée du cinéma. On sait que demain il n'y aura plus de projecteur, on le sait déjà. Donc l'idée c'est déjà de commencer à réfléchir parce que l'imagination elle va être démente. Se dire qu'il n'y a plus de projection alors que l'on conçoit les salles en fonction de la cabine. Se dire qu'on peut s'en affranchir c'est une innovation extraordinaire. C'est dur si on pense à l'historique, car on sera une diffusion on sera plus une projection. Mais l'idée est fabuleuse de se dire qu'on peut imaginer une salle radicalement différente, avec des fauteuils qu'on peut placer n'importe où. Et une structure de salle réellement changeante.

Ça, c'est une innovation. Et les salles qu'on peut faire ici demain elles seront vieillissantes. Beaugrenelle je pense que j'y vais demain je me dis "Olala, ça a un coup de vieux". Ça va vite. Ça change très très vite. Sans compter les spectateurs. Et les salles s'abîment;

Vous avez parlé des TV, ça, c'est intéressant, car les équipementiers sont toujours obligés d'innover ... Ils sont obligés de sortir des innovations...

Le simple fait que, là je vous ai dit ce weekend je suis parti chez Darty j'ai vu les TV ça m'a donné envie d'acheter une TV, c'est la nouveauté qui en chasse une autre. C'est ce qu'avait compris Apple. Bon maintenant Apple c'est plus Apple d'hier. Il y a toujours une attente en se disant comment ils vont innover et qu'est-ce qu'il va y avoir dans le prochain iPhone. Là ce que tout le monde attend c'est que le prochain iPhone se recharge tout seul les batteries y'en a marre. Le jour ou Apple va sortir un iPhone qui se charge sans batterie, qui se charge directement via le wifi, ça va cartonner. Tout le monde le sait. Le jour où on va sortir des aspirateurs puissants sans fil ça va cartonner. Je veux dire c'est tout bête, mais c'est des choses que tout le monde a envie d'avoir. Je ne parle pas de la téléportation parce qu'on n'en est pas là...

Après pour les TV, les innovations n'apportent pas forcément grand-chose. C'est souvent des innovations pour faire acheter... Pour chaque nouvelle coupe du monde, il y a une TV... Est-ce que c'est pareil au niveau des équipementiers pour le cinéma? Est ce qu'ils ne vont pas devoir sortir des innovations tout le temps?

Ouais, mais les écrans LED existent déjà. Quand je vous parlais d'un écran sans projecteur, ça existe déjà. Et à la base ça n'a pas été conçu pour le cinéma. Samsung s'est posé la question de savoir s'il pouvait l'adapter aux salles et ils ont montré que c'était possible. Après le coût est exorbitant pour l'instant. C'est quasiment le prix d'un cinéma entier d'avoir une salle équipée comme ça. Là du coup c'est un peu à l'envers. Mais c'est aussi le gène du ... Quand je vous dis, c'est plus une projection alors que le cinéma est lié à la première projection en 1895. C'est ce qu'on a en tête ... Mais il y aura toujours une nouveauté qui en chassera une autre. Après est ce que les professionnels travaillent pour le cinéma ou la TV, le sujet s'écarte de votre sujet, mais il est quand même rattaché. C'est-à-dire que ... si on faisait que des écrans, je vous parlais des écrans... Si, mettons

Samsung sort un écran pour chez soi à 1000 euros qui fait hologramme, 3D sans lunettes pour regarder netflix. Pourquoi continuer à aller au cinéma? C'est hyper dangereux. Vous connaissez les forfaits aux EU ou on peut louer un film sur une box pour 40 euros et puis vous ... je pense qu'il y a des choses qui doivent s'organiser. Tu payes 5 dollars ton droit d'entrée et puis tu peux regarder un film qui vient de sortir au cinéma. Moi j'ai le cinéma dans les gênes et je considère que la meilleure façon de voir un film c'est au cinéma. On ne regarde pas un film de la même façon chez soi. On est dérangés tout le temps, ne serait-ce que par les éléments extérieurs. Donc il faut qu'on... L'important c'est de travailler main dans la main avec ces sociétés pour proposer quelque chose qui s'adapte dans une salle, avec une grandeur, mais il faut aussi ... Il n'y a pas que l'image, il y a le son. Le son qu'on a chez soi ce n'est pas le son d'une salle de cinéma. Alors c'est drôle, les spectateurs ils ne sont pas dupes, quand on a créé la 4DX qui était quelque chose qui existait déjà. Les spectateurs en sortant ils étaient super contents, ils adorent, on y retourne etc. et j'ai eu des clients qui ont dit "pourquoi pas vous ne faites pas une salle Imax 4DX Atmos". C'est drôle, mais c'est ce que veulent les spectateurs. Ils veulent toujours plus. On se contente ... L'important c'est de ne pas se reposer sur le fait "ah ben c'est cool on fait 200 millions d'entrées en France" tout va bien. Ça va. Si vous faites ça, vous êtes morts. C'est justement au moment où vous êtes en haut qu'il faut investir, qu'il faut regarder. Encore une fois, bon vous vous êtes dans le cinéma et vous aimez ça, mais la nouvelle génération elle n'est pas avec un écran devant soi. La société change énormément et l'accessibilité change. Donc si vous avez accès à des films directement en téléchargement ou ... et quand je vois les moyens. Hier soir je regardais une série sur netflix, carbone, qui n'est pas bonne, mais visuellement j'étais assez impressionné. Ils ont des moyens colossaux pour faire ce genre de trucs. Je me suis dit ça n'a aucun intérêt de le regarder sur un petit écran cette série. Ça aurait été beaucoup plus fort de regarder ... Est ce que Netflix devrait créer des salles de cinéma? Ça serait intéressant ça aussi. Est-ce que le fait d'avoir accès à ce genre de contenus exclusifs ne leur donnerait pas envie justement de créer un cinéma. Moi je trouve que ça crée un manque. C'est tellement impressionnant à voir visuellement que ça peut être plus intéressant de le voir au cinéma. Je trouve que la limite est là. Donc les fournisseurs d'accès et les télévisions d'aujourd'hui poussent à ça justement. Avec un niveau sonore, avec une ... D'ailleurs c'est marrant parce que vous achetez une TV et vous êtes obligés d'acheter en plus un équipement audio, car elle n'est pas satisfaisante. Comme quoi il y a que le cinéma qui peut vous apporter ça. Parce que vous recherchez en fait chez vous ce que vous pouvez avoir au

cinéma. On reste quand même le premier vecteur, avec une attitude modélisante. Je ne sais pas si je répons à votre question.

Du coup ce qui est intéressant c'est aussi que vous attirez ici un nouveau public qui n'est pas cinéphile. Au niveau de la typologie du public, dans ces nouvelles salles et notamment la 4DX c'est plutôt jeune et pas vraiment cinéphile?

Alors ça dépend de ce que vous appelez cinéphile. Moi je dirai plutôt cinéphage. Paul Thomas Anderson, il ne sera pas en 4DX.

Est-ce que c'est un public qui a l'habitude de venir au cinéma ou c'est un nouveau public?

Non. Et c'était le but hein. La 4DX c'est vraiment fait pour ça. Et la salle mêmes aussi. La salle mêmes c'est la première sortie. L'idée c'est que les enfants disent c'est ma salle à moi, c'est ma première sortie et je découvre le cinéma à travers cette salle. C'est un peu ça l'idée. C'est dire qu'il a son confort et qu'il peut tout se permettre dans cette salle. C'est pour ça qu'on l'a appelée la salle mêmes. La 4DX la première idée c'était de reconquérir une clientèle qui ne va pas au cinéma. Et d'ailleurs c'est drôle parce que les clients 4DX c'est les clients très fidèles et qui se créent une communauté, qui sont très attentifs, ils nous demandent beaucoup de films et nous demandent un programme jusqu'à la fin de l'année, ils veulent savoir ce qui va sortir. Et ce qui est intéressant c'est que c'est une clientèle qui revient. Et par contre la question à laquelle je n'ai pas réponse c'est "est-ce que cette clientèle la va voir d'autres films qu'en 4DX?" je ne sais pas. Je sais qu'il y'a des férus qui poussent, je vois sur l'Imax notamment, ils veulent le rang le J, la place J13, ils sont comme ça, car ils savent que c'est le meilleur emplacement pour eux, c'est l'endroit idéal. Mais il y a aussi les spectateurs qui veulent voir dans différents formats. Par exemple *Star Wars* ils ont été le voir en 4DX ils ont été le voir en Imax. Ils veulent le voir en Atmos et cherchent la meilleure salle pour voir le film. Il y a cette catégorie de là de... comment on peut appeler ça... de ciné technophiles. Ils veulent voir la meilleure façon de voir un film. La meilleure expérience possible, le meilleur rendu. Par exemple j'ai été marqué par *Dunkirk* ici. On ne remplit pas beaucoup sur les films en VO. J'ai rajouté énormément de séances VO sur *Dunkirk*, qui est presque un film muet, j'ai

quasiment fait que de la VO sur *Dunkirk* en Imax. Et on s'est retrouvé avec des spectateurs qui sont venus de très loin pour voir *Dunkirk* en Imax.

Il a été tourné en Imax.

Et ouais! Ce qui prouve que c'est plus une affaire de cinéastes aussi. Quand vous avez un cinéaste comme Cameron ou Nolan, qui sont férus de technologies et qui tournent un film dans un format et que vous savez vous ne pouvez pas le voir dans une mauvaise salle, qui n'est pas rendre hommage à ce réalisateur, qui n'est pas son souhait, vous allez chercher la meilleure salle pour comprendre et ressentir son œuvre. Et c'est ce qui s'est passé avec *Dunkirk*. On s'est retrouvé vraiment avec des cinéphiles qui voulaient voir l'œuvre en Imax. Ils sont venus exprès pour voir le film *Dunkirk* tel qu'a voulu le montrer le réalisateur. Là j'ai fait mon métier. On a répondu à 100 % à ce qu'un auteur voulait montrer et on se retrouve dans la lignée de la branche et ça porte ses fruits, c'est génial. Je ne vais pas critiquer les confrères, mais je connais des salles où il y a un décalage par rapport au son. Après ça peut être une ambiance que vous cherchez. Tous les films ne sont pas forcément adaptés etc. C'est ça aussi le risque. C'est même triste. Donc oui on a créé cette clientèle-là, mais je n'ai pas réponse si cette clientèle va le voir après dans d'autres formats, ce qui est notre but. Après nous on progresse, le cinéma n'a qu'un an et on voit une progression. Mais je ne sais pas ... Ils viennent de loin les clients 4DX, ils viennent de province, ils ont voulu découvrir etc., ils nous écrivent des fois en disant "je viens en vacances, j'aimerais voir un film quelle est la programmation?". Ils se préparent. Pour eux c'est une sortie etc. C'est une autre façon de voir les films. Pour moi c'est quelque chose de complémentaire. Mais ça ne remplace pas. C'est proposer une autre expérience. Mais l'idée c'est que moi qui suis vraiment cinéphile, perso c'est pas mon kif la 4DX. Je ne suis pas la cible. Je le vis, je le comprends et pourtant j'étais plein de doutes au départ. Mais je vois le plaisir que ça procure et c'est le but de notre métier quoi. Si c'est faire découvrir une œuvre dans ce type de format ... Moi je l'ai vu quand on a fait venir le réalisateur de *Ghost In The Shell* en 4DX il a voulu voir ce que ça donnait. Il est venu en salle et il se marrait. Il a dit "Ah, mais j'ai validé le truc je voulais voir ce que ça donnait". Donc c'est une autre façon ... Après peut-être que des films seront tournés en 4DX. Je pense que les films coréens seront faits en 4DX. Par contre vu la BA et le teaser de *Taxi 5*, on a l'impression que le film a été fait pour la 4DX. Je l'ai vu en salle et je l'ai vu en 4DX ce n'est pas la même BA.

**Et vous ne pouvez pas faire des partenariats comme ont fait CGR avec Luc Besson?
Ils ont fait un partenariat pour la salle ICE.**

Moi je trouve ça très bien leur salle ICE. Après des couleurs sur le côté pour un film je ne suis pas convaincu du concept, mais j'aime bien leur salle elle est jolie, elle est confortable. Puis je trouve que c'est bien de proposer des salles VIP dans des villes où ce n'est pas forcément la première idée. Moi tout ce qui fait venir au cinéma je trouve que c'est une bonne idée. Que CGR fasse ça je trouve ça formidable. En plus si ça crée une clientèle... En plus si on se permet à Torcy de faire une salle VIP où on paye un peu plus cher pour être tranquille et ne pas avoir des gamins qui mangent du popcorn trop fort à côté de soi. Ben ouais je préfère mettre le prix ouais. Créer une clientèle, une clientèle qui n'a pas forcément envie. Et je trouve que ça casse leur image. C'est malin, c'est très malin, je trouve ça bien. Après qu'ils aient surperformé sur *Valerian* je peux le comprendre. *Valerian* en 4DX j'ai cartonné, c'était tout le temps complet. Je pense que c'est la salle qui remplit le mieux en France, car elle fait 104 fauteuils. Ah non, mais c'est fou. C'est une salle dingue. Après on va en ouvrir une cinquantaine, enfin une vingtaine cette année donc l'effet nouveauté. Après je n'ai pas de clients qui viennent de Montpellier sauf s'ils sont en vacances. Après je ferais des salles Imax et 4DX partout si je pouvais aussi. Donc il faut le faire. Je ne comprends pas qu'on soit la première salle Imax sur Paris.

Alors que dans les pays anglo-saxons il y a beaucoup plus de salles Imax depuis plus longtemps...

Ah ben, le modèle économique Imax, il est compliqué ...

Justement vous pouvez me détailler un petit peu?

Non, ça, c'est plus confidentiel. C'est un investissement qui est lourd. C'est un engagement qui est ... C'est un partenariat et un engagement. Après je trouve que c'est la meilleure façon de vivre un film personnellement. Imax c'est magnifique. *Dunkirk* en Imax ça n'a rien à voir. Et puis Dolby Vision c'est formidable aussi. C'est super. C'est top. Après les fauteuils sont top. On les a testés ici. On a fait le showroom ici. Le seul

danger c'est que vous risquez de vous endormir. Je pense que la séance de 22h ça ne doit pas être simple.

Par rapport au public, vous avez dit qu'il a conscience de voir le film dans de meilleures conditions. Ce n'est donc pas que du marketing?

Si demain je mets un Blu-ray dans une salle, les spectateurs n'y verront rien. Je reste persuadé qu'une majorité de clients n'y verront rien. Mais si je montre les mails que j'ai de spectateurs qui me disent "y'a tel pixel qui est mort dans cette salle, y'a tel truc..." Mais c'est hallucinant. Il y a toujours des spectateurs attentifs. Il y a des spectateurs qui sont incroyables, et qui peuvent repérer ... Et je ne parle pas de Lenfrid de la Fédé. Qui sont capables de repérer telle luminosité, tel décrochage. Ils le voient de suite. À Beaugrenelle j'avais ça, car j'avais deux projecteurs dans la salle 10. Et ce n'était pas simple, des fois il y avait des problèmes de calibrage. C'était dur d'équilibrer les deux projos, et surtout sur la 3D. C'était sans appel. Vous aurez toujours des spectateurs et je suis d'accord qu'un spectateur lambda on parle de l'occasionnel qui vient une fois par an voire le Disney et oui c'est une sortie il voit un film sur grand écran etc. Mais si vous lui faites goûter une expérience une fois ... Je vais prendre un exemple : ma belle-mère ne va jamais au cinéma. Elle y va une fois par an et encore. Je l'ai amenée voir Greatest Showman en Imax elle est sortie elle avait des étoiles dans les yeux. Une fois que vous l'avez goûté, vous ne pouvez pas voir autre chose. Franchement. Il y a 5600 en France. Sur 5600 s'il y a 80 % d'écrans qui font moins de 5m ou 6m, avec un projecteur encrassé avec des lampes qui ont 800 heures. Parce que le cinéma n'a pas les moyens de changer la lampe toutes les 300 heures ou 200 heures. Oui dans l'image qu'on peut avoir, on n'a pas l'habitude de voir autre chose ... Mais si dans ces salles-là vous la changez tout d'un coup et vous mettez un projecteur Christie avec une luminosité à tel candela avec un écran de 17 m ils vont faire un effet waouh et après ils n'iront plus voir autre chose. Vous connaissez l'adage sur l'eau du Nil, une fois que vous l'avez vue... C'est une question de rapport à l'image et à l'écran. Une fois que vous l'avez vécue une fois vous avez envie de le reproduire, vous avez envie de l'avoir encore. Moi j'ai été marqué par la salle Imax de Disney. Moi je l'ai vu une fois, je me suis dit WAHOU. Après vous avez un effet presque décevant quand vous allez ailleurs. Souvent les spectateurs disent "mais ils jouent quoi dans cette salle-là." C'est même compliqué après de faire des salles avec un écran de 10 m.

Vous voulez dire que certains spectateurs viennent pour la salle avant de venir pour le film?

Exactement. À Beaugrenelle c'était tout le temps le cas. Vous jouez quoi dans votre grande salle? Beaucoup de spectateurs! Et ils sont déçus! Quand j'ai fait la prog lundi et que Mathieu me dit "pourquoi vous ne mettez pas ce film-là, dans cette salle-là, à cette heure-là? Je lui dis "non, car c'est une nouveauté et la nouveauté vous ne pouvez pas la mettre sur un écran de moins de 13 mètres. Et vous avez un effet déceptif. Et pourquoi il est dans une petite salle? Parce que le film ne va pas marcher? Et non. Il faut proposer le meilleur dès le début. Car la première semaine c'est là où vous avez le plus d'envie. Donc il faut proposer la meilleure salle, le meilleur horaire et la meilleure façon d'être projeté. Il y a cette attente-là. Les spectateurs sont hyper attentifs. Évidemment pas à 100 %. Oui le prochain Dany Boon ils ne vont pas nous poser la question, mais ils se doutent que la première semaine il sera dans une grande salle, car ce sera un succès. Et Black Panther si je l'avais mis cette semaine dans une petite salle je me serais fait lyncher c'est sûr.

Au niveau de la valeur ajoutée qu'apportent ces salles-là, c'est plus sur le long terme pour Pathé...

Ce n'est pas qu'une question de moyen terme. Stratégiquement c'est une question de PDM, une volonté de gagner des PDM, de se dire que depuis 3 ans il y a autant de seniors que de moins de 25 qui vont au cinéma. Ce n'était pas le cas avant. Avant c'était les moins de 25 qui allaient plus au cinéma que les seniors. Donc la population vieillit. Donc il faut reconquérir cette clientèle de jeunes de moins de 25 ans. Et c'est eux les fêrus technologiques. C'est eux qui veulent les derniers iPhone, les derniers Samsung. C'est eux qui veulent le super écran, les trucs qui bougent et la 3D etc. Ce n'est pas le senior. Lui il vient au cinéma parce qu'il aime ça, qu'il a été habitué à ça et que ses parents les ont amenés et que c'était une sortie. Les jeunes veulent voir un film, ils veulent le voir avec d'autres potes avec des copines etc. Ça reste une sortie aussi. Ils veulent voir aussi un film. Ils sont beaucoup plus alertés sur le contenu qu'avant. Là Black Panther j'avais tellement de préventes ! Star Wars mes caisses étaient vides, car on a tout vendu en préventes. Ils veulent voir les meilleures conditions et ça, c'est la nouvelle génération. Et Black Panther c'est exactement ça. Ils veulent le voir sur Imax. D'ailleurs c'est intéressant

de voir les publicités IMax. “À VOIR EN IMAX”. Ils font les interviews d’acteurs en disant “le film il faut le voir en tel format”. Ils montrent même le cadre en disant “bon ben voilà ça c’est le format normal et voilà ce que montre Imax avec plus d’image, donc vous avez l’impression ‘être privilégiés quand vous allez voir un film. Et la cible c’est vraiment ces jeunes-là.

Et au niveau de l’impact sur la fréquentation et notamment par rapport aux concurrents sur la zone, est-ce que vous sentez que ces salles ont vraiment un effet positif?

Je le sens, d’autant plus quand on ne les a pas. Sur le mois de février, on a plein de sorties qui sont annoncées. Ça va aller de Solo à Avengers, de Dead pool à Jurassic World. Donc dès qu’on a ces films-là, je suis en PDM bien au-dessus d’UGC Paris 19. Par contre quand on n’a pas ce genre de films, ce qui est arrivé en septembre avec une période creuse, pas de sorties d’Imax ou de 4DX. C’est la seule fois où c’est arrivé, j’ai fait des reprises d’ailleurs. Là du coup UGC ils gagnent tout de suite. Ils ont une stratégie plus de films. Et du coup la contrepartie de ça. Ce qui peut être intéressant dans votre mémoire. C’est que la course à la technologie. Elle ne peut aboutir aussi que si vous avez des joueurs, et si vous avez des intervenants. Et quand vous n’avez pas de contenus, vous n’êtes rien sans contenu. Quand je n’ai pas eu le contenu, ben j’ai chuté. Clairement. Ça passe avant tout par l’offre. La contrepartie de ça c’est que j’ai tellement communiqué sur l’Imax et la 4DX qu’un spectateur cinéophile qui aime les films de PTA il ne se dit pas qu’il peut venir les voir ici. Et quand je les sors, ça ne marche pas. Et ça ça me rend malade, car justement j’ai envie de proposer tous types de films. Mais le distributeur il se dit “je ne vais pas le sortir là, car chez Arnaud c’est du gros film technologique avec des explosions partout et c’est du Black Panther, mais je ne vais pas sortir le Woody Allen parce que ça ne marchera pas. Parce que justement les clients ils ne savent même pas que je peux le proposer. Du coup quand j’ai proposé ça reste compliqué”. Et c’est du travail sur le long terme. Mais c’est compliqué, car ils me disent “mais je ne comprends pas, vous dénigrez la banlieue, vous pensez qu’on aime que les films de bourrin, et qu’on n’aime pas la VO. Oui, mais quand j’en fais il n’y a personne. Mais on essaie de le proposer. Mais quand on le propose, c’est pour cette clientèle de cinéophiles que je recherche. La diversification est compliquée. Et vous savez qu’en France on aime bien avoir des cases et colorier des cases, mais pas mettre plusieurs couleurs dans la même case. Donc faire un cinéma qui

fait de la VO, de la technologie, des fauteuils qui bougent et du PTA ils ne comprennent pas quoi. Et en plus dans un centre commercial quoi.

Du coup vous commencez à être prisonnier du public?

Pas prisonnier, j'en ai pris mon parti. Ça me rend malheureux personnellement, mais on s'en fout de ce que je pense. Mon patron est très content et on gagne des parts de marché donc c'est ça qui compte. Je dis encore une fois, c'était une volonté, une stratégie d'être laboratoire. Donc là on travaille sur une nouvelle salle ultra technologique. J'ai rendez-vous jeudi pour un truc ultra innovant aussi. On va rechercher. J'ai trois projets de salles innovantes cette année, j'adorerais faire 16 salles avec 16 concepts. C'est un terrain de jeu. Et si ça fonctionne, on les déclinera. Et si ça ne fonctionne pas, on arrêtera, on fera autre chose et on tirera les leçons. Après dès le début ici on a vu que les jeux vidéo cartonnaient. On s'est dit qu'on a une clientèle de jeunes, on a une clientèle qui aime ça. Si on pouvait faire une salle avec des trous partout avec un jeu arriver jusqu'à l'écran ils adoreraient, ça cartonnerait. Un parcours à la escape game ça cartonnerait. Il faut avoir l'espace! Mais ici ils adorent ça ...

Vous faites de l'Esport aussi...

Ça aussi c'est un autre type de marché. C'est encore autre chose. On est plus dans le cinéma. On est sur le fait de sortir de chez soi et sur le fait de faire de l'E. game retransmis pour pouvoir ... Mais ce n'est pas des cinéphiles. C'est encore autre chose comme clientèle. Mais c'est intéressant de le tester sur des périodes hors périodes fortes comme en ce moment.

J'ai pas mal de questions sur les investissements, le business model... Je sais que c'est confidentiel. Mais je ne peux pas avoir des ordres d'idées sur combien coûte une salle?

C'est variable. Une salle enfants ce n'est pas du tout le prix d'une salle 4DX. Ce cinéma, grosso modo, a coûté 20 millions. Vous ferez votre calcul. Il faut en avoir les moyens. C'est le budget d'un film, d'un gros film. Je pense à la prochaine projection Pathé qui coûte à peu près ça. Le film de sous-marins. Donc je me suis posé cette question quand

j'ai entendu ça. Je me suis dit tiens c'est marrant. Pour ce prix-là est-ce que je fais un film ou est-ce que je fais une salle. Un film c'est un coup de dés. Une salle c'est pas ça. C'est sur du long terme. Donc la rentabilité... Une salle 4DX il y a un surcoût qui est partagé. Il est de 6 euros, de 8 euros quand il est en 3D, que vous reversez en partie au distributeur. Après il y a une recette partagée avec 4DX, soit une recette de pourcentage, soit moitié-moitié sur le surcoût. Après il y a beaucoup de maintenance, beaucoup d'équipements, mais la question que vous ne me posez pas c'est de savoir si une salle 4DX est plus rentable qu'une salle Imax? Oui c'est sûr du court terme vu le taux de remplissage. C'est beaucoup plus rentable de faire une salle 4DX, car elle est plus petite. Une salle Imax c'est 320 places. Il faut les remplir... Sinon on ferait de l'Imax dans toutes les salles. C'est plus compliqué Imax. Et je trouve ça intéressant d'ailleurs, car 4DX c'est facile à vendre. C'est facile à expliquer. C'est unique, mais c'est facile à expliquer. Alors qu'Imax s'est compliqué. Souvent j'ai des agents qui me disent : mais c'est quoi la différence? Comment le vendre? Ce n'est pas évident à vendre. Philippe nous le dira : Imax c'est la meilleure façon d'aller au cinéma. Ouais, mais si je dis ça ils ne comprennent pas. Ce n'est pas simple à faire comprendre. Il faut le faire vivre. Il faudrait presque inviter tout le monde, la France entière. Là le rendez-vous que j'avais ce matin avant vous je lui ai dit que j'avais une salle Imax, donc la société voulait voir la salle, et il pensait que c'était une salle à 360 degrés à cause de l'image de la géode. Ben non Imax c'est pas ça. Mais vous ne savez pas, car il y a différents types d'écrans Imax. Et vous voyez la géode, vous avez l'image dans la tête en vous disant c'est un écran qu'englobe tout on peut tout voir. Ben ouais, mais non. Faut l'expliquer. Faut le raconter. Non non une salle 4DX si notre actionnaire décide d'en faire une vingtaine en France c'est qu'économiquement c'est très très rentable.

Et l'Imax c'est quand même intéressant?

Oui sinon on n'en ferait pas. Mais c'est plus long à rentabiliser. Mais je trouve ça plus prestigieux.

Il y a la marque ...

Bien sûr. C'est plus ... Imax vous vous adressez à tout le monde alors que 4DX vous vous adressez pas ... J'ai amené mes parents voir Dunkirk en Imax, je ne les amènerais

pas le voir en 4DX. Ce n'est pas la cible. Ce n'est pas fait pour eux quoi. Alors qu'Imax s'adresse à tout le monde. Même coco était en Imax. Vous vous adressez à une cible beaucoup plus large, un éventail plus large.

Il y a aussi un investissement marketing qui doit être supplémentaire par rapport aux autres salles, car vous devez expliquer ce que sont ces salles?

On a dépensé beaucoup d'argent. Dans une salle de cinéma, vous calculez en euros spectateur, c'est-à-dire que pour lancer une salle de cinéma il faut compter 13 centimes à peu près, entre 10 et 13 centimes par spectateur pour lancer un cinéma. Et après vous le diminuez progressivement. Vous arrivez après à 5 centimes, ou 8 centimes, ça dépend de votre volonté ou du budget que vous voulez dépenser. Pour lancer un cinéma, ça dépend des moyens encore. Ça dépend des cinémas. Je n'ai pas envie de dire des chiffres choquants pour un petit cinéma qui n'a pas les moyens. Il faut le faire connaître. Mais les meilleurs moyens de le faire connaître ce n'est pas en dépendant de la publicité. Il faut faire parler. 4DX on a dépensé beaucoup d'argent on a acheté une bâche sur le périph, on a acheté de la visibilité dans le métro, vous savez sur les panneaux. En plus c'est des panneaux en full time pendant 15 jours pendant les vacances d'avril. Ça coûte une fortune ça coûte 100 000 euros. 4DX j'étais déjà complet quand on me les a loués. Après je ne l'aurais pas fait on me l'aurait reproché. On a lancé une grosse campagne pour faire connaître. Ça a fonctionné, mais ce qui a le plus buzzé c'est le fait de le faire tester. Donc on a fait venir des youtubeurs, des influenceurs, etc. Et c'est eux qui ont fait le relais. La meilleure façon de lancer un cinéma et une salle c'est de faire tester et de faire parler. Les meilleurs relais c'est notre équipe, mais c'est avant tout les spectateurs. C'est eux. Et si y'a un rejet des salles, ça arrive il y a des salles qui ne fonctionnent pas et il y en a une pas loin qui ne fonctionne pas, c'est que le bouche à oreilles ne se fait pas et que du coup il y a une expérience décevante et les clients se disent "je n'aime pas ce cinéma et mon expérience ne me plaît pas". Je n'ai jamais eu, et ça je peux vous le dire, car j'ai fait Beaugrenelle qui était le cinéma le plus cher de France donc j'en ai pris des coups, je n'ai jamais eu un seul client en 1 an qui m'ait dit " la salle 4DX est trop chère". Jamais. Ça veut dire qu'on ne l'a pas mise assez chère. 6 euros de plus. Ça veut dire que l'expérience vaut le coup. Tant mieux que ce soit ce prix-là, car on a bien rempli. Mais je n'ai jamais eu quelqu'un qui s'est plaint du prix. Ce qui me choque moi ! Car c'est quand même cher ! Quelqu'un qui paye 22 euros c'est le tarif plein pour quelqu'un qui n'a pas les moyens

de payer moins cher. Il va payer en tarif plein 12 + 8 + une paire de lunettes. Vous êtes à 21 ! 21 euros votre séance ! waouh ! Eh ben ce mec là il ne m'a jamais écrit. Ça veut dire que l'expérience elle vaut le coup. Ça veut dire que vous êtes dans le bon tarif, et que ce que vous proposez ... Imax pareil je n'ai jamais eu un client qui m'a dit "la séance Imax elle est trop chère", sauf peut-être sur Arthur, car le film n'était pas bon. Sur un mauvais film peut être que le spectateur va dire c'est mauvais c'est trop cher.

Il y a un budget marketing plus important pour ces salles-là?

Bien sûr ! Imax, je dégage par an. Que je ne vous dise pas de bêtises ... Contractuellement de toute façon vous avez une obligation de le faire. Vous avez un coût marketing partagé avec Imax et j'ai un engagement contractuel avec 4DX. Je dois dépenser une certaine somme pour promouvoir la salle. Grosso modo entre 15 et 20 % de mon budget marketing doit passer dans ces salles, pour promouvoir ces salles et la technologie.

Il y a également un investissement en plus par rapport à la maintenance? Vous avez la main dessus?

Il y a une maintenance annuelle en 4DX et en Imax et en plus vous avez beaucoup de pièces détachées, surtout en 4DX. Donc ça demande entre 5 et 8 heures par semaine grosso modo. Ensuite il faut tester les équipements, vous avez beaucoup de pannes, vous avez ... Oui c'est un vrai manège donc ça demande de faire beaucoup de tests.

Donc ça, c'est quelqu'un qui a été formé ...,

Oui. C'est pour ça qu'on a une équipe technique beaucoup plus importante que dans d'autres cinémas.

Dans le dernier rapport sur l'après-VPF, certains exploitants trouvent qu'ils sont dépossédés de leurs compétences techniques et de plus en plus de leurs équipements. Vous en pensez quoi?

Le métier de projectionniste n'existe plus. D'ailleurs ça me fait souvent rire quand j'ai un distributeur en ligne qui me dit "j'aimerais parler à un projectionniste?" Je réponds "non

vous voulez dire un informaticien?" c'est une blague que je fais tout le temps parce que c'est ça. Tout est programmé, et même à distance. Quelqu'un peut prendre la main à distance. Non ça va dans le bon sens, heureusement car ça demande plus de réactivité. L'image d'Épinal qu'on a de la pellicule qui brûle au cinéma c'est quelque chose qui heureusement n'existe plus. Vous avez un problème vous pouvez mettre sur pause etc. Il y a une dépossession, mais maintenant c'est un nouveau métier oui. C'est de la technique. 4DX c'est encore différent parce que la prise en main, et le laser aussi, parce que la prise en main de ces appareils-là vous oblige à avoir une formation et ça revient un peu à un métier un peu ancestral parce que c'est un métier manuel. Vous démontez des fauteuils, vous avez des cartes puces à l'intérieur, c'est comme un garagiste aujourd'hui. Le garagiste est un informaticien. Ça passe par des cartes mémoires plus que par des pannes techniques. C'est un peu la même chose en 4DX, mais oui c'est de la technique. La technique, ça s'acquiert. Mais une dépossession? Non je dirais que je peux comprendre, car on a moins la main, on a paumée être un peu démunis, mais ça nous apporte beaucoup plus de souplesse et ça permet heureusement grâce au numérique je me rappelle que quand vous n'étiez pas nés, en banlieue pour voir un film il fallait attendre 4 semaines pour avoir la copie alors que maintenant ils l'ont en même temps. Rien que ça ... Vous ça vous paraît normal, mais moi je ne l'ai pas vécu ça. Moi j'ai vécu et je vis toujours en banlieue et dans une ville où pour avoir le film en première exclu il fallait attendre alors que maintenant ils l'ont tout de suite, j'imagine. Ça change tout. Aujourd'hui on reçoit les films par satellite. On reçoit par globecast avec la fibre. Et il y a encore des coursiers qui viennent avec des disques durs, mais ça me choque encore ça. Je me dis, mais putain ça va durer combien de temps. Je comprends pour les problèmes de dépossession, mais je pense surtout à ce que ça apporte et la réactivité que ça apporte.

Et par rapport à l'image que Pathé se donne maintenant d'aller vers les nouveaux technos, est-ce qu'il ne va pas devoir tout le temps innover. Pathé peut le faire. Mais plein de salles ne peuvent pas le faire. Et est-ce que Pathé pourra toujours le faire?

Ben la salle enfants tout le monde peut la faire. C'est une innovation aussi. CGR fait des maths de la NBA aussi, on fait des retransmissions d'opéras, de ballets. On ne peut pas faire que des films, car si on faisait que des films ... Est-ce qu'on va être accolés à cette image-là? Non. On peut arrêter demain de le faire et se dire "on est bien, on continue on attend de voir". On peut être dans une situation de veille comme le fait notre confrère.

Moi je trouve que c'est dangereux. C'est dangereux pour eux, car ils se disent que pour l'instant ils ont la main et tout va bien, mais vous regarderez les parts de marché d'UGC faut faire attention. Vous avez CGR qui augmente ses PDM. Cap Cinéma augmente ses PDM. Le danger, ça reste plus sur les salles qui ne peuvent pas se permettre d'innover, qui n'ont pas les moyens. Et justement c'est ce que je vous disais, une fois qu'on a goûté à ça on peut avoir un effet déceptif en se disant "ben je n'ai pas envie de voir ça quoi". Après il y a des salles où vous avez mal aux fesses au bout d'une demi-heure. Il faut le reconnaître, il faut le dire. Il y a des salles où vous vous dites ce n'est pas possible". Je suis allé au théâtre des amandiers il y a quelques semaines c'était des strapontins j'avais les genoux coincés. Je suis allé à l'Olympia il n'y a pas longtemps j'étais super mal assis, je ne pouvais pas me lever, et j'avais mes genoux contre moi. C'était horrible. C'est une mauvaise expérience. Je me dis tout ça pour une question de rentabilité, car la salle était complète; moi je ne trouve pas ça bien de proposer ça aujourd'hui. Il faut mesurer la leçon de rentabilité, la leçon d'accueil et de confort, et il faut penser au client qui ne revient pas. Pour l'instant il revient, car il n'a pas le choix, mais si demain il y a l'Olympia et que le lendemain il est dans une nouvelle salle hyper confort pour le même prix ben il ira plus à l'Olympia. Il faut faire attention à ça. Il faut mesurer par rapport aux moyens qu'on a certes et il faut se mettre à la place du client. Les clients sont plus alertés, plus exigeants et ils communiquent entre eux. Ils savent et ils sont beaucoup plus renseignés. Le monde change. On va vers une demande et on doit être attentifs à la réactivité. Ça va super vite sur les réseaux sociaux. Donc l'image qu'on peut avoir d'un établissement et le fait de se dire "je m'en fous je suis leader et quoique je fasse ça remplit, c'est une mauvaise stratégie, c'est dangereux de dire ça. Déjà c'est prétentieux et puis vous n'avez jamais rien acquis.

Après les salles indépendantes doivent se mettre à la page niveau confort.

Et niveau accueil surtout. Pas que confort. Pour moi l'innovation passe par l'accueil aussi et il y a des salles de cinéma, des indépendants, c'est "ouais non non je ne prends pas espèces". Ça existe. C'est impossible. Ils se tirent une balle dans le pied. J'ai été marqué à vie par le Balzac qui est la meilleure expérience de cinéma. Jacques Schpoliansky, on lui fait un bisou en sortant. Maintenant il prend sa retraite, mais pourtant c'est indépendant c'est une petite salle, mais vous étiez chez lui. C'est proche de la restauration un cinéma c'est la même chose. Il faut pouvoir accueillir il faut pouvoir se sentir bien, se dire c'est

une expérience. Vous pouvez aller au restaurant faire les meilleurs plats si vous êtes accueillis comme de la merde vous n'y retournerez pas. À l'inverse vous pouvez avoir quelque chose qui est un plat qui est bien, mais vous ^êtes reçus comme un prince vous aurez peut-être plus envie d'y retourner. C'est une question qu'il faut se poser.

Et puis ils doivent innover au niveau de l'animation et de l'évènementiel.

Tout le monde ne peut pas en faire, mais vous pouvez en faire avec vos moyens. L'important c'est de fidéliser, fidéliser la clientèle et les réseaux. Mais faut se méfier des réseaux sociaux et de l'image qu'on véhicule après. Des clients prennent des photos en salle et les mettent sur les réseaux. Ils sont sans pitié.

Pour finir, je voulais juste avoir votre avis sur les prochaines technos qui vont être intéressantes.

La 3D sans lunettes, la salle sans cabine de projection. Les prochaines salles VIP et les hologrammes. Après les écrans LED etc. quand ça va arriver ... Moi c'est surtout la configuration de la salle. C'est ça qui va être intéressant. On va pouvoir tout imaginer. C'est ça qui va être bien. Mais faut qu'on pense à l'essentiel, il faut qu'on pense au film. La VR je suis très partagé. Pour moi c'est une expérience individuelle. Elle n'a pas sa place dans la salle de cinéma. Ça peut être un produit complémentaire. Vous voyez SW et vous avez une scène inédite de SW en VR après. Mais pour moi la VR on l'aura chez soi et des lunettes ... Pour moi c'est plus du jeu vidéo ou du porno. C'est plus adapté à ça. Aller dans une salle pour faire de la VR, non.

Après si des grands réalisateurs commencent à s'y intéresser ...

Oui, mais ça ne va pas dans une salle.

Mais si le contenu est disponible que dans la salle, pourquoi pas.

Il n'y croit pas parce que ... je vais vous donner juste un exemple. Vous mettez dans une salle de cinéma vous mettez votre casque, vous posez votre sac devant vous qui vous

surveille votre sac, qui vous surveille vos affaires. Vous avez besoin de savoir ce qu'il y a autour de vous. Ce n'est que mon avis, mais je n'y crois pas.

Vous ne deviez pas en faire justement de la VR?

Oui avec Imax, mais ce n'était pas prêt. J'y réfléchis encore. Je ferai certainement un petit truc avant la fin de l'année. Wiimoov, ils ont fait un truc intéressant avec la VR, un espace avec les Lapins Crétins, un jeu qui s'appelle le Minotaure. Moi j'ai fait un jeu c'est impressionnant; vous entrez dans une salle avec votre casque et c'est génial vous voyez vos mains, vous tirez etc. Elle dure 15 minutes, mais ça peut durer longtemps si vous regardez tous les détails. Mais j'étais tout seul et je voulais qu'il n'y ait personne autour de moi. Je pense que c'est plus quelque chose qui a trait à l'expérience personnelle alors que le cinéma reste une expérience collective.

Au niveau des prochains investissements de la Villette?

Je fais une nouvelle salle entre mars et mai. Je vais l'annoncer quand j'aurai la date. On devait être prêts pour le Spielberg, mais je ne suis pas sûr.

Et au niveau des équipements plus classiques, vous allez passer au laser?

Pas tout de suite. Là c'est une question d'investissements et de coûts. Ça coûte cher et il faut avoir le recul. Pour l'instant hélas non. Pas tout de suite. Après le débat ce sera le LED ou le laser. Le Laser vous avez une netteté d'image incomparable et le LED vous aurez une durée de vie qui sera bien supérieure. Je crois que ça coûte 100 000 euros une salle.

Moi j'ai entendu plutôt 500 000 euros.

Ah oui je vous dis des bêtises. C'est 500 000 euros.

Le Laser c'est 150 00 euros le projecteur.

Ça se calcule ... Mais bon.

ANNEXE 6 : ENTRETIEN AVEC PHILIPPE LAGRANGE

Philippe Lagrange est directeur technique au Pathé La Villette

Est-ce que vous pouvez rapidement vous présenter et présenter votre rôle?

Alors moi je suis responsable technique et j'occupe deux missions pour l'entreprise. La première c'est que j'occupe toutes les fonctions de production audiovisuelle et de maintenance de l'ensemble des équipements et du bâtiment de la Villette. C'est tout ce qui est équipements de projection, électricité et climatisation, moyens de secours, ascenseurs, escalators, les sanitaires, tout ce qui va toucher à la menuiserie, la plomberie, la peinture, tout ce qui a un lien direct ou indirect avec le bâtiment c'est mon ressort. J'ai trois collègues qui sont techniciens polyvalents à qui je délègue des fonctions d'exécution et moi je suis plus dans la coordination, la relation avec les entreprises extérieures, l'élaboration des budgets, des devis et des suivis administratifs. Ma deuxième grande casquette dans l'entreprise c'est une mission de groupe pour l'ensemble du circuit au niveau français et dans cette tâche là mon cœur de métier c'est l'image. Donc tout ce qui va concerner les images que l'on va voir dans nos établissements nécessite des équipements, des projecteurs, mais aussi des écrans LED donc il y a des choix techniques à faire sur ces machines, des choix de qualité, des choix de coûts, des choix d'intégration dans nos systèmes donc j'ai une réflexion là-dessus. J'ai une veille techno à faire sur ce qui se passe et proposer des solutions par rapport à tous nos projets sur les nouveaux sites. Là aujourd'hui j'ai travaillé sur Nice. La semaine prochaine on a une commission de sécurité sur l'ouverture à Nice. J'ai de la hiérarchie au-dessus de moi, de la même façon qu'ici sur site j'ai un directeur. De la même façon que tout ce qui concerne ici tout ce que j'ai énuméré en première partie ... Bon j'ai de l'autonomie parce que j'ai mon budget. Il y a une relation de confiance, mais dès que j'estime que ça doit être remonté à ma hiérarchie je le remonte. Et lui de la même façon il a des choses à me demander et je les descends. Ce schéma-là est reproduit au niveau de ma deuxième grande mission, avec plusieurs interlocuteurs au siège, ça dépend des sujets, ça dépend ... Parce qu'en fait il y a plein d'opérations transversales par rapport à ça donc en fonction des tâches à accomplir autour de ça je me réfère à des gens qui travaillent au siège ou avec en direct les directeurs et/ou les responsables techniques des autres sites.

Les directeurs ont une petite autonomie dans le choix de l'équipement?

Non ça vient du siège. Un directeur peut proposer des investissements sur son site, qui lui semblent pertinents et qui seront amortissables pour ses budgets. Maintenant il va demander à avoir des technologies innovantes, mais ce n'est pas lui qui va choisir la techno et précisément ce qu'il va falloir faire. Moi mon rôle ... J'ai un rôle de prescripteur en fait. Par rapport à ça, par rapport à une demande qui émanerait de la direction, moi je vais prescrire ce qui va me paraître le plus opportun pour le cas de figure et puis après c'est les décideurs qui signent ou pas les contrats et les commandes, comme dans la plupart des entreprises.

Mathieu m'avait que vous étiez également le référent IMAX en France?

J'ai aussi l'Imax oui. C'est avant tout de l'image, c'est aussi du son, mais c'est avant tout de l'image. Donc je suis référent Imax pour le circuit français. Je supervise toutes les coordinations entre Imax, le service travaux et avec les sites. Là on a ouvert en fin d'année dernière 4 nouvelles Imax sur le mois de décembre, peut-être même une fin novembre, et là on a ouvert mercredi dernier une nouvelle salle en Belgique. La Belgique est rattachée à la France, la Suisse et les Pays-Bas sont indépendants.

Mon sujet c'est la course à la technologie des salles. Ça me semblait très intéressant de venir au Pathé la Villette. Je trouve que c'est un peu la vitrine technologique de Pathé.

Une des vitrines.

Je voulais juste avoir votre avis déjà sur cette course à la technologie, car j'ai l'impression d'une accélération des investissements dans les gros groupes.

C'est une bonne question. Moi je pense que le cinéma existe et existera parce qu'il y a trois grands leviers qui font que le cinéma est une expérience unique. Le cinéma ça a un aspect social, c'est une sortie, les gens ont besoin de sortir et de se retrouver avec d'autres personnes, de convivialité, de sortir de chez soi. Ça, le cinéma le propose à un moindre coût par rapport à certaines activités qui sont beaucoup plus onéreuses. Le deuxième point

c'est l'aspect artistique. Le cinéma on dit que c'est le 7eme art, ça se discute, mais c'est dit et vrai dans les textes dans tous les cas. Les gens ont besoin de culture, ont besoin de voir des œuvres et d'en entendre. Le cinéma reste l'écrin du film et les meilleures conditions pour voir un film ça reste la salle donc je pense que l'expérience artistique d'un film en salle est plus intéressante que l'expérience artistique d'un film sur son smartphone ou sur son téléviseur à la maison. Et le troisième grand aspect qui arrive à votre question ... Mais déjà le côté artistique est important, car il est lié à la technologie. Dans artiste il y a artisan et dans artisan il y a une partie de technique. Et pour moi l'un des trois points fondamentaux qui déclenchent chez le public l'envie de voir un film en salle, c'est l'expérience technologique. Donc là depuis quelques années avec l'arrivée du numérique on a ouvert une palette de dispositifs qui sont adaptables au cinéma, qui sont assez importants. Et jusqu'à présent à chaque fois qu'on le fait le public répond. Donc ça prouve bien qu'il y a un engouement de la technologie. Les gens ont envie de vivre des expériences particulières et la technologie permet de le faire. Dans cet aspect-là le plus caractéristique qui soit c'est la 4DX, car il apporte une quantité de sensations importantes. Mais avant ça Imax a déjà apporté sa pierre à l'édifice de la technologie. Quand on a démarré Imax dans les années 90, la marque n'était pas connue, c'était difficile de démarrer, d'expliquer aux gens ce que c'était. Je pense qu'aujourd'hui Imax est connu des aficionados du cinéma dans les agglomérations ou il y en a, mais pour le coup on pousse encore plus loin les salles en offrant une sorte de démesure de dispositifs avec des écrans très grands, avec des qualités de lumière exceptionnelles, des sons immersifs et ce genre de choses.

Mais est-ce que vous pensez que c'est purement la techno qui attire le spectateur, ou aussi le marketing?

Le marketing est primordial. De toute façon si demain on ouvre un nouveau concept de salle et qu'on ne le fait pas savoir les gens ne se déplaceront pas ou alors il faudra des années et aujourd'hui on a besoin d'un retour sur investissement. Donc le marketing est très important sur ce genre de produits, il faut se faire connaître, il faut bien expliquer aux gens ce que ça apporte en plus et Imax est un marketing très fort. C'est une marque ... Je ne sais pas si vous avez déjà assisté à une réunion marketing Imax, ce serait intéressant si un jour on en fait une que vous assistiez à ça. Parce qu'en fait ils ont réussi à apporter à la chaîne de l'image une reconnaissance par tous les professionnels, que ce soit de la

prise de vue à la diffusion en salle et ils ont tout un cheptel de gens très connus, très côtés qui vendent la marque Imax. Mais au-delà de tout ça, une fois que le client entre dans la salle il faut qu'il adhère au produit sinon il ne reviendra pas. Et quand on voit les prix de places qu'on fait, une fois le client est ferré il faut que ça morde, sinon ça ne mord pas. Généralement les clients qui vivent l'expérience Imax il y en a quelques-uns pour qui c'est un peu difficile, car il y a des dimensions d'écran qui sont impressionnantes, il faut aimer les grandes images. Et il faut aimer avec de bons niveaux sonores dans les oreilles. Mais l'effet waouh il est là. Je veux dire que le marketing a fait son travail un moment donné, mais c'est quand même la technologie que va retenir le client quand il va voir son film.

J'ai déjà entendu que 90 % des spectateurs n'y comprennent rien ...

Je ne suis pas d'accord. Je parle en tant que spectateur. Je veux dire... Moi je connais quasiment toutes les salles Imax de France, j'ai rencontré beaucoup de gens qui m'ont parlé des systèmes, j'ai discuté avec beaucoup de clients et qu'est-ce qui a fait le succès et qui a fait que la salle Imax a été connue, c'est que le public il s'est pris un choc. Quand on rentre dans une salle standard avec un écran de 10 m de base et quand on rentre dans une salle qui fait 25 m et qu'on a multiplié par 6 la taille d'écran, le client le voit. Il le voit. Et quand on voit la qualité des images qui sont projetées dessus elles sont vraiment nickel, là on est dedans, on vit une expérience qui est sensationnelle. Dire que le client n'y connaît rien, je suis vraiment vraiment vraiment opposé à ça, car moi je considère que le client il n'est pas nié, ce n'est pas un pigeon. On lui propose quelque chose, mais si ça lui ne plaît pas il ne revient pas. Quelqu'un qui est prêt à revenir en payant plus cher alors qu'il pourrait voir le même film dans des conditions autres, qu'on ne me dise pas que c'est le marketing. C'est la satisfaction du client qui fait la notoriété des marques, puis après le bouche à oreilles. Dire que le client n'y connaît rien, peut être que c'est vrai si on va commencer à parler de technique, de technologie pure, rentrer dans les méandres du système ... Mais il n'y a que quelques aficionados qui vont s'intéresser à ça, mais ce n'est pas ça qui fait le client. Ce qui est important c'est la perception qu'en ont les gens. Et c'est ça qui marche.

Vous pensez que c'est vrai pour toutes les technos?

Oui je pense que c'est vrai pour toutes les technos. Il faut du marketing parce que sans ça le client ne se déplacera pas. On a des zones de chalandise, mais quand on est sur un produit unique on l'explose la zone. Quand c'est unique, les gens sont prêts à faire la démarche d'aller. Le cinéma c'est un divertissement de proximité, mais quand on est prêts à vivre une expérience particulière on est prêt à faire 100 km pour assister à quelque chose d'unique.

Justement une de mes questions c'était la valeur ajoutée que ces salles apporteraient du côté du public, en termes d'impact sur la fréquentation ou d'appréciation plus qualitative de l'expérience ... Est-ce que le Pathé la Villette avec ses différentes salles, est-ce qu'il a agrandi sa zone de chalandise?

Oui tout à fait. On a deux locomotives ici : l'Imax et la 4DX. Et tous nos sondages qu'on a faits sur l'origine des visiteurs on arrive à aller beaucoup plus qu'on ne le pensait justement grâce à ces salles qui sont uniques pour l'instant sur Paris.

Au ça se ressent au niveau de la fréquentation?

C'est un peu délicat parce qu'ici on a ouvert il y a un an. On ne sait pas ce qui se passait avant. Sur les autres salles où j'ai travaillé ou il n'y avait pas de salles Imax avant, ou il y en a eu après, c'est difficile aussi, car dans le même laps de temps il y a des concurrents qui sont venus s'implanter dans la même zone et qui ont pris une part de marché. En tous les cas ces systèmes-là nous permettent de maintenir une clientèle, c'est sûr, d'avoir une clientèle qui est plutôt attirée par les technologies et par la qualité des établissements dans lesquels ils se rendent et ça impacte sur le prix moyen du billet, puisqu'on a des majorations. En termes de chiffre d'affaires, ce n'est pas négligeable.

Est-ce que vous en reversez une partie ...

Oui. Les gens qui nous fournissent ces systèmes ne sont pas des bienfaiteurs, font du business eux aussi. Donc oui il y a une partie qui est reversée.

Ça reste une opération intéressante?

On continue à en faire, donc c'est intéressant.

Vous auriez un ordre d'idée de ce partage?

Non... Enfin je le sais plus ou moins. Mais je vous dirais des bêtises. C'est des contrats presque aux cas par cas. Il y a plusieurs contrats, il n'y a pas un contrat. Ça dépend de la primeur, de la zone, de ce qui se passait avant, de ce qu'on envisage de faire après... Et puis ce n'est pas mon domaine. Moi je ne suis pas trop là-dedans. Mais ce sont des investissements lourds. Ça coûte très cher ce genre de salle, parce que déjà il faut des architectures particulières, les bâtiments coûtent cher. La salle Imax coûte plus cher qu'une salle standard. Puis les machines qu'on met dedans sont de l'ordre de 10 x plus cher qu'une salle standard quoi.

Est-ce que vous avez un ordre d'idée du prix au niveau de l'investissement pour une salle?

Je vous laisse calculer, c'est 10 x plus qu'une salle normale... Vous pouvez garder ce ratio.

J'imagine que ça se rentabilise sur le long terme.

Ce sont des investissements qui ne sont pas rentabilisés comme ça. Déjà il y a e l'immobilier.

Est-ce que c'est un investissement pour capter et garder le public?

C'est capital. Aujourd'hui on a un plan de déploiement de nouvelles technologies. On annonce ... Vous trouvez dans la presse il y a des communiqués de presse annonçant le nombre de salles que l'on veut faire. Mais on ne dit pas où. C'est dévoilé au dernier moment. Stratégiquement on va aller s'implanter dans une zone ou on ne veut pas que les autres prennent l'information et se mettent en bataille rangée face à nous.

Là pour l'instant c'est vraiment le positionnement de Pathé d'aller vers ces technos

Oui complètement on a la grande chance dans les cinémas Gaumont Pathé d'avoir un patron qui croit en l'innovation et qui est convaincu qu'il faut proposer des nouveaux produits à nos clients et qui est prêt à investir de l'argent parce que le retour sur investissement sera là. Donc c'est très très motivant de travailler comme ça, car on est vraiment tout le temps sur la quête de ce qui se passe et on essaie de l'adapter à nos cinémas donc c'est très intéressant.

Au niveau des investissements il y a des sortes de *royalties* vu qu'il y a un partage des billets, il y a des travaux assez lourds. Est-ce qu'il y a un budget marketing pour la salle?

Bien sûr il y a un budget marketing. C'est des salles qui coûtent très cher.

Pathé est en train d'acquérir une image d'un circuit qui se positionne sur les nouvelles technologies. Est-ce que ne vous pensez pas qu'il va falloir être toujours à la pointe et que ça va demander des investissements permanents?

Le numérique a permis d'aller vers de la technologie plus facilement adaptable au cinéma. Maintenant, quand on regarde un peu l'histoire de la technologie au cinéma. Ce qu'on fait aujourd'hui c'est superbe, mais on n'invente pas grand-chose. Je veux dire l'Imax c'est extraordinaire, mais des systèmes de grands écrans ça existait depuis longtemps avec des dispositifs qui étaient très compliqués. Les grands écrans, ça a déjà existé. La 4DX, tout ce qu'ils utilisent ça a déjà existé. Le cinéma dynamique ça existait déjà. L'odorama, ça existait. Le numérique a facilité tout ça et puis on arrive à le synchroniser très facilement avec les films. Avant il y avait de temps en temps un film avec un système et c'était difficile à amortir. Aujourd'hui tous ces systèmes grâce aux time codes et au numérique sont adaptables. Les investissements seront plus rapides à rentabiliser que ce qu'on aurait pu investir dans les années 50 ou 60. Maintenant le numérique a une petite dizaine d'années, on a déjà fait beaucoup de choses. On a fait de la 3D, de la 4K, de l'Imax, du dolby cinéma ... Tout ça ça a déjà été fait. Un moment donné je ne sais pas trop ce qu'on va pouvoir inventer de plus. Un moment donné il va quand même y avoir une limite à l'innovation. Enfin c'est mon point de vue ...

Holographie, écrans LED ...

Alors l'écran LED oui! Après moi l'hologramme je n'ai rien vu de très beau. L'écran LED moi j'y crois vraiment, ça existe déjà en exploitation, les images sont très belles. C'est le tout début, il y a pas mal de choses à définir autour de ça. On ira dans ce domaine-là c'est à peu près sûr, mais ça ne va pas non plus apporter quelque chose d'extraordinaire au client. Que ce soit un écran luminescent ou un écran projeté, ça a des avantages, mais pour la perception du client ça ne va pas changer grand-chose. Aujourd'hui on est capable avec des projecteurs de donner une image quasiment identique à ce que donne un écran LED. Mais oui ce sera une étape capitale dans l'histoire de la technologie du cinéma.

Pour en revenir aux salles de la Villette, je crois qu'Arnaud nous avait dit que le taux de remplissage était vraiment impressionnant...

Je vous ai exposé en préambule les tâches sur lesquelles je travaille, je ne suis pas dans ... Ça passe dans des mails. De temps en temps je vois ce genre d'informations, mais je ne capte pas mon intention sur ce genre de choses.

Je n'ai pas encore eu le temps de tester le dolby vision ...

Il faut y aller. C'est magnifique. C'est très beau. Ça apporte vraiment quelque chose au spectateur. En plus les cinémas Gaumont Pathé ont eu la bonne idée d'assortir le Dolby Cinéma à des fauteuils premium. Au final ce que les spectateurs retiennent en sortant de la salle c'est les fauteuils premium, ce qui est une idée Gaumont Pathé et pas Dolby Cinéma. Parce que ça se voit, ça se sent, ça se ressent... C'est très agréable.

Et vous avez testé la salle ICE de CGR?

En toute objectivité, même si je travaille pour une société, je leur tire mon chapeau parce qu'ils ont vraiment innové en essayant de sortir de leur chapeau un produit. Ils ont une projection qui est vraiment sublime. C'est très très beau. L'image à l'écran est d'une qualité extraordinaire. C'est vraiment très très beau. Maintenant, moi personnellement je ne me déplacerai pas pour aller voir un film dans une salle ICE, car je n'en ai pas à côté de chez moi. Les points négatifs c'est que ça reste une petite salle et moi j'aime bien l'Imax. Je veux dire un grand écran c'est une expérience particulière. Là c'est un écran

de 10m, c'est une petite salle. Et puis l'idée d'avoir mis des luminaires sur les murs latéraux qui apportent juste des taches de couleur inhérentes à ce qu'on voit à l'écran, je ne vois pas l'intérêt. Pour moi c'est une pollution visuelle plus qu'une plu valu sur l'expérience du regard. Je déteste être en salle et avoir devant moi des gens qui regardent leur smartphone à longueur de temps. Je trouve que c'est une pollution visuelle et CGR avec son ICE ils créent une pollution visuelle. Pour moi le concept est raté à cause de ça. Sinon les fauteuils sont bien, c'est propre, c'est bien fait. Chez moi j'ai une TV Philips AmbiLight. Je ne m'en sers jamais. Et ça repose un peu sur ce principe-là.

En tout cas ils ont fait quelque chose de particulier, c'est qu'en fait ils ont acheté la techno.

Oui j'avais lu ça, mais je ne suis pas complètement au fait... Mais il y a de ça.

Tandis que Pathé ne rachète aucune techno. C'est toujours par des constructeurs, des équipementiers ... Comment se passent ces relations?

Chaque service travaille avec le service en face. Notre comptabilité travaille avec leur compta. Nos services marketing travaillent avec leurs services marketing. Nos cadres dirigeants travaillent avec leurs cadres dirigeants. Leurs services techniques travaillent avec moi.

Il y a des rapports de force? L'équipementier a des exigences?

Forcément. Vous savez on est les meilleurs amis du monde, mais à un moment donné chacun veut tirer la couverture à soi. C'est normal. C'est de bonne guerre. Non on a la volonté de travailler ensemble. C'est le plus important, c'est ce qu'il faut retenir. On a la volonté de travailler ensemble et on y parvient. Il y a parfois des sujets délicats, difficiles, mais on y parvient.

Il n'y a pas des sortes de pression pour construire plus de salles, mettre plus en avant la marque?

Moi je ne suis pas dans ces discussions-là. Il faudrait poser la question à nos cadres dirigeants. Moi je ne ressens pas de pression de leur part. À des moments donnés on est un peu tendu, mais c'est des histoires de logistique, des histoires de délais d'intervention, des problèmes de matériel, mais eux aussi ils se livrent chez d'autres fournisseurs donc c'est les rouages habituels d'un intégrateur avec un exploitant quoi. Ni plus ni moins.

Au niveau de la maîtrise technique de ces équipements, j'ai lu que pas mal d'exploitants se plaignaient qu'en fait ils perdaient totalement la maîtrise technique de leur salle. Ça, vous en pensez quoi?

Ça ce n'est pas nouveau ça a 10 ans. Depuis le numérique. Forcément avant on était dans un système électro mécanique automatisé. On voyait complètement comment fonctionnait la machine. C'était un moteur électrique, des engrenages, des pièces métalliques, puis voilà ... Puis ça tournait. Là on est entré dans l'univers du numérique avec des sous-programmes de sous programmes de programmes dans lesquels on ne comprend absolument rien si on n'est pas informaticien. Donc un exploitant ne peut pas avoir les compétences requises pour rentrer dans des programmes qui sont très protégés par les gens qui les ont créés donc il est évident qu'il y a un moment donné une frustration de certains exploitants qui considèrent qu'ils n'ont plus la connaissance et la mainmise complète sur les machines qu'ils ont achetées. C'est clair. Mais ça, c'est propre à l'informatique. Donc oui effectivement.

En plus les exploitants possèdent de moins en moins les équipements ...

Ça, chacun a signé les contrats qu'ils voulaient. À mon avis il y en a beaucoup qui se sont fait avoir. Il fallait y aller, on leur a proposé une solution clé en main qui n'était peut-être pas la meilleure pour eux. Après coup ils sont à la gorge et je sais qu'il y a beaucoup de petits exploitants qui sont dans des situations précaires parce que sur un 3 salles quand il y a un projecteur qui lâche ça fait mal, le deuxième ça fait très mal et le troisième ils mettent la clé sous le paillason.

Au niveau des investissements et de l'avenir est-ce que vous pensez que Pathé plus tard ne pourrait plus être propriétaire de ces salles? Ça demande tellement d'investissements une nouvelle salle très technique ...

Aujourd'hui Pathé a la volonté d'être propriétaire de son parc. Donc c'est une des grandes forces de Pathé, c'est qu'on a un patrimoine immobilier important, on a un fonds de commerce qui est important. Donc on dépend moins que certains de redevances. Après c'est de la gestion. Chacun gère sa boutique comme il le croit. C'est comme ça qu'il y en a qui sont plus ou moins businessmen.

Généralement quand il y a une nouvelle technologie ... Est-ce que c'est vous qui allez vers cette nouvelle techno ou est-ce que le créateur contacte Pathé?

Il faut parfois aller les chercher et parfois on nous les propose. On a Jacques Durand, Jules Seydoux, sont des gens qui ont sillonné la planète pour aller voir ce qui se passait ailleurs et se dire "ça, c'est bien, ça ça peut marcher chez nous, qui le fait, dans quelle mesure on peut l'adapter chez nous?". Ça, c'est valable pour toutes les grosses innovations technologiques qu'on a nommées tout à l'heure. Après sur des choix moins visibles, mais quand même importants : par exemple sur un parc de projecteurs. Moi je suis le parc de projecteurs, ce qui représente 700 machines, il y a une veille et il y a des analyses qui sont faites. Moi je vais dans les salons, je rencontre les fabricants, je discute avec eux, je rencontre les revendeurs, je discute avec eux. Et on met en place des bornes tests. Quand on a la conviction que ce produit peut être intéressant pour nous on essaie toujours, si le constructeur est d'accord, de tester le produit en exploitation, ce qui est intéressant, car lui il a un retour d'exploitation donc généralement ils sont preneurs, et nous on a un retour vraiment réel de ce qu'est la machine et pas une plaquette commerciale, ou un matériel qui est montré dans un salon.

Au niveau des innovations plus "discrètes" comme le 4K, le laser ...

Le laser c'est quelque chose sur lequel je travaille beaucoup. C'est une technologie qui est récente, mais qui est une technologie d'avenir pour la projection. C'est un choix difficile aujourd'hui parce qu'il y a une multitude de sources... Avant il y avait le xénon et le xénon. Maintenant il y a le xénon qui continue à rester compétitif, le mercure haute pression, le laser phosphore, le laser RGB ... Choisir le bon équipement, au bon moment, au bon coût c'est un peu le casse-tête chinois. Ce n'est pas évident. Mais le laser a de l'avenir, la LED a de l'avenir aussi.

Est-ce que vous pouvez rapidement me parler de la Géode?

La géode a été reprise par Pathé depuis le 8 janvier et pour l'instant on continue de l'exploiter de la même façon. Donc c'est pour ça que vous le savez, mais il n'y a eu quasiment pas de communiqués. On ne veut pas que le grand public identifie la géode à Pathé parce qu'on estime que la Géode ne correspond pas aux critères de qualité que l'on donne à nos établissements. C'est pour ça que l'on continue de l'exploiter, mais sans enseignes ... Il y a un projet ... On ne peut pas garder un établissement vieillissant comme ça. Il a 33 ans et très peu de choses ont été faites. Ça a besoin d'un sérieux coup de jeunesse donc on va s'appliquer à le faire. Rendez-vous dans longtemps. Mais effectivement on a un projet de reprendre ça avec ce qu'on sait faire dans la montée en gamme.

Par rapport à l'UGC 19 est-ce que vous ressentez les effets de l'utilisation de vos technologies?

Moi je pense qu'on a un bon film en Imax et que le client vient le voir en Imax il vient le voir dans cette salle. Il ne va pas se déplacer à Paris 19 s'il peut le voir dans le 15eme.

Du coup UGC 19 attire sa zone naturelle et la Villette tape plus large?

Oui ça tape un peu plus large.

Plutôt Paris ou banlieue?

Paris. On pensait attirer un peu plus les banlieues avoisinantes, mais au final on a une clientèle plutôt parisienne.

Vous avez fait des sondages d'opinion des clients de la Villette?

Oui le taux de satisfaction est très bon.

