Ministère de la culture

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MÉTIERS DE L'IMAGE ET DU SON

La femis | partenaire PSL

CGR, MK2, Pathé-Gaumont et UGC : Diversification des activités et stratégies de différenciation

Mémoire de fin d'études

FRANKIAS Livio

Exploitation - promotion 2021

Tuteur : Antoine Gouiffes-Yan

Remis le 25 mai 2021

Sous la direction d'Eric Vincente et d'Etienne Ollagnier

Remerciements

Je souhaite remercier tout d'abord pour le suivi pendant mon cursus : Marie-José Elana, Eric Vicente et Etienne Ollagnier.

Nathalie Coste-Cerdan et Frédéric Papon pour leur écoute et le suivi pédagogique.

Eric Vicente pour m'avoir conseillé sur le stage de deuxième année ainsi que ses retours sur l'élaboration de mon plan. Kira Kitsaponidou pour avoir été présente à chacune de mes interrogations et à m'avoir aidé à structurer ma pensée.

Antoine Gouiffes-Yan mon tuteur qui a accepté de m'accompagner dans cette recherche et m'a laissé une grande liberté.

Stéphanie Pouech pour son accueil, sa disponibilité et ses nombreux conseils de lecture.

Les personnes qui m'ont accueilli en stage : Audrey Boschat (SND), Jérôme Berthereau et Vincent Désormeaux (MK2), Philippe Lux (BAC Films) et Raphael Vion (Comoedia Sète).

Bien sûr, mes camarades de promotion qui, par nos nombreuses discussions, ont été d'un fort enrichissement : Margaux, Irène, Alexandre, Inès, Clara, Clément et Paul.

Et pour finir tous les professionnels du secteur que j'ai eu la chance d'interroger sur leur travail : Xavier Hirigoyen, Martin Bidou, Aurélie Pierre, Thomas Ordonneau, Christine Beauchemin-Flot, Stéphane Libs, Frédérique Duperret, Patrick Troudet, Bertrand Roger, Nathalie Cieutat, David Baudry, Elisha Karmitz, Vanessa Ode, Solenne Bianco, Jean-Marie Dura, Thierry Fontaine, Isabelle Gérard et David Scantamburlo.

Sommaire

Remerciements …….… 3

Introduction …….……. 7

Partie - I Les causes impliquant une diversification des activités ……... 10

A) **Les cartes illimitées ……..……**10

1) Le constat ……..…… 10

2) Les conséquences sur l'exploitation …….…… 12

3) Les cartes illimitées, toujours d'actualité ?..... 14

B) **Travailler son image de marque ……..….…….** 17

1) Répondre aux mutations du secteur ……..…… 17

2) Optimiser son chiffre d'affaire …….…… 19

3) La volonté de se différencier ……..…….. 21

C) **L'arrivée des plateformes ……..** 22

1) L'équipement domestique de plus en plus important ……..… 22

2) L'obligation des salles à se réinventer ……. 23

3) Les plateformes : concurrence pour toutes les salles ? …… 25

Partie II – Les stratégies de différenciations des circuits ……..….. 29

A) Une programmation toujours plus diversifiée…….…...…... 29

1) La programmation art et essai……..….…… 29

2) UGC ……. 33

3) MK2 …… 37

B) En plus de la programmation, une montée en gamme technologique …….. 41

1) Pathé-Gaumont …….…….. 41

2) CGR ……...…… 44

C) Utopia : Un modèle alternatif …….……. 47

1) Emergence d'un circuit ……..…….47

2) Les actions menées par Utopia …….. 49

3) Un modèle viable ? ……..…….. 50

Partie III - Les conséquences de ces diversification etles perspectives d'avenir pour l'exploitation ……..…….. 52

A) Les problèmes d'accès et condition d'accès aux copies pour les salles art et essai 52

1) L'ADRC …….……. 52

2) Le médiateur du cinéma ……..….…… 53

3) L'impact sur le modèle économique des salles art et essai ……. 54

B) Peut-on parler d'une identité comme celles des salles art et essai ? ……..…. 57

1) L'émergence d'un nouveau type d'exploitation …….. 57

2) Avec la volonté d'innover et d'expérimenter ……...…….. 59

3) Une frontière de plus en plus floue pour le public …… 60

C) Quel modèle pour demain ? …… 62

1) Une nouvelle façon de programmer ? ……...…… 62

2) Travailler en complémentarité avec les plateformes ……..…….. 64

3) Un nouveau type d'exploitation …….. 68

Conclusion ……..…… 71

Bibliographie …… 73

Mémoires de recherche …….……. 73

Ouvrages …….…….. 73

Rapports ……. 74

Articles en ligne …… 74

Sites internet …….. 74

Annexes …….…….……... 75

Annexe n°1 : Liste des entretiens réalisés …….…….75

Annexe n°2 : Entretien avec Christine Beauchemin-Flot ……..…… 76

Annexe n°3 : Entretien avec Nathalie Cieutat ……..……. 84

Annexe n°4 : Entretien avec Elisha Karmitz ……..……91

Introduction

Lorsque le projet de l'hôtel-cinéma Paradiso de MK2 a commencé à éclore, j'ai voulu m'intéresser à toutes les diversifications mises en place ces dernières années par les circuits dans le but de se différencier entre eux.

Dans l'exploitation cinématographique, lorsque sont évoquées les problématiques de diversifications, nous pensons aux cinémas indépendants et aux salles art et essai. Cependant les circuits ont opéré des stratégies d'entreprises ces dernières années pour être toujours plus compétitifs et capter un public plus large. L'arrivée des plateformes a encouragé les salles à s'adapter, pour donner l'envie aux spectateurs de sortir de chez eux et « vivre une expérience ». Cela peut se traduire par des innovations technologiques avec des salles toujours plus équipées dites « premium » comme la salle *ICE* chez CGR ou les salles *IMAX* et *Dolby Cinema* dans le réseau Pathé-Gaumont. Cela se traduit aussi par une diversification de programmation comme le fait UGC avec ses rendez-vous « UGC docs », les séances « Elle(s) au cinéma » chez Pathé, mais aussi MK2 avec son agenda culturel qui propose de nombreuses conférences et rencontres avec des personnalités du monde de la culture.

Depuis le numérique et la sortie d'Avatar en 3D, les circuits ont opéré un changement dans ce sens. Les premiers ont été CGR, puis Pathé et enfin UGC dans une temporalité plus tardive. Cela a engendré une explosion du nombre de séances et une offre toujours plus diversifiée. Mais nous pouvons nous demander si un choix indéfini de films a conduit à une demande illimitée du public ?

L'exploitation cinématographique connut une crise à la fin des années 1980. Le niveau de fréquentation atteint des niveaux historiquement bas (116 millions en 1992) ; à titre de comparaison, les chiffres s'élèvent aujourd'hui à 213 millions de spectateurs en 2019. Les multiplexes sont arrivés en France à partir de 1993 avec le premier site à Toulon, puis les différents circuits se sont implantés progressivement sur le territoire. L'ouverture des multiplexes a permis de relancer la fréquentation cinématographique qui était en baisse depuis les années 1980. Les cinémas devenaient vétustes, et la modernité offerte par les multiplexes et le confort des salles et des équipements techniques ont relancé l'entrain des spectateurs.

Une complète modification des modes de consommation s'est alors effectuée, marquée par un changement du rapport au film. Le lien film/spectateur s'est transformé pour certains en loisir global sur pôle d'attraction. L'implantation des multiplexes à proximité de nœuds de communication a participé à ces bouleversements ; le film est complémentaire à une sortie de divertissement. Il est intéressant de noter que tout y a été mis en place pour optimiser le loisir : l'attente des spectateurs est réduite (inférieure à trente minutes dans certains multiplexes, avec les débuts de séances décalées). Il est aussi nécessaire de rappeler le poids des multiplexes dans la fréquentation cinématographique en France. En 2019 le territoire comptait 232 multiplexes (soit 11,3 % des établissements) qui enregistraient 60,2 % des entrées.[1]

Il est important de rappeler que 67% des français vont au moins une fois au cinéma par an. Parmi ces 67%, une grande majorité se rend au cinéma pour se divertir, nous avons tendance à rester dans le prisme d'un seul cinéma d'auteur pour un public précis. Il y a donc plusieurs publics et plusieurs formes de cinéma, et c'est cette diversité qui fait la richesse du parc cinématographique en France.

J'ai volontairement choisi de me focaliser sur les trois principaux circuits nationaux (Gaumont Pathé, UGC et CGR) et MK2, incontournable circuit parisien. De ce fait, des circuits comme Kinépolis, Mégarama ou Cinéville ne sont pas traités dans ce mémoire. J'ai également souhaité intégrer à l'étude le circuit Utopia, comme hypothétique objet d'une alternative aux circuits traditionnels.

Selon Laurent Creton, « *la diversification est le déploiement de l'entreprise par l'entrée dans un nouveau domaine d'activité. Elle accroît l'éventail de ses productions et passe par l'acquisition ou l'apprentissage de nouvelles compétences. Selon son intensité, elle enrichit, modifie ou transforme le métier de l'entreprise.* »[2] La diversification peut procéder par addition d'activités mais aussi par cumul d'activités dans un objectif de recherche de synergies.

[1] Bilan 2019 du CNC, page 74
[2] Laurent Creton, L'économie du cinéma en 50 fiches.

Laurent Creton définit la différenciation comme « une stratégie d'entreprise consistant à créer une offre perçue par les clients comme unique, ce qui rend la substitution difficile et réduit la concurrence frontale. »[3] D'autre part, la différenciation vis-à-vis d'autrui implique l'intégration d'un groupe au sein duquel se comparer. L'activité n'est plus pensée uniquement en soi mais se nourrit, se questionne et se renouvelle à partir d'un exercice de comparaison aux acteurs similaires.

Dans quelle mesure l'exploration des activités à la marge par différents circuits sont-elles réalisées en fonction de leur culture d'entreprise ? Quelles sont les différentes stratégies de diversification existantes et comment permettent-elles aux circuits de se différencier ?

La multiplicité des stratégies de différenciation traduisent-elles réellement l'existence d'objectifs différents ?

Dans un premier temps nous étudierons les causes qui ont suscité une diversification des activités chez les circuits en passant des cartes illimitées aux plateformes. Ensuite, nous détaillerons les stratégies de différenciation des quatre circuits et nous traiterons d'Utopia. Enfin, nous analyserons les conséquences de ces diversifications sur les salles art et essai et proposerons des perspectives d'avenir pour l'exploitation de demain.

[3] Laurent Creton, Economie du cinéma.

I. LES CAUSES IMPLIQUANT UNE DIVERSIFICATION DES ACTIVITES

A. Les cartes illimitées

1) Le constat

Les circuits ont opéré dès les années 1990 une transformation du parc cinématographique avec une accélération d'ouvertures de salles et un nombre d'écrans de plus en plus important. En plus d'avoir modifié les standards de confort des salles et des espaces du cinéma, ils ont également modifié le mode de consommation du cinéma avec l'arrivée de la carte illimitée en 2000 initiée par UGC en France.

Comme l'explique Yann Darré dans son article : *« Le public populaire a déserté les salles de cinéma à partir de la fin des années 1950 avec l'apparition de la télévision, entraînant une disparition des cinémas de quartiers et donc un renchérissement des places qui l'exclut plus encore des milieux populaires. Seuls les jeunes continuent d'aller au cinéma avec assiduité, plus encore depuis la mise en place des abonnements par les multiplexes. »*[4]Le public jeune fréquente davantage les salles de cinéma jusqu'à l'arrivée d'une offre domestique de plus en plus importante.

Le succès des multiplexes a été très rapide : ils représentaient, comme le remarque l'économiste de la culture François Benhamou, une nouvelle offre diversifiée : *« Le multiplexe propose une offre plurielle, non seulement de titres mais aussi commerciale : l'espace d'accueil, le café, le restaurant, la boutique, le parking, etc. Résultat d'une stratégie de différenciation et de rationalisation de la gestion du parc de salles, le multiplexe déporte le sens de la fréquentation du cinéma en offrant un package, une sortie, et non pas simplement un film. Le multiplexe est sans doute le produit d'une certaine modernité, qui allie l'individualisation des pratiques d'un côté et le glissement vers une consommation culturelle dominée par une logique du loisir et de*

[4] Yann Darré, Esquisse d'une sociologie du cinéma, 2006

l'Entertainment. »[5] En plus d'être une sortie culturelle, aller au cinéma pouvait dès lors être considéré comme une sortie de divertissement.

Thierry Fontaine, directeur de Pathé Live, développe un historique du lancement de la carte illimitée : *« À partir de 2000 en avril chez UGC, derrière Pathé suit dans 3 villes uniquement : Nice, Nantes et Strasbourg. Le 27 septembre 2000 Gaumont associé à MK2 lance le Pass. Les multiplexes ont multiplié l'offre de films et de séances. Les cartes d'abonnement ont accentué la fréquentation de chaque spectateur et en particulier les plus cinéphiles. UGC avait d'abord testé ça en Angleterre, avec le circuit Virgin racheté par UGC qui a testé ce mode de consommation là-bas. Le succès a été immédiat, à une période où tout commençait à se consommer dans toutes les activités de la vie sous forme d'abonnement. »*[6]

Les objectifs étaient multiples : dans un premier temps, fidéliser un public en lui permettant d'aller dans les salles d'un même circuit et, par ce biais, capter une part de marché ; inciter les accompagnants des « encartés » à consommer des produits annexes ; constituer un fichier client (Data) et augmenter la fréquentation en proposant une offre très large avec comme promesse un renouvellement constant des films. Ce dernier élément implique une rotation accélérée et un « décrochage » rapide des films, ainsi qu'une augmentation du nombre de copies en circulation.

2 lois sont votées en 2001 pour réguler le marché :

- Garante d'un prix de référence par entrée (Concerne plus de 17 M d'entrées en 2017 (5,08€/entrée Pathé-Gaumont à 5,12€/entrée UGC)
- Obliger les émetteurs à accepter la petite et moyenne exploitation dans la zone de chalandise (rémunération supérieur ou égal à celle du distributeur)

[5] Françoise Benhamou, des multiplexes et de la démocratisation du cinéma, rue89, 2016.
[6] Entretien avec Thierry Fontaine

Politique tarifaire des cartes illimitées

2) *Les conséquences sur l'exploitation*

Les cartes illimitées ont eu un impact bénéfique pour la fréquentation cinématographique, mais dans le secteur de l'exploitation certains ont été réticents à cette nouvelle politique tarifaire. En effet, les indépendants se sont mobilisés (exploitants, distributeurs, producteurs et auteurs) conscients du bouleversement du modèle cinématographique. Les exploitants ont eu la crainte d'une disparition des salles indépendantes dans les zones de concurrence où la carte a été implantée.

La carte illimitée a engendré logiquement une baisse significative du prix de la séance de cinéma. Cette baisse a profité aux circuits, qui ont donc diminué leurs coûts en transférant aux distributeurs la charge de la promotion, tout en augmentant simultanément les recettes qu'ils ne partagent pas avec les distributeurs (publicité, vente annexes, etc) La carte illimitée a eu un effet bénéfique sur la curiosité du spectateur comme le déclare UGC *« Les abonnements ne représentent que 13% des entrées de films ayant enregistré plus de 500 000 entrées dans le circuit, tandis qu'elles comptaient pour plus de la moitié des entrées des films en comptabilisant moins de 5000. »*[7]Cependant la carte illimitée a globalement été plutôt nocive sur la durée de vie des films dans les grands circuits. Elle a participé à l'accroissement du nombre de films et de copies.

Les circuits proposant la carte illimitée ne connaissent pas de baisse de part de marché comme l'explique David Baudry, directeur de la programmation CGR : *« Pathé, c'est 24% de part de marché, UGC et CGR qui sont à 12,5%. Ces parts de marché varient très peu ces dernières années. La carte illimitée elle sert majoritairement lors de l'effondrement du marché. C'est un grand mot mais quand il y a un désintérêt du public pour les films avec des chiffres en berne. Nous on dévisse directement quand Pathé et UGC prennent des parts de marché. Tout simplement quand on a une carte illimitée, même s'il y a des films qui ne nous plaisent pas, on va aller au cinéma parce qu'on a payé 20€. »*[8]

Les indépendants, notamment à Paris, ont décidé de faire un partenariat avec les cartes illimitées UGC ou Pathé-Gaumont pour capter un certain public de spectateurs assidus. Le bilan de l'affiliation des indépendants aux circuits de salles est toutefois contrasté. D'abord, ils vendent désormais moins cher leurs billets à ceux qui constituaient leur cœur de cible (les assidus). Leur marge baisse donc sur les recettes que génère leur première clientèle. Ensuite, les indépendants n'ont pas la même marge de manœuvre que les réseaux de salles et ne peuvent pas reconstituer leurs marges avec les recettes annexes et la facturation des coûts de promotion aux distributeurs. Leur poids dans la négociation de l'accès aux films se dégrade encore. Enfin, la carte illimitée incite les

[7] Priscilla Gessati et Joël Chapron, L'exploitation cinématographique en France.
[8] Entretien avec David Baudry

multiplexes à programmer des films art et essai porteurs afin de remplir leurs écrans d'autant plus facilement qu'ils n'ont pas d'engagement de durée minimale d'exploitation des œuvres.[9]

Malgré l'accord de 2016 sur les engagements de programmation (les films français et européens restent au minimum deux semaines à l'affiche dans les cinémas ayant plus de six salles) certains grands circuits (notamment Pathé Gaumont, UGC et MK2) ne respectent pas l'esprit du contrat et proposent un nombre de séances correspondant à seulement une semaine de programmation.

3) *Les cartes illimitées, toujours d'actualité ?*

Plus de vingt ans après leur lancement, les cartes illimitées semblent toujours d'actualité au vu des offres d'abonnement toujours plus nombreuses dans le secteur culturel.

Quelques chiffres étayent cette hypothèse[10]: en effet, 7,3 % des entrées ont été comptabilisées dans le cadre des cartes illimitées, et nous comptons actuellement environ 300 000 cartes actives (ce qui représente 3 à 4 entrées/mois/carte).

Les cartes illimitées ont permis de préserver une exploitation diversifiée comme nous l'explique Elisha Karmitz le directeur général de MK2 :*« Aujourd'hui c'est ce qui permet aux circuits français de ne pas subir la crise qui existe dans tous les autres pays européens, parce qu'on fait de la rétention sur nos spectateurs. Ce sont les cartes illimitées qui permettent d'avoir un cinéma dynamique avec autant de films mondiaux et d'auteurs performants. Après la question, est-ce qu'on pourrait tirer plus des cartes*

[9] Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration, Rapport Pierre Kopp, Juin 2016
[10] Bilan 2019 du CNC

illimitées dans ses aspects marketing, dans la manière dont on traite les clients et dont on les fidélise, certainement. »[11]

Face à la concurrence des plateformes qui proposent un abonnement pour avoir accès à un catalogue en illimité, le modèle de la carte illimitée pour le cinéma paraît toujours d'actualité et même primordial pour se battre à armes égales. David Baudry abonde dans ce sens : *« Maintenant, ça va être difficile à supprimer sachant qu'il y a Netflix en face qui fonctionne sur ce modèle-là. Plus que jamais l'illimité va être défendu. »*[12]. Idée défendue également par Nathalie Cieutat, directrice de la programmation Pathé-Gaumont : *« Pour moi la carte illimitée a la même pertinence, et le même objectif : que les spectateurs continuent d'être curieux, à voir un maximum de films et de leur proposer une offre de fidélité à un prix intéressant. Elle a la même finalité qu'à l'époque et aujourd'hui avec l'arrivée massive des plateformes et une concurrence à l'image extrêmement forte, c'est encore plus d'actualité et quelque chose de très important. »*[13]

Selon Elisha Karmitz, le fait de ne plus payer à chaque passage en caisse est aussi un aspect qui permet aux spectateurs d'être davantage curieux : *« Aujourd'hui les spectateurs n'interagissent pas de la même façon, l'acte qui les fait aller au cinéma ne procède pas de la même démarche. Beaucoup de curieux valorisent notre prescription, quand ils vont au cinéma ils n'ont pas le spectre du tarif en face des yeux et l'idée que c'est cher. »*[14]

À Paris et en périphérie, le marché est particulièrement capté par les cartes illimitées. C'est en effet un public plutôt jeune ou étudiant, urbain et CSP+ qui utilise ces cartes. Nous observons les modes de consommation des cinéphiles grâce aux chiffres du CNC : 31,5% des entrées des exploitants parisiens sont réalisés par les cartes illimitées. 20% des entrées des cartes illimitées en France sont réalisées à Paris. Et plus de la moitié des entrées de l'UGC des Halles sont réalisées par les cartes illimitées.

[11] Entretien avec Elisha Karmitz
[12] Entretien avec David Baudry
[13] Entretien avec Nathalie Cieutat
[14] Entretien avec Elisha Karmitz

Les 20 cinémas franciliens les plus fréquentés
(par nombre d'entrées en 2019)

Rang	Cinéma	Ville (dept)	Salles	Places	Entrées 2019	Evolution 2018-2019
1	UGC Ciné Cité Les Halles	Paris (75)	27	3 818	3 012 613	- 2 %
2	UGC Ciné Cité Bercy	Paris (75)	18	4 390	1 758 521	- 5 %
3	Pathé Carré Sénart*	Lieusaint (77)	17	3 680	1 751 634	14 %
4	UGC Ciné Cité La Défense	Puteaux (92)	16	3 550	1 494 797	4 %
5	MK2 Bibliothèque	Paris (75)	20	3 456	1 479 298	- 4 %
6	Pathé Belle Epine	Thiais (94)	16	3 196	1 441 002	2 %
7	UGC Ciné Cité	Rosny (93)	15	3 258	1 170 575	5 %
8	Pathé	Conflans-Ste-Honorine (78)	13	3 035	1 127 413	7 %
9	Gaumont Parnasse	Paris (75)	19	3 211	1 115 297	2 %
10	UGC Ciné Cité SQY Ouest	Montigny-le-Bretonneux (78)	16	3 548	1 066 555	- 1 %
11	UGC Ciné Cité O'Parinor	Aulnay-sous-Bois (93)	14	2 520	989 339	8 %
12	CGR	Torcy (77)	16	2 843	917 756	10 %
13	Gaumont Disney Village	Marne-la-Vallée (77)	15	3 719	913 605	4 %
14	MK2 Quai de Seine/Loire	Paris (75)	12	2 084	883 852	0 %
15	Pathé Beaugrenelle	Paris (75)	10	1 616	807 168	- 2 %
16	UGC Cine Cite **	Velizy-Villacoublay (78)	18	3 696	791 005	
17	Pathe Opera***	Paris (75)	6	1 123	777 421	- 21 %
18	UGC Cine Cite	Creteil (94)	18	3 612	775 391	- 3 %
19	Pathe Aeroville	Tremblay (93)	12	2 072	770 325	5 %
20	Pathe Quai d'Ivry	Ivry sur Seine (94)	14	3 589	786 666	3 %

Source : Le film français, 31 janvier 2020

*Agrandi en 2019
**Ouvert en 2019
***Les 7 salles du Côté Capucines ont fermé le 14 octobre

Comme en témoigne ce tableau du Film Français, sur les vingt cinémas les plus performants de l'Ile-de-France, seul un cinéma (CGR de Torcy) ne propose pas la carte illimitée. Sept cinémas sont dans Paris et treize sont en région parisienne. Cela met également en lumière la forte implantation des multiplexes en périphérie ces vingt dernières années.

B. Travailler son image de marque

1) *Répondre aux mutations du secteur*

L'arrivée du numérique dans l'exploitation a permis une augmentation du nombre de films ainsi que du nombre de séances. Entre 2009 et 2019, nous avons connu une hausse de 25% de séances, soit 1,7 millions de séances supplémentaires.[15]Les principaux circuits ont rapidement pris le virage du numérique. Le réseau de salles UGC, comme en témoigne Thierry Fontaine, a été plus lent : *« Ensuite est arrivé le numérique, à partir de 2009 et* Avatar. *Les salles ont commencé un déploiement pour basculer en numérique. Le circuit qui a été le plus dynamique sur le numérique c'est CGR, suivi de Pathé. Ceux qui étaient réfractaires au début étaient les salles UGC. A la sortie d'*Avatar *les parts de marché d'UGC à Paris se sont effondrées car les spectateurs sont allés chez Pathé et Gaumont. Ils ont décidé de s'y mettre après ça. C'est le numérique qui a permis de tester le contenu alternatif. »*[16]

Rappelons tout de même que Gaumont a assuré la première projection publique du cinéma numérique le 2 février 2000 avec *Toy Story 2* au Gaumont Aquaboulevard à Paris.[17] C'est au second semestre 2009 que le groupe CGR achève la numérisation de la totalité de son parc.

Pour Thierry Fontaine il ne faut pas parler de « hors film » — expression qu'il juge péjorative — mais de « contenus alternatifs ». Cependant dans les études du CNC l'appellation "hors film" est encore employée. Comme nous le voyons dans le dernier bilan du CNC pour l'année 2019 : *« À l'échelle nationale, le hors film (retransmissions d'opéras, spectacles, évènements sportifs, conférences, etc.) occupe une place très marginale dans les salles de cinéma : 0,2 % des séances, 0,5 % des entrées et 1,1 % des recettes totales en 2019. Le genre représente plus de 1 million d'entrées en 2019 (+20,3 % par rapport à 2018), tandis que les recettes correspondantes s'élèvent à 15,8 M€ (+20,3 %). En 2019, les trois meilleures performances sont réalisées par : Mylène Farmer 2019, le film (captation d'un concert de l'artiste - 132*

[15] L'évolution de l'offre de films en salles, CNC, 2019
[16] Entretien avec Thierry Fontaine
[17] Kira Kitsopanidou, Laurent Creton, Les salles de cinémas : enjeux, défis et perspectives

585 entrées), Blanche Gardin en direct au cinéma – bonne nuit Blanche (captation d'un spectacle de l'humoriste - 88 262 entrées) et Amazing Grace Aretha Franklin (captation d'un concert de la Reine de la Soul dans une église du quartier de Watts à Los Angeles - 38 184 entrées) »[18]

Selon Thierry Fontaine, le hors film est une plus-value en contexte de concurrence accrue autour des films et de dépendance aux contenus avec des taux de rotation importants. De plus, le taux de remplissage des salles n'est pas tous les jours idéal et le prix moyen du billet stagne ces dernières années. Les cartes illimitées ont conduit à un désir grandissant pour de plus en plus de contenus et l'apparition de contenus alternatifs est venue apporter une nouvelle offre et une diversification de programmation, toujours selon Thierry Fontaine : *« Ce serait un moyen d'offrir de quelque chose de différent, d'aller chercher des publics différents, et faire revenir des gens vers les salles de cinéma en leur proposant une offre plus diversifiée. C'était permis par le fait de cette explosion du nombre de séances, cela ne prenait pas la place des autres films. Cela permettait d'apporter une diversification. »*[19]

Sur l'offre culturelle proposée par le hors film comme l'opéra, le ballet ou la comédie française, Paris ne semble pas pertinent au regard de la richesse et de la diversité de l'offre culturelle. Selon Aurélie Pierre, directrice de la programmation SND, les choses sont différentes en dehors de la capitale : *« Pour la province je comprends, ils n'ont pas forcément l'opéra à proximité. Ça se démocratise un peu. Il faut sortir du parisianisme, nous on a la comédie française, mais il faut penser d'un point de vue province. »*[20]

Certains ont longtemps décrié le hors film, disant que ce n'était pas du cinéma et que ça n'avait rien à faire dans une salle de cinéma. Les distributeurs ont longtemps craint que la diffusion de ces nouveaux contenus ne vienne perturber le plan de sortie des films, conduisant

[18] Bilan 2019 du CNC, page 18
[19] Entretien avec Thierry Fontaine
[20] Entretien avec Aurélie Pierre

à la suppression de séances à des heures et jours de forte fréquentation.[21] Cela a pu être considéré comme une menace pour la diversité pendant un temps, mais Martin Bidou lève le voile sur des problématiques plus inquiétantes : *« Aujourd'hui quand on voit le danger des plateformes on comprend que le hors-film c'est marginal. »*[22]

Le hors film — ou *contenus alternatifs* — a été une solution pour optimiser le chiffre d'affaires. En effet *« La recette moyenne TTC par entrée du hors film est de 15,67 € en 2019 »*[23]contre 6,79 € pour le prix moyen du billet de cinéma en 2019. D'après Thierry Fontaine proposer une offre culturelle en semaine pour les exploitants indépendants est une aubaine : *« Le film de long métrage de fiction n'a jamais été aussi exposé qu'actuellement. Le contenu alternatif n'est pas là pour prendre la place du film. Quand on a diffusé Blanche Gardin en direct au cinéma en pleine semaine, hors vacances scolaires, on a eu des exploitants indépendants qui nous ont dit merci. Ils ont rempli leurs plus grandes salles. C'était un plus d'avoir cet évènement culturel dans la semaine. La salle de cinéma dans une ville moyenne, c'est parfois la seule offre culturelle. »*[24]

2) *Optimiser son chiffre d'affaire*

Une offre toujours plus importante permet donc de diversifier les recettes. Cela entre en lien avec la théorie de « la longue traîne » de l'économiste Chris Anderson qui explique que selon lui le « star system » où 20% des titres réalisent 80% des recettes serait dépassé pour laisser place à un nombre d'œuvres plus importants qui glanent petit à petit des parts de marché. Peut-on transposer cette théorie au cinéma ? Depuis le lancement des cartes illimitées au début des années 2000, l'offre de films a été de plus en plus importante dans les salles de circuits. Cela leur permet d'étendre leur programmation à des œuvres plus marginales et de maximiser leur chiffre d'affaires. Depuis la transition au numérique, les

[21] Kira Kitsopanidou, Laurent Creton, Les salles de cinéma : enjeux, défis et perspectives
[22] Entretien avec Martin Bidou
[23] Bilan 2019 du CNC
[24] Entretien avec Thierry Fontaine

circuits peuvent également proposer un nombre de séances toujours plus important, avec une programmation complémentaire et donc toucher un public plus large.

La Longue Traîne est composée de deux tendances liées[25]:

- L'importance des *best-sellers* tend à diminuer au moins relativement, sinon absolument. Autrement dit, nous assistons à la fin du monopole des *best-sellers* en termes de notoriété, de ventes et de profits.
- La traîne s'allonge, c'est-à-dire qu'il y a de plus en plus d'œuvres ayant un faible nombre de consommateurs qui sont disponibles.

Ces dernières années le nombre de films chaque mercredi était toujours plus important, et l'offre n'a jamais été si vaste. Cependant, est-ce que cette diversité de films a conduit à une diversité de consommation des spectateurs ?

Les consommateurs ont ainsi accès à une plus grande diversité de produits, ce qui leur permet de satisfaire leur éclectisme ou de trouver le produit le plus proche de leurs goûts. Par conséquent, les consommateurs sont les premiers bénéficiaires de la Longue Traîne : « *Pour devenir véritablement opérante, la Longue Traîne nécessite l'existence de dispositifs aidant les consommateurs dans leur recherche d'information.* »[26] C'est pour cela que les cinémas doivent continuer à travailler l'éditorialisation pour ne pas tomber dans le piège duquel seuls certains films prendraient une place majoritaire.

Les réseaux cherchent à maximiser leurs bénéfices en explorant de nouvelles marges mais la théorie de Chris Anderson connaît des limites, la part de marché des films ne s'est pas forcément divisée du fait de la diversité de l'offre proposée. Nous sommes actuellement dans un secteur où la concentration est plus forte que jamais. *« En 2019, les dix premières sociétés de distribution réalisent 75,9 % de l'ensemble des encaissements. Les cinq premières en captent 55,3 %. »*[27]

[25] Chris Anderson, La Longue Traîne, comment internet a bouleversé les lois du commerce. Clés des champs, 2018
[26] https://larevuedesmedias.ina.fr/un-choix-infini-va-t-il-conduire-une-demande-illimitee
[27] Bilan 2019 du CNC

Le développement d'autres offres annexes comme la vente de confiseries, publicité avant la séance ou la facturation des affiches préventives sont également utilisées par les exploitants pour optimiser leur chiffre d'affaire. Concernant les circuits, cela dépend de leur identité comme le souligne Elisha Karmitz : *« Dans les deux gros blocs de revenus qui génèrent les revenus complémentaires des salles y a la publicité et la confiserie. On a fait le choix de se spécialiser dans la publicité et d'ailleurs cela se voit dans l'architecture de nos salles. Chez Pathé la confiserie, c'est très important et ils le font très bien en termes de design, ils ont innové là-dedans. »*[28]

Les circuits cherchent à maximiser leurs bénéfices contrairement aux salles municipales, qui, subventionnés, sont à but non lucratif et doivent tendre à un équilibre.

3) La volonté de se différencier

Les multiplexes sont arrivés dans les années 1990 avec une politique d'implantation en périphérie des grandes villes souvent à proximité d'une zone commerciale. Le centre commercial offre une commodité avec plusieurs services au même endroit comme des magasins, restaurants et activités de loisir. Les centres commerciaux disposent de plus d'un accès facile et d'un parking gratuit. Les multiplexes ont généré des entrées, l'engouement du public a été immédiat. Ce succès est comparable à la logique de la grande distribution où le film serait déporté à la marge, au profit du lieu. En effet, les espaces de restauration et le hall où nombreuses personnes peuvent passer sans même aller voir un film.

En dehors de la programmation, il existe trois types de stratégie de différenciation selon Laurent Creton[29]:

- Par effet de chalandise : certains quartiers, certains centres commerciaux ou de loisirs constituent des pôles d'attraction, ou offrent des commodités influant sur le chiffre d'affaire des salles de cinéma.

- Par la qualité technique : une qualité d'image, du son ou du confort qui est la plus pratiquée. Le coût de ces investissements a encore accentué les différences. Le niveau

[28]Entretien avec Elisha Karmitz
[29]Laurent Creton, Economie du cinéma, Armand Colin, 2014

croissant d'exigence du public tend à disqualifier celles qui ne parviennent pas à satisfaire aux standards requis.

- Par la qualité du service : cette différenciation s'est développée dans les années 1990 et accélérée dans les années 2000. Un certain nombre de salles ont fait d'importants efforts pour que l'accueil progresse et que le spectateur se sente vraiment respecté et reconnu.

C. L'arrivée des plateformes

1) L'équipement domestique de plus en plus important

Depuis le développement du numérique, la démocratisation des Smartphones, l'accès à internet toujours plus rapide et l'apparition de la vidéo à la demande, les foyers français sont de mieux en mieux équipés en technologie. L'innovation technologique accessible par un plus grand nombre a convaincu certains Français que la salle de cinéma n'était plus le seul endroit pour se divertir ou apprécier une œuvre.

Jean-Marie Dura dans son rapport sur la salle de demain ajoute que « 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 »[30]. Il cite, entre autres, les nouveaux téléviseurs UHD et les écrans de plus en plus performants des Smartphones. L'offre toujours plus riche et importante à disposition des ménages prend forcément du temps disponible aux spectateurs, comme en témoigne Dimitri Margueres dans son mémoire : *« En plus de ces équipements, les spectateurs croulent sous un déluge de contenus, souvent « gratuits » ou considérés comme tels. Chaque minute, 400 heures*

[30] Jean-Marie Dura, La salle de demain, 2016.

de vidéos sont ainsi mises en ligne sur YouTube, Netflix propose des contenus en 4K et en HDR. »[31]

Olivier Donnat démontre dans son étude sur les pratiques culturelles des Français que l'essor du tout numérique à la maison n'a pas forcément fait baisser le nombre de sorties culturelles. *« À une époque marquée par l'essor des pratiques audiovisuelles et numériques, ce dynamisme des pratiques de sortie et de visite est frappant. Mais ce mouvement marque toutefois le pas pour les générations les plus récentes, interrogeant la possibilité qu'une limite ait pu récemment être atteinte dans le développement cumulé des pratiques à domicile et des pratiques de sortie. L'approche par les « univers de pratiques » en offre quelques éléments de compréhension, suggérant que le cumul est possible, notamment pour les catégories les plus diplômées et urbaines, sans être toutefois systématique. »*[32]

2) L'obligation des salles à se réinventer

Force est de constater que les plateformes SVOD ont connu un succès immédiat ; cela a engendré un renouvellement de la façon de consommer les contenus audiovisuels. Netflix a créé quelque chose que les salles auraient dû initier : une proposition d'œuvres quasi-infinie à voir quand on le souhaite et n'importe où. C'est en réponse à ce modèle qu'est apparu La Toile, le service VOD des salles de cinéma qui proposent des films en ligne. C'est une forme d'alternative pour les salles art et essai qui leur permet d'étendre leur travail d'éditoralisation.

Les salles ne pourront pas concurrencer l'offre de Netflix. Par contre, elles doivent se différencier par rapport aux espaces domestiques en développant des équipements toujours à la pointe de la technologie. Selon Jacques Durand : *« La différenciation c'est donner accès à des technologies qui sont impossibles à avoir dans son salon. Mais vraiment impossible. Celui qui prétend qu'il a le son IMAX chez lui, etc. Non. Une salle*

[31] Dimitri Margueres, La course à la technologie des salles, approches stratégiques et économiques, La Fémis, 2018
[32] Etude des pratiques culturelles des Français 2018. Ministère de la culture.

4DX c'est impensable chez soi »[33] D'où l'importance de l'expérience collective qui ne peut pas être imitée à domicile.

Aujourd'hui, cinq technologies sont utilisées en France :

- ICE (Immersive Cinema Experience, technologie développée par CGR dans 35 établissements qui associe la projection Laser 4K, le son Dolby Atmos et la technologie LightVibes)
- IMAX (contraction de « image maximum », projection immersive qui vous conduit à oublier les limites de l'écran créée aux Etats-Unis en 1973)
- Dolby cinéma (utilise les technologies Dolby Vision et Dolby Atmos, sentiment d'être au cœur de l'action avec des sons enveloppants)
- 4DX (créée en 2009 en Corée, association du mouvement des sièges et d'effets sensoriels) (43 établissements)
- Screen X (système de projection «augmentée», l'image s'étend sur les murs latéraux pour entourer le spectateur à 270 degrés).[34]

Les technologies mises en place par Pathé-Gaumont et CGR notamment ont apporté une plus-value à la salle de cinéma en développant une offre premium. Mais ce n'est pas suffisant pour rivaliser avec les œuvres audiovisuelles disponibles à domicile comme en témoigne Djamel Bensalah, associé du cinéma les 7 Batignolles avec Ciné Movida et Pathé : *« Un cinéma ne peut plus se suffire à lui-même : il a besoin d'un supplément d'âme. C'est la seule façon de contrer Netflix ou Amazon. »*[35]

Pour Christine Beauchemin-Flot le travail d'animation est primordial pour faire vivre une salle et offrir des échanges et débats qui ne peuvent avoir lieu en regardant un film chez soi : il est nécessaire de *« continuer à développer des lieux de rencontre, d'échange, où l'on apporte autre chose et renforcer tout ce travail et cet accompagnement des films. »*[36]Aurélien Ferenczi abonde dans ce sens dans son article paru dans *Télérama* : *« Face à*

[33] Annexes mémoire La course à la technologie des salles, approches stratégiques et économiques. Dimitri Margueres, La Fémis, 2018
[34] Bilan 2019 du cinéma, CNC
[35] https://www.telerama.fr/sortir/face-aux-plateformes-de-streaming,-les-cinemas-parisiens-se-reinventent,n608337 9.php
[36]Entretien avec Christine Beauchemin-Flot

Netflix et les autres, ce n'est plus le cinéma qui doit être permanent, mais les événements le mettant en valeur et valorisant l'expérience du spectateur. »[37]

3) *Les plateformes concurrencent-elles toutes les salles ?*

Rappelons tout d'abord un élément fondamental : ceux qui consomment le plus d'audiovisuel chez eux sont ceux qui vont le plus au cinéma. Il existe donc une complémentarité pour les spectateurs entre les différents modes de diffusion. Cependant il existe un risque pointé par Thierry Fontaine : « *Le risque c'est la stratégie des plateformes de l'occupation maximale du temps de loisir disponible des spectateurs. Il y a deux éléments, le temps disponible de loisir, et de l'autre c'est le budget. Le budget n'est pas extensible à l'infini. Une fois que tu es abonné à une plateforme, un autre abonnement au cinéma peut être en trop. La stratégie de Netflix de sortir chaque semaine des nouveaux contenus, pour garder l'intérêt de ses abonnés et de les occuper le week-end pour qu'ils ne sortent pas de chez eux. »*[38]

Netflix est passé de 110,6 millions d'abonnés en 2017 à 203,7 millions en 2020[39], soit une hausse de 84% en 3 ans. Cela s'explique par l'intégration d'un nouveau mode de consommation domestique, la recherche d'exclusivités propres à Netflix avec des réalisateurs de renom et, plus récemment, avec l'effet de la pandémie mondiale et la fermeture des salles de cinéma.

Netflix, le nouvel eldorado des réalisateurs ?

Voici une liste non-exhaustive des réalisateurs ayant fait un partenariat avec la plateforme ces quatre dernières années :

Bong Joon-Ho : *Okja* sorti le 28 juin 2017

Les frères Cohen : *La Ballade de Buster Scruggs* sorti le 16 novembre 2018

---

[37]https://www.telerama.fr/sortir/face-aux-plateformes-de-streaming,-les-cinemas-parisiens-se-reinventent,n608337 9.php
[38] Entretien avec Thierry Fontaine
[39]Philippe Chantepie, Thomas Paris, Economie du cinéma, La Découverte, 2021.p95

Alfonso Cuarón : *Roma* sorti le 14 décembre 2018

Steven Soderbergh : *High Flying Bird sorti le 8 février 2019*

Martin Scorsese : *The Irsishman* sorti le 27 novembre 2019

Noah Baumbach : *Marriage Story* sorti le 6 décembre 2019

Michael Bay : *6 Underground* sorti le 13 décembre 2019

Les frères Safdie : *Uncet Gems* sorti le 31 janvier 2020

David Fincher : Mank sorti le 4 décembre 2020

En plus de cette stratégie d'offrir des films en exclusivités à leurs abonnés, Netflix a également signé un accord avec MK2 pour diffuser des films de patrimoine (François Truffaut, Jean Luc Godard, Jacques Demy) pour constamment élargir son public.

Deux hypothèses coexistent concernant la concurrence des plateformes. La première repose sur une offre de plus en plus qualitative des plateformes avec le partenariat d'auteurs déjà reconnus dans le milieu cinéphilique. Une sorte de « chasse aux talents » pour proposer du contenu toujours plus pointu. Dans ce cas précis, les salles art et essai dont l'ADN repose grandement sur des films d'auteurs sont les plus en danger car pour certains spectateurs il y aurait une proposition presque équivalente à domicile. C'est ce qu'affirme Jean-Marie Quinton : *« Ainsi se dessine à terme au niveau mondial ce que prévoient les éditorialistes anglo-saxons : non pas une disparition du cinéma sur grand écran, mais une emprise grandissante des blockbusters spectaculaires sur les salles de cinéma, parallèlement à une migration du cinéma d'auteur vers les plateformes. »*[40]

Dans ce cas les films spectaculaires de type blockbusters américains auraient de l'avenir en salle car ils pourraient être vus dans des conditions inégalables par rapport au visionnage à domicile. C'est que confirme Yves Sutter, directeur général de Cinéville dans les cahiers du cinéma à propos des plateformes : *« Les studios savent très bien qu'aucune plateforme ne peut remonter des recettes à proportion de ce que les salles peuvent faire, donc ils continueront de retenir leurs plus grosses sorties. »*[41]

[40] Jean-Marie Quinton, Ce que le XXe siècle nous enseigne sur Netflix. Slate, 26 janvier 2020.
[41] Table ronde exploitants français, Cahiers du cinéma, n°772, Janvier 2021

Récemment une série en préparation : *Salade Grecque* de Cédric Klapish sera diffusée sur Amazon Prime. Cette série fera l'objet de suite d'un de ses films phares : *L'auberge Espagnole.*

Selon une autre hypothèse, les plateformes continueraient à sortir en exclusivité des films directement sur leur plateforme pour essayer de capter un public toujours plus large. La stratégie de Warner de sortir en simultanée ses films au cinéma et sur HBO Max. Ces films à succès comme les blockbusters ou les films d'animation qui rencontrent un succès en salle ne passeront plus par la salle. Les multiplexes en attente de ce genre de films qui performent beaucoup seront donc plus impactés que les salles art et essai.

Mulan sorti le 4 décembre 2020 et *Soul* sorti le 25 décembre 2020 ont directement intégré l'offre de Disney +. Comme l'indiquent Philippe Chantepie et Thomas Paris, les plateformes, dans une logique d'expansion, profitent du marché à l'arrêt pour tenter de capter des nouveaux cinéphiles : *« Les plateformes accélèrent encore l'acquisition des abonnés face à l'absence de concurrence des salles pendant le période covid pour montrer des films et les distributeurs y écoulent les films privés de débouchés. »*[42]

Selon Erwan Escoubet de la Fédération Nationale des Cinémas Français : *« les plateformes, au minimum, prennent du « temps de cerveau disponible » du public, et touchent une cible de jeunes spectateurs ; or on sait que les adultes qui vont au cinéma sont ceux qui y sont allés lorsqu'ils étaient très jeunes, nous sommes donc préoccupés par le léger fléchissement observé dans la fréquentation du cinéma par le jeune public »*[43]

Cette crainte partagée par plusieurs acteurs de l'exploitation montre que les souvenirs du cinéma à l'âge enfant influencent le développement d'une cinéphilie des spectateurs adultes. C'est ce dont témoigne Stéphane Libs, gérant des Star à Strasbourg : *« Par exemple, un enfant qui voulait voir son Disney de Noël, il allait au cinéma et il se disait c'est génial le cinéma. Maintenant les enfants qui ont vu Soul sur Disney + ils sortent du film, ils se disent c'est*

[42] Philippe Chantepie, Thomas Paris, Economie du cinéma, La Découverte, 2021.p11
[43] Les cahiers du CROCIS, n°42, Juillet 2020

génial Disney +. On passe d'une émotion qui était liée à un lieu physique à une émotion liée à une plateforme privée. »[44]

Dans la prochaine partie nous analyserons les différentes stratégies d'entreprise d'UGC, MK2, Pathé Gaumont et CGR. Nous terminerons sur une analyse d'Utopia qui fait figure de modèle alternatif face aux circuits.

[44] Entretien avec Stéphane Libs

II. LE DEVELOPPEMENT DES STRATEGIES DE DIFFERENCIATIONDES CIRCUITS

A. Une programmation toujours plus diversifiée

1) La programmation art et essai

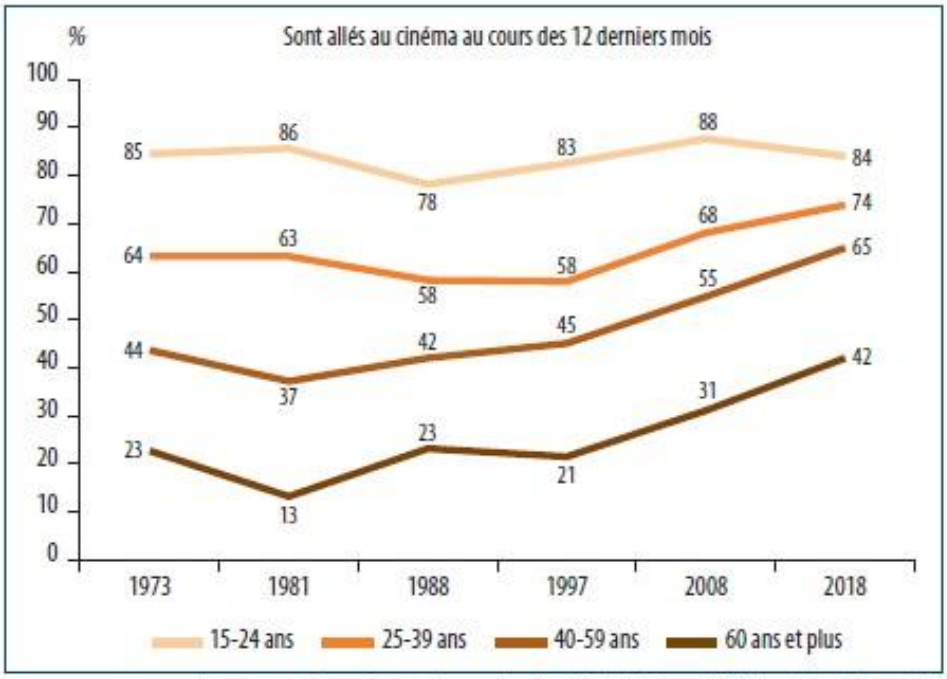
L'AFCAE (Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai) est née en 1955 à l'initiative de plusieurs directeurs de salles et de critiques de cinéma. André Malraux en fit le chantre de la diffusion culturelle du cinéma en France et le CNC lui confia l'animation d'un système original de diffusion assistée de films d'auteurs innovants, d'œuvres du patrimoine et de films de cinématographie peu diffusées. Une commission de professionnels du cinéma recommande les films qui lui paraissent répondre à des critères spéciaux comme une œuvre reflétant la vie de pays dont la production cinématographique est peu diffusée en France ou une œuvre ayant un caractère de recherche ou de nouveauté. Les salles n'ont pas l'obligation de programmer ces films, mais elles sont classées en fonction du pourcentage de films recommandés qu'elles programment.

42 multiplexes sont classés art et essai en 2019 (ce qui représente 3,4 % des cinémas art et essai) dont cinq établissements comptent plus de 11 écrans. En 2019, si 59,5 % des cinémas actifs sont classés art et essai, ce classement concerne 18,1 % des multiplexes.[45] Près de 30 % des entrées pour les films recommandés art et essai le sont dans les circuits.

En 2019, l'évolution de la fréquentation est favorable aux films art et essai. En effet, leurs entrées augmentent de 36,1 % par rapport à 2018 à 59,2 millions en 2019 quand celles des films non recommandés reculent de 2,4 %. Leur part dans la fréquentation totale s'élève à 28,3 % en 2019 (22,1 % en 2018), soit le plus haut niveau de la décennie. 4 638 films recommandés art et essai sont projetés sur les écrans français en 2019 (4 542 en 2018), dont 420 films inédits (403 en 2018). 12 films recommandés art et essai réalisent plus d'un million d'entrées en 2019 (quatre en 2018)[46]

[45] Géographie du cinéma 2019, CNC, page 18
[46]ibid

Graphique 29 – Fréquentation des salles de cinéma selon l'âge, 1973-2018



Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, DEPS, Ministère de la Culture, 2020

La progression de l'art et essai s'explique aussi par le développement de la fréquentation au cinéma par les classes d'âges plus élevées – les 40-59 ans, particulièrement les plus de 60 ans – qui, depuis le début des années 1980 sont de plus en plus nombreux à fréquenter les salles obscures : seuls 13 % des plus de 60 ans étaient allés dans une salle de cinéma en 1981, ils sont désormais 42 % (comme nous le montre le graphique 29 issu de l'étude des pratiques culturelles des Français d'Olivier Donnat).

Alors que les sorties au cinéma ont longtemps été réservées aux plus jeunes, ces pratiques sont maintenant devenues courantes aux âges intermédiaires et plus avancés. La sortie au cinéma a tendance à baisser légèrement pour les jeunes depuis l'essor de nouveaux supports de diffusion au cours des dernières années. Auparavant, les jeunes sortaient le plus au cinéma. Nous assistons à un renversement du public — l'une des raisons pour lesquelles UGC a élargi aux jeunes de moins de 26 ans son offre d'abonnement de carte illimitée depuis février 2016 auparavant disponible qu'à une seule tarification sans distinction d'âge.

L'art et essai porteur

Les circuits l'ont compris : ils ne peuvent plus se passer des films dits « art et essai porteur ». Une appellation de plus en plus répandue, mais dont personne ne partage la définition.

Selon l'AFCAE, dans leurs critères de recommandation des films, il s'est ajouté un nouveau critère depuis quelques années :

Peuvent également être comprises dans les programmes cinématographiques d'art et d'essai :

- Des œuvres récentes ayant concilié les exigences de la critique et la faveur du public et pouvant être considérées comme apportant une contribution notable à l'art cinématographique[47]

Comme nous l'explique Martin Bidou : *« Il n'y a pas de définition écrite, pour moi c'est des films qui dépassent au moins les 200 000 entrées. C'est plus un terme que l'on emploie avant la sortie d'un film, c'est la promesse d'entrées certaines. L'art et essai porteur c'est un réalisateur reconnu : Ken Loach, Woody Allen, on sait de toute façon que le film ira à son public et fera entre 300 000 et 800 000 entrées. Pour moi c'est le réalisateur, le casting, mais aussi Cannes. Quelque chose qui positionne le film comme plus large. La question de porteur, c'est la capacité du film à aller chercher un autre public que le public intrinsèque art et essai. »*

Joker réalisé par Todd Philips est le premier film recommandé Art et Essai en termes d'entrées en 2019 avec 5,57 millions d'entrées.[48] C'est l'exemple parfait d'un film dit *porteur*, diffusé tant dans les salles de circuits que dans les salles art et essai. Pour Bertrand Roger directeur de la programmation mk2, l'art et essai porteur réunit deux critères : *« Pour moi l'art et essai porteur c'est un film exigeant qui est traduit d'une manière plus ouverte de façon à intéresser le plus grand nombre »*[49]

[47] http://www.art-et-essai.org/
[48] Bilan 2019 du CNC, page 27
[49] Entretien avec Bertrand Roger

Les distributeurs l'ont remarqué également, les films porteurs ne peuvent plus se passer des salles de circuits. Selon Xavier Hirigoyen, directeur de la programmation au Pacte, c'est un moyen d'atteindre davantage de spectateurs: *« Sortir un film dans les salles de circuits c'est élargir son public, et l'étendre à des spectateurs que l'on n'a pas l'habitude de mobiliser. Il y a une volonté des salles de circuits d'avoir accès à ces films-là. Et puis ils ont un grand nombre d'écrans, donc besoin d'avoir une offre large. Ils souhaitent que leur public ait accès à tous les films, notamment grâce aux cartes illimitées. Au Pacte, nous travaillons toute l'année avec les circuits : ils nous accompagnent à la fois sur nos films forts et nos films plus fragiles. »*[50]

Parasite est le premier film non européen et non américain en termes d'entrées en 2019.[51]Est lauréat de la Palme d'or au Festival de Cannes 2019 et enregistre 1,6 millions d'entrées. Certains circuits l'ont programmé dès qu'ils ont assisté au succès du film. Pour Xavier Hirigoyen, la Palme d'or est un élément qui peut projeter le film dans la catégorie des films porteurs : *« Pour un film comme Une affaire de famille cela aide beaucoup ; sans cela nous n'aurions pas fait 800 000 entrées mais peut-être la moitié. La Palme est un multiplicateur, c'est le seul prix au monde qui fait doubler les entrées. »*[52]

Les Misérables est un autre exemple de film « art et essai porteur » Xavier Hirigoyen témoigne de son succès inattendu : *« Nous avions bouclé des partenariats avec France inter et Télérama avant de recevoir le Prix du jury qui ne touche pas le grand public — seulement un public cinéphile. En contexte de collaboration avec les médias les prix aident. Nous pensions que ce film toucherait majoritairement le public des salles de circuits, un public assez jeune, malgré le gros travail des salles art et essai pour fidéliser ce public. Mais c'est indéniable, les jeunes fréquentent davantage les salles de circuits. Après nous avons élargi aux salles art et essai en mettant en avant la thématique des banlieues et la possibilité d'organiser des débats autour du film. C'était un film de circuit que nous avons élargi aux salles art et essai pour une sortie sur 520 copies. »*[53]

[50] Entretien avec Xavier Hirigoyen
[51] Bilan du CNC 2019, page 19
[52] Entretien avec Xavier Hirigoyen
[53] ibid

2) *UGC*

UGC est un groupe dirigé par son fondateur et principal actionnaire : Guy Verrachia, secondé par Alain Sussfeld. Brigitte Maccioni a été nommée Directrice Générale en 2021.

UGC en quelques chiffres[54] :

-UGC France : 28 cinémas en Ile-de France dont 15 en périphérie avec l'ouverture le 19 mai de l'UGC Plaisir (78), 13 cinémas en région. UGC Belgique : 7 cinémas.

-514 écrans répartis en France et en Belgique.

-21 UGC Ciné Cité : des établissements pensés comme de véritables lieux de vie. Développé dans les années 1990, ce sont des multiplexes avec un standard de confort et de grands espaces.

-Près de 1 500 collaborateurs en France.

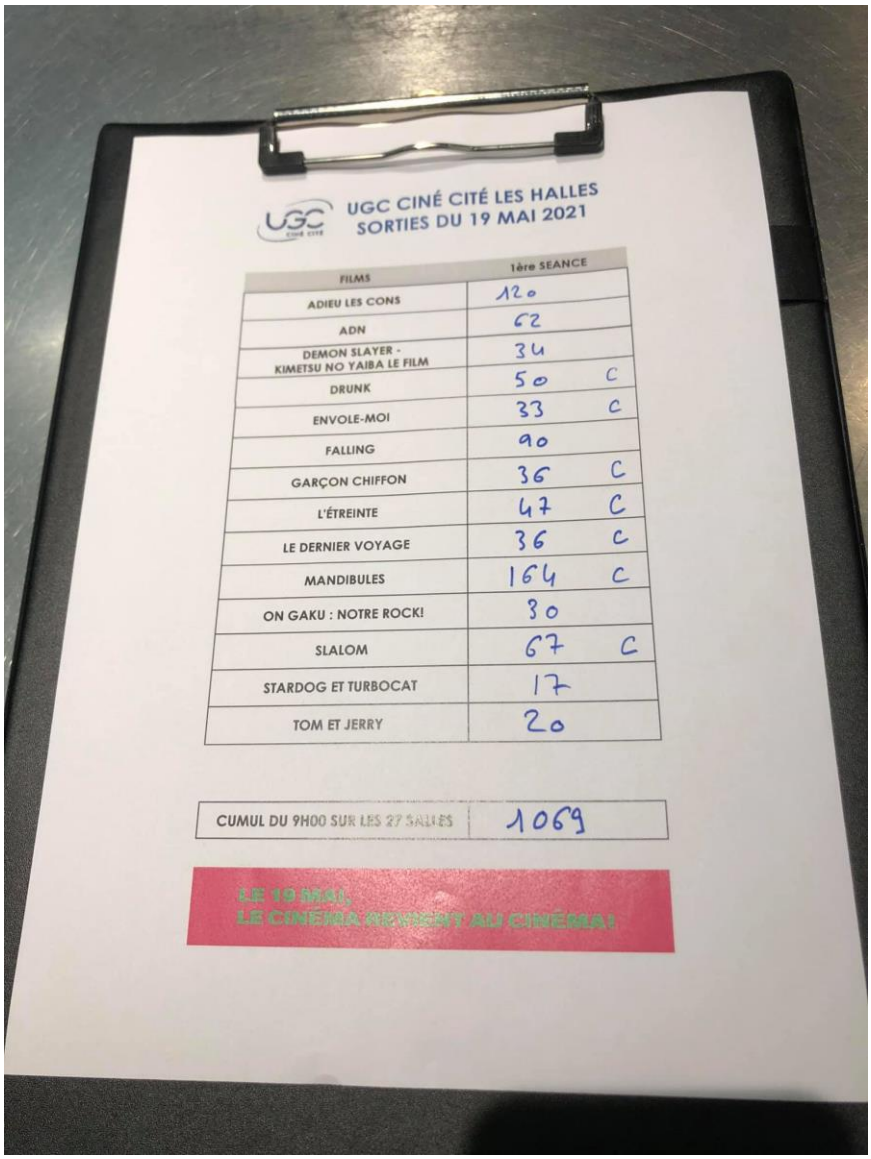
-26 170 000 entrées en 2019 avec un prix moyen du billet à 6,71 €

Comme l'indique le directeur des Halles : *« La politique de programmation des salles UGC répond aux besoins économiques d'un circuit national et vise à attirer un plus grand nombre de spectateurs pour garantir des entrées. Cependant elle possède une particularité, un signe distinctif qui lui permet de se différencier de ses concurrents, de pérenniser ses entrées à long terme et tout simplement son activité principale (l'exploitation cinématographique) : la programmation de films d'auteurs et des blockbusters, en version originale et version française dans un même réseau et le plus souvent dans un même cinéma. L'objectif est simple : attiser la curiosité du public pour lui donner l'envie d'aller dans les salles obscures et le fidéliser progressivement. Les goûts de chacun évoluent et la volonté du groupe UGC est de favoriser ce changement. »*[55]

[54] Film Français n°3896, 30 janvier 2020
[55] Patrice Le Marchand, directeur de l'UGC Ciné Cité Les Halles.

Dans un contexte de *montée en gamme technologique,* UGC mise davantage sur la qualité d'accueil et le confort du spectateur que sur les nouvelles technologies comme Imax ou 4DX. Le grand principe d'UGC, c'est avant tout le film comme en témoigne Guy Verrachia : *« On n'est pas sur un cinéma d'attraction mais sur un cinéma d'émotions. »*

L'UGC Ciné Cité Les Halles est le premier cinéma du monde et première salle Art et Essai de France. En 2019, avec ses 27 salles il enregistrait 3 012 613 entrées devant un deuxième site parisien du circuit, l'UGC Ciné Cité Bercy (18 salles) qui cumule 1 758 521 entrées.



UGC CINÉ CITÉ LES HALLES
SORTIES DU 19 MAI 2021

FILMS	1ère SEANCE	
ADIEU LES CONS	120	
ADN	62	
DEMON SLAYER - KIMETSU NO YAIBA LE FILM	34	
DRUNK	50	C
ENVOLE-MOI	33	C
FALLING	90	
GARÇON CHIFFON	36	C
L'ÉTREINTE	47	C
LE DERNIER VOYAGE	36	C
MANDIBULES	164	C
ON GAKU : NOTRE ROCK!	30	
SLALOM	67	C
STARDOG ET TURBOCAT	17	
TOM ET JERRY	20	

CUMUL DU 9H00 SUR LES 27 SALLES	1069

LE 19 MAI,
LE CINÉMA REVIENT AU CINÉMA !

La fameuse séance de 9h aux Halles est une séance importante pour tous les professionnels du secteur qui analyse les premiers chiffres. Ci-dessus le 9h des Halles du mercredi 19 mai 2021, jour de la réouverture des salles après plus de six mois de fermeture. Le cumul des entrées était de 1 069 spectateurs, un résultat historique avec les conditions que nous connaissons : une jauge à 35% de spectateurs.

Dans un contexte de saturation du marché les grands groupes sont dans une dynamique de « course aux rachats », mais leurs stratégies de développement sont différentes. Le groupe UGC choisit de renforcer son positionnement sur les territoires où il est déjà présent. En 2019 le circuit rachète les parts de C2L. De la même manière, UGC concentre son action sur le territoire francophone et limitrophe en France et en Belgique, à la différence de Pathé qui s'étend au Pays-Bas et en Tunisie.

Cette stratégie de consolidation permet au groupe de se tourner vers d'autres développements. En 2011, UGC déploie la projection numérique et lance sa billetterie dématérialisée. UGC est également un des acteurs importants de la production et de la distribution tout comme Pathé-Gaumont. Cela leur permet de minimiser les risques financiers en contrôlant des trois derniers maillons de la chaine du cinéma : production, distribution et exploitation.

Les diverses cartes d'abonnement et de fidélité (Club Premium) ainsi que les labels illustrent la politique éditoriale d'UGC :

- UGC Family : films pour petits et grands à partager en famille.

- Découverture UGC : films sélectionnés par UGC parmi les 600 projetés chaque année dans les salles.

- Label des spectateurs UGC : films recommandés par les abonnés UGC illimité. Souvent des films dits *porteurs.* Exemples : *Nous finirons ensemble* de Guillaume Cannet ou *La belle époque* de Nicolas Bedos.

- UGC M : films*« coups de cœur »* de UGC.

- UGC Doc : soirée documentaire une fois par mois.

- UGC Culte : films de patrimoine une fois par mois.

UGC est déjà bien installé à Paris et y compte donc deux sites où sont enregistrées plus de 1,7 millions d'entrées et 3 millions d'entrées en 2019. Ailleurs qu'à Paris et en périphérie, UGC a perdu des parts de marchés au profit de CGR au cours des dernières années. Le réseau de Guy Verrachia est plutôt traditionnel, hormis sa programmation diversifiée depuis très longtemps qui a poussé ses concurrents à s'adapter. Le circuit est dirigé par des personnes plutôt âgées et n'a pas mis en place une véritable stratégie de diversification ces dernières années. On peut se demander si, à terme cette stratégie de rester sur le film uniquement permettra encore de capter les spectateurs, dont les attentes sont vouées à encore évoluer ces prochaines années. L'avenir nous dira si UGC n'a pas laissé passer le train en marche vers une révolution cinématographique.

3) MK2

MK2 est fondé en 1974 par Marin Karmitz, et aujourd'hui dirigé par ses fils Nathanaël Karmitz et Elisha Karmitz. C'est un groupe qui distribue à l'étranger, vend et exploite des films via un réseau de salles parisiennes.

MK2 en quelques chiffres[56] :

- 13 sites à Paris dont 70 écrans

Le site le plus performant est le MK2 Bibliothèque (20 salles), il a enregistré 1 500 000 d'entrées en 2019 devant un autre site phare, le MK2 Quai de Seine / Quai de Loire (12 salles) qui a capté 880 000 entrées la même année.

- 4 millions d'entrées en 2019

Comme nous l'indique Elisha Karmitz, les valeurs du groupe sont les mêmes depuis sa création : *« Les valeurs sont la sélection, l'altérité et la transmission. La sélection du contenu parce que nous sommes d'abord une société de programmation, l'altérité parce que le cinéma c'est la confrontation à l'autre. La transmission à travers les outils.»*[57]

Le confinement en 2020 a été une période au cours de laquelle les plateformes ont enregistré des nouveaux abonnés — du fait, notamment, de la fermeture des salles de cinéma. Mk2 a décidé de créer Mk2 Curiosity, une sélection de 5 films chaque semaine à découvrir gratuitement sur le site. Face au succès immédiat de cette proposition, les équipes ont décidé de faire vivre cette initiative dans la durée. *Les **fonctionnalités** et **l'ergonomie** de la plateforme ont également été améliorées pour permettre un **accompagnement éditorial complet** des œuvres (présentation vidéo, articles, interviews, dossiers, etc.).*[58]

[56] Film Français n°3896, 30 janvier 2020
[57] Entretien avec Elisha Karmitz
[58] mk2plus.com

La stratégie de différenciation chez Mk2 passe spécialement par ses contenus toujours sélectionnés: *« Nous nous différencions beaucoup en proposant du contenu hors cinéma. Nous sommes convaincus que les salles sont des lieux de vie, que l'on doit y laisser une place pour les humanités. Je parle des sciences humaines, sociales, de la littérature et toutes autres formes d'art. C'est cela qui nous a conduits ces dix dernières années à amener la philosophie dans les salles, et au projet qui est l'aboutissement de tout ça : Mk2 Institut. Il est destiné à faire vivre du contenu intellectuel dans les salles à travers 300 conférences dont au moins 50% produites par Mk2, dans le but de satisfaire une partie de notre public : parisien, intellectuel qui a une forte appétence pour les rencontres en direct et la conférence. »*[59]

Les frères Karmitz ont donc développé Mk2 institut : selon eux la salle doit permettre de faire vivre des échanges et des débats. *« Le but de l'institut c'est d'utiliser les salles de cinéma pour créer des espaces de débat, de réflexion, de temps long. Des espaces où l'on permet aux gens de sortir de leur filtre algorithmique, de sortir de leurs croyances et de leurs certitudes. C'est ça le planning stratégique, confronter le public aux plus grands spécialistes des sciences humaines, de la littérature et des arts à l'occasion de rencontres physiques »*[60]C'est depuis cette initiative qu'existe l'agenda culturel de Mk2, édité de façon trimestrielle, dans la veine des plaquettes de programmation des théâtres. L'agenda culturel nous indique les différentes conférences, ciné-clubs et plusieurs informations sont renseignées comme le prix, les dates et les établissements affiliés.

[59] Entretien avec Elisha Karmitz
[60] ibid

Hôtel Paradiso

Les frères Karmitz ont rénové le MK2 Nation en 2019 qu'ils ont rouvert le 20 novembre 2019.Après avoir acquis le bâtiment au-dessus du cinéma, ils ont développé un projet d'hôtel:*« c'était intéressant nous étions au-dessus d'une salle que l'on venait de refaire. Dans les discussions entre nous, très vite est né le projet de*« cinéma-hôtel » *qui est une forme hybride entre les deux secteurs. »*[61]

Comme nous l'apprenons dans le dossier de presse, cet hôtel veut proposer une expérience cinéma similaire à la salle : *« Les 34 chambres et deux suites-cinéma ont été imaginées pour être le meilleur endroit pour visionner un film. Elles sont toutes équipées d'un vidéoprojecteur laser, d'un écran de 3 mètres de large et se métamorphosent en quelques secondes en salles de cinéma. Un parcours 100% digitalisé sur tablette donne un accès illimité à une programmation hebdomadaire de films et de séries et aux meilleures plateformes de SVOD, le cinéma d'auteur est mis à l'honneur avec mk2 Curiosity et des partenariats avec MUBI le Vidéo Club Carlotta Films, complété par les offres d'Arte, Netflix, MyCanal ou encore Disney+. »*[62]

Mk2, jusqu'à présent implanté à Paris uniquement, s'étend sur d'autres régions. En témoigne avec le projet de 9 salles à quinze minutes du centre-ville de Strasbourg :*« Le prochain projet c'est sortir de Paris, à Strasbourg. Ce sera une très belle salle de cinéma, dans un nouveau quartier en plein développement, dans un bâtiment iconique, historique, avec une proposition*

[61]Entretien avec Elisha Karmitz
[62] Dossier de presse Hôtel Paradiso

cinéma et une belle offre de « Food and Beverage ». Nous sommes en train de réfléchir à la façon d'amener une part du projet Paradiso dans le concept. Nous nous sommes associés à Stéphane Libs qui a des salles en centre-ville : cela nous semblait complémentaire. Par ailleurs, pour bien programmer il faut bien connaitre son public, avoir une vraie connaissance du terrain, des locaux. Stéphane était la personne la plus adaptée. »[63]

Mk2 a sans cesse innover : la diversification est l'un des moteurs de la stratégie d'entreprise du groupe. Qu'il s'agisse de la programmation salle, du site internet ou des lieux hybrides, Mk2 ne cesse de se renouveler dans le but de satisfaire des spectateurs toujours plus exigeants. Par contre Mk2 n'a jamais équipé ses salles dans l'idée de suivre les innovations technologiques (mise à part la VR : réalité virtuelle au Mk2 Bibliothèque). Elisha Karmitz l'explique:*« Nous chez Mk2, on pense que les salles technologiques ça nous met à la merci des majors et des plateformes, parce que qu'on intègre des fauteuils qui bougent ou des écrans qui clignotent, tous les films n'y sont pas adaptés. Si on a envie de faire marcher ces salles-là, on a intérêt à programmer les films adaptés. Pour nous, que la technique devienne un élément de choix de programmation c'est la mort du cinéma. C'est pour cela qu'on ne va pas du tout dans ce sens-là. »*[64]

Mk2 est le seul réseau qui propose des prix attractifs, notamment pour les jeunes avec un tarif pour les moins 26 ans à 4,90€ du lundi au vendredi dans toutes les salles du circuit (étendu depuis peu aux moins de 27 ans)

[63] Entretien avec Elisha Karmitz
[64] ibid

B. En plus de l'élargissement de la programmation, une montée en gamme technologique

1) Pathé-Gaumont

Les cinémas Pathé-Gaumont est la filiale du groupe Pathé spécialisée dans l'exploitation cinématographique. C'est le premier circuit de salles de cinéma en France, aux Pays-Bas et en Suisse. Le groupe est dirigé par Aurélien Bosc qui en est le président directeur général.

Pathé-Gaumont en quelques chiffres[65] :

- 79 cinémas en France avec 887 écrans
- Sites les plus performants : Pathé Carré Sénart à Lieusaint (77) avec ses 18 écrans : 1 750 000 entrées et le Pathé Belle Épine à Thiais (94) avec ses 16 écrans : 1 441 000 entrées en 2019
- 50 millions d'entrées en 2019 et un prix moyen du billet à 8,14 €

Il est important de rappeler que les cinémas Pathé-Gaumont ont diversifié leur programmation en l'ouvrant à l'art et essai, notamment à Paris où la proposition est quasi-similaire à celle d'UGC. Nathalie Cieutat l'explique : *« Quand on parle de diversité art et essai tout le monde pense à UGC ou MK2 et moins aux autres circuits dont le nôtre, ce n'est pas l'image que nous avons voulu donner, mais au final on sort le même nombre de films par an que UGC, c'est très rare qu'ils proposent un film que nous ne sortons pas surtout à Paris. On ne met pas en avant spécialement ce travail-là mais petit à petit avec le travail des réseaux sociaux, et des newsletters on propose à nos spectateurs des films un peu plus pointus.»*[66] Contrairement au groupe UGC, Pathé s'inscrit dans une véritable stratégie d'expansion mêlant course aux rachats et création de sites, chose de plus en plus rare en contexte de quasi-saturation du marché en termes d'équipement.

[65] Film Français n°3896, 30 janvier 2020
[66] Entretien avec Nathalie Cieutat

Quelques dates clés :

- 2017 : Gaumont a vendu à Pathé ses parts dans le parc commun des salles de cinéma.« *Pathé était majoritaire dans ce métier, ils le font très bien. Nous avons trouvé plus cohérent de nous rabattre sur ce que nous savons faire, c'est-à-dire produire. Et produire tant pour le cinéma que pour les plates-formes ou les télévisions*[67]»Les cinémas Gaumont-Pathé deviennent les cinémas Pathé-Gaumont.

- 2018 : Création d'un site à Tunis.

- 2019 : Rachat de CinéAlpes.

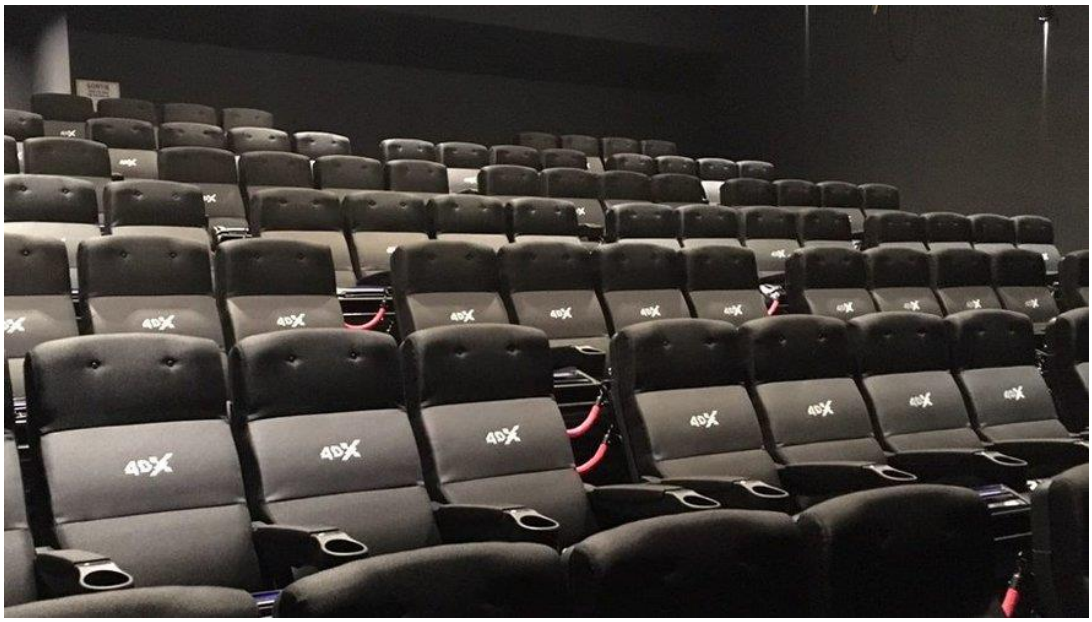
- 2020 : Rachat de Euroscoop (Belgique et Pays-Bas).

Pathé est le premier circuit à manifester de l'intérêt pour le « hors film ».Le groupe décide de créer la filiale Pathé Live spécialisée dans la distribution d'évènements au cinéma avec Thierry Fontaine à la direction. Selon ce dernier, Pathé Live repose sur : *« Deux types de différenciation : le public qui ne vient pas au cinéma, et proposer un programme alternatif que l'autre cinéma n'a pas pour se différencier. Que ce soit sur un public âgé, qui n'est pas forcément adepte du cinéma, mais qui évolue dans un monde lyrique. Quand on a des programmes à destination des jeunes, que ce soit les adolescents avec le concert du groupe coréen BTS. La fréquence de visite des jeunes a eu tendance a baissé ces dernières années, et c'est un moyen de les faire revenir au cinéma, du moins plus souvent en les attirant sur ce type de programmes »*[68]

Face à la profusion d'offres proposant du contenu audiovisuel, le groupe est convaincu que la différenciation doit se faire par la montée en gamme. Pathé souhaite proposer une expérience de cinéma inégalable à ses spectateurs en misant sur des espaces exceptionnels, des conditions de projection inégalables en développant de nouvelles technologies et des salles premium. Nathalie Cieutat affirme que c'est l'une des raisons pour lesquelles les spectateurs continuent de fréquenter les salles Pathé-Gaumont lorsque qu'un film est aussi proposé dans une autre salle. *« Si on continue à toujours proposer les mêmes choses et qu'on ne se modernise pas, il y aura un vrai problème. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans les salles art et essai. Elles se*

[67] Sidonie Dumas, *Le cinéma survivra aux plates-formes*, Le Monde, 2 mai 2021
[68] Entretien avec Thierry Fontaine

plaignent beaucoup que les circuits marchent sur leurs platebandes, en même temps ça ne les empêche pas de sortir Star Wars et les Disney, donc tout le monde marche sur les platebandes de tout le monde. Par contre si les spectateurs ne viennent plus chez eux quand le film est en tandem c'est surtout à cause de la modernité des salles. »[69]



La salle 4DX au Pathé Belle Epine (94)

Les technologies développées par Pathé depuis le numérique sont les suivantes :

- IMAX, contraction de « image maximum », pour une projection immersive, introduite en mars 2016 au Pathé La Valette à Toulon.

- 4DX, créée en 2009 en Corée, association du mouvement des sièges et d'effets sensoriels. Première salle au Pathé La Villette en mars 2017.

- Dolby cinéma (utilise les technologies Dolby Vision et Dolby Atmos, avec des fauteuils en cuir) inaugurée en 2017 au Pathé Massy.

- Screen X (système de projection « augmentée », l'image s'étend sur les murs latéraux pour entourer le spectateur à 270 degrés)[70] Cette technologie a été inaugurée en juillet 2018 au Pathé La Villette et au Pathé Beaugrenelle

[69] Entretien avec Nathalie Cieutat
[70] Bilan 2019 du CNC

La montée en gamme s'est effectuée à tous les niveaux, aussi bien dans l'accueil sur site qu'à travers la relation client : pensons à la réservation des billets depuis le site internet ou l'application, la numérotation des places, ou l'accueil des agents (qui disposent désormais de tablettes pour désengorger les caisses lors de séances à fortes affluences). Pathé a investi ces dernières années pour former ses agents sur la relation client et la pro activité. Le spectateur doit vivre la meilleure *expérience cinéma* quel que soit le film et quelle que soit la salle.

2) CGR

CGR (Circuit Georges-Raymond) a été fondé en 1966 par ce dernier. D'abord à la Rochelle sur le site de l'Olympia, le groupe s'étend progressivement pour devenir un véritable réseau de salles, aujourd'hui troisième derrière Pathé-Gaumont et UGC. Jocelyn Bouyssy est actuellement le directeur général du groupe CGR cinémas. En Novembre 2017, Cap Cinéma est racheté par CGR : cette opération d'accentue encore davantage l'expansion de CGR dans l'exploitation.

CGR en quelques chiffres[71] :

- 72 établissements en France. 9 en Île-de-France dont 1 à Paris

-677 écrans

-25 700 000 entrées en 2019 et un prix moyen du billet à 7,31 €

La technologie développée par CGR est l'ICE (Immersive Cinema Experience). Elle est utilisée dans trente-huit établissements et associe la projection Laser 4K, le son Dolby Atmos et la technologie Light Vibes. David Baudry nous explique la naissance du projet:*« Notre première salle ICE, notre salle premium a ouvert en 2016.* Valerian *en 2017 signe le premier film en ICE immersive, avec les panneaux. La conception de la salle a été faite rapidement parce qu'on avait constitué un travail fort deux ans auparavant. Il n'y avait que Pathé*

[71] Film Français n°3896, 30 janvier 2020

Gaumont sur ce type d'offre en France. A l'époque on ne comptait qu'une dizaine de salles IMAX. Nous nous battons pour que le cinéma reste une vitrine des films, pour ne pas nous trouver dans une impasse comme à la fin des années 1980, et qu'il y avait une désertion des spectateurs parce que les salles étaient vieillissantes »[72]

La sale ICE se veut comme une vitrine du cinéma : elle doit donner envie aux spectateurs de sortir de chez eux et permettre à la salle de cinéma de proposer les meilleures sensations d'immersion. Les bandes annonces diffusées en salle ICE peuvent susciter l'intérêt de nouveaux spectateurs pour un registre de films différent. Cette montée en gamme technologique permet aussi de développer le chiffre d'affaires puisque les places sont vendues à des prix plus élevés que lors de séances dites classiques. Les films propices pour ces salles sont le plus souvent des *blockbusters* qui sont des *films à pop-corn* c'est-à-dire des films qui génèrent plus de confiserie que la moyenne avec une forte recette de confiserie par entrée et par spectateur.

[72] Entretien avec David Baudry

A l'instar de Pathé le groupe CGR a développé son offre art et essai, particulièrement à l'arrivée de Vanessa Ode en charge de la programmation art et essai et jeune public. Elle explique son travail : *« Nous CGR, on a 19 sites classés art et essai. C'est le circuit qui a le plus de sites classés. Ça va de 3 salles à 10 salles. Y a certaines villes où le cinéma art et essai ne passent pas des films que je passe comme des films d'Arizona ou JHR. Dans mes villes à concurrence, si les cinémas classés ne diffusent pas des petits films, les spectateurs n'iront pas forcément chez CGR. L'éducation doit se faire au niveau du public. »*[73]

La différenciation chez CGR se traduit aussi par une politique tarifaire et l'absence d'une proposition de carte illimitée. David Baudry l'explique : *« Pour CGR on a un taux de spectateurs occasionnels très élevé, et l'occasionnel ce n'est pas forcément celui qui va prendre une carte illimitée. Ça vient de notre implantation, notre positionnement plus commercial, et d'être allé en province au départ »*[74] Toujours selon David Baudry, cette politique tarifaire des cartes illimitées repose sur un prix du billet plus élevé chez Pathé-Gaumont au regard duquel la carte d'abonnement se situe à un prix attractif : le fait de facturer un billet à 13€ peut inciter le spectateur à souscrire à la carte illimitée. « *Ils sont obligés de suralimenter leurs cinémas avec des films qui n'ont pas vocation à aller dans certains multiplexes. Sur un film d'auteur pointu qui va sortir à Vaux en Velin, le film va se retrouver en fin de tableau quand il sera dans le trio de tête dans le cinéma du centre-ville. Pareil pour le Gaumont Labege et Gaumont Wilson à Toulouse, un film qui se retrouve 3ème à Wislon pourra se retrouver 8ème à Labege. Ils ont ce levier marketing du CinéPass, qui leur permet d'avoir un prix facial beaucoup plus haut que nous. Quand on a une place à 13€ c'est plus facile de dire « prenez un CinéPass à 19,90€ par mois »*

« CGR events » est la filiale hors film de CGR. David Baudry témoigne de l'importance du contenu additionnel comme d'une façon d'initier les jeunes spectateurs à la salle de cinéma. Cela leur permet de vivre l'expérience cinéma et c'est le pari qu'ils reviendront voir d'autres films. Sur la diffusion de films à destination du jeune public ou des animés il explique que c'est une façon de concurrencer les plateformes : « *Sur des tranches plus populaires qui sont habitués à l'univers télévisuel, le transfert est plus facile. Cela nous permet de rivaliser avec*

[73] Entretien avec Vanessa Ode
[74] Entretien avec David Baudry

les plateformes presque à armes égales. Par exemple on va sortir Demon Slayer, qui va sortir sur une chaine dédiée aux mangas, aujourd'hui y a un marché pour exploiter le film en salles avant qu'il aille sur les plateformes. »[75]

Part de marché des trois principaux circuits en 2019[76]

	CGR, UGC, Pathé Gaumont	Total	Part de marché
Etablissements	213	2 045	10,4%
Ecrans	2 109	6 114	**34,5%**
Entrées (millions)	101,6	213	**47,8%**

A travers ce tableau, nous observons que les trois principaux circuits captent presque 48% des entrées en 2019, Plus d'un tiers des écrans sont regroupés au sein de ces trois circuits. La concentration est donc très forte aussi dans le secteur de l'exploitation. Ceci s'explique par exemple par les différents rachats d'autres groupes par les trois leaders, et par les stratégies de diversification mises en place et facilitées parle numérique.

C. Utopia : un modèle alternatif :

1) *Émergence d'un circuit*

Le réseau des cinémas Utopia naît en 1976 à Avignon. Les fondateurs, Anne-Marie Faucon et Michel Malacarnet, conscients des manques locaux en termes de diffusion de films indépendants ou d'Art et Essai, décident de créer un cinéma différent. Patrick Troudet,

[75] Entretien avec David Baudry
[76] Bilan 2019 du CNC.

directeur d'Utopia Bordeaux et programmateur du réseau Utopia, raconte : *« le réseau a été créé par Anne Marie Faucon et Michel Malacarnet, qui étaient des spectateurs frustrés. Utopia répond à un besoin de spectateurs qui avaient envie de voir un certain type de films et qui n'ont pas trouvé de meilleures solutions que de créer une salle pour les montrer. C'est resté cette philosophie, le mode de fonctionnement c'est de partager au plus grand nombre de spectateurs, des films que nous avons envient de voir et qu'on a aimés. »*

Le circuit est fort d'un total de 34 écrans pour 8 lieux distincts : deux à Avignon, Toulouse/Tournefeuille, Saint Ouen l'Aumône/Pontoise, ainsi que Bordeaux et Montpellier. Les cinémas du réseau Utopia sont des sociétés coopératives et participatives (SCOP) : forme d'entreprise qui donne le pouvoir aux salariés et dont l'idéologie repose sur un partage horizontal du pouvoir.

Alexia Mille explique cette différenciation dans son chapitre *Utopia ou la performance de la marque au service d'un idéal* :« *Ils se différencient par une vision marxiste de l'art qui pousse les équipes d'Utopia vers l'autonomie et l'épanouissement de soi par le travail et la diversification des taches. Cette conception implique une volonté indéfectible de s'affranchir des entraves des codes sociaux traditionnels et de rendre accessible le cinéma au plus grand nombre. Pour ce faire, les utopiens prônent l'indépendance vis-à-vis de toute structure, privée ou publique.»*[77]

La programmation se veut différente des circuits : Utopia privilégie des films en continuation, souvent des films commerciaux qui n'ont pas besoin d'un soutien dès la première semaine d'exploitation. Cela souligne le fait que Patrick Troudet fait confiance à son public, capable d'attendre la sortie du film dans le réseau sans se précipiter dans un cinéma concurrent. Il explique une intention d'être subversif : *« On essaye de représenter une alternative, en particulier, aux circuits, à la concentration, et à la standardisation de la programmation : de l'envahissement de tous les écrans par les mêmes films. »*[78]

Une chose fondamentale dans l'idéologie des deux créateurs du réseau Utopia est de ne jamais revendiquer une appartenance au mouvement Art et Essai, même si leurs salles sont détentrice des labels. Ils préfèrent s'en tenir éloignés, car ils ne souhaitent pas que le réseau soit identifié comme un lieu hautement culturel. Ils misent donc sur une programmation éclectique, toujours en version originale.

---

[77] Alexia Mille, La vie des salles de cinéma. Presse Sorbonne nouvelle, 2014
[78] Entretien avec Patrick Troudet

Une difficulté apparait pour cerner le réseau: il demeure un grand réseau parmi les petits et un petit parmi les grands circuits. Utopia a affiché pendant de longues années les taux de remplissages les plus élevés de France[79] (ratio du nombre d'entrées rapporté au nombre de fauteuils). Tout comme les circuits étudiés précédemment, il s'agit d'un réseau privé implanté dans plusieurs villes en France ;il se différencie mais pas en cherchant à optimiser les recettes, comme certains le font certains autres réseaux en diversifiant leurs activités.

2) *Les actions menées par Utopia*

La gazette fait partie du travail éditorial d'Utopia. Elle est imprimée chaque mois à 40 000 exemplaires et distribuée dans toutes les structures culturelles des villes où sont implantés les cinémas. Il s'agit de leur première ;le slogan *« cinéma garanti sans 3D »* donne le ton et souligne la volonté de ne pas participer à la course aux technologies. Patrick Troudet témoigne du rôle prescripteur de la gazette : *« Chaque mois, deux films qui tiennent particulièrement à cœur aux programmateurs sont mis en une de la gazette. Le choix des films à mettre en une est très important : de nombreux habitués vont automatiquement voir les films mis en une. Un texte est écrit pour tous les autres films programmés et cela permet, à mon sens, un accompagnement nécessaire aux films parfois fragiles de la programmation du cinéma. »*[80]

Utopia met en place plusieurs actions en dehors du film ; la salle de cinéma est employée comme un lieu de vie et d'échange pour créer des interactions entre les citoyens. Patrick Troudet explique : *« Nous proposons des rencontres autour de films distribués ou non, par exemple des documentaires pour la TV qui ne sont pas dans le circuit de distribution. Des rencontres en dehors des films dans nos locaux, l'importance c'est de faire vivre la salle. On a depuis 15 ans, une AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) nommée PCA (Paysans et Consommateurs Associés), les mercredis soirs entre 19h et 20h, avec des agriculteurs qui viennent apporter leurs productions. Tout ça a été créé à partir des films sur les problématiques de la nourriture, à partir de ça s'est créé cette AMAP. »*[81]

---

[79] Olivier Alexandre, Utopia : à la recherche d'un cinéma alternatif, L'Harmattan, 2007.
[80] Entretien avec Patrick Troudet
[81] ibid

Il souligne l'importance de la salle comme identité du lieu, parfois utilisée à des fins politiques, dans une démarche toujours assumée : *« C'est la salle, c'est notre lieu. Il y a une salle où y a des permanences d'associations, on essaye de s'inscrire dans le tissu social et culturel de l'agglomération. On veut être un lieu d'échange de transmission. Sur certains mouvements, par exemple nuit debout, on a laissé nos salles. Philippe Poutou a fait deux conférences de presse au cinéma de Bordeaux. Là-dessus aussi on est très alternatif, mais c'est assez largement accepté, beaucoup de spectateurs sont extrêmement fidèles avec qui on a des relations fortes et suivies. Y a une grande compréhension de la plus grande partie de notre public de l'importance d'avoir un lieu aussi libre que le nôtre. »*[82]

Autre volonté politique soutenue jusqu'à peu, le refus de la carte bleue dans les cinémas Utopia car *« on ne veut pas enrichir les banques, bienvenue à Utopia »*. La réouverture en juin dernier a marqué l'abdication de ce principe pour des raisons de santé publique : « *On a fini par s'y mettre à la carte bleue à cause des conditions sanitaires. Quand on a rouvert en juin, il y avait cette phobie des contacts donc c'est la chose qui nous a fait basculé. Il y a une volonté manifeste de passer par le paiement dématérialisé. On commençait certainement à perdre des spectateurs à cause de ça. C'était la volonté de ne pas rentrer dans le système. On n'a pas de billetterie électronique, dans les grosses salles je pense qu'on est les seuls à avoir une billetterie à l'ancienne avec des rouleaux de papiers. Le refus de la carte bleue faisait partie de notre idéologie. »*[83]Il tient toutefois à cœur à Patrick Troudet de ne pas renoncer aux valeurs fondamentales d'Utopia en raison des circonstances actuelles.

3) Un modèle viable ?

Force est de constater que le réseau Utopia existe depuis plus de 40 ans et qu'il fonctionne toujours aussi bien. Il s'appuie sur la fidélité des spectateurs à l'identité et la philosophie du réseau. Un nouveau projet est en cours sur la ville de Troyes. Patrick Troudet nous fait part de son exaspération concernant l'exploitation actuelle conditionnée par les grands circuits : *« A Troyes, ça été difficile pour le faire valider par le CNC. Parce que les salles étaient trop petites, pas en gradins, ça ne correspondait pas un à type d'exploitation : un modèle imposé par les multiplexes, avec des grandes salles, le meilleur son, des grands écrans. Je pense*

[82] Entretien avec Patrick Troudet
[83]ibid

qu'on va revenir à des cinémas de proximité, avec des petits équipements modestes qui peuvent s'auto suffire avec une petite équipe à taille humaine. »[84]

L'émergence de nouvelles préoccupations politiques comme l'écologie ou l'économie solidaire laisse rêveur Patrick Troudet : il espère que les nouvelles générations retrouveront le chemin de l'action politique perdue ces dernières années « *depuis que l'élargissement de l'économie néolibérale a fortement durci les règles du jeu pour les salles art et essai* ».[85]

Selon Patrick Troudet, si l'UGC Bordeaux ne programme pas tous ces films, c'est « *qu'ils n'en ont pas la place et ne pratiquent pas la multiprogrammation* ». UGC doit ouvrir prochainement un multiplexe de 13 salles à Bordeaux dans le quartier des Bassins à Flot (malgré les nombreux recours en justice d'Utopia) ce qui permettra au circuit de proposer un programme similaire à celui de l'Utopia Bordeaux. Ce sera donc un véritable enjeu pour les programmateurs dans les années à venir.

Le modèle atypique d'Utopia a le mérite de fonctionner, et ce malgré l'arrivée des multiplexes dans les années 1990 et la concentration du secteur qu'elle a engendrée. La forte identité des lieux, souvent accompagnée d'une démarche politique, satisfait les partisans spectateurs des six villes où sont implantés les cinémas du réseau.

Dans la prochaine partie nous verrons comment toutes ces diversifications ont impacté l'exploitation et quelles sont les perspectives d'avenir pour un secteur en plein bouleversement.

[84] Entretien avec Patrick Troudet
[85] Michael Bourgatte, Le cinéma Utopia à Avignon de 1976 à 1994

III. LES CONSEQUENCESDE CES DIVERSIFICATIONSET LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE L'EXPLOITATION

A. Problèmes d'accès et de conditions d'accès aux copies pour les salles art et essai

1. L'ADRC

En 1983 à l'initiative du Ministre de la Culture Jack Lang, sur une idée de Jack Gajos (personnalité emblématique de l'action publique dans le domaine du cinéma), l'Agence pour le Développement Régional du Cinéma est créée avec pour objectif de *« permettre la reconquête du public par les moyens du cinéma. »*[86] Pour réaliser cette action, deux missions lui sont confiées : tout d'abord faciliter l'accès des salles aux films par la mise en place et la circulation de copies complémentaires à celles des distributeurs, et la création et la modernisation des salles de cinéma sur l'ensemble du territoire (notamment dans les zones insuffisamment équipées).

L'ADRC dépend d'un statut associatif et repose majoritairement sur les ressources du CNC. Cette époque est marquée par le rachat des salles de cinéma par les municipalités. L'art et essai se développe en France ; accessible plus facilement, il est plus largement diffusé.

Aujourd'hui l'ADRC compte plus de 900 adhérents de salles. Elle aide à la mise en circulation de copies en prenant en charge les coûts qui vont avec pour les salles rencontrant des difficultés d'accès pour deux raisons : les salles sont situées dans une zone à faible potentiel commercial (90% des cas, dans les « petites villes ») ou en zone de concurrence (10% dans les « moyenne et grandes villes »). S'inscrivant en complément des plans de diffusion des distributeurs son action concerne essentiellement les films européens et français recommandés art et essai. Les films avec une sortie à plus de 400 copies ne sont pas aidés par l'ADRC.

[86] https://adrc-asso.org/l-association/historique

Les exploitants indépendants mais aussi les distributeurs ressentent une pression des multiplexes disposant de plus d'écrans et plus de séances. Souvent ces derniers exigent de ne pas être en tandem avec d'autres salles de la même ville, comme l'explique Solenne Bianco : *« Aujourd'hui le film est demandé sur deux copies (VF et VO). On constate que les distributeurs ont une pression importante des circuits pour que le film ne sorte pas dans les salles art et essai. On fait attention à ce que les engagements de programmation soient respectés. Un multiplexe a aussi des engagements de programmation notamment sur l'art et essai. »*[87]

Depuis le passage au numérique, les difficultés d'accès aux films pour les villes moyennes, notamment pour les films arts et essais porteurs, ont augmenté au profit d'un phénomène de surexploitation dans les grandes villes (dans l'optique d'une rentabilité immédiate). Les villes moyennes correspondent aux salles des villes comptabilisant entre 50 000 et 250 000 entrées annuelles.

2. *Le médiateur du cinéma*

Créé en 1982, le Médiateur du cinéma est une autorité chargée essentiellement d'une mission de conciliation préalable pour tout litige relatif à la diffusion des films en salles. Il assure un rôle d'intermédiaire entre les distributeurs et exploitants quand ils sont en désaccord. Depuis 2009 son activité est encadrée par le code du cinéma et de l'image animée (Art. L. 213-1 à L213-8)[88]

Outre sa fonction de conciliation, le Médiateur du Cinéma participe également à la régulation du secteur en veillant à l'aménagement approprié du parc cinématographique afin de préserver une diversité de l'offre et un pluralisme des acteurs. Le Médiateur examine la mise en œuvre des engagements de programmation auxquels sont astreints certains opérateurs. Toute création de multiplexe est soumise à autorisation d'une commission départementale, l'autorisation des projets de multiplexes relève des Commissions départementales d'Aménagement Cinématographique (CDAC).

[87] Entretien avec Solenne Bianco
[88] https://www.lemediateurducinema.fr/le-mediateur/

La hausse démographique que connaît l'Ile-de-France ainsi que les nouvelles opportunités offertes par le Grand Paris conduisent désormais de plus en plus de projets à cibler cette région, notamment par des circuits historiquement implantés en régions comme CGR ou Kinépolis. La concurrence s'intensifie entre les circuits, et plusieurs projets de multiplexes ont fait l'objet de recours devant les CDAC. Afin de remédier aux recours, les circuits ont tendance à proposer des sites de taille plus modeste.

Les films les plus demandés en 2018 par les exploitants ont été *Le Grand Bain* (10 demandes) et *Green Book* (6 demandes)[89] qui sont des films dits porteurs et particulièrement convoités par les circuits. L'accès des établissements classés art et essai à un certain nombre de films porteurs (qu'ils soient art et essai ou non) est vital pour leur développement et le maintien de l'équilibre économique. La programmation de ces films permet aux salles classées art et essai d'assurer la diffusion de films plus fragiles qui constituent l'essentiel de leur ligne éditoriale. Isabelle Gérard, chargée de mission auprès du Médiateur du Cinéma, en témoigne : *« On a rédigé des recommandations sur Green Book, Star Wars ou Le Grand Bain. Les salles art et essai revendiquent aujourd'hui de ne plus être prioritaires sur des films porteurs, elles peuvent aussi demander des films comme Star Wars qui ne mettent pas en danger leur classement. »*[90]

3. L'impact sur le modèle économique des salles art et essai

Comme nous l'avons vu jusqu'ici, la diversification de la programmation des circuits ces dernières années afin de développer leur compétitivité a logiquement impacté les salles classées art et essai — notamment dans les zones à concurrence. Dans les grandes villes, elles ont des obligations plus importantes que dans une ville rurale en termes de pourcentage de programmation consacrée aux films recommandés. Le partage de copies quand les salles art et essai arrivent à accéder aux films en même temps que les circuits entraîne une division des entrées, comme nous l'explique Christine Beauchemin-Flot, directrice et programmatrice du Select à Antony : « *Souvent je regarde les films qu'on a en commun avec les circuits, je compare les entrées. Parfois l'UGC de Vélizy a des entrées conséquentes, c'est le principe du*

[89] https://www.boxofficepro.fr/les-films-porteurs-au-coeur-du-rapport-de-la-mediatrice/
[90] Entretien avec Isabelle Gérard

partage des copies, ça dilue les entrées. Pendant la période qu'on a traversé cette année, comme il y a quasiment eu une absence de sortie de films américains, les circuits ont pris par défaut des films art et essai. Je pense à Antoinette dans les Cévennes, sauf que si l'on regarde en détail le ratio par copies, comme il y a eu plus de copies qu'en temps normal, cela a participé à diluer les entrées. »[91]

Une dégradation des relations entre des alliés « naturels »[92] est apparue peu à peu. Les relations entre distributeurs et exploitants indépendants ont toujours été sources de tensions potentielles, chacun défendant son équilibre économique, souvent dans le court terme, bien que partageant des engagements similaires envers un cinéma de diversité et de qualité. Isabelle Gérard confirme que pour certains distributeurs la rentabilité économique à court terme prime *« lorsque l'on distribue un film art et essai très demandé, notamment par des circuits qui proposent plus de place et qui vont générer plus d'entrées : c'est un enjeu financier. »*[93]

Selon Christine Beauchemin-Flot la question du classement art et essai pour l'année 2020 est une problématique majeure car elle explique qu'au vu de la situation, certains circuits et salles généralistes pourraient légitimement prétendre au classement du fait de leur programmation exceptionnellement art et essai. Elle estime : *« qu'il ne faudrait pas que les classements soient étudiés dans les salles et qu'on reconduise le travail effectué il y a deux ans, que ce soit en programmation ou animations. »*[94]

L'arrivée des multiplexes a d'abord fait augmenter la fréquentation en permettant à des zones creuses de bénéficier d'établissements de proximité. Aujourd'hui, alors que la fréquentation plafonne au-dessus des 200 millions d'entrées, *« les ouvertures de multiplexes ont conduit à des transferts d'entrées entre établissements, des cinémas de proximité vers les multiplexes, mais aussi entre multiplexes.»*[95]Le fait que les entrées soient diluées entre les salles art et essai et les multiplexes a provoqué une baisse des recettes pour les salles classées art et essai. Cela impacte donc leur modèle économique, mais aussi leur image auprès des distributeurs.

[91] Entretien avec Christine Beauchemin-Flot
[92] Synthèse du rapport du club des 13. SDI (Syndicat des Distributeurs Indépendants)
[93] Entretien avec Isabelle Gérard
[94] Entretien avec Christine Beauchemin-Flot
[95] Les cahiers du CROCIS, n°42, Juillet 2020

85,7 % des cinémas classés comptent moins de 4 écrans.[96] Ce chiffre montre que la plupart des salles art et essai sont des mono-écrans et ne peuvent pas résister aux circuits qui seront considérés comme une « meilleure vitrine » pour les distributeurs.

Bertrand Roger déplore un manque de diversité dans l'offre des salles de cinéma et estime que les circuits offrent une visibilité plus grande : *« Beaucoup de films ne trouvent pas de salles, car elles programment presque les mêmes films. Certaines salles souffrent de la politique d'une autre salle. C'est difficile à réguler. On ne peut pas en vouloir à un distributeur de dire : Je vais choisir l'exploitant qui va me donner le plus grand écran, avec la meilleure durée par rapport à quelqu'un qui va le garder moins longtemps ou le mettre en multiprogrammation. »*[97]

La programmation diversifiée dans les salles de circuit est apparue comme un effet préjudiciable des cartes illimitées pour les salles classées art et essai. En effet les circuits veulent contenter leurs porteurs de carte avec toutes les formes d'animations et de films possibles. Nathalie Cieutat explique que dans les cinémas Pathé-Gaumont plusieurs soirées par an sont organisées pour les détenteurs du CinéPass : *« Nous proposons les soirées des passionné.e.s qui sont des soirées réservées à nos abonnés CinéPass où nous leur faisons découvrir de nombreuses bandes annonces et un film en avant-première. »*[98]

Pour Christine Beauchemin-Flot les salles art et essai doivent accentuer leur programmation toujours plus pointue pour se démarquer des circuits *:* « *Il est important d'affirmer une ligne éditoriale : si tout le monde fait la même chose, on perd en identité. C'est une inquiétude, voire une menace qui pourrait se confirmer. Ce ne sera pas demain que les distributeurs de films français porteurs vont se positionner. »*[99]

Les cinémas art et essai ont dû se réadapter pour regagner une certaine partie de leurs spectateurs, en misant notamment sur une plus-value d'échange et de débats dans les salles à travers les animations et soirées avec réalisateur, distributeur ou producteur. L'art et essai a très bien résisté à l'arrivée des multiplexes dans les années 1990 et n'a jamais cessé de se

[96]La géographie du cinéma 2019, CNC
[97]Entretien avec Bertrand Roger
[98]Entretien avec Nathalie Cieutat
[99] Entretien avec Christine Beauchemin-Flot

développer jusqu'à devenir un véritable marché, surtout à Paris. Le nombre d'établissements classés art et essai ne cesse d'augmenter depuis 2010, passant de 51,6 à 59,5% du parc cinématographique français.[100]

B. Peut-on parler d'une identité comme celle des salles art et essai ?

1 L'émergence d'un nouveau type d'exploitation

Les dernières années ont sonné le glas des multiplexes en périphérie avec pour sas d'entrée un hall vide. La relocalisation en centre-ville et le maillage actuel ont inauguré une nouvelle ère : celle des multiplexes à taille humaine (entre 6 et 9 salles), portés par le souhait d'être un véritable lieu de vie. Jérôme Seydoux soutient cette tendance, et pousse la réflexion jusqu'à remettre en question le nombre de fauteuils, pas toujours optimal. En effet, le taux d'occupation actuel des cinémas tourne autour de 15%. Selon lui : « *il faut moins de sièges; plus de confort : pour passer d'un cinéma ancien à une salle moderne, il faut diviser le nombre de fauteuils par deux.* »[101]

[100] La géographie du cinéma 2019, CNC
[101] https://www.telerama.fr/sortir/face-aux-plateformes-de-streaming,-les-cinemas-parisiens-se-reinventent,n6083379.php

Un circuit a émergé en Angleterre : Everyman cinemas. Il a été créé en 2000 quand un entrepreneur, Daniel Broch rachète le cinéma Everyman à Hampstead de Londres qui datait de 1933. Les cinémas Everyman disposent de 1 à 5 écrans et proposent aussi bien des films que des évènements spéciaux comme le Metropolitan Opera. Chaque cinéma comporte un bar sous licence et de la nourriture. Everyman veut redéfinir le cinéma et apporter une approche de style de vie innovante à ses cinémas, où l'on échange notre soda contre un verre de vin rouge et une part de pizza fraîchement préparée servie à votre place. Everyman veut *« créer une atmosphère chaleureuse et conviviale avec un large éventail de films grand public, indépendants et classiques, des événements spéciaux et un calendrier diversifié de diffusions par satellite en direct. »*[102] Ce sont des cinémas de centre-ville qui attirent un public plutôt « bobo » où l'on peut arriver avant la séance et rester après tout en profitant du lieu. C'est un public plus occasionnel, qui recherche autre chose qu'une séance de cinéma classique.

Les circuits ont développé leur propre stratégie d'entreprise, avec une identité dans leur politique tarifaire et leur politique de programmation. Chaque réseau cherche à se différencier de ses concurrents comme nous l'avons vu et c'est ce qui lui permet de construire son identité.

[102] https://www.everymancinema.com/about-everyman

Avant les salles art et essai se différencier grâce à leur programmation jeune public, l'accompagnement des films. Aujourd'hui les circuits se sont emparés de ces animations et travaillent sur l'événementiel : l'identité historique des salles art et essai. Les cartes ont donc été redistribuées au moment où les circuits ont pris la mesure de proposer des rendez-vous réguliers à ses spectateurs les plus assidus pour égayer leur curiosité.

2 *Avec la volonté d'innover et d'expérimenter*

Vanessa Ode explique que la programmation des films plus fragiles fait aussi partie de son travail lorsque la salle art et essai de la ville ne joue pas le jeu de la diversité : « *Quand le cinéma art et essai est seul sur la ville, il peut passer de tout pour avoir une diversité, mais quand il y a un multiplexe, un travail sur des films plus fragile est d'autant plus nécessaire. Par exemple à Tours, Les studios : le temple de l'art et essai, parfois ils ne programment pas certains distributeurs, et je dois programmer à Tours Centre des films qui, sinon, ne passeraient pas dans la ville.* »[103] La volonté de CGR d'expérimenter dans la programmation art et essai depuis l'arrivée de Vanessa Ode montre la façon dont le circuit tente de se renouveler constamment pour faire évoluer l'image héritée des premiers CGR de province, où la programmation n'était qu'en version française.

L'accompagnement des films se développe dans les cinémas Pathé Gaumont à travers des soirées « film de patrimoine » où sont invités des critiques cinéma. Nathalie Cieutat explique : *« Nous avons des animations autour des films de patrimoine avec les « Il était une fois » on reprend des anciens classiques du cinéma avec le journaliste Philippe Rouyer. On a des animations ponctuelles dans les cinémas avec des ciné-quizz par exemple. On a lancé les vendredis de l'horreur. Les séances « Elle(s) au cinéma » c'est quelque chose que j'ai lancé dans la foulée du mouvement 50/50, c'était une façon de contribuer à mettre en avant le féminin au sens large.* »[104]Ce travail évènementiel effectué par Marina Telkos au sein des cinémas Pathé Gaumont depuis une petite dizaine d'années commence à porter ses fruits ; les spectateurs sont toujours plus friands de ces animations.

[103] Entretien avec Vanessa Ode
[104] Entretien avec Nathalie Cieutat

Les circuits se sont mis à organiser de plus en plus d'animations dans leurs salles et veulent développer des lieux plus ou moins alternatifs aux salles traditionnelles. Au-delà des avant-premières classiques, les circuits ont multiplié les animations pour toucher un public varié tels les ciné-goûter le dimanche matin, les retransmissions sportives, les captations de spectacles vivants ou encore les séances de jeux vidéo en réseau. Certains à l'instar des salles Mk2 offrent des espaces de diffusion de contenus en réalité virtuelle (ce fut le cas au Mk2 Bibliothèque). *« De plus en plus, les salles de cinéma s'inscrivent comme des lieux de loisirs et de divertissement au sens large. »*[105]

David Baudry nous renseigne sur une autre façon d'innover en dehors de la programmation, grâce au marketing et internet : *« Depuis trois ans on se démarque donc dans le marketing, Pathé avait le pied dans la data avec le CinéPass donc ils savent traiter la data. Nous on avait créé une carte de fidélité où on a pu croiser les données avec les distributeurs, ça nous permet de bonifier cet outil. »*[106] Comme nous le verrons dans le chapitre souvent CGR mise beaucoup sur l'utilisation de la DATA pour optimiser ses entrées. »

3 Une frontière de plus en plus floue pour le public

Si diversifier ses activités peut renforcer le modèle économique, en dehors de la programmation les indépendants n'ont que l'unique solution de la confiserie. Outre le fait que c'est un choix pragmatique, il ne leur permet pas de réellement se différencier de l'offre des multiplexes. Au contraire, cela peut contribuer à diluer encore un peu plus leur identité. Les frontières commencent à s'estomper entre les deux types d'exploitation, il apparaît un brouillage des identités. Les circuits s'inspirent des innovations des indépendants notamment sur le travail d'animation avec des soirées à thème, des cinés-goûters ou encore des conférences comme celles de l'ACID POP dans les salles du réseau MK2.

[105] Bilan 2019 du CNC, page 78
[106] Entretien avec David Baudry

Aujourd'hui, en particulier à Paris, il existe une quasi-similitude des titres diffusés sur le parc cinématographique. Aurélie Pierre nous le confirme : *« La frontière est très poreuse entre les films des salles art et essai et ceux des circuits. Aujourd'hui on aime bien mettre les choses dans des cases. »*[107] La façon de se différencier des salles art et essai était de programmer justement des films recommandés pointus, auteuristes ; or depuis la diversification de la programmation des circuits, la différence est plus difficile à percevoir pour les spectateurs, notamment à Paris où les circuits programment parfois des films plus fragiles que les salles art et essai (ex UGC Les Halles ou Mk2 Beaubourg)

Pour les passionnés et professionnels du cinéma, il existe une identité propre à chaque réseau de salle mais cette différence est sans doute moins perçue par le grand public. Selon Jean-Marie Dura le cinéma est local, la marque importe moins qu'on ne le croit : *« Le spectateur ne sait pas s'il a été chez UGC ou Gaumont »*[108] Néanmoins certains spectateurs par habitude iront seulement dans des salles art et essai et d'autres exclusivement dans des multiplexes.

L'image des salles art et essai repose sur un cinéma plus intime, plus humain, plus chaleureux mais ce n'est pas une généralité et encore moins depuis les nouveaux projets de multiplexes depuis 5 ans. Malgré une frontière plus floue aujourd'hui, pour Frédérique Duperret le métier d'exploitant a changé : *« Ce n'est pas le même métier directeur d'un multiplexe et directeur d'un cinéma classé art et essai, la plupart gèrent une équipe ou s'occupe de la confiserie, alors que nous, notre travail de départ c'est le film. »*[109]

MK2 a longtemps eu une image d'indépendant à Paris, comme Utopia, réseau avec une forte identité dans tous ses cinémas. Bertrand Roger raconte les débuts de MK2 dans l'exploitation parisienne : *« MK2 est issu des salles indépendantes, on est parmi les salles qui ont été les premières à faire de la Version Originale à Paris. A une certaine époque il n'y avait que deux salles MK2 à Paris, on était perçu comme des indépendants comme L'Arlequin ou le Reflet Médicis. Ensuite est arrivé une politique de développement des salles accompagnée d'une politique de rachat »*[110]

[107]Entretien avec Aurélie Pierre
[108]Entretien avec Jean-Marie Dura
[109]Entretien avec Frédérique Duperret
[110]Entretien avec Bertrand Roger

Le cinéma a connu une transformation sociale. Longtemps il y en a eu deux types, porteurs de deux visions différentes : d'un côté le cinéma populaire qui plaît le plus grand nombre, et d'un autre, un cinéma plus expérimental à qui les critiques attribuent leurs louanges. Comme le dit Laurent Creton : *« En parlant du public au singulier, on insiste sur l'unité, sur cette capacité du cinéma d'accueillir des spectateurs très divers dans un même lieu. Le cinéma a en effet largement permis de dépasser le clivage entre une certaine élite cultivée et ce qu'on appelle « le grand public ». Il peut répondre à la fois aux aspirations cinéphiliques de spectateurs exigeants, et au goût pour la sortie, pour le divertissement. »*[111]

C. Quel modèle pour demain ?

1. Une nouvelle façon de programmer ?

L'art et essai peut souffrir d'une image « élitiste » pour certains spectateurs, c'est pourquoi il est nécessaire de valoriser les films d'une autre manière pour ne pas pâtir d'étiquettes comme dire "c'est un bon film" plutôt que *« il est recommandé art et essai »*. Ce label peut à terme desservir les salles et certaines d'entre elles, indépendantes, se dirigent vers un entre deux, pour un public qui aime le cinéma, des propositions généralistes aux propositions les plus pointues.[112] Agnès Salson complète ce discours en prêchant l'idée que : *« Toutes les formes audiovisuelles peuvent être valorisées dans les salles de cinéma. Nous devons pouvoir proposer sans hiérarchiser jeux vidéo, web doc, etc. En bref, toutes les multiples formes d'expressions en arts visuels. »*[113]

Un élément est de plus en plus fréquent dans la programmation, touche les circuits et risque d'être accentué à la réouverture des salles : le fait de multi-programmer, c'est-à-dire ne pas faire de plein programme (un seul film à toutes les séances dans la même salle). Nathalie Cieutat explique qu'à Paris c'est encore un peu difficile : *« Ce qu'on fera demain et qui va changer c'est de multi-programmer, il va y avoir tellement de films à sortir, il va bien falloir trouver des solutions. On va être obligé d'adapter notre programmation, notamment à Paris et de proposer moins de séances pour les films mais avec plus de propositions de films. C'est*

[111] Laurent, Creton, *L'économie du cinéma en 50 fiches*, 2016.
[112] http://leblogdocumentaire.fr/2015/01/13/comment-reinventer-lexploitation-cinematographique
[113] ibid

des questions qu'on se pose, pour l'instant je suis dans la stratégie de multiprogrammation, on le fait déjà quasiment partout, et peu à Paris où c'est plus compliqué. »[114]

La multiprogrammation permet de prendre quelques risques, surtout à Paris où certains indépendants ne diffusent que peu de films fragiles sous la pression des circuits. Isabelle Gérard constate de fait un manque de diversité : *« Le problème aujourd'hui c'est la visibilité des films les plus fragiles qui sont encore moins visibles. Finalement la programmation s'est homogénéisée. Les films les plus fragiles, on réalise que parfois ce sont les circuits la porte de sortie. Les salles art et essai ne prennent peut-être plus autant de risque à Paris. La multiprogrammation peut être une possibilité pour les salles art et essai à Paris pour rendre plus visibles certains films. »*[115]

A contrario Thomas Ordonneau fondateur de la Baleine à Marseille montre une inquiétude à propos de la multiprogrammation, qui selon lui favorise les plus gros distributeurs et renforcerait les inégalités. Il explique que toutes les séances ne sont pas fédératrices de la même manière : *« Multiprogrammation ça veut dire qu'il y a des films qui seront à la bonne séance et d'autres à la mauvaise. Nous, forcément nous n'avons qu'un écran, donc nous faisons de la multiprogrammation. Dans la multiprogrammation cela va aussi être la loi du plus fort, les films les plus défendus parce que bonne presse, on leur donnera le 14h le 18h et le 20h. Pour d'autres distributeurs qui travaillent un peu moins bien, on va leur donner le 16h et le 22h, horaires sur lesquels ils risquent d'échouer »*[116] Selon Thomas Ordonneau, la programmation ne se suffit pas en elle-même, il faut accompagner les films pour rendre l'expérience différenciante d'une séance à la maison. Il affirme : *« Si je dois faire la proposition dans mon cinéma d'un* blockbuster*, c'est avec une façon de le proposer. Il n'y pas que ce qu'on montre, il y a aussi la façon dont on le montre. »*[117]

Selon Agnès Salson *« Un site en forme de vitrine ou une simple page Facebook ne suffisent pas pour créer une dynamique. »*[118] Elle explique ici la nécessité de travailler sur le digital pour toucher un public plus jeune et plus large. C'est aussi ce dont s'est rendu compte Frédérique Duperret au Comoedia de Lyon où elle raconte la création d'un nouveau poste

[114] Entretien avec Nathalie Cieutat
[115] Entretien avec Isabelle Gérard
[116] Entretien avec Thomas Ordonneau
[117] ibid
[118] http://leblogdocumentaire.fr/2015/01/13/comment-reinventer-lexploitation-cinematographique

dans son cinéma : *« On a travaillé près d'une année sur la modification totale de notre site internet, on a créé une application pour mobile et sur la vente en ligne des billets ça n'existait pas avant chez nous. On a embauché une personne sur le marketing digital qui s'occupe que de ça. Après toutes ces actions mises en place on a vu une progression importante de nos entrées »*[119]

La création d'Apollo Films en 2017 par François Clerc montre l'intérêt de CGR de se positionner sur des films français populaires. Apollo est une société de production et de distribution de films français, en collaboration avec CGR qui est actionnaire. François Clerc explique le projet « *La stratégie d'Apollo Films est de produire et distribuer des films français populaires, à destination des salles de cinéma avec l'objectif d'y rencontrer un large public. C'est en cela que notre partenariat avec le 3ème circuit français, CGR – qui opère ainsi une nouvelle évolution dans son développement – a beaucoup de sens. Pour nous, la distribution passe par un regard très fort sur l'activité des salles de cinéma et par une collaboration étroite avec l'exploitation* »[120]Apollo Films a aussi des films recommandés art et essai, comme le prochain Woody Allen qui confirme la volonté de diversifier la programmation de CGR notamment depuis le rachat de Cap Cinéma et l'arrivée de Vanessa Ode. Apollo Film va de pair avec l'empreinte digitale très marquée en termes d'analyse de données et d'utilisation des réseaux sociaux comme outil marketing chez CGR.

2. Travailler en complémentarité avec les plateformes

La chronologie des médias en France est souvent considérée comme vieillissante quand on prend en compte l'arrivée massive des plateformes ces dernières années qui bouleverse le schéma classique de la diffusion. De plus, ces plateformes cherchent à séduire les cinéphiles en proposant des films toujours plus ambitieux. Certains encouragent de fait un assouplissement de l'actuelle chronologie des médias qui permettrait au cas par cas de fluidifier les fenêtres de diffusion et pourrait s'avérer vertueux. L'idée de sortir un film sur Netflix et en salle en même temps a beaucoup été défendu par les exploitants comme Stéphane Libs, qui propose : *« Si demain, y a une fenêtre qui s'ouvre pour proposer aux salles*

[119] Entretien avec Frédérique Duperret
[120] https://www.boxofficepro.fr/francois-clerc-annonce-la-creation-dapollo-films-en-partenariat-avec-cgr/

de cinéma, à un nombre de séances réduits, sur du one-shot, par exemple 40-50 salles de cinéma en France qui propose une séance avec de la billetterie CNC, un numéro de Visa temporaire, un film en avant-première ou le jour de la sortie sur Netflix ou une autre plateforme. Que les salles de cinéma puissent projeter une séance d'un film Netflix avec partage des recettes, ce serait une annonce pour la diffusion sur la plateforme. »[121]

La question soulevée par de nombreux exploitants est *« Nous ne sommes pas contre travailler avec les plateformes mais ont-elles envie de travailler avec nous ? »*

Faut-il réformer la chronologie des médias qui définit les délais à respecter par les supports VOD, DVD, télévision payante pour diffuser les films après leur sortie en salles ?

La mise en œuvre prochaine d'obligations de financement de la création audiovisuelle et cinématographique par les plateformes et les services de vidéo à la demande (SVOD) marque un progrès important. Ils doivent contribuer au financement comme les chaînes payantes. Depuis plusieurs années le décret SMAD (Services de Médias Audiovisuels à la Demande) est en construction pour proposer une solution dans le financement de l'économie du cinéma français et harmoniser la réglementation des plateformes étrangère en préservant une diversité de production. En échange les plateformes pourront bénéficier d'un calendrier plus court pour la diffusion des films sortis en salles.

Fin mars 2021, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) a donné son accord au projet. *« Si les plateformes contribuent financièrement à la production française, alors il faudra qu'elles puissent toucher les mêmes subventions que reçoivent les autres acteurs du secteur. Une problématique pour ces derniers, en effet l'aide moyenne sera forcément en baisse. »*[122] Celui-ci n'a cependant pas fermé la porte à un tel mouvement. Ce sera donc au Conseil d'État de délibérer cet été.

Ces prochaines années, un autre sujet décisif va devenir primordial pour « rivaliser » avec les plateformes : la DATA. Déjà utilisée chez Pathé-Gaumont grâce à leur CinéPass qui permet

[121] Entretien avec Stéphane Libs
[122] https://www.lesnumeriques.com/vie-du-net/commission-europeenne-csa-netflix-les-avis-divergent-sur-le-projet-de-decret-smad-n162587.html

de récolter des informations. Nathalie Cieutat témoigne de l'importance de ces investissements : *« Ce qui nous différencie énormément des autres c'est un investissement très fort dans l'outillage de la DATA. On s'est doté d'une DMP (Digital Management Plateform). Le principe est de collecter des informations sur nos spectateurs pour pouvoir leur parler, leur recommander des films, comme le fait Netflix. Cela a nécessité de gros investissements, on est les seuls à faire ça de manière si « industrialisée », si forte. »*[123]

SalesForce est le logiciel utilisé par Pathé comme gestion de la relation client (ou CRM) basé sur le Cloud. *« Ce logiciel offre à tous les départements de l'entreprise une vue unifiée des clients sur une plateforme intégrée. »*[124]

De manière générale, l'utilisation de la DATA permet aux exploitants de mieux connaître leurs spectateurs et d'orienter l'offre en fonction de leurs désirs sans pour autant s'y soumettre. Le traitement des données permet de réaliser une segmentation des publics et par la suite de mettre en place une communication adaptée ainsi qu'une politique tarifaire efficace.

Aujourd'hui chez Pathé 50% des billets sont réservés en *e-billet,* contre quasiment 10% chez CGR. En 2017 avant le fort déploiement marketing le billet dématérialisé représentait 2% des billets chez CGR.[125]

Selon David Scantamburlo, directeur marketing chez CGR, la DATA exploitant se compose de deux catégories de données :

- Les spectateurs donnant des informations pour le club CGR, souvent des données de spectateurs assidus. Grâce à un logiciel de gestion de la relation client (CRM). C'est un investissement lourd entre 50 000 et 100 000€ par an pour la licence.

- Les spectateurs qui ont navigué sur le site internet ou qui suivent les réseaux sociaux. Un public à qui l'on peut envoyer des messages promotionnels. (Toucher un public dont on a moins d'infos)

[123] Entretien avec Nathalie Cieutat
[124] https://www.salesforce.com/fr/products/what-is-salesforce/
[125] Entretien avec Antoine Gouiffes-Yan

David Scantamburlo explique que ce travail d'utilisation des données se fait en partenariat avec les distributeurs *: « Le but avant tout c'est de vendre des billets. Chaque euro dépensé dans le marketing est partagé entre distributeurs et exploitants. Les distributeurs ont accepté de dépenser une enveloppe marketing pour toucher la DATA des exploitants. Par exemple pour la sortie de Sonic la campagne marketing digital a été financé par Paramount et cela a généré entre 20 000 et 30 000 achats de billets sur ces audiences.»*[126]

Comme l'avait écrit dans son mémoire Pierre Seguy : *« Nous pouvons raisonnablement penser que la petite et la moyenne exploitation éprouveront plus de difficultés que les circuits pour tirer profit des données de leurs spectateurs. L'investissement que représente la maîtrise des nouveaux outils digitaux pose effectivement la question d'un risque de fossé digital que pourrait subir les indépendants dans les années à venir. »*[127]

Jean-Marie Dura recommandait dans son rapport en 2016 :*« Dans cet univers ultra connecté, la mutualisation des moyens humains, logistiques et financiers s'avère une piste intéressante sinon pour certains indispensable pour permettre aux salles de relever les nouveaux défis liés au digital »*. En complément Jean-Marie Dura plaidait également pour un accompagnement financier des institutions : *« Une autre piste pourrait être, s'agissant des salles françaises, d'orienter les aides à l'exploitation vers un soutien à l'emploi pour accompagner ou renforcer l'action des salles en matière de communication et de marketing digital »*[128]

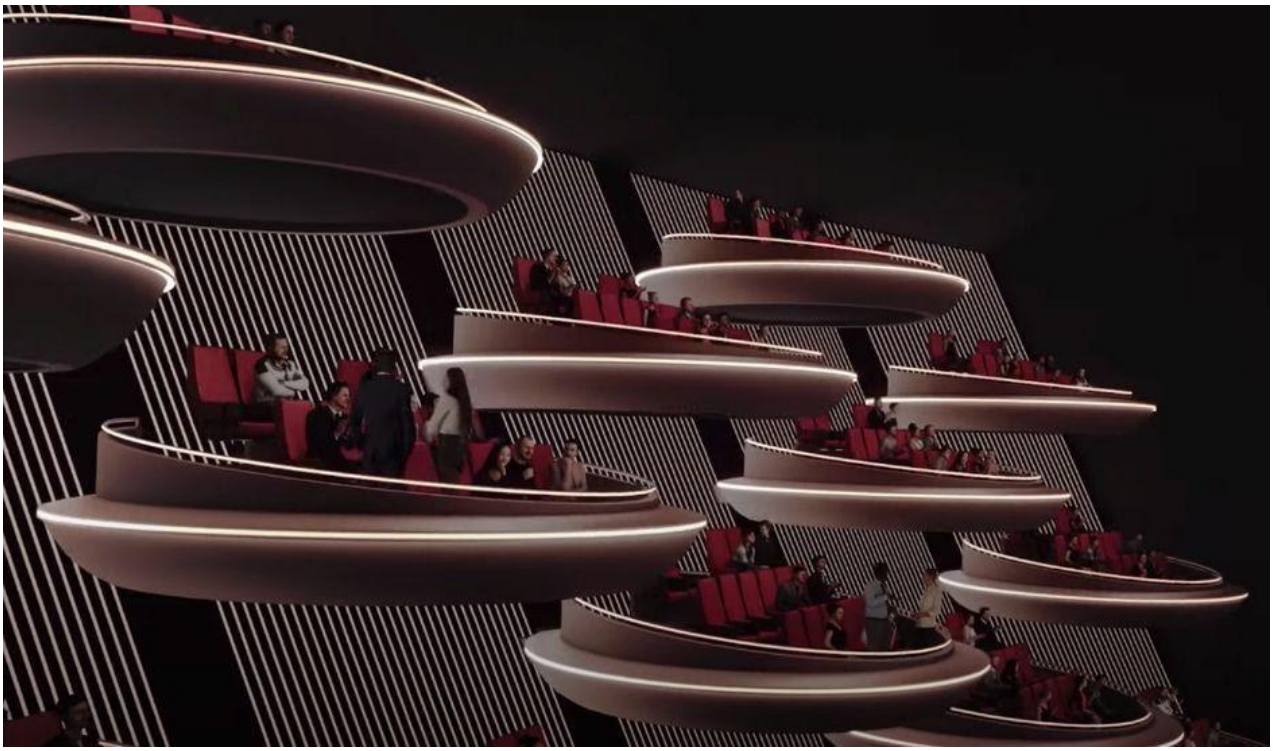
Début 2019, le CNC annonçait le lancement du « Tour de France digital ». Cette initiative créée par Frédérique Bredin et en partenariat avec le SCARE vise à accompagner les exploitants indépendants dans leur utilisation des outils digitaux. L'éditorialisation des établissements art et essai reste fondamentale pour créer une relation avec les spectateurs et inciter à la découverte. Si l'exploitation des données n'est pas indispensable aux cinémas indépendants, elle peut cependant venir en complément et apporter une optimisation des entrées.

[126]Entretien avec David Scantamburlo
[127] Exploitation des données personnelles, enjeux et perspectives du data marketing appliqué à la diffusion des films en salles, Pierre Seguy, Fémis 2019
[128] Jean-Marie Dura, Rapport sur la salle de demain, 2016

3. Un nouveau type d'exploitation

Selon Jean-Marie Dura, une « expérience » par les spectateurs sera de plus en plus recherchée. Les salles *lambda* ne seront plus satisfaisantes, surtout dans les grandes villes où tout évolue plus rapidement. Ces cinémas dits classiques ont à long terme un avenir incertain pour des spectateurs toujours plus exigeants et à la recherche de nouvelles expériences.

Jean-Marie Dura présente le projet de salle OMA : cinéma vertical créé par un architecte français Pierre Chican. Intégrer une salle OMA peut faire revenir certains spectateurs occasionnels comme avec les salles technologiques.



Les cinémas doivent prendre en compte les nouvelles demandes du public plutôt que l'idée qu'elles se font du public. En effet ce dernier bouge, change, et possède à sa disposition des nouvelles offres constamment plus variées.

Cependant il ne faut pas penser que seuls de forts investissements permettront de maintenir une attractivité du lieu. Les salles classées art et essai et plus largement indépendantes travaillent sur une optimisation permanente pour être compétitives et capter un public plus large, comme le rappelle Christine Beauchemin-Flot : *« La salle de demain doit être confortable, moderne, avec un équipement irréprochable, justement parce que les gens sont*

bien équipés chez eux. Avoir des lieux qui se distinguent, donner une identité à chaque salle par exemple. Continuer à développer des lieux de rencontre, d'échange, où l'on apporte autre chose. Arriver à se différencier, et faire des propositions dans plusieurs domaines, pour plein de catégories de spectateurs, plusieurs tranches d'âges. Pour montrer qu'il y a un supplément d'âme, qu'ils n'auront pas chez eux. Il ne faut pas se mettre dans un confort, et continuer à réfléchir et inventer des choses. »[129]

Sylvie Pialat, productrice et gérante des Films du Worso affirme : *« Il va sérieusement falloir se pencher sur comment rendre les jeunes aussi « addicts » à la salle de cinéma qu'aux écrans domestiques. »*[130]

Le public des multiplexes est plus jeune et moins favorisé que le public des salles classées art et essai. A partir de cette information, les circuits doivent mettre en place des stratégies pour intéresser les jeunes à franchir les portes du cinéma. Le fait de créer une synergie à travers plusieurs domaines culturels comme la musique ou YouTube particulièrement convoités par les 15-25 ans qui fréquentent moins les cinémas.

En 2017, 9 des 10 artistes les plus écoutés sur Spotify sont des rappeurs français et les musiques urbaines représentent 9 des 10 albums les plus consommés sur la plateforme de streaming.[131] En prenant en compte ces chiffres, proposer des avant-premières de clip, des soirées visionnage de clips avec concert de l'artiste dans les salles de cinéma pourrait faire revenir une partie du public éloigné du cinéma et la désacraliser.

Même idée avec des Youtubeurs (suivis par des millions de jeunes) qui proposeraient leur court-métrage en avant-première au cinéma ainsi qu'un débat avec le public. Cette proposition a commencé à voir le jour au club de l'étoile à Paris où Dimitri Margueres a compris l'enjeu de la pop-culture sur les 15-30 ans.

La musique performe dans les salles de cinéma, Thierry Fontaine en a fait le constat avec les concerts à succès diffusés via Pathé Live comme Nekfeu, Mylène Farmer ou BTS comme il le révèle : *« Quand on a des programmes à destination des jeunes, que ce soit les adolescents avec le concert du groupe coréen BTS. La fréquence de visite des jeunes a eu tendance a*

[129] Entretien avec Christine Beauchemin-Flot
[130] https://www.lexpress.fr/actualites/1/societe/covid-19-et-plateformes-un-ete-de-misere-pour-les-salles-de-cinema_2132558.html
[131] https://www.liberation.fr/musique/2019/11/15/la-france-royaume-des-musiques-urbaines_1763647/

baissé ces dernières années, et c'est un moyen de les faire revenir au cinéma, du moins plus souvent en les attirant sur ces types de programmes. »[132]

L'arrivée d'une nouvelle génération dans l'exploitation grâce aux formations récentes comme celle de la Fémis va permettre une certaine remise en question du système. Frédérique Duperret en est persuadée : *« Le renouvellement de la profession va aussi amener une nouvelle façon de penser car les exploitants étaient assez âgés auparavant. C'est important de travailler avec des jeunes, ils ont une ouverture d'esprit. »*[133]

[132] Entretien avec Thierry Fontaine
[133] Entretien avec Frédérique Duperret

Conclusion

Les salles ont opéré des changements dans leurs activités et continueront de le faire pour s'adapter. Le cinéma a toujours connu des transformations, il est en perpétuel mutation.

Nous avons vu que les circuits ont connu des diversifications différentes selon leur politique d'entreprise et leur stratégie de différenciation. Toutes les salles doivent se diversifier pour survivre qu'importe la forme des changements

UGC en lançant sa politique tarifaire des cartes illimitées a incité ses concurrents à faire de même. Depuis ils n'ont jamais cessé d'innover et de se diversifier pour satisfaire leurs abonnés, sauf UGC qui reste sur une position plus classique en misant sur une programmation éclectique avec de la VO et délaisse peut-être un public occasionnel qui recherche une véritable expérience.

MK2, proche d'UGC d'abord pour le partenariat de sa carte illimitée mais aussi par sa programmation pointue sur quelques sites (Mk2 Beaubourg ou Mk2 Parnasse) n'a pas à rougir face à Pathé et CGR sur la diversification de ses activités. En effet ces derniers ont procédé à une montée en gamme technologique coupler à une utilisation de la data. MK2 s'est diversifié de plusieurs manières d'abord par l'éditorial, ensuite par sa création de lieu et enfin sur une expansion de son réseau en province et à l'international.

L'objectif des circuits est sensiblement le même malgré leurs différentes stratégies de différenciation : capter un public plus large pour générer davantage de recettes. C'est une question de gestion des priorités et mise en avant de certains aspects qui diffère selon les circuits

En France, la sortie au cinéma est la pratique culturelle de sortie la plus communément partagée puisque 95% d'entre nous se sont rendus au moins une fois dans leur vie dans une salle de cinéma.[134] Cette affirmation confirme le fait que le cinéma soit la sortie culturelle préférée des français et privilégiée devant le musée, le concert ou la visite d'un monument historique. 68,8% des français sont allés au moins une fois au cinéma en 2019.[135] C'est la sortie culturelle la plus plébiscitée par les français. C'est en prenant en compte ces informations que nous pouvons être optimises sur l'envie de cinéma chez le public.

Après chaque crise, il y a toujours eu une période de relance. Aujourd'hui après les presque un an de fermeture, le secteur de l'exploitation a eu le temps de se questionner, et rouvrir en faisant exactement comme avant sera sans doute une erreur, il va falloir proposer des nouvelles séances avec peut être plus que du cinéma et comprendre les nouvelles attentes des spectateurs.

Quand on aime le cinéma on aime tous les formes de cinéma, dans un monde idéal il n'y aurait plus d'opposition, d'étiquettes et on arriverait à travailler ensemble pour défendre la diversité du cinéma. Pour Agnès Salson *« il y a une nécessité de préserver cette diversité, il faut la voir non pas comme une plante fragile mais comme un terreau fertile pour l'avenir. »*[136]

Dans quelle mesure la crise du covid a accéléré les nouvelles mutations que vont connaitre les salles de cinéma ? Et peuvent-elles se renouveler indéfiniment ?

[134] Emmanuel Ethis, Sociologie du cinéma et de ses publics
[135] Bilan 2019 du CNC
[136] Agnès Salson, Rêver les cinémas, demain.

Bibliographie

Mémoires

« *La course à la technologie des salles, Approche stratégique et économique* » Mémoire de Dimitri Margueres (Formation Distex 2018)

« *Exploitation des données personnelles. Enjeux et perspectives du data marketing appliqué à la diffusion des films en salles* » Mémoire de Pierre Seguy (Formation Distex 2019)

Ouvrages

SALSON Agnès, ARNAL Mikael, *Rêver les cinémas, demain*, Ateliers Henry Dougier, 2015. 92 pages.

GESSATI Priscilla, CHAPRON Joël, *L'exploitation cinématographique en France*, Dixit éditions, 2017, 147 pages.

FOREST Claude, VALMARY Hélène, *La vie des salles de cinéma*, Théorème 22. Presse Sorbonne nouvelle. 2014, 241 pages.

ANDERSON Chris, *La Longue Traîne, comment Internet a bouleversé les lois du commerce*, Flammarion, 2018, 398 pages

CHANTEPIE Philippe, PARIS Thomas, *Economie du cinéma*, La Découverte, 2021,123 pages.

ETHIS Emmanuel, *Sociologie du cinéma et de ses publics*, Armand Colin, 2007, 127 pages.

CRETON Laurent, *Economie du cinéma*, Armand Colin, 2014, 288 pages.

CRETON Laurent, *L'économie du cinéma en 50 fiches*, Armand Colin, 2016, 160 pages.

CRETON Laurent, KITSOPANIDOU Kira, *Les salles de cinéma, enjeux, défis et perspectives*, Armand Colin, 2013, 219 pages.

BOURGATTE Michaël, *Le cinéma Utopia à Avignon de 1976 à 1994, une histoire de militantisme culturel et politique.* Warm, 2018, 169 pages.

ALEXANDRE Olivier, *Utopia : à la recherche d'un cinéma alternatif*, L'Harmattan, 2007. 222 pages.

Rapports

RAPPORT DU CLUB DES 13, *LE MILIEU N'EST PLUS UN PONT MAIS UNE FAILLE*, SDI, 2008

DURA Jean-Marie, *La salle de cinéma de demain*, septembre 2016, CNC, 86 pages.

La géographie du cinéma 2019, Etude publiée par le CNC, Septembre 2020. 168 pages.

KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration : menaces sur la filière indépendante du cinéma français*, 2016. [Disponible en ligne]

Bilan 2019 du CNC, Etude publiée par le CNC, Mai 2020. 296 pages.

LES CAHIERS DU CROCIS, *LES CINEMAS FRANCILIENS DANS L'ATTENTE D'UNE REPRISE INCERTAINE*, N°42, Juillet 2020, 25 pages.

Articles en ligne

https://larevuedesmedias.ina.fr/un-choix-infini-va-t-il-conduire-une-demande-illimitee

https://www.boxofficepro.fr/les-films-porteurs-au-coeur-du-rapport-de-la-mediatrice/

https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-en-pleine-culture/20080329.RUE5647/des-multiplexes-et-de-la-democratisation-du-cinema.html

https://www.lexpress.fr/actualites/1/societe/covid-19-et-plateformes-un-ete-de-misere-pour-les-salles-de-cinema_2132558.html

https://www.lemonde.fr/culture/article/2021/05/02/sidonie-dumas-le-cinema-survivra-aux-plates-formes_6078813_3246.html?fbclid=IwAR37zSuR_DHS40W-sllLGF835dMhaKfxiTO-TIWORLCKCfT1azsHdqI1h5A

Top 200 des cinémas, Film Français n°3896, 30 Janvier 2020

Table ronde Exploitants français**,** À guichets fermés par Charlotte Garson, Cahiers du cinéma, n°772, Janvier 2021

Yann Darré, *Esquisse d'une sociologie du cinéma*, Actes de la recherche en sciences sociales, 2006/1 (n°161-162), p130

Sites internet

mk2plus.com (dossier de presse Hôtel Paradiso)

https://www.ugc.fr/cinemas.html

https://www.salesforce.com/fr/products/what-is-salesforce/

https://www.everymancinema.com/about-everyman

Annexes

Annexe n°1 : Liste des entretiens réalisés dans le cadre du mémoire

Xavier Hirigoyen, directeur de la programmation, Le Pacte, 22 janvier 2021

Martin Bidou, directeur des ventes (Haut et Court) et exploitant de salles, 25 janvier 2021

Christine Beauchemin-Flot, directrice/programmatrice du Select d'Antony, 26 janvier 2021

Thierry Fontaine, président de Pathé Live, 9 février 2021

Stéphane Libs, gérant des Star de Strasbourg, 17 février 2021

Thomas Ordonneau, directeur de Shellac, 24 février 2021

Frédérique Duperret, co-directrice du Comoedia de Lyon, 25 février 2021

Aurélie Pierre, directrice de la programmation SND, 1er mars 2021

Vanessa Ode, responsable programmation art et essai/jeune public CGR, 11 mars 2021

Patrick Troudet, directeur Utopia Bordeaux et programmateur du réseau, 17 mars 2021

Bertrand Roger, directeur de la programmation MK2, 18 mars 2021

David Baudry, directeur de la programmation CGR, 23 mars 2021

Nathalie Cieutat, directrice de la programmation Pathé-Gaumont, 30 mars 2021

Elisha Karmitz, directeur général MK2, 30 mars 2021

Solenne Bianco, chargée diffusion région Ile-de-France, ADRC, 7 avril 2021

Isabelle Gérard, chargée de mission auprès du médiateur du cinéma, 19 avril 2021

Jean Marie-Dura, consultant OMA cinéma, 28 avril 2021

Antoine Gouiffes-Yan, directeur marketing (Paramount Picture France), 28 avril 2021

David Scantamnurlo, directeur marketing CGR, 12 mai 2021

Annexe n°2 : Entretien avec Christine Beauchemin-Flot

Entretien téléphonique réalisé le 26 janvier 2021

Livio Frankias : La concurrence des circuits sur Le Select d'Antony ?

Christine Beauchemin-Flot : On est la seule salle de la ville, on n'a pas de concurrent direct des circuits. Toutefois on a un environnement, sur les circuits environnants, on a le Pathé belle épine, qui est un gros paquebot même si on n'est pas sur une programmation similaire. Il y a l'UGC Vélizy qui s'est rénové et agrandi, dont je scrute les chiffres, et je me suis rendu compte qu'ils étaient assez performants sur l'art et essai porteur. Y a le nouveau multiplexe, contre lequel on avait d'ailleurs fait un recours à Massy. Il y a quand même une présence conséquente, car ce sont des lieux qui en termes de nombre de salles et d'entrées sont performants. Je n'ai pas de concurrence directe en termes d'accès aux films et sur la programmation. Une fois qu'on a dit ça, je constate que malgré tout, les gens peuvent se déplacer, c'est un avantage de la banlieue, peut être que sur certains films où je serai la seule à l'avoir, les entrées se concentreraient chez moi et ne se diluerait pas chez moi et chez les autres. C'est une présomption, je ne peux pas le démontrer.

J'ai quand même constaté, au fil des semaines, je fais des *reporting* au maire sur nos entrées. Souvent je regarde les films qu'on a en commun avec les circuits, je compare les entrées. Parfois Vélizy a des entrées conséquentes, c'est le principe du partage des copies, ça dilue les entrées. J'affirme haut et fort qu'on est un cinéma de proximité, mais je pense que les spectateurs se déplacent en banlieue. Pendant la période qu'on a traversé cette année, comme y a eu quasiment une absence de sortie de films américains, les circuits par défaut, ont pris des films art et essai. Typiquement, ils se sont retrouvés sur un terrain qui n'était pas le leur, forcément dans un premier temps on pourrait se dire que c'est bénéfique pour les films art et essai, car ils sont davantage exposés. Je pense à Antoinette dans les Cévennes, sauf que si on regarde en détail le ratio par copies, comme il y a eu plus de copies qu'en temps normal, cela a participé à diluer les entrées.

Ca nous interroge aussi sur le classement des salles art et essai, cette année le classement a été reconduit par rapport à l'année dernière. Les critères ne sont pas objectivement observables.

Quid du classement art et essai à venir ? Aujourd'hui si on prenait les mêmes critères qui existe, et qu'on regardait ce qu'il s'est passé dans les salles, typiquement un certain nombre de circuits voir des salles généralistes pourraient légitimement prétendre à un classement art et essai. Or la situation est inédite, et ils ont fait des choix par défaut, ils ont pris des films art et essai parce qu'il y avait quasiment que des films art et essai qui sortaient. On estime que cette année, il ne faudrait pas que les classements soient étudiés dans les salles, et qu'on reconduise le travail effectué il y a 2 ans, que ce soit en programmation ou animations. Sur cette programmation « bizarre » on a quand même constaté que les salles art et essai avaient un impact de baisse moins fort que les circuits. Même si les entrées sont diluées, nos spectateurs qui sont habitués à ce type de programmation ont moins été déroutés que les spectateurs des salles généralistes et des circuits, qui ont soudainement mis à l'affiche des films sans savoir les travailler, sans que leurs publics soient habitués. Ils ont fait des chiffres épouvantables.

Ce qui est très inquiétant à mes yeux, cette question on l'avait en tête dès la réouverture en juin 2020, ce sera un effet structurelle et pas conjoncturelle. La pandémie s'est installée et les fermetures se sont multipliés, les sorties de films se sont étalées sur l'année. Cela peut complètement modifier le paysage et l'identité des salles. A un moment, on ne peut pas indéfiniment partager les gâteau (en x parts) C'est une inquiétude qui s'inscrit par ailleurs, sur une tendance que depuis quelques années, on constate que les circuits vont sur des programmations art et essai porteurs.

Il est important d'affirmer une ligne éditoriale, si tout le monde fait la même chose, on perd en identité. Une inquiétude voire une menace qui pourrait se confirmer. Ce ne sera pas demain que les films français porteurs vont se positionner et que les films américains vont se positionner non plus.

Ce qui pourrait être positif pour la diversité, je pense que c'est tout le contraire. Les chiffres l'ont un peu démontré. Même certains distributeurs, pouvaient être contents que leurs films sortent sur une combinaison de copies plus importante que d'habitude, mais dans certains lieux en termes d'entrées ça n'avait aucun sens. Sur cette tendance qui s'affirme par rapport aux circuits, on parlait de l'animation, mais on pourrait parler du jeune public. Je ne dis pas qu'on a le monopole, mais le travail envers le jeune public, est typiquement une mission particulière entamée par les salles art et essai y a plusieurs années. Je pense que les circuits ont connu un effet d'opportunisme, ils se sont rendu compte que ça ne fonctionnait pas mal. On l'a aussi constaté sur les animations. Dans les multiplexes c'était une tradition d'accueillir

les équipes de films. Les animations sont différentes que celles proposées dans les salles art et essai. Dans les multiplexes ils font défilés plein d'équipes de films, dans les salles art et essai on est sur un travail d'échange de débat à l'issue des projections. On estime que nos spectateurs sont aussi des citoyens actifs, ce qui les intéresse c'est l'échange. Ça demande des moyens humains. Pendant cette drôle de période qu'on a traversé, avec parfois une désaffection du public, sur les animations où les salles art et essai sont allés, ce sont des séances qui ont mieux marché que les séances sèches. Toutes les salles art et essai ne sont pas armés de la même façon sur la possibilité d'accueillir des équipes de films, nous on n'est pas loin de paris, la salle a quand même une notoriété qui facilite les choses. Toutes les salles n'ont pas cette facilité ou cette chance. Après les équipes de films ont plus tendance d'aller dans un circuit que dans une salle art et essai. A Antony j'accueille très souvent des réalisatrices ou réalisateurs, mais moins de comédiens ou comédiennes. Spontanément les distributeurs envoient les comédiens ailleurs. Il y a encore un peu cette différenciation. Ils pourraient se dispatcher dans plusieurs salles art et essai.

Malgré la crise, vous enregistrez une bonne année 2020

Cela confirme que les salles art et essai s'en sortent mieux que la moyenne générale. Il faut essayer d'y voir des points positifs, je crois c'est aussi le fruit d'un travail entamé depuis de longues années, une ligne éditoriale défendue. Nos spectateurs ont été déroutés comme tout le monde par le couvre-feu, le protocole, etc. En termes de propositions de films, globalement cela s'inscrivait sur une ligne éditoriale qui leur est familière et je pense que ça porte ses fruits.

La chute est d'autant plus dur, que lorsque nous avons rouvert en juin, c'était un peu chaotique, mais quand on a fermé en octobre on reprenait confiance, les entrées remontaient. Une nouvelle fermeture, tout va être de nouveau à reconquérir.

La fréquentation est quand même très concentrée sur certaines séances ou certains jours. Il y avait certaines séances où le problème de la jauge était problématique notamment sur certaines animations. On était dépassé par les évènements, et les soirs de rencontres on faisait venir une personne en plus pour de façon visuel, pour voir en salles s'il restait des places. Le select est quand même un cinéma municipal, je ne dois pas mettre le maire dans l'embarra. Au sein de la fédération, j'avais travaillé sur le protocole sanitaire, on avait en tête que la

réouverture de juin n'a pu se faire que grâce à ce protocole. On avait une responsabilité, vis-à-vis de nos engagements mais aussi vis-à-vis de nos spectateurs. On est aussi dans un rapport de confiance avec nos spectateurs, un certain nombre qu'on connait, c'était important de pouvoir leur apporter cette assurance et de pouvoir les rassurer. Il fallait fixer une règle même si c'est au détriment de perdre des spectateurs.

Avez-vous déjà eu recours au médiateur ?

Je n'ai jamais eu recours individuellement, j'ai accompagné des recours collectifs, notamment avec le SCARE, je n'ai pas eu recours à la médiatrice du cinéma. A un moment j'ai eu une petite hésitation à la sortie de *Tenet*, car on n'arrivait pas à s'accorder sur les conditions. Finalement le destin en a décidé autrement, et avec les dates de sorties incertaines, j'ai lâché l'affaire. Grand bien m'en a pris puisque le film a été décalé. En fait, je n'ai pas recours individuellement à la médiatrice parce que j'arrive à quelques exceptions près, au bout de mes négociations, je ne fais pas de plein écran, c'est une pratique que je pratique depuis longtemps. C'est assez accepté globalement par les distributeurs. Par ailleurs on prête qu'aux riches, la salle marche, donc on a un intérêt commun dans cette affaire. Les distributeurs ont compris leurs intérêts. Je dois faire 2/3 exceptions dans l'année, par exemple *Star Wars* ou un James Bond. Finalement je déroge un peu à la règle, car les films occupent un écran entièrement, ce que je peux faire en termes de séances sur une sortie nationale c'est 3 séances maximum.

On me refuse un film, ça me donne l'occasion d'en passer un autre. Ce sont des problématiques auxquels beaucoup de salles sont confrontées et j'ai la chance de ne pas y être confronté.

Avez-vous développé le digital ?

Je dirais que c'est plutôt un rapport de moyen qu'un rapport de force. Il faut avoir les compétences et la connaissance sur la communication digitale et faut avoir quelqu'un qui s'en occupe. Les circuits, leur force c'est que c'est mutualisé. Il faut leur reconnaitre cela, ils ont compris que c'était quelque chose d'impératif aujourd'hui, qu'il fallait développer.

On a d'ailleurs lancé au SCARE des formations numériques, avec le tour de France du CNC. A la fois sensibiliser les salles art et essai sur l'importance du digital aujourd'hui mais aussi leur donner quelques connaissances et moyens sur le numérique. Stéphane (Stars) en est un bon exemple avec tout ce qu'il développe.

Y a quand même des salles art et essai qui ont des sites, qui font des choses innovantes. Mais effectivement tout le monde n'a pas forcément les moyens pour développer. Sur le Select, on a un site, on fait de la vente à distance, on a Facebook, on a Instagram, ce qui n'est pas le cas de tous les cinémas. Bien sûr qu'aujourd'hui c'est une nécessité absolue. Je le vois comme une communication complémentaire de la communication classique papier. Ce n'est pas incompatible avec le fait de garder un programme papier. C'est important, ça permet d'être réactif, il est important de pouvoir avoir une communication qu'on lance à la seconde près. Mais tout le monde n'a pas les mêmes moyens et compétences. C'est quelque chose qu'il faut absolument que les salles art et essai développent. Nous au Select on a quelqu'un qui est sur cette partie, qui est aussi en renfort sur les animations, sur le tissu associatif. Ça pourrait être un poste entier uniquement dédié à ça. J'ai la chance d'avoir quelqu'un qui s'en occupe par rapport à d'autres lieux où parfois c'est quelqu'un qui s'en occupe par défaut. En effet, pour ce public jeune qu'on a un peu de mal à capter.

La réservation par internet, c'est en augmentation au fil des années. Davantage sur les événements que sur les séances classiques. Ce décalage d'utilisation ou de non utilisation, il y a encore des spectateurs qui débarquent sur certaines soirées et qui râlent parce qu'il reste plus de places. On a profité du protocole sanitaire pour recommander les réservations par internet. Est-ce que la crise va modifier les habitudes des spectateurs ?

Que pensez-vous du hors film ?

C'est nous qui sommes allés sur leur plates-bandes, en effet ça été développé par les circuits, moi je ne fais qu'opéra et retransmission de la comédie française. C'est plus une demande d'élus que mon propre souhait. Moi j'avais l'idée que le hors film n'avait pas sa place dans le cinéma, mais je ne suis pas la seule décisionnaire. J'y suis allé à reculons, en mettant des gardes fous qui ont été respectés par les élus, en gardant une idée de qualitatif, en ne faisant pas rentrant n'importe quel hors film. Il n'y a pas d'opéra à Antony, sur le théâtre on est sur des propositions ponctuelles, à la marge. Je ne voulais pas avoir d'occupation d'écrans ou de

soirée qui ne m'empêche de faire autre chose. Par surprise ça été une réussite immédiate, donc j'avais tort.

Que les circuits gardent ce genre de propositions, ils ont le nombre d'écrans qu'il faut, ça ne me dérange pas, ils font ce qu'ils veulent. J'ai encore une vision passéiste de la salle, pour moi la salle de cinéma c'est le lieu où l'on passe des films et pas autre chose. Je pense que ça peut interroger l'identité d'un lieu, après il faut regarder en détail, beaucoup de salles art et essai sont inventives, la notion d'hors film englobe beaucoup de choses. Pour ma défense je n'ai que quatre écrans, et j'ai la frustration de ne pas pouvoir diffuser assez de films. Chaque séance est précieuse, je n'ai pas la brader pour autre chose. J'aime mieux réfléchir sur comment s'inventer et sur l'animation que d'aller sur le hors film.

J'ai un ado chez moi qui me pousse à passer des séries ou autre chose. Même une retransmission d'opéra, c'est une proposition d'événement et d'animation, je ne suis pas dans ce manque en termes de contenus.

Attention au principe de répondre à l'offre et la demande. Il faut réfléchir à des arguments sur pourquoi on le fait ou pourquoi on ne le fait pas.

L'impact des plateformes sur votre travail ?

Continuer à développer ce qu'on fait déjà, c'est-à-dire ne pas être seulement un lieu de consommation, à travers tout ce travail d'animation. Un lieu où les gens peuvent débattre, parler des problèmes d'autres pays, de citoyenneté. Etre dans un lieu où il y a une dimension humaine. Que ce soit avec les plus jeunes ou les plus âgés. Montrer aux spectateurs que l'expérience collective c'est bien dans une salle, même si elle n'est pas complètement remplie, elle est bien différente que celle à la maison. Si par ailleurs, au-delà de l'expérience collective et au-delà du film, on peut nourrir une réflexion et aiguiser un regard avec ceux qui créent les œuvres c'est une différence. Ce qu'il faut continuer à réfléchir, c'est un champ infini pour accompagner les films. C'était un enjeu qui était déjà présent avant la crise et les plateformes.

Oui le danger existe, il a été particulièrement accentué, les chiffres le montrent, pendant cette crise. Le covid a été un accélérateur. C'est paradoxal, les gens y ont pris l'habitude, parce qu'ils étaient contraints d'être chez eux, de continuer à regarder du cinéma, c'est assez

réjouissant, de façon confortable, pas totalement gratuit, parce que les abonnements coutent de l'argent quand même. Ça va être notre défi de casser les habitudes qu'ils ont pris. Je suis quand même inquiète.

Sur la Toile, ça faisait plusieurs années qu'on avait échangées avec eux. Lorsque nous étions ouverts je n'avais pas trouvé ça opportun de le faire. Quand nous avons été fermé, je me suis réinterroger, et me suis dit que c'était un moyen de garder du lien avec les spectateurs. On a cette possibilité intéressante de proposer une éditorialisation. Rien de comparable à quand nous sommes ouverts, mais ça nous permettait de proposer quelque chose. Premier confinement, j'ai aussi cédé aux sirènes de la 25ème heure. Contrairement à la Toile, c'était clair qu'on proposait des séances uniquement quand on était fermés. Je n'ai pas souhaité poursuivre l'aventure avec la 25ème heure. Comme toute décision, un moment il faut la prendre. Les chiffres n'étaient pas dingues. D'un côté je m'inquiète des plateformes, et de l'autre je contracte des liens avec une. Je n'étais pas très à l'aise avec ce petit paradoxe. Pour les recettes, c'était vraiment à la marge.

Vos craintes sur la réouverture post-covid?

Cela doit être le cœur de nos préoccupations, il faut essayer de trouver une façon vertueuse de ne pas sacrifier la diversité. Y a un moment, y aura des réalités financières, économiques, j'espère qu'on aura les uns et les autres suffisamment de conscience pour avoir ça en tête, et résister à certaines tentations. Les situations des uns seront différentes des autres. C'est quand même le cœur de nos métiers de programmateur, d'être toujours dans cette équilibre, j'espère que le naturel reviendra au galop, on aura cette conscience qu'il y a aussi derrière des distributeurs qui sont dans la difficulté. Ce sera surement une réalité et un questionnement.

Le plein-programme je ne sais plus ce que c'est depuis très longtemps, je fais partie des exemples qui montre que ça peut avoir un sens, aussi en termes de chiffres. Sur certains films je fais de meilleures entrées que d'autres salles qui ont plus de séances que moi. Donc c'est viable, et ça doit réinterroger le modèle, tant mieux car ça fait un moment qu'on n'arrive pas à bouger ce système un peu figé, qui n'avait déjà pas forcément de sens hier, mais qui n'en n'aura encore moins demain. Cela va d'une vraie conscience collective. Il faut que certains distributeurs plus importants acceptent et jouent le jeu.

Votre vision de la salle de demain ?

C’est bien de rappeler des fondamentaux, elle doit être confortables, moderne, un équipement irréprochable, justement parce que les gens sont bien équipés chez eux. Avoir des lieux qui se distinguent, donner une identité à chaque salle par exemple. Continuer à développer des lieux de rencontre, d’échange, où l’on apporte autre chose. Il faut arriver à se différencier, à faire des propositions dans plusieurs domaines, pour pleins de catégories de spectateurs, plusieurs tranches d’âges. Pour montrer qu’il y a un supplément d’âme, qu’ils n’auront pas chez eux. Et bien sûr continuer à développer et renforcer tout ce travail et cet accompagnement des films. Pour beaucoup d’entre nous, ce n’est pas une nouveauté, il ne faut se mettre dans une position confortable, mais continuer à réfléchir et inventer des choses.

Annexe n°3 : Entretien avec Nathalie Cieutat

Entretien téléphonique réalisé le 30 mars 2021

Livio Frankias : Quels sont vos critères pour définir un film A&E porteur ?
Qu'est ce qui fait que vous allez plus vers de Version Originale ?

Nathalie Cieutat : Un film art et essai porteur, c'est un peu l'inverse du cinéma extrêmement pointu. A partir du moment où c'est un film accessible qui traite de sujets universels, pour moi, c'est un film art et essai porteur. Ça doit être un film relativement exigeant mais accessible. Souvent réalisé par des auteurs déjà connus ou avec des acteurs connus. Par exemple *Parasite,* son réalisateur n'était pas archi connu du grand public, mais c'est clairement de l'art et essai porteur : c'est un cinéma qui est dans sa réalisation plein de vie, de rythme, ce ne sont pas des plans fixes de 3 heures. C'est rythmé, ça parle de la société, c'est drôle, c'est grinçant. C'est quelque chose qui va pouvoir aller au-delà d'un cinéma de niche pour cinéphiles ardus. C'est des films que l'on peut ouvrir à des gens curieux mais qui n'iraient pas les voir spontanément d'où l'intérêt aussi que les circuits s'emparent de ces films-là, car ils ont une population de spectateurs plus large que les salles art et essai. Cela permet d'ouvrir les consciences, et de rendre sa programmation plus qualitative.

Quand on pense carte illimitée on pense à UGC ou MK2, mais beaucoup de nos spectateurs ont la carte CinéPass. On est plus présents dans toute la France. On a aussi eu des vraies demandes de la part des spectateurs. Ça vient aussi tout simplement du public. C'est également un désir de proposer tout pour tout le monde, qu'il y en ait pour tous les goûts. On a observé que les séances VO étaient très plébiscitées, ce choix participe donc de notre montée en gamme. Après cela est valable pour une certaine catégorie de salles, cette politique ne se fait pas partout car notre parc de salles qui est tellement vaste et différent. Il y a des sites qui ont une culture de la VF, avec des films plus populaires, là les séances VO sont logiquement moins remplies que celles en VF.

UGC a une politique de la VO beaucoup plus lissée sur l'ensemble de leur réseau que la nôtre.

Est-ce que selon vous, la stratégie des cartes illimitées a aujourd'hui la même pertinence que lors de son lancement ?

Pour moi la carte illimitée a la même pertinence, et le même objectif : que les spectateurs continuent d'être curieux, à voir un maximum de films et de leur proposer une offre de fidélité à un prix intéressant. Pour moi elle a la même finalité qu'à l'époque et aujourd'hui avec l'arrivée massive des plateformes et une concurrence à l'image extrêmement forte, c'est encore plus d'actualité et quelque chose de très important.

Pouvez-vous expliquer comment vous vous démarquez de vos concurrents ? Quelle stratégie de différenciation ? D'un point de vue de contenue et éditorialisation.

Les choses qui ont beaucoup évolué ces dernières années, ce qui nous différencie énormément des autres c'est un investissement très fort dans l'outillage de la data. On s'est doté d'une DMP (Digital Management Plateform). C'est ce que fait maintenant toute l'industrie comme Sephora ou Go Sport. Le principe est de collecter des informations sur nos spectateurs pour pouvoir leur parler pour leur recommander des films, comme le fait Netflix. Cela a nécessité de gros investissements, on est les seuls à faire ça de manière si « industrialisée », si forte. CGR aussi a avancé dans ce domaine avec des outils efficaces mais plus artisanaux. On s'est différencié déjà parce que l'on est très actif dans notre relation avec nos spectateurs. Nous avons été également très innovants en développant considérablement les nouvelles technologies (Imax, Dolby et la 4DX). On s'est différencié également avec notre travail sur l'accueil client, sur notre partenariat avec Apple-Pay, avec le e-ticket mais aussi avec le placement numéroté qui a été un vrai plus pour nos spectateurs.

Sur la programmation, on ne cherche pas à se différencier forcément, on cherche à proposer le maximum d'œuvres intéressantes à nos spectateurs dans les différents formats ou versions. Ce qui nous différencie des autres, pour caricaturer bien sûr, c'est qu'UGC va privilégier la VO et potentiellement bouder le film « populaire », CGR est très VF et va privilégier la grosse comédie. Nous nous situons entre les deux, on va proposer un mélange de tout ça. Quand on parle de diversité art et essai tout le monde pense à UGC ou MK2 et moins aux autres circuits dont nous, ce n'est pas l'image que nous avons voulu donner, mais au final on

sort le même nombre de films par an que UGC, c'est très rare qu'ils proposent un film que nous ne sortons pas surtout à Paris. On ne met pas en avant spécialement ce travail-là mais petit à petit avec le travail des réseaux sociaux, et des newsletters on propose à nos spectateurs des films un peu plus pointus. Ce qui est nouveau c'est l'éditorial entre la programmation et le marketing qui n'avait jamais été fait auparavant, on travaille de plus en plus main dans la main.

On se différencie de nos camarades également sur l'animation, nous sommes très actifs là-dessus. On a des animations autour des films de patrimoine avec les *« Il était une fois »* on reprend des anciens classiques du cinéma avec le journaliste Philippe Rouyer. On a des animations ponctuelles dans les cinémas avec des ciné-quizz par exemple. On a lancé les vendredis de l'horreur. Les séances *« Elle(s) au cinéma »* c'est quelque chose que j'ai lancé dans la foulée du mouvement 50/50, c'était une façon de contribuer à mettre en avant le féminin au sens large. C'est un rendez-vous qu'on fait dès que les films s'y prêtent, on a commencé avec *Notre Dame* de Valérie Donzelli en 2018. Pour le public familial, La grande journée des enfants avec 3 films : 2 patrimoines et 1 film en avant-première est un rendez-vous incontournable. On a les soirées des passionnés qui sont des soirées réservées à nos abonnés CinéPass où on leur montre de nombreuses bandes annonces et un film en avant-première. Ça nous arrive aussi de faire des cycles par auteurs ou des cycles autour de nos nouvelles technologies.

Comment-vous différenciez-vous du groupe CGR qui est présent aussi sur cette diversification technologique ?

Nous sommes ravis que la concurrence se soit également lancée sur la techno, ça crée une émulation générale. C'est une bonne façon de dire aux spectateurs de continuer d'aller au cinéma, que c'est un lieu unique où l'on peut voir les films dans des conditions que jamais notre salon nous proposera. Nous on ne veut pas se diriger vers le ICE, on a déjà essayé la Screen X avec les panneaux sur les côtés, c'est immersif ce n'est pas vers quoi on se dirige. Nous sommes les premiers à nous être lancés dans ce développement, nous sommes convaincus de nos choix. Ce qui joue énormément c'est le confort des salles, sur la Dolby cinéma notamment, en plus d'une qualité de l'image inégalée, la motivation de nos spectateurs repose beaucoup sur ses fauteuils. Pour autant, nous n'avons pas l'intention de mettre des salles technologiques absolument partout, nous sommes sur un bon rythme de déploiement.

Comment travaillez-vous avec le hors film ?

Pathé Live fait parti des cinémas Pathé-Gaumont, on travaille étroitement avec eux. Thierry Fontaine a le don de trouver des spectacles ou faire des partenariats pertinents, on travaille main dans la main pour le choix des dates de sortie, même si parfois on n'a pas trop le choix si c'est du direct. C'est ça qui peut être problématique car quand on doit déprogrammer en plein mois d'octobre le samedi plein de films importants pour mettre un opéra ça peut nous compliquer la vie. Mais c'est pareil quand il y a des gros films et qu'il faut les rentrer alors qu'il y a d'autres films à l'affiche, c'est le problème de la programmation de toute façon. On travaille sur les dates de sorties, on les soutient toujours sur les passages des bandes annonces.

Pensez-vous que les innovations technologiques font partie des solutions pour lutter contre l'essor des plateformes ? Pensez-vous que c'est le modèle de demain de l'exploitation ?

Ce qui est sûr, c'est que c'est une manière très différente de consommer de l'image, d'aller au cinéma. Qui est très complémentaire ou différenciant de l'expérience sur un canapé. Pour aller voir une comédie, aller voir Intouchable dans une salle pleine, avec des gens qui rigolent, ce n'est pas la même expérience que d'être sur son fauteuil. Si on continue à toujours proposer les mêmes choses et qu'on ne se modernise pas, il y aura un vrai problème. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans les salles art et essai. Elles se plaignent beaucoup que les circuits marchent sur leurs platebandes, en même temps ça ne les empêche pas de sortir *Star Wars* et les Disney, donc tout le monde marche sur les platebandes de tout le monde. Par contre si les spectateurs ne viennent plus chez eux quand le film est en tandem c'est surtout à cause de la modernité des salles. A l'inverse il y en a qui préfère aller dans ces salles parce que le prix est moindre, et il y en a qui ont aucun problème de payer plus cher parce qu'ils ont une meilleure expérience. Nous on a une politique de tarification élevée et ça ne nous a pas fait perdre des spectateurs pour autant, le cinéma reste quand même le loisir le moins cher. On parle beaucoup de nos nouvelles technologies c'est là-dessus qu'on a énormément communiqué mais quand on fait des études clients pour savoir pourquoi les spectateurs allaient chez Pathé-Gaumont l'on retrouve aussi d'autres éléments qui entrent en compte comme l'accueil client.

Je pense que les nouvelles technologies sont un moyen de différencier, mais il y a aussi l'accueil, le confort, le lieu de vie. Rester boire un café, rendre le lieu accueillant. Organiser des débats tout le temps. Il faut toujours être actif, faire parler de soi, c'est un travail dingue pour exister.

Cette crise nous aura fait comprendre quelque chose : au début on aime bien rester chez soi, maintenant on veut sortir, et plus que jamais ça va donner envie aux gens d'aller dans les salles de cinéma, je suis de plus en plus confiante.

Comment la stratégie de diversification des activités de Pathé et plus largement des circuits a impacté les salles art et essai ?

Si on voyait que les salles art et essai se portaient très mal et qu'elles étaient à deux doigts de mettre la clé sous la porte, on pourrait se dire : *« c'est de la faute des gros cinémas à côté »*. Mais ce n'est pas du tout le cas, il suffit de regarder les chiffres, en 2019 les salles art et essai se portaient très bien. Il suffit qu'il y ait des films « art et essai porteur » dont elles ont besoin encore plus que nous, qu'il y ait des films d'animation et un *Star Wars* et les salles art et essai se portent à merveille. En fait les salles art et essai ne sont pas forcément toutes en danger, elles ont pour une grande partie accès à des aides. Aujourd'hui avec la pandémie il y a des petites salles qui se portent mieux sans spectateurs qu'avec, grâce aux aides de l'Etat. Ce n'est pas une généralité bien sûr mais une réalité dans certains endroits. Celles qui souffrent le plus en ce moment sont les salles de la grande exploitation. J'observe beaucoup les parts de marché : les Carmes à Orléans vont très bien alors qu'on a 2 cinémas autour. Pendant longtemps Les Stars à Strasbourg souffrait beaucoup de l'arrivée d'UGC et de la VO chez UGC. C'est indéniable, mais la concurrence crée aussi une émulation et du dynamisme. A Paris, c'est un peu différent, c'est difficile d'être indépendant dans Paris. Le travail que fait les 7 Parnassiens est exemplaire dans un contexte difficile, une chance qu'ils aient pu le faire. Le problème des salles art et essai c'est qu'elles sont vieillissantes pour des problèmes de budgets qu'on peut comprendre plus que la programmation qui les pénalise. Pour certaines d'entre elles, si elles veulent continuer à avoir une population qui n'a pas les cheveux gris, elles vont être obligées de se rendre plus dynamiques, d'où le projet du CNC de les aider à développer ou créer leurs sites internet, des pages Facebook et de les rendre plus 2.0. Pendant

la période de réouverture entre juin et octobre, les salles art et essai s'en sont bien sorties car il y avait beaucoup de films pour elles. Les entrées des circuits fondaient à cause de l'absence de films américains. La pandémie a bien prouvé une chose, de l'intérêt de faire de la diversité, quand il y a une pénurie de film américain, si c'est que ça votre créneau vous faites comment ? On est bien content de proposer un peu de tout. Après c'est aussi le calendrier qui fait la loi. Maintenant qu'il n'y a plus de VPF, vous pouvez donner le film à n'importe qui, il y a moins de régulation sur les plans de sortie. Avant les distributeurs faisaient attention où ils mettaient leurs films, maintenant c'est moins le cas.

Quelles sont les futures stratégies de diversification, comment imaginez-vous la grande exploitation demain ?

Je trouve que chez Pathé, nous avons déjà été précurseurs de plein de choses et nous avons énormément innové en très peu de temps. J'ai l'impression qu'on est déjà sur la bonne stratégie et la bonne voie. C'est ce qui continuera à donner envie aux gens d'aller au cinéma demain. Il y a sans doute encore plein de choses à faire, ce qu'on fera demain et qui va changer c'est de multi-programmer, il va y avoir tellement de films à sortir, il va bien falloir trouver des solutions. On va être obligé d'adapter notre programmation, notamment à Paris et de proposer moins de séances pour les films mais avec plus de propositions de films. C'est des questions qu'on se pose, pour l'instant je suis dans la stratégie multiprogrammation, on le fait déjà quasiment partout, et peu à Paris où c'est plus compliqué. Mais là où elle a été mise en place, comme au Pathé Wepler notamment, le résultat est extrêmement satisfaisant et pour nous, pour les distributeurs et avant tout pour nos spectateurs.

Un mot sur les stratégies de Disney et Warner

Les décisions ont été prises en fonction du contexte, ce n'est jamais une bonne nouvelle pour les salles. On ne peut pas blâmer ces boites-là d'être réactives et de trouver des solutions pour la pérennité de leur business. Ils ont été malins et réactifs et ils essayent de sauver leur peau comme on essaye de tous le faire. De toute façon je pense que ce serait arrivé, dans 3-4 ans c'est clair qu'avec cette volonté de développer les plateformes et le nombre d'abonnements qu'ils ont, c'est évident qu'ils n'allaient pas se priver. Maintenant ce n'est peut-être pas si grave que les films restent 15 jours à l'affiche et ensuite aillent sur les plateformes. Les changements font toujours peur. Ça va changer un peu les négociations et les rapports de force. Une fois encore ce ne sera jamais comme une expérience au cinéma. Il y a plein de choses à observer, ça va changer nos métiers, se réinventer ce n'est pas une mauvaise chose.

Pour un studio la rentabilité se fait d'abord par la salle, il n'y a rien de plus rentable que la salle de cinéma. Ils auront toujours besoin de passer par elle. On n'aura pas un *Star Wars* sur Disney +. Pour l'instant ce qui m'ennuie un peu pour le marché français, les films comme *Green Book*, *The Mauritanian* avec Tahar Rahim le public français les affectionnent particulièrement, les porteurs de cartes aussi et on est souvent bon en France sur ce type de cinéma. Ce genre-là risque de se retrouver davantage sur plateforme.

Annexe n°4 : Entretien avec Elisha Karmitz

Entretien vidéo réalisé le 30 mars 2021

Livio Frankias : Pouvez-vous expliquer la stratégie à la création du réseau et la stratégie d'aujourd'hui ?

Elisha Karmitz : Ce qui est le plus important chez nous c'est ce qui n'a pas changé, la société est structurée sur son but fondamental et ses valeurs, le but fondamental c'est résister à la destruction du monde, celle qui a été posé par notre père en 1974. Les valeurs sont la sélection, l'altérité et la transmission. La sélection du contenu parce qu'on est d'abord une société de programmation, l'altérité parce que le cinéma c'est la confrontation à l'autre. La transmission à travers les outils. A travers les années dans nos différentes activités, y a eu un processus de verticalisation et de déverticalisation. Mon père qui était d'abord un producteur et un réalisateur de film ne trouvait pas les moyens, les méthodes, l'argent pour faire ses projets. Il s'est donc mis à verticaliser tous les métiers du cinéma. De la production à la distribution à l'exploitation, aux ventes internationales. Mk2 a été une sorte de mini studio où l'on intègre toutes les compétences. Ce qu'on a constaté avec Nathanaël c'est qu'on était dans un métier de plus en plus financiariser avec de plus en plus d'acteurs avec un métier qui s'était mondialisé et donc chaque métier devenait de plus en plus spécifique. Les sociétés qui arrivaient à réussir dans chacun de ces métiers étaient des sociétés qui devenaient très spécialisées. Nous on a un élément qui est au cœur du groupe, c'est de prendre des risques sur les films, pas de les faire parce qu'on a le financement mais parce qu'on a envie de les faire. Quand on n'en a pas, on met l'argent et on voit ce qui se passe après. On a vu qu'on était surtout dans une mécanique organisationnelle qui démultiplie les risques plutôt que de maximiser les gains puisque nos risques devenaient de plus en plus importants. Après on a déverticaliser un peu l'entreprise, on a arrêté certains métiers notamment la distribution en France, on a arrêté la production de films. On s'est concentré sur les ventes internationales et les parts de coproduction françaises de films étrangers. Ensuite on s'est beaucoup concentré sur nos salles de cinéma, on a injecté dans modèle de nos salles de cinéma un élément de diversification, on a toujours identifié qu'on avait une forte capacité de prescription, une forte

capacité de faire venir. On a réfléchi combien de temps les spectateurs passaient chez nous plutôt que combien ils dépensaient. Notre sujet c'est la rétention du client, on générait beaucoup de flux, un des moteurs de diversification chez nous a été la monétisation du flux, par la valeur perçue de la marque donc à travers des opérations de communication et le travail avec des partenaires, des annonceurs, un travail de publicité et de sponsoring dans le groupe. Sur cette base là on a diversifié nos activités au sein de l'agence.

Pouvez-vous expliquer comment vous vous démarquez de vos concurrents ? Quelle est votre stratégie de différenciation ?

C'est sur les valeurs qu'on se différencie, ce que n'a pas CGR, c'est dire que la valeur fondamentale de leur groupe c'est de sélectionner les contenus. Ils ne sélectionnent pas beaucoup les contenus. Nous on a des points de différenciation par exemple sur les fauteuils de cinéma, on crée nos propres fauteuils, qu'on fait designer qu'on usine, ça nous a emmené à inventer le siège pour deux (Love-Seat). On part du principe que lorsqu'on vend un billet de cinéma on vend de la technique avec l'écran, le projecteur etc. Mais on vend aussi la location d'un fauteuil pour une certaine durée. L'élément primordial c'est d'être confortable, le fauteuil est un point de différenciation fondamental. On se différencie beaucoup par le contenu, hors cinéma, on part de l'idée que les salles sont des lieux de vie, on doit y faire de la place pour les humanités. Je parle des sciences humaines, sociales, de la littérature et toutes autres formes d'art. C'est cela qui nous a amené ces dix dernières années à amener la philosophie dans les salles, et à déboucher sur un projet qui est l'aboutissement de tout ça : Mk2 Institut. Destiné à faire vivre du contenu intellectuel dans les salles à travers 300 conférences dont au moins 50% produites par mk2 aussi dans le but de satisfaire une partie de notre public : parisien, intellectuel qui a une forte appétence pour les rencontres en direct et la conférence. Nous on se différencie vraiment par la sélection du contenu, c'est nous qui choisissons les conférenciers et c'est la cohérence du programme et notre capacité à attirer des grands conférenciers qui fait du sens.

Selon vous, les causes impliquant une diversification des activités des circuits ?

Ça fait quand même 20 ans qu'on nous prédit une érosion des entrées et la disparation du secteur, tout le monde s'interroge sur quelle est la manière d'anticiper l'avenir et de préparer revenu complémentaire. La diversification dans le cinéma, elle est intrinsèque au modèle. Aujourd'hui la part de marge sur chaque billet est quand même faible. Les reversions sont importantes. Pour garder des salles dynamiques il y a des besoins d'investissement, en France on a la chance d'avoir des groupes privés qui ont considérablement investi dans les salles. Ce qui fait qu'on a des plus belles salles qu'en Espagne ou en Allemagne. Pour pouvoir piloter des modèles économiques de moyens termes, y a des obligations de diversification, pour tuer une partie de risque et avoir un modèle un peu plus rassurant, ça passe par les revenus auxiliaires dans les salles : la confiserie, la publicité, les locations, l'événementiel, on se rend compte qu'il y a de plus en plus de besoins audiovisuels et la salle de cinéma est quand même très bien équipé pour y répondre.

La privatisation des salles, c'est beaucoup arrivé par le Mk2 bibliothèque, on avait une construction moderne, beaucoup d'espace de restauration, qui étaient très pensés pour accueillir des événements et des privatisations. Ça a toujours été un élément intrinsèque au modèle de l'agence, qui lui est très atypique, au sein du secteur du cinéma, rare sont les réseaux qui ont une agence de communication qui est intégrée. C'est une manière aussi de développer des revenus, le but de l'agence c'est d'intégrer tous les centres de couts au même endroit et prendre ces centres de couts pour que ça devienne un centre de revenu. Le challenge de départ c'est celui-ci. On se met à avoir des structures qui sont dédiés à la diversification. La privatisation a toujours fait partie des leviers au même titre que la publicité, les opérations spéciales, ensuite on a développé un savoir-faire. Quand je suis arrivé dans le groupe j'avais besoin de me créer un territoire qui était le mien, le seul qui était disponible et possible c'était la diversification.

La stratégie des cartes illimitées a-t-elle aujourd'hui la même pertinence que lors de son lancement ? Qu'est-ce que cela a changé sur votre travail ?

Oui parce qu'aujourd'hui, c'est ce qui permets aux circuits français de ne pas subir la crise qui existe dans tous les autres pays européens, oui parce qu'on fait de la rétention sur nos spectateurs. Ce sont les cartes illimitées qui permettent d'avoir un cinéma dynamique avec autant de films mondiaux et d'auteurs performants. Après la question, est ce qu'on pourrait tirer plus des cartes illimitées dans ses aspects marketing, dans la manière dont on traite les clients et dont on les fidélise, certainement. Toutes les personnes qui font du cinéma d'auteur rêveraient l'avoir dans leurs pays. C'était quand même la carte illimitée 10 ans avant Netflix. Cela a eu des impacts sur la programmation. Aujourd'hui les spectateurs ils n'interagissent pas pareil, l'acte qui les fait aller au cinéma ce n'est pas la même démarche. Beaucoup de curieux valorisent notre prescription, quand ils vont au cinéma ils n'ont pas le spectre du tarif en face des yeux et l'idée que c'est cher.

Le traitement de la Data évidement on y pense, mais c'est UGC qui a accès. Analyser de la data pour faire de la programmation c'est partir du principe que le cinéma est un métier de demande et pas d'offre. Or nous mk2 on part du principe que ce n'est qu'un métier d'offre, c'est à nous de créer la demande. A partir du moment où on inverse ce paradigme, le patron c'est Disney parce que ce sont eux qui crée l'offre. Nous on ne veut pas que notre patron ce soit Disney.

Quelle place accordez-vous au hors film ? (Mk2 institut)

Ça nous intéresse beaucoup, on a été parmi les premiers à le faire. On a fait en même temps que les autres l'opéra le Bolchoï, après nous sur Paris, l'opéra n'est pas très pertinent car on a des salles au pied de l'opéra de Paris. On préfère que les gens aillent à l'opéra directement. On a fait des matches de foot en 3D, on a fait beaucoup de diversification dans ce sens-là. Pathé a été très pertinent sur ce sujet ces dernières années avec Pathé Live.
Mk2 institut c'est le programme qu'on avait auparavant, dans lequel on a investi, on a remis beaucoup d'ambition et on l'a encapsulé dans la marque mk2 institut. Le but de l'institut c'est d'utiliser les salles de cinéma pour créer des espaces de débat, de réflexion, de temps long. Des espaces où l'on permet aux gens de sortir de leur filtre algorithmique, de sortir de leurs

croyances et de leurs certitudes. C'est ça le planning stratégique, en les confrontant aux plus grands spécialistes des sciences humaines, de la littérature et des arts en créant des rencontres physiques.

Quel est votre point de vue sur les plateformes ? La stratégie de Disney et Warner ?

La comparaison est assez simple : *Wonder Woman* qui sort uniquement sur les plateformes ça fait le box-office que ça fait. *King Kong vs Godzilla* ça sort au cinéma ça fait le box-office que ça fait. Ils ont fait en un week-end ce que *Wonder Woman* a fait dans toute sa carrière avec la moitié des territoires fermés. C'est pour ça qu'une industrie à 50 milliards d'euros ne s'effondre pas en deux jours. La stratégie de Disney c'est d'être une plateforme manifestement.

Pensez-vous que les innovations technologiques font partie des solutions pour lutter contre l'essor des plateformes ? Pensez-vous que c'est le modèle de demain de l'exploitation ?

Nous Mk2, pas du tout, au contraire on pense que ça met à la merci des majors et des plateformes, parce que qu'on intègre des fauteuils qui bougent ou des écrans qui clignotent, tous les films n'y sont pas adaptés. Si t'as envie de faire marcher ces salles-là, t'as intérêt à programmer les films adaptés. Pour nous, que la technique devienne un élément de choix de programmation c'est la mort du cinéma. C'est pour cela qu'on ne va pas du tout dans ce sens-là. Ça nous semble pas vertueux et si Imax n'est pas autant développé en France c'est qu'il y a une raison, ça ne remonte pas les chiffres que ça devrait remonter. Dans le modèle d'Imax, quand on signe un contrat avec Imax on a des obligations de promotion d'Imax. Nous signer des contrats avec Imax pour avoir le droit de leur reverser une partie du billet et en plus devoir faire la promotion de leur boite, je n'ai pas l'impression de créer de la valeur ajoutée pour ma salle. Aujourd'hui dans un même quartier, une salle équipée en Imax et une autre sans la technologie, ne crée pas un shift d'entrées qui est suffisamment substantiel pour se dire que c'est vertueux. Dans d'autre pays du monde ce n'est pas le cas, mais en France oui. Y a plein de cinéphiles qui n'ont pas envie d'avoir des fauteuils qui bougent, c'est le créneau des parcs d'attraction.

Pouvez-vous me parler du projet de l'hôtel paradiso ? (Quand est-ce que vous y avez pensé et pourquoi avoir choisi Nation ?)

C'est d'abord une opportunité immobilière, le cinéma et l'exploitation de salle c'est d'abord de l'immobilier quand même. A Nation on avait une dent creuse, un bâtiment plus petit que celui à droit et à gauche. On a obtenu un permis de construire pour surélever, ce qui nous semblait le plus simple c'était de construire un hôtel pour bien valoriser les mètres carrés. On avait plein d'idées en tête, on l'a mis sur le marché, on a vu que ça intéressait les hôteliers d'avoir un hôtel à Nation. On s'est dit que ça valait le coup de regarder par nous-même, c'était intéressant on était au-dessus d'une salle qu'on venait de refaire. Dans les discussions entre nous, très vite est né le projet de cinéma-hôtel qui est d'abord une hybridation entre les deux secteurs. C'est aussi une diversification du métier d'hôtelier, et c'est plus une innovation dans les métiers d'hôtellerie que dans les métiers d'exploitation de salles. On a ouvert le 10 mars, pour l'instant ça marche très fort, l'hôtel est complet. Tous les week-ends on fait complet, aujourd'hui on ne peut pas trouver une chambre dispo le week-end 1 mois avant. C'est largement au-delà de nos espérances pour un lancement. Normalement pour qu'un hôtel commence à tourner à un niveau de régime normal ça prend 3 mois. Pour l'instant c'est super exaltant et encourageant, c'est apprécié parce qu'on respecte d'abord les codes hôteliers, la literie est bonne, il a un joli design et en plus il y a l'expérience cinéma.

Quelles sont les futures stratégies de diversification et comment imaginez-vous la grande exploitation demain ?

Le grand prochain projet c'est de sortir de paris, c'est à Strasbourg. Ce sera une très belle salle de cinéma, dans un nouveau quartier à Strasbourg en plein développement. Ce sera dans un bâtiment iconique, historique, avec une proposition cinéma et une grosse offre de *« Food and Beverage »*. On est en train de réfléchir à comment amener une part du projet paradiso dans le concept. On s'est associé à Stéphane Libs parce qu'il a des salles en centre-ville et que ça nous semblait être un bon complément. Ensuite pour bien programmer faut connaitre son public, il faut avoir une vraie connaissance du terrain, des locaux. Une salle de cinéma ça se programme à la minute près au quart d'heure près, au film près. Sinon on ne fait pas de programmation, on met des produits en rayon. Comme on ne met pas de produits en rayon, on

a besoin d'avoir une connaissance, une intuition sur la connaissance des spectateurs. La personne qui nous semblait la plus adaptée pour cela c'était Stéphane.

L'élément stratégique ça été de toujours dire qu'on préfère être très fort à Paris que très dilué sur la France. Pour devenir un réseau d'exploitation national faut en avoir les moyens, les opportunités et ça ne s'était pas forcément présenté car on a des critères d'installation et de recherches de nos éléments immobiliers qui sont très resserrés, spécifiques. On a essayé déjà de faire des salles en province sans y arriver, là c'est le premier projet qui se concrétise.

Comment va se passer la réouverture des salles avec le risque d'embouteillage, craignons-nous un risque pour la diversité ?

Les salles art et essai, vu les subventions qu'elles ont obtenu qui doit leur permettre d'avoir des cash-flows meilleurs que dans une année classique ne vont pas se précipiter sur des films porteurs j'espère. Ce serait quand même assez malvenu. Aujourd'hui les salles qu'on dit « indépendantes » en réalité elles ne le sont pas, elles sont subventionnées, en contrepartie elles prennent des engagements de programmation. Les salles ont aussi le droit de refuser les subventions et programmer ce qu'elles veulent. Nous on les a refusés pas mal d'années pour être libre de notre programmation.

Votre vision de la future grande exploitation en France ?

Je ne pense pas que ça va beaucoup bouger, avant y avait déjà des changements le covid a accéléré tout ça. Les évolutions qui sont à l'œuvre vont certainement s'accélérer, mais il n'y aura pas de changement de paradigme complet Faut se rassurer avec les chiffres des réouvertures des salles Les gens veulent juste revenir en salle.

Quel est l'importance du *Food and Beverage* chez Mk2 ?

C'est une source de revenu qui est en amélioration, on est plus performant sur la publicité par exemple. Dans les deux gros blocs de revenus qui génèrent les revenus complémentaires des salles il y a la publicité et la confiserie. On a fait le choix de se spécialiser dans la publicité et d'ailleurs cela se voit dans l'architecture de nos salles. Chez Pathé la confiserie c'est très important et ils le font très bien en termes de design, ils ont innové là-dedans.

Si on analyse les chiffres, on peut se rendre compte qu'il y a une typologie de films où l'on vend plus de confiserie. Ensuite quand on a deux films, le spectre pour choisir un film plus qu'un autre c'est quoi ? Celui qu'on trouve le meilleur ou celui qui va nous rapporter plus d'argent ? C'est un choix philosophique et un but de la boite. On ne va pas demander à Bertrand qu'il programme tel film parce qu'on va faire plus de confiserie, il serait déjà parti. Il y a des films qu'on ne trouve que chez Mk2 c'est pour ça qu'UGC se diversifie sur sa programmation, notamment sur la VO. On était le premier réseau à faire 100% de VO. Maintenant la stratégie d'UGC c'est de tout prendre.