

Quels dispositifs les miniplexes et complexes indépendants mettent-ils en place pour reconquérir, recruter et fidéliser leurs publics ?

L'écosystème dans lequel ils évoluent leur permet-il de développer des dispositifs pertinents et pérennes ?

Master Management des organisations culturelles

Université Paris Dauphine – PSL

Promotion 2022-2023

Devillers Louise

Directeur de mémoire : Papagno Jean-Emmanuel

Cinéma – Exploitation cinématographique – Salles de cinéma – Publics – Fréquentation

Les annexes ont été retirées de cette version

Pour toute utilisation de ce mémoire, même partielle, merci de contacter :

Louise Devillers

louiseluciedevillers@gmail.com

06 43 52 84 68

Remerciements

Jean-Emmanuel Papagno pour son accompagnement, ses conseils précieux et ses encouragements tout au long de l'année.

Céline-Marie Michaïlesco et Hélène Orain pour m'avoir intégrée au programme et pour leur accompagnement.

Amélie Ducros, mais également Christine Barthout et Philippine Darmau de Bernède pour leur support.

Sébastien Duizabo et Cristina Turiel pour m'avoir offert l'opportunité de suivre cette formation dans les meilleures conditions qui soient.

Adrien Duhoux, Andrew Huart, Jean-Emmanuel Papagno et Cristina Turiel pour le partage de leurs contacts.

Alexis Cassecuelle, Adrien Fondecave, Suzy Gournay, François Martin, Alessia Paris, Pauline Rimbart et Solène Vinck-Keters pour leur présence indispensable lors de la rédaction.

Gaëlle Allainmat, Clara Camon, Quentin Dufournet, Éric Gouzannet, Joffrey Hoffmann, Claudette Leflamand, Yannis Lehuédé, Paula Marine, Anaël Marquis-Wasse, Dominique Massad et Raphaël Vion pour le temps précieux qu'ils ont consacré à mes questions.

Les 118 personnes ayant également pris de leur temps pour répondre à mon enquête (ne figurent que les personnes ayant accepté de divulguer leur nom) : Sylvie Aïoun, Amélie Airault De Andreis, Julian Audic, Axel Bastid, Martin Bastid, Frédérique Bastid, Constance Bastid, Jacky Beasley, Magali Bigot, Helena Bortone, Jean Michel Bouthegourd, Alexis Cassecuelle, Adèle Cauchois, Bérénice Champion, Marie Paule Chipponi, Adrien Clément, Priam Clément Turiel, Virginie Crestois, Julie Dagand, Marcel Devillers, Raphaël Devillers, Marie-Pierre Devillers, Christophe Devillers, Claudine Devillers, Véronique Devillers, Élisabeth Devillers, Claudine Dime, Michèle Dime, Teodora Doslov, Martine Dubois, Anna. Dugast, Adrien Duhoux, Catherine Ferron, Emmanuelle Findji, Timothé Fiorini, Julien Follézou, Adrien Fondecave, Isabelle Frager Perrier, Noémie Garel, Inès Ghedbane, Mireille Ghys, Camille Gissat, Caroline Gomes Chabrerie, Agnès Grenier, Rémi Grenier, Yasmina Hadjimi, Kamel Hamadi, Serge Hatem, Jonathan Jakob, Jean-Luc Joubert, Patrick Jouet, Éric Julien-Laferrière, Suzanne Kor, Zélie Lambert, Simon Lambert, Laurence Lambert, Laurent Lamothe, Aurélie Leroux, Clarisse

Levannier, Émilie Mari, Frédéric Masson, Anne-Marie Mercier, Agathe Michal, Jean Philippe Michard, Pascale Morelet, Sylvie Nesta, Flavia Paris, Alessia Paris, Marion Passier, Liorra Pecheux, Simone Pirez, Sylvie Plan, Alexia Poupard, Pascale Prédignac, Marie R., Alice Rage, François Rage, Marie-Pierre Rage, Loïc Richard, Alexandra Richen, Guy Ripoll, José Ripoll, Chantal Robert, Clotilde Roignant, Evelyne Rossetti, Alice Roux, Pascale Salouf, Léa Sauvage, Franck Steckar, Patrice Steibel, Elodie Straub, Natacha Temin, Kriss Triboulet, Cristina Turiel, Anouk Van, Audrey Vedovotto, Anna Venon, Philippe Vincent, Corinne Volard, Christine Volpilhac, Patrick Volpilhac, Elisabeth Zwingelstein, Emma, Roxane, Gilbert, Martine et Chantal.

Un grand merci pour leurs contributions sans lesquelles ce travail n'aurait pu aboutir.

Résumé

Alors que les exploitants de salles de cinéma se réjouissaient en 2019 d'une belle année en termes de fréquentation, la crise sanitaire les a contraints à fermer brutalement 300 jours entre 2020 et 2021. Cet arrêt aura été brusque mais propice à la réflexion. En effet, la fréquentation baisse graduellement depuis la fin des années 1950. Or sans les publics, les salles cessent d'exister. Quels dispositifs les exploitants, plus particulièrement les gérants de miniplexes et complexes indépendants, peuvent-ils mettre en place pour faire revenir et rester les publics ?

Les gérants de ce type de salles se sont, pour la plupart, beaucoup investis dans cette reconquête. Mais tous semblent se heurter au même constat : on les pousse à la surperformance en termes de fréquentation sans leur donner les moyens de maintenir et développer ni leur lieu, ni leurs équipes. Ils atteignent rapidement un plafond de verre qui ne les pousse, semble-t-il, qu'à deux choix : stagner tant bien que mal ou rejoindre le camp des gros réseaux de salles.

Même si la fréquentation est de nouveau équivalente à la moyenne 2017-2019 depuis mai 2023, il semble nécessaire d'assainir l'écosystème dans lequel évoluent les complexes indépendants.

Et si, ensemble, les exploitants de toutes tailles tentaient de faire entendre aux instances étatiques qu'il était temps d'arrêter la course à la performance ?

Sommaire

Remerciements.....	2
Résumé.....	4
Sommaire	5
Introduction.....	10
1. Les salles de cinéma et leurs publics	12
1.1. Quelques définitions.....	12
1.1.1. Qu'est-ce que le cinéma ?.....	12
1.1.2. Qu'est-ce que le film cinématographique ?	12
1.1.3. Les publics de cinéma français.....	12
a. Définition	12
b. L'évolution de la fréquentation depuis l'après-guerre	13
c. Un public friand de cinéma.....	15
d. Qui sont les individus qui composent le public de cinéma français ?	16
Par catégorie socio-professionnelle	16
Par âge	16
Par lieu de vie	17
Par régularité	17
e. Comment les Français pratiquent-ils le cinéma ?	17
Qu'est-ce qui donne aux Français l'envie d'aller au cinéma ?	17
Comment se fait le choix du cinéma ?	18
Comment se rend-on au cinéma ?.....	18
Va-t-on voir un film dès sa sortie ?	18
Va-t-on au cinéma seul ou à plusieurs ?	19
VOSTFR ou VF ?.....	19
3D ou 2D ?	19
Au cinéma, consomme-t-on autre chose que des films ?	19
Quelles périodes sont les plus populaires ?.....	19
Quel rapport entretiennent les publics avec les animations ?.....	20
Réserve-t-on ?.....	20
Les réductions de prix ont-elles un effet sur la fréquentation ?	20
Satisfaction	20
Pratiques culturelles hors cinéma les plus répandues parmi les spectateurs de cinéma	20
1.1.4. Les théâtres cinématographiques ou « cinémas » français	21

a.	Définition	21
b.	Évolution.....	21
c.	Une polarisation des cinémas.....	22
	Multiplexes et mégaplexes	22
	Complexes indépendants ou miniplexes	23
1.2.	Les cinémas sous pression	24
1.2.1.	Une interdépendance financière intra et intersectorielle.....	24
a.	Dépendance de toute la filière aux exploitants	25
b.	Dépendance vis-à-vis de la production et de la distribution	25
c.	Interdépendance avec la télévision	26
d.	Imbrication des acteurs orchestrée par une politique publique faiblissante.....	26
e.	Conclusion	30
1.2.2.	Une forte concurrence.....	30
a.	Entre exploitants.....	30
	Cinémas privés contre cinémas municipaux.....	30
	Circuits contre indépendants.....	30
b.	Avec les plateformes.....	31
1.2.3.	Une tendance oligopolistique	32
a.	Standardisation des productions et des goûts.....	32
b.	Concentration de la fréquentation sur quelques films	32
c.	Concentration du secteur	34
1.3.	Les leviers et actions.....	34
1.3.1.	Le rôle à jouer par les organes de l'État.....	34
a.	Au niveau de l'exploitation	35
b.	Au niveau de la production.....	35
c.	Au niveau de la filière dans son ensemble.....	35
d.	Conclusion	36
1.3.2.	Le rôle à jouer par les exploitants.....	36
a.	Différenciation	36
b.	Marketing, communication et événementiel	37
	Synthèse	39
2.	Analyse du terrain.....	40
2.1.	Méthodologie	40
2.2.	Implantation dans un lieu	42
2.2.1.	Adaptation au terrain.....	42

a.	Appréhension du terrain sociologique.....	42
b.	Entente avec la concurrence.....	43
2.2.2.	Création et affirmation de l'identité	43
a.	Accueil des publics.....	44
Le cinéma « hall de gare » (Quentin Dufournet)	44	
Le cinéma « agora » (Dura, 2016)	45	
2.2.3.	Captation de nouveaux publics.....	47
a.	Programmation	47
Opportunités	47	
Limites	48	
b.	Dispositifs scolaires.....	49
Opportunités	49	
Limites	50	
c.	Animation	51
Opportunités	51	
Limites	51	
d.	Communication	53
De nouvelles missions.....	53	
Les sièges : deux écoles en termes de communication	53	
Opportunités	54	
Limites	55	
e.	Politique tarifaire	56
Politique tarifaire attractive	56	
Politique tarifaire rébarbative.....	57	
2.2.4.	Fidélisation des publics	57
a.	Valorisation des spectateurs	58
b.	Valorisation du cinéma	59
c.	Carte d'abonnement.....	59
2.3.	Maintien et développement de la salle	60
2.3.1.	Des coûts bâtimentaires élevés	60
2.3.2.	Des difficultés à l'embauche	61
a.	Polyvalence	62
b.	Bénévolat.....	62
2.3.3.	Demande des subventions.....	63
2.3.4.	Génération de ressources propres supplémentaires	65

2.3.5.	Déménagement	66
a.	Plus de films.....	66
b.	Plus de location d'espaces	67
c.	Plus de confort et de propreté.....	67
d.	Conclusion	67
2.3.6.	Collaboration, mutualisation	68
a.	Avec d'autres cinémas	68
b.	Avec une entente de programmation	70
c.	Avec des associations	71
d.	Avec les collectivités territoriales	71
2.4.	Réaction face à une fermeture	72
2.4.1.	En profiter pour faire ce qui est à faire	72
2.4.2.	Garder le lien avec le public.....	72
2.4.3.	Oser demander de l'aide.....	73
a.	Oser demander de l'aide aux collectivités territoriales	73
b.	Oser demander de l'aide à ses pairs	74
c.	Oser demander de l'aide à ses publics.....	75
2.5.	Les pistes à explorer	75
2.5.1.	Affirmer son lieu	75
a.	S'intéresser aux enquêtes des publics	75
b.	Se différencier.....	76
2.5.2.	Engager et responsabiliser son public.....	77
a.	Donner la parole	77
b.	Programmation participative	78
c.	Communication participative.....	78
d.	Gestion participative.....	79
e.	Financement participatif et mécénat	79
2.5.3.	S'unir, s'entourer	79
a.	Mutualisation.....	79
b.	Mécénat de compétences	80
c.	Union face aux instances étatiques	80
	Des subventions et appels à projets à recalibrer	80
	Un Pass Culture à surveiller	81
	L'embauche à encourager	81
	Un aménagement du territoire à affiner	81

Une concurrence à assainir.....	81
Une diversité de l'offre à protéger	82
Conclusion	82
d. Raconter ensemble, à l'échelle nationale, l'histoire du cinéma.....	83
Conclusion	84
Bibliographie.....	85

« Depuis son origine, le cinéma a toujours été en crise. On peut même dire que la crise fait partie de son fonctionnement, qu'à bien des égards elle est productive, dès lors qu'elle nécessite de toujours imaginer de nouvelles solutions. » (Creton, 2020a).

Introduction

Alors que l'année 2019 avait donné un regain d'espoir à la filière cinématographique, offrant la deuxième meilleure performance en termes de fréquentation des salles depuis 1966 (CNC, 2019), les années 2020 et 2021 ont, quant à elles, dépeint un avant-goût amer du scénario dystopique que la filière craint depuis 1958 : la fin des salles de cinéma. En effet, en raison de la crise sanitaire, les salles se sont vues fermées pendant 300 jours (Écran Total, 2021) et contraintes d'appliquer des règles strictes quand elles étaient ouvertes : jauges, port du masque, couvre-feu et vérification du pass sanitaire.

Pour tous les exploitants, cet arrêt brutal a été la confirmation que oui, les publics peuvent désertier les salles de cinéma. Si en 2020, c'était en raison du Covid, en 2030, cela pourra être en raison des plateformes, ou d'un canal de diffusion qui n'existe pas encore.

Pour certains exploitants, cet arrêt subit a été aussi un temps propice à la réflexion. Car la fréquentation des salles de cinéma baisse graduellement depuis 1958 (Creton, 2020b). Or, sans les publics, les salles cessent d'exister. Comment, alors, s'assurer que les publics reviennent en salles et ne les désertent plus ?

Soutenus par l'État pendant les confinements successifs, les cinémas français ont tenu, pour la grande majorité. Ils ont toutefois subi une forte baisse de fréquentation, même dans les mois qui ont suivi la réouverture, les mettant en danger pour les années à venir.

Depuis mai 2023, la fréquentation est de nouveau équivalente à la moyenne 2017-2019 (CNC, 2023c). Malgré tout, il est nécessaire de se poser des questions, sans quoi le cinéma se laissera ronger par sa crise identitaire (Creton, 2020b).

Faire venir les publics en salle et les retenir incombe à l'ensemble de la filière cinématographique. Toutefois, dans ce mémoire, nous mettrons la focale sur les salles de cinéma, plus particulièrement sur les complexes indépendants, car ceux-ci étaient nombreux jusqu'alors, par manque de ressources et de nécessité, à faire preuve d'une certaine passivité, et ensuite, car leurs lieux sont ceux qui répondent le mieux aux enjeux sociaux et

environnementaux contemporains. En effet, l'avenir est dans les petits cinémas locaux. « Locaux » car accessibles sans trop prendre la voiture. « Petits » car les salles et écrans plus petits sont moins énergivores (Vigoureux, 2021).

Quels dispositifs les miniplexes et complexes indépendants mettent-ils en place pour reconquérir, recruter et fidéliser les publics ? L'écosystème dans lequel ils évoluent leur permet-il de développer des dispositifs pertinents et pérennes ?

Réfléchir à ce qui fait venir et revenir les publics, c'est se pencher sur l'accueil en salle, la programmation, la médiation, la communication, l'événementiel. Cela implique indirectement de réfléchir à la gestion du lieu : ressources humaines et ressources financières notamment.

La présentation des publics, des théâtres cinématographiques et de leurs enjeux selon les penseurs contemporains fera l'objet de la première partie.

La relation aux publics, de la création à la fermeture de la salle selon les professionnels de terrain sera discutée dans la seconde partie.

1. Les salles de cinéma et leurs publics

1.1. Quelques définitions

1.1.1. Qu'est-ce que le cinéma ?

Le cinéma est à la fois un art, celui de réaliser un film cinématographique, à la fois une industrie, qui produit, distribue et exploite le film, et à la fois un lieu, le théâtre cinématographique, qui accueille les publics et leur permet de voir le film (Creton, 2020a). Trois éléments essentiels composent donc le cinéma : le film, la salle, le public. L'écosystème n'existe que si les trois interagissent (Creton, 2020b). Il n'y a pas de cinéma sans salle, il n'y a pas de cinéma sans film, il n'y a pas de cinéma sans public.

1.1.2. Qu'est-ce que le film cinématographique ?

Le film de cinéma, quant à lui, échappe depuis plusieurs dizaines d'années déjà à cette logique triangulaire. En effet, il peut être consommé en salle mais également sur des supports domestiques comme la télévision, l'ordinateur, la tablette ou encore le téléphone portable. Le cinéma subit, en quelque sorte, une crise identitaire (Creton, 2020b). En effet, ces dernières années, la demande pour les films de cinéma a subi une forte augmentation, notamment pendant la crise sanitaire. Cette augmentation s'est observée sur des modes de diffusion domestiques, laissant de côté le lieu traditionnel de diffusion qu'est la salle de cinéma (Creton, 2020b).

1.1.3. Les publics de cinéma français

a. Définition

Le public d'un cinéma est l'ensemble des individus qui le fréquentent. En France, le nombre d'individus se rendant au cinéma, communément appelé « la fréquentation », est surveillé de près par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et par les professionnels du secteur, car c'est celui qui permet de générer les recettes, qui remontent de l'exploitant au distributeur, puis du distributeur au producteur. La fréquentation, c'est donc ce qui détermine le succès d'un film (Creton, 2020a), mais également ce qui permet l'équilibre financier de la filière cinématographique (Creton, 2020b). Dès lors, le public est un élément clef de l'équation film - salle - public sans lequel les cinémas ferment et le secteur se délite.

Employé au singulier, le terme « public » permet d'insister sur le nombre et de mettre en évidence la capacité du cinéma à attirer toutes les catégories socio-professionnelles (Creton, 2020a). L'usage au singulier peut être toutefois réducteur en ce qu'il annule l'individualité des profils (Pinto & Mary, 2021). Aussi, dans cette étude, nous l'utiliserons, quand cela sera possible, sous sa forme plurielle.

b. L'évolution de la fréquentation depuis l'après-guerre

Variante entre 358 et 424 millions de spectateurs par an, la fréquentation des salles de cinéma bat son comble entre 1945 et 1957. Elle chute brutalement à partir de 1958 puis continue de chuter graduellement jusqu'à 1992 où elle atteint son plus bas : 116 millions de spectateurs (Creton, 2020b). Entre 1957 et 1992, la fréquentation a chuté de 72% (Creton, 2020a).

La hausse reprend timidement en 1993, avec 133 millions de spectateurs et continue sa course jusqu'à atteindre un pic en 2011 avec 217 millions de spectateurs. À partir de cette année et jusqu'en 2020, elle tourne autour des 200 millions de spectateurs annuels. L'année avant Covid, 2019, enregistre la deuxième plus forte fréquentation depuis 1966, soit 213,3 millions de spectateurs (Creton, 2020b).

Des hypothèses ont été avancées pour expliquer la baisse de fréquentation entre 1958 et 1993 : la démocratisation de nouveaux supports de diffusion permettant d'accéder plus facilement aux films, l'augmentation du prix des places plus rapide que l'indice général des prix jusqu'en 1993, et enfin la vétusté grandissante des salles (Creton, 2020b). Dans une étude menée par le CNC en 1993, les Français soulignent le fait qu'ils perçoivent au travers des films le manque de budget. Ils reprochent à la production française un manque de panache, des sujets trop quotidiens, des rythmes trop lents et l'absence de certains genres cinématographiques. En bref, l'étude met en évidence le fait que la France ne se conforme pas aux standards imposés par les grosses productions hollywoodiennes, le « cinéma-monde » (cf. 1.2.3.a) (Creton, 2020b).

Des hypothèses ont également été formulées pour expliquer la hausse de la fréquentation à partir de 1993 : la modernisation des salles, la création de multiplexes et la création de cartes d'abonnement (Creton, 2020b).

La crise sanitaire a entraîné la fermeture des cinémas entre avril et mai 2020, entre novembre et décembre 2020 puis entre janvier et avril 2021, soit un total de 300 jours. En périodes

d'ouverture, le port du masque a été rendu obligatoire, un couvre-feu et des jauges ont été instaurés. Toutes ces mesures ont conduit à une baisse drastique de la fréquentation des salles de cinéma en 2020 (65,11 millions d'entrées) et 2021 (93,16 millions d'entrées). La fréquentation a subi une baisse de 41% en 2021 par rapport à la moyenne de 2017-2019 (CNC, 2019). Sur cette même période, la fréquentation a baissé de 40% chez les moins de 25 ans et de 64% chez les 25-34 ans (CNC, 2019).

La fréquentation est ensuite remontée avec 151,96 millions d'entrées en 2022. La tendance à la hausse se confirme en 2023 avec, pour le moment, des chiffres qui s'approchent de plus en plus de ceux de la moyenne 2017-2019 (CNC, 2023c). C'est l'une des meilleures reprises au monde. En effet, en novembre 2022, selon les estimations de Comscore, les entrées françaises enregistraient une baisse de 27,5% par rapport à la moyenne 2017-2019, quand l'Allemagne subissait une baisse de 31,6% et l'Italie de 52,7% (CNC, 2023a).

Toutefois, les professionnels du secteur se sont beaucoup interrogés car même sur les mois d'ouverture, la fréquentation n'a pas atteint les chiffres précédant la crise sanitaire.

Les cinq réponses les plus souvent apportées à la faible reprise de la fréquentation post-Covid (Lacoue, 2023) sont « le manque d'intérêt pour la programmation » (23% des interrogés), « la préférence pour d'autres supports » (26% des interrogés), « le port du masque obligatoire » (33% des interrogés), « les prix trop élevés » (36% des interrogés), « la perte d'habitude » (38% des interrogés).

Concernant le prix moyen de la place de cinéma, il est en effet passé de 5,18€ en 1992 à 6,64€ en 2018 (Creton, 2020a), pour atteindre 6,63€ en 2020 (Fédération Nationale des Cinémas Français, s. d.). Pour autant, son augmentation a été moins rapide que celle de l'indice des prix de détail, sans quoi le prix du billet aurait atteint environ 7,5€ en 2018. Le prix moyen n'a pas non plus augmenté plus vite que l'augmentation des revenus. Finalement, le billet n'a jamais été aussi accessible qu'il ne l'est aujourd'hui pour les Français (Creton, 2020a).

Par ailleurs, assez peu de spectateurs payent le tarif plein : en 2022, 44,6% ont bénéficié d'un tarif réduit, contre 49,3% en 2021, 43,1% en 2020 et 34% en 2019. On observe même qu'il y a davantage de spectateurs ayant bénéficié du tarif réduit en 2022 qu'en 2019.

Alors qu'est-ce qui donne à 36% des interrogés le sentiment que les places sont trop chères ? Le prix des places Premium proposées par certains cinémas (Dacco et al., n.d.), les cartes

d'abonnement illimité (cf. partie 1.2.2.a), les plateformes (cf. partie 1.2.2.b) et les coûts annexes affiliés à la sortie cinéma tels que le transport, le restaurant, le baby-sitter etc. (Creton, 2020a).

Quelle solution adopter pour changer cette perception du prix du billet ? Faut-il baisser le prix ? Cela mettrait en danger les exploitants qui ont de lourds investissements à amortir (Creton, 2020b). Faut-il au contraire augmenter le prix du billet, pour rattraper la perte de recettes générée par la baisse de la fréquentation ? Non plus, l'augmentation du prix du billet pourrait avoir pour effet la démotivation à l'achat (Creton, 2020b). Alors que faire pour changer cette perception ? Le modèle économique du « banquet gratuit pour 10€ par mois » instauré par les plateformes numériques n'est pas pérenne (Dacco et al., n.d.). « À un moment, il va y avoir un problème. Le code sharing, la binge inscription/désinscription n'est pas un Eldorado. Et si c'est le voisin qui a le film ? » (Dacco et al., n.d.). En effet, avec la montée de la concurrence, on observe des changements de structure par les acteurs du secteur. Netflix a, par exemple, déjà restreint sa formule d'abonnement en mai 2023.

En plus des facteurs cités plus haut, d'autres peuvent influencer la fréquentation des salles : la météo, les crises économiques, la disponibilité du spectateur, la facilité d'accès en salle (transport, parking, handicap etc.), la concurrence des activités substituables. La décision menant à la sortie cinéma fait suite à une longue série d'arbitrages (Creton, 2020b).

c. Un public friand de cinéma

Toutes sorties culturelles confondues, les Français ont un faible pour le cinéma (Pinto & Mary, 2021). En effet, parmi les 73% des Français ayant fréquenté un établissement culturel en 2019, le cinéma sort en tête avec 59%. En second viennent les monuments historiques, avec seulement 49%. De la même façon, sur les mois de septembre à décembre 2021, parmi les 53% de Français ayant fréquenté un établissement culturel, le cinéma ressort également premier avec 39%, suivi par les monuments historiques avec seulement 26% (Müller & Schreiber, 2022).

À quoi est dû cet attachement au cinéma ? On peut y voir un lointain souvenir du rôle de la France dans la création de celui-ci. En effet, le 28 décembre 1895 au Grand Café, boulevard des Capucines à Paris, les frères Lumière présentent ce qu'ils appellent alors des « vues », dont fait partie La Sortie des usines Lumière à Lyon. Ces vues sont projetées via l'outil de

projection qu'ils ont créé en s'appuyant notamment sur les recherches et créations de Dickson et Edison. Ce soir-là, au Grand Café, les frères Lumières inventent le concept de spectacle de cinéma (Jeancolas & Marie, 2019). On peut également y voir les effets du soutien historique de l'État pour la culture de manière générale (cf. 1.2.1.a).

d. Qui sont les individus qui composent le public de cinéma français ?

Par catégorie socio-professionnelle

Alors que dans les années 1950, le cinéma était une activité prisée surtout par les CSP- (Creton, 2020b), aujourd'hui, c'est une activité qui est davantage appréciée par les CSP+. En effet, entre mars 2022 et mars 2023, les CSP+ ont représenté entre 25,2% et 32,8% des publics, quand les CSP- n'ont représenté qu'entre 15,6% et 20% des publics (CNC, 2023b). Les inactifs ont représenté la majeure partie du public sur cette même période : entre 48,3% et 55,8% (CNC, 2023b). Cela s'explique sûrement par le fait que dans les inactifs, il y a les scolaires, qui ont, pour partie, accès à des dispositifs d'éducation à l'image, il y a des moins de 25 ans, les étudiants, les chômeurs et les seniors, qui ont, a priori, un peu plus de temps à consacrer à cette activité et des réductions sur le prix du billet.

Des correspondances se dessinent entre catégories socio-professionnelles et pratiques cinématographiques (Pinto & Mary, 2021), semblant ainsi confirmer le modèle de la distinction (Bourdieu, 1979). En effet, les films d'auteur et les comédies dramatiques plaisent davantage aux cadres (24% et 15%) qu'aux ouvriers (2% et 3%), quand les films d'action au contraire plaisent plus aux ouvriers (52%) qu'aux cadres (22%) (Pinto & Mary, 2021).

Même si l'on constate des écarts de fréquentation entre les catégories socio-professionnelles, on remarque toutefois que toutes sans exception se rendent au cinéma. Ethis (2007) fait l'hypothèse que ce rare mélange des catégories au sein d'un même lieu culturel est notamment permis par l'obscurité et l'anonymat des salles, présents dès le début, contrairement au théâtre.

Par âge

De mars 2022 à mars 2023, on observe une fréquentation assez faible chez les 11-14 ans (au plus bas à 4,7%, au plus haut à 6,3%). On observe au contraire une forte fréquentation de la

part des 15-24 ans (au plus bas à 18,4%, au plus haut à 21,7%) et des 60 ans et plus (au plus bas à 22,2%, au plus haut à 31,0%) (CNC, 2023b).

Le vieillissement du public a pris forme dans les années 1980 : quand 13% des plus de 60 ans se sont rendus au cinéma en 1981, 42% d'entre eux s'y sont rendus en 2018 (Lombardo & Wolff, 2020). Ce phénomène peut tout aussi bien être le fruit d'un effet de génération ou d'un effet d'âge. Quoi qu'il en soit, il pose la question du renouvellement des publics (Pinto & Mary, 2021).

La part des plus de 60 ans est d'autant plus conséquente que celle des jeunes baisse. En effet, les jeunes générations, sur-connectées et sur-sollicitées, consacrent une plus faible part de leur temps au cinéma que leurs aînés (Dura, 2016).

L'âge des publics varie selon les films qui sortent en salle. Astérix & Obélix, Shazam et Scream ont fait par exemple baisser la courbe d'âge, quand Tirailleurs, Mayday, The Fabelmans l'ont fait augmenter (CNC, 2023b).

Par lieu de vie

Les villes les plus peuplées sont celles où l'on observe les plus fortes fréquentations. En 2018, les agglomérations de plus de 100 000 habitants enregistrent 5 entrées en moyenne par spectateur. Paris se démarque avec 6,2 entrées en moyenne par spectateur. Les zones rurales, quant à elles, enregistrent 3,2 entrées en moyenne par spectateur (Creton, 2020b).

Par régularité

Entre mars 2022 et mars 2023, on observe une majorité de publics réguliers (entre 41% et 49,9%) et une minorité d'assidus (entre 12,6% et 19,5%) (CNC, 2023b).

e. Comment les Français pratiquent-ils le cinéma ?

Qu'est-ce qui donne aux Français l'envie d'aller au cinéma ?

Dans une étude réalisée par le CNC (2022b), 53,2% des interrogés identifient la bande-annonce vue au cinéma comme premier vecteur qui leur donne envie d'aller voir un film, toutes tranches d'âge confondues. « Le cinéma appelle le cinéma » (Dacco et al., n.d.). 34% des interrogés citent la télévision et 33,4% Internet (CNC, 2022b).

Chez les 15-24 ans, les tendances sont un peu différentes. 37,9 % se rendent au cinéma « sur recommandation d'un tiers ». Aucune autre tranche d'âge n'est autant influencée qu'elle par son entourage. 36,5% des 15-24 ans se disent influencés par les réseaux sociaux. La télévision reste importante pour 34% d'entre eux (CNC, 2022b).

Les seniors, eux, sont davantage influencés par la télévision (29,8%) (CNC, 2022b).

Tous âges confondus, l'affiche de film est le quatrième vecteur donnant envie d'aller en salle avec 28,7% (CNC, 2022b).

Comment se fait le choix du cinéma ?

80,7% des interrogés se rendent toujours au même cinéma. Seulement 19,3% en fréquentent plusieurs. C'est la proximité du domicile (70,9%) qui détermine en grande partie le choix du cinéma. Vient ensuite le confort (25,4%), la programmation (21,5%), le prix du ticket (12,2%). 13% des interrogés favorisent les cinémas qui sont partenaires de leur carte d'abonnement illimité, contre 7,9% en 2018 (CNC, 2022b).

Comment se rend-on au cinéma ?

Une grande majorité des interrogés se rend au cinéma de son domicile (81,8%), une petite minorité s'y rend depuis son lieu de travail (5,5%). Probablement en raison de son fort réseau de transport et de son grand nombre de salles, Paris se démarque avec 8,2%. Les CSP+ sont en tête (9,6%).

Presque tous les interrogés (93,3%) mettent moins de 30 minutes à rejoindre le cinéma.

Bien qu'ils soient moins qu'en 2018 (68%), plus de la moitié des interrogés vont au cinéma en voiture (60,3%). Sont surtout concernés les résidents hors Ile-de-France (66,6%). Les Franciliens sont 39,7% à s'y rendre en voiture.

31,7% des Franciliens se rendent au cinéma en transports en commun et 21,3% à pied, contre 14,8% et 12,5% des résidents hors Ile-de-France (CNC, 2022b).

Va-t-on voir un film dès sa sortie ?

Les spectateurs vont voir les films plus rapidement après leur sortie qu'avant. En 2022, 84,8% des interrogés ont vu un film dans les 15 jours qui ont suivi sa sortie, contre 81% en 2018. Seulement 10,8% des interrogés ont vu un film plus de 15 jours après sa sortie, contre 15,1%

en 2018. Une minorité (4,8%) préfère voir le film le jour même de sortie. 22,6% des interrogés essayent de voir le film « avant la fin du premier week-end suivant sa sortie », contre 17,1% en 2018. 71% des interrogés se disent satisfaits de la durée de vie des films à l’affiche, ce qui n’a pas changé depuis avant Covid (CNC, 2022b).

Va-t-on au cinéma seul ou à plusieurs ?

Le cinéma est majoritairement une activité sociale : 33,4% des interrogés se rendent au cinéma en couple, 26,6% en famille, 22,9% seuls, 17,1% entre amis ou collègues. Il est rare que les 15-19 ans aillent seuls au cinéma (10,2% d’entre eux). Ce sont surtout les assidus qui se rendent seuls au cinéma (38% d’entre eux, contre 20,9% des réguliers et 15,3% des occasionnels) (CNC, 2022b).

VOSTFR ou VF ?

En 2022, 20,1% des interrogés sont allés voir les films étrangers en version originale (VO). 72,1% les ont vus en version française (VF). On observe une forte augmentation de la VO chez les 25-34 ans : en 2019, ils étaient 18,3% à regarder les films en VO, en 2022, ils étaient 28,3%.

La VO est particulièrement prisée par les assidus (31,9%), elle l’est moins par les réguliers (18,6%) et les occasionnels (14%) (CNC, 2022b).

3D ou 2D ?

Malgré le fait que 70,4% des interrogés apprécient la 3D, de moins en moins de personnes déclarent avoir participé à une séance de ce type (18,6% en 2022, 28,2% en 2020 et 33,5% en 2018). Une baisse qui s’explique notamment par une offre moins importante de films en 3D : 29 films en 2019, 9 films en 2021. Les séances en 3D sont principalement plébiscitées par les jeunes (CNC, 2022b).

Au cinéma, consomme-t-on autre chose que des films ?

En 2022, 62,8% des interrogés ont consommé des confiseries, du pop-corn ou des boissons (CNC, 2022b).

Quelles périodes sont les plus populaires ?

Une grande partie de la fréquentation (41%) est concentrée sur le samedi et le dimanche. Plus de la moitié de la fréquentation (54%) est enregistrée entre le vendredi et le dimanche

(Creton, 2020a). 40,4% des interrogés vont au cinéma après 19h. Chez les 25-34 ans, cette part grimpe à 49,9% et chez les 35-49 ans, à 48,5% (CNC, 2022b).

Jusqu'en 2005, on observait une baisse de la fréquentation en été. Depuis 2005, avec la sortie des blockbusters estivaux, la baisse est moins visible chez les exploitants programmant ce type de productions (Creton, 2020a).

Quel rapport entretiennent les publics avec les animations ?

31,5% des interrogés ont participé à des animations telles que des avant-premières (12,3%), ciné-clubs (7,8%), conférences (6,4%) etc. Les assidus sont particulièrement friands d'animations (45,4%). Les seniors sont moins attirés par ce type d'événements (CNC, 2022b).

Réserve-t-on ?

Ce sont les 20-24 ans (43,6%) et les assidus (36,1%) qui réservent le plus en ligne en 2021. Les 50 ans et plus (19,6%) et les occasionnels (25,8%) sont moins friands de cette pratique (CNC, 2022b).

Les interrogés réservent car ils souhaitent s'assurer d'avoir une place (51,3%) et de sauter la file d'attente (48,3%) (CNC, 2022b).

Les réductions de prix ont-elles un effet sur la fréquentation ?

26,6% des interrogés ont participé à la Fête du Cinéma 2022, et ont vu en moyenne 2 films, contre 32,9% avec une moyenne de 1,8 film en 2019. 53,5% des interrogés affirment que cette manifestation leur a permis d'aller voir des films qu'ils ne seraient pas allés voir en temps normal. C'est plus qu'en 2019 (46,7%) (CNC, 2022b).

Satisfaction

Plus de 95% des interrogés sont satisfaits du son, de la projection et de la taille des écrans. Seuls 4,2% des interrogés considèrent la VàD comme étant le meilleur support pour découvrir un nouveau film. Les 15-24 et les 25-34 ans sont plus nombreux à le penser : respectivement 6,5% et 5,3% (CNC, 2022b).

Pratiques culturelles hors cinéma les plus répandues parmi les spectateurs de cinéma

La pratique culturelle hors cinéma la plus répandue parmi les spectateurs de cinéma est la fréquentation d'une bibliothèque ou d'une médiathèque (33,1%). C'est particulièrement le

cas pour les 15-24 ans (40,4%), les étudiants (43,8%) et les femmes (36,5%). Les assidus ont une pratique culturelle plus élevée que la moyenne des spectateurs de cinéma : 24,4% contre 18,7% (CNC, 2022b).

1.1.4. Les théâtres cinématographiques ou « cinémas » français

a. Définition

Le cinéma est un lieu crucial pour la filière : c'est à cet endroit que se rencontrent films et publics (Pinto & Mary, 2021). Il est le lieu privilégié pour ce premier rendez-vous, ses salles offrant, la plupart du temps, qualité d'image, de son et confort. Cette parenthèse hors du temps qu'accordent les salles rendent celles-ci propices au débat : « Décider de « partager » un film signifie également prendre le risque de « se partager » à propos du film » (Ethis, 2007).

Au sein de l'économie du secteur cinématographique, le lieu cinéma joue aussi un rôle incontournable en ce qu'il permet la remontée des recettes, d'abord au distributeur, puis au producteur (Creton, 2020a).

b. Évolution

Face à la baisse de fréquentation entre 1958 et 1970, les cinémas se regroupent pour limiter leurs coûts, s'installent dans les quartiers à plus fort potentiel et réduisent la taille de leurs salles.

Dans les années 1970, des multiplexes sont construits, permettant aux exploitants qui les gèrent de faire des économies de gestion.

Dans les années 1980, les cinémas indépendants font face à de grandes difficultés économiques. De nombreux cinémas ferment, d'autres sont rachetés, perdant, la plupart du temps, leur indépendance. Une partie d'entre eux sont récupérés par les collectivités territoriales (Creton, 2020b).

Aujourd'hui, la France dispose d'environ 2 000 cinémas, soit plus de 5 500 salles / écrans pour 1 100 000 fauteuils. C'est le quatrième parc d'écrans derrière la Chine, les États-Unis et l'Inde. Environ 2 500 écrans sont représentés par la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF). Les 3 000 autres sont représentés par l'Association Française des Cinémas Art et Essai (AFCAE) (Papagno, n.d.).

Près de 2 000 écrans, soit presque la moitié des écrans en France, sont tenus par de gros réseaux, appelés « circuits ». On trouve en tête CGR, Pathé et UGC. À eux seuls, ils enregistrent plus de la moitié des entrées en France (Papagno, n.d.).

En 2018, les exploitants ont retenu en moyenne 40,4% des recettes de l'exploitation. Ils ont reversé 10,7% en moyenne à la TSA, 5,3% à la TVA et 1,3% à la Sacem. Les distributeurs ont récupéré en moyenne de 42,3% des recettes (Creton, 2020b).

Les cinémas génèrent leurs recettes notamment via la billetterie, la publicité, la vente de confiserie. À elle seule, la confiserie représente 10% des recettes en moyenne (Creton, 2020b).

Chaque cinéma met au point une ligne éditoriale en termes de programmation et s'y tient, car reproduire un schéma permet de simplifier le dialogue avec ses publics. En effet, si ceux-ci apprécient l'expérience une fois, ils sauront qu'ils pourront revenir sans, a priori, avoir de mauvaise surprise (Pinto & Mary, 2021).

c. Une polarisation des cinémas

Les cinémas peuvent se distinguer par leur taille : complexes indépendants ou miniplexes (de 1 à 7 salles), multiplexes (de 8 à 15 salles) et mégaplexes (plus de 16 salles). Les multiplexes et mégaplexes existent depuis les années 1970 (Creton, 2020b) et sont souvent adossés à un centre commercial. Quelle que soit leur taille, les cinémas peuvent agir seuls ou en réseaux. Or indépendants et circuits empruntent des sentiers si différents qu'il semblerait que les cinémas se polarisent (Pinto & Mary, 2021). Même les publics semblent s'en apercevoir : les cinémas voient revenir en leur sein des personnes souvent issues de la même catégorie socio-professionnelle. Quand la fréquentation augmente, ce ne sont en fait bien souvent que de nouvelles personnes issues de la même catégorie socio-professionnelle que celles qui venaient déjà (Creton, 2020a). Le label art et essai pourrait avoir participé à la création de ce « ghetto culturel », quand son but initial était de protéger l'émergence, la diversité et les cinémas indépendants (Pinto & Mary, 2021).

Multiplexes et mégaplexes

La plupart des multiplexes et mégaplexes font partie de grands groupes, car leurs frais de fonctionnement sont élevés. Les coûts y sont optimisés au maximum, souvent grâce à la suppression du personnel en faveur de bornes, à l'ajout de rangs de fauteuils dans les salles pour rentabiliser l'espace, à la transformation de services auparavant gratuits (affichage en

salle, bande annonce avant la projection) en zones publicitaires payantes pour les annonceurs (Pinto & Mary, 2021) etc. En 2021, chez UGC, CGR et Gaumont Pathé, la billetterie représentait en moyenne 67,10% du chiffre d'affaires, la vente de confiserie 14,97%, la publicité 9,42% et les subventions 8,51% (Le Figaro, 2021).

Une masse salariale réduite, des ressources propres élevées grâce à la confiserie et la publicité, les multiplexes et mégaplexes sont en capacité d'investir dans le confort de leurs salles - c'est en effet chez eux que l'on trouve la plupart des salles Premium - et dans la communication.

Les multiplexes et mégaplexes ayant adopté une logique de rentabilité ont plutôt tendance à miser sur des films grand public. Souhaitant maximiser la fréquentation, ils vont souvent répondre à la demande de films des spectateurs, plutôt que de les surprendre avec un panel de films de qualité mais moins attendus. Pour autant, une nouvelle tendance émerge à Paris notamment : certains multiplexes et mégaplexes comme le UGC Ciné Cité Les Halles ont tellement de salles qu'ils n'ont d'autre choix que de proposer aussi une programmation art et essai. Cela leur permet, par ailleurs, de toucher des subventions et des publics plus larges. Les complexes indépendants et miniplexes se voient dépossédés de leur élément de différenciation par des géants face auxquels ils ne font pas le poids (Creton, 2020b).

La logique de rentabilité, souvent qualifiée de logique « d'hypermarché » adoptée par la plupart des multiplexes et mégaplexes place l'artistique au second plan, ce qui pose beaucoup de questions (Creton, 2020b).

Complexes indépendants ou miniplexes

Le seuil de rentabilité d'un complexe indépendant ou miniplexe se situe entre 40 000 et 50 000 entrées par an. Pas plus d'un quart d'entre eux ne parvient à dépasser ce seuil. Les coûts de maintien et de modernisation d'une salle étant élevés, certains exploitants se retrouvent dans des situations financières très compliquées.

Une partie d'entre eux a été rachetée par des groupes. La plupart du temps, ils perdent leur identité et leur autonomie en matière de programmation, les grands groupes les poussant à la standardisation (Creton, 2020b). Toutefois, certains réseaux décident de conserver l'identité du cinéma qu'ils achètent : on peut citer les cinémas de l'ensemble Dulac Cinémas à Paris, ou bien le Katorza à Nantes qui fait partie du réseau Cinéville. Ne pas interférer avec

l'identité de la salle pour le grand groupe, c'est une manière de bénéficier de l'aura d'une salle qui est appréciée par un public différent. Modifier le fonctionnement de la salle nuirait sans doute au rapport entre celle-ci et ses publics (Creton, 2020a).

Les complexes qui sont toujours indépendants aujourd'hui sont souvent ceux qui se sont spécialisés en art et essai (Creton, 2020b), en jeune public, en patrimoine et répertoire ou en recherche et découverte, ce qui leur a permis, et leur permet encore de toucher les subventions de l'AFCAE. Ces labels étant décernés sur certains critères, la programmation des complexes indépendants est souvent différente de celle des circuits. « Une programmation qui prône la surprise, l'éveil de l'esprit et des sens, bien que la première attente des spectateurs interrogés au sujet du cinéma est le plaisir de la sortie et le divertissement » (Creton, 2020b). Par leur programmation, les indépendants jouent un rôle essentiel dans la découverte d'artistes émergents, dans la recherche et le développement du cinéma français (Creton, 2020b).

Contrairement à la majorité des circuits, les indépendants, qui sont souvent art et essai, n'ont pas un objectif de rentabilité. Ils visent simplement l'équilibre. Ils peuvent alors se permettre de proposer une programmation qui répond non pas aux attentes des spectateurs mais à l'aspiration d'ouvrir l'esprit des spectateurs.

La mise en place d'une programmation art et essai prend du temps. Il faut accompagner le public via des « micro-innovations » ou des « micro-transgressions évolutives » (Creton, 2020b). C'est avec douceur que l'exploitant doit bousculer ses publics, les amener à une programmation différente. « La qualité du dosage est donc un facteur clef du succès de l'offre cinématographique » (Creton, 2020b). Pour Dura (2016), la programmation peut être construite « façon puzzle » : conférences, expositions, séances pour les tous petits (Salson & Arnal, 2015) etc. Cela permet à l'exploitant de toucher toutes les cibles et de créer un lien fort avec tous ses publics.

Les amateurs de films art et essai ne consommant pas ou peu de nourriture et de boisson devant un film, il est donc rare que les complexes indépendants reposent sur la confiserie.

1.2. Les cinémas sous pression

1.2.1. Une interdépendance financière intra et intersectorielle

Supportant de forts coûts fixes relatifs au bâtiment, aux équipements et au personnel notamment, générant en retour peu de recettes, les exploitants ont été contraints de trouver des arrangements pour continuer d'accueillir leurs publics et leur offrir des prestations haut de gamme. Sur le long terme, s'est développée une forme de dépendance à la fois avantageuse, puisqu'elle permet le maintien et le développement des salles, mais également dangereuse, si l'un des acteurs venait à perdre pied.

a. Dépendance de toute la filière aux exploitants

Comme vu précédemment, l'exploitant est responsable de toute la filière cinématographique : c'est sur lui que repose la remontée des recettes au distributeur et au producteur, permettant ainsi de rembourser les frais avancés. Cette dépendance est visible dans les discours prononcés lors de l'appel aux états généraux lancé par les professionnels du secteur le jeudi 6 octobre 2022 à l'Institut du Monde Arabe à Paris. Les professionnels, en effet, ne cachent pas leur inquiétude face à l'écroulement post-Covid de la fréquentation et donc des recettes de l'exploitation (Regards, 2022).

b. Dépendance vis-à-vis de la production et de la distribution

Pendant la crise sanitaire, les exploitants ont été impactés par la stratégie de rétention instaurée par les sociétés de production, qui ont pour la plupart remis à plus tard la sortie de leurs films (Wiat, 2021) ou parfois même diffusé les films directement sur les plateformes, sans passer par la salle (Dacco et al., n.d.). Cette tendance à l'effacement de la salle a perduré post-Covid, ce qui a suscité beaucoup d'inquiétude chez les professionnels français. En effet, une part importante de la fréquentation émane des productions hollywoodiennes : 43% des entrées françaises sont faites par des productions américaines en 2021 (CNC, 2023a). « L'offre de films française est revenue, mais pas l'offre américaine. Il manque 40, 50 films par an. Normalement, les films américains font entre 100 et 120 millions d'entrées par an. Il en manque 40 millions, or c'est quasiment la différence de fréquentation remarquée en France. Quand l'offre est là, le public est là. » (Dacco et al., n.d.). Les grands studios hollywoodiens sont depuis revenus sur cette stratégie et la plupart des grosses productions sortent en salle.

Les exploitants pâtissent également des stratégies opérées par les grands studios hollywoodiens (Wiart, 2021) : standardisation des productions, augmentation de la durée des films, pression pour la surexploitation des films (cf. partie 1.2.3.).

c. Interdépendance avec la télévision

Depuis les années 1980, les chaînes de télévision, Canal+ particulièrement, contribuent au financement de la production cinématographique. Aujourd'hui, les chaînes représentent plus de la moitié des financements des films. Leur investissement dépasse souvent l'investissement de la société de production elle-même : 40% contre 32% (Creton, 2020a). « La télévision est devenue le principal financier et le principal diffuseur, elle-même devant faire face aux défis du monde numérique qui induit de nouvelles concurrences et la transformation des usages » (Creton, 2020b).

Mais l'engagement de la télévision dans la production cinématographique faiblit, car de moins en moins de films sont diffusés en première partie de soirée : sur TF1, on passe de 96 films en 2002 à 49 films en 2011, sur France 2, de 74 à 52 films, sur France 3 de 85 à 65. Arte se distingue, avec environ 200 films à l'année (Creton, 2020a). Que se passe-t-il si la télévision arrête de financer le cinéma ? Le secteur doit imaginer de nouvelles sources de financement (Creton, 2020a).

La relation entre télévision et cinéma est ambiguë. Les deux canaux sont interdépendants : la télévision a besoin des films cinématographiques pour étoffer son programme, le cinéma a besoin de la télévision pour financer ses productions et en faire la publicité. Ils sont aussi concurrents : le cinéma, comme la télévision, diffuse des films. Creton (2020b) qualifie cette relation de « compétition-coopération ».

d. Imbrication des acteurs orchestrée par une politique publique faiblissante

L'État joue un rôle primordial dans l'imbrication subtile des acteurs du secteur. Il paraît nécessaire de présenter l'évolution de la politique publique cinématographique française.

Dans les années 1930, les professionnels du cinéma soulignent les obstacles administratifs générés par l'éclatement de la filière en quatre ministères : ministère des Affaires étrangères, ministère des Beaux-Arts, ministère de l'Intérieur et ministère du Commerce. Entre 1932 et 1938, les rapports parlementaires Clerc, Petsche et de Carmoy proposent la création d'un organe administratif unique (Gimello-Mesplomb, 2018). Le projet prend forme le 26 octobre

1940 sous le nom de Comité d'organisation de l'industrie cinématographique (COIC), qui prendra le nom de CNC en 1946 (Creton, 2020a).

En 1941, le COIC initie une politique d'aide au secteur (Creton, 2020a).

Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, les États-Unis bénéficient d'une position de force. En échange du soutien économique qu'ils proposent via le plan Marshall, ils demandent un plus large accès aux salles de cinéma européennes. C'est, pour eux, un fort enjeu de soft power. Sont ainsi signés avec la France les accords Blum-Byrnes (Dagnaud, 2011). Cette signature inquiète les professionnels français, qui craignent pour leur liberté de création et pour la diversité culturelle (Creton, 2020b).

En 1948, le CNC met alors en place une taxe, annoncée à l'époque comme temporaire, mais qui aujourd'hui est essentielle à la survie du secteur : la taxe supplémentaire additionnelle (TSA). Celle-ci consiste à prélever 10,9% du prix de chaque place de cinéma vendue en France pour alimenter le Fonds d'aide à l'industrie cinématographique, connu plus généralement sous le nom de « Fonds de soutien », qui permet de redistribuer l'argent aux différents chaînons du secteur (Gimello-Mesplomb, 2018). Ainsi, l'argent généré par le cinéma, même américain, revient en partie au cinéma français.

Le 6 août 1953, s'ajoute aux critères d'attribution des aides déjà existants le critère de qualité (Creton, 2020a). La France rappelle ainsi que le cinéma, pour elle, est un art, et non un divertissement.

En 1959, le CNC, qui dépendait jusqu'alors du ministère de l'industrie et du commerce est rattaché au ministère de la culture (Creton, 2020a). André Malraux, en charge du ministère, mène une politique très ambitieuse, « entre ambitions culturelles et exigences industrielles » (Creton, 2020a).

En 1982, Jack Lang, alors ministre de la culture, lance des actions clefs pour le cinéma : création d'aides à la modernisation des salles dans les zones défavorisées, d'aides à la production et à la distribution, d'une Agence pour le développement régional du cinéma (ADRC), mais également incitation au renouvellement de la création, lutte contre la concentration du secteur, mise en place de quotas de diffusion de films français à la télévision, collaboration entre le CNC et les collectivités locales permettant d'éviter les fermetures de salles... Sans que le nombre de productions françaises n'augmente, leur chiffre d'affaires passe

de 1,04 milliard de francs en 1981 à 3,29 milliards de francs en 1990. Au même moment, la fréquentation repart à la hausse, et la France possède le parc de salles le plus important d'Europe (Mollard, 2015).

En 1983, la France ratifie une directive de l'Union européenne imposant des délais avant l'édition vidéo et la diffusion télévisuelle. Cette mesure a pour objectif de protéger chaque maillon du secteur cinématographique et audiovisuel, d'offrir à chacun d'entre eux, à commencer par la salle, une fenêtre d'exploitation exclusive. Cette mesure est plus communément connue sous le nom de « chronologie des médias ». Depuis des années, les chaînes de télévision et maintenant les plateformes se battent sans répit pour raccourcir toujours plus la durée des fenêtres d'exclusivité. Leur objectif étant d'obtenir le film le plus tôt possible (Creton, 2020a).

En 1984, il est imposé aux chaînes de télévision, qui bénéficient des films cinématographiques dans leur grille de programme, d'investir dans la production. Par ailleurs, une taxe leur est prélevée sur leurs chiffres d'affaires, directement reversée au CNC, qui la répartit via les aides aux différents acteurs de la filière cinématographique (CSA, n.d.).

En 1993, alors que les négociations de l'Uruguay Round tenues dans le cadre du GATT menacent les films cinématographiques d'être qualifiés de marchandises ordinaires, soumises aux règles du libre-échange, la France met en avant pour la première fois la notion « d'exception culturelle ». Les biens culturels ne peuvent être considérés comme de simples marchandises (Creton, 2020a).

L'éducation à l'image étant cruciale pour la transmission du patrimoine culturel cinématographique (Creton, 2020a), l'État la soutient, en partenariat avec le CNC, le ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse et les collectivités territoriales. Le dispositif Collège au cinéma est lancé en 1989, le dispositif École au cinéma en 1994 et le dispositif Lycéens au cinéma en 1998. Aujourd'hui, près d'1,5 million d'élèves bénéficient de ces trois dispositifs (Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse, n.d.). Ce type de dispositif « cherche à transformer les jeunes non pas en « spectateurs légitimistes » (...) mais plutôt en « spectateurs éclectiques éclairés » qui appliqueraient une « disposition esthétique » à des films de natures très diverses ; il s'agirait de les initier à un « plaisir cinématographique » qui ne serait, dès lors, pas réservé aux blockbusters qu'ils consomment par eux-mêmes » (Pinto & Mary, 2021).

Depuis les années 1990, on observe un essoufflement de la politique publique cinématographique (Creton, 2020a).

En 2017, l'État remplace les contrats aidés, permettant aux petites structures d'accéder plus facilement à l'emploi, par des contrats Parcours emplois compétences (PEC), moins avantageux et plus difficiles à mettre en place (Cortes, 2018). Rien n'est proposé côté CNC pour combler le manque (CNC, s. d.-a).

Bien que l'État ait aidé tous les pans de la filière pendant la pandémie, les professionnels du secteur se sont inquiétés au sortir des confinements de l'étonnante passivité de celui-ci, inhabituelle au regard des précédentes crises (Regards, 2022).

Aujourd'hui, les subventions ne sont pas toujours bien calibrées : l'aide au remboursement des travaux par exemple, proportionnelle aux recettes, favorise surtout les circuits, qui génèrent plus de recettes grâce à leur grand nombre de salles et leur vente de confiserie (Creton, 2020b). Les réglementations ne sont pas toujours adaptées aux besoins du secteur (Dura, 2016), cela s'explique parfois par des coupes budgétaires, et parfois par le temps nécessairement long entre la prise de conscience d'un problème et la mise au point d'une réglementation pour proposer une solution à ce problème.

Actuellement, le ministère de la culture dispose de près de 0,6% (4,4 milliards d'euros) du budget de l'État (785 milliards d'euros). 7% (0,3 milliards d'euros) des 4,4 milliards d'euros dédiés à la culture sont reversés au livre et aux industries culturelles. 9% de ces 0,3 milliards d'euros sont reversés aux industries culturelles (Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, n.d.), dont fait partie le cinéma.

L'essentiel des aides octroyées au cinéma ne provient pas du budget de l'État mais de « taxes parafiscales internes à ces filières qui alimentent les fonds » (Creton, 2020a).

Quand on sait qu'en 2019, le cinéma et l'audiovisuel, « impacts directs, indirects et induits confondus » représentaient pour la France 0,8% du PIB et plus de 1% des emplois (CNC, 2021), il apparaît donc que les politiques et investissements en faveur de ces secteurs sont peu coûteux au regard de leurs retombées. Pourquoi, donc, un tel désengagement ?

e. Conclusion

Souffrant d'une difficulté à s'autofinancer, les cinémas sont contraints de s'accorder avec de nombreux acteurs intra ou extrasectoriels, se plaçant ainsi sous une forme de tutelle qui peut s'avérer pesante voire dangereuse (Creton, 2020b).

Pour assurer sa pérennité, le secteur cinématographique doit trouver des « logiques intersectorielles » (production, distribution, exploitation), mais aussi extrasectorielles (télévision, plateformes et tout autre moyen de diffusion à paraître) (Creton, 2020a).

1.2.2. Une forte concurrence

a. Entre exploitants

Cinémas privés contre cinémas municipaux

Dans les années 1980, environ 1 000 cinémas sont rachetés par les collectivités territoriales, sortant ainsi brusquement du marché économique traditionnel. Bénéficiant de subventions, ils proposent des prix très compétitifs (Creton, 2020b). Marin Karmitz, PDG de mk2 et Guy Verrechia, PDG d'UGC s'inquiètent, déposant plainte notamment contre l'extension du cinéma municipal Le Méliès à Montreuil en 2007, l'accusant de concurrence déloyale (Vulser, 2007). Plaintes qui peuvent paraître étonnantes, voire déplacées de la part de deux circuits ayant commencé à s'étendre dans les années 1980-1990, au moment même où les petites salles de quartier étaient, pour la plupart, contraintes de fermer.

Circuits contre indépendants

Les circuits font pression sur les indépendants notamment à l'aide de leurs cartes d'abonnement illimité (Creton, 2020b). Lorsqu'un spectateur souscrit à ce type de carte, le coût marginal de la séance de cinéma supplémentaire devient nul (Creton, 2020b). En effet, le spectateur n'a pas besoin de sortir son porte-monnaie quand il se rend au cinéma. Le prélèvement étant par ailleurs automatique chaque mois, il a, de ce fait, l'impression de ne plus payer. C'est très avantageux pour le spectateur. Ça l'est aussi pour le circuit, qui peut se permettre de baisser drastiquement sa marge. Ça ne l'est pas du tout pour le petit exploitant indépendant, qui prélève une marge assez ridicule sur chaque place achetée via une carte d'abonnement illimité. Bien souvent, l'indépendant se trouve contraint de s'associer à la carte d'abonnement illimité d'un grand circuit pour ne pas voir sa fréquentation chuter si le circuit

a un cinéma dans la même zone géographique. Car le spectateur, muni d'une carte, sera moins enclin à se rendre dans un cinéma non-partenaire de celle-ci (Creton, 2020b). Par ailleurs, le prix d'une place de cinéma plein tarif lui paraît soudainement ridiculement chère. En effet, enfermé dans la bulle dorée des circuits, qui sont les seuls ou presque à accepter sa carte, il ne voit plus que les tarifs pleins de ceux-ci, qui ne cessent d'augmenter, atteignant presque le prix de la carte d'abonnement illimité.

b. Avec les plateformes

Les plateformes ont l'avantage de proposer un large catalogue accessible de manière illimitée où l'on veut, quand on veut, à un prix mensuel à peu près égal à celui d'une place de cinéma, qui, elle, ne permet de voir qu'un seul film à un seul endroit et à un moment précis. Par ailleurs, les plateformes présentent un moindre risque financier pour le spectateur : s'il n'aime pas le film ou la série qu'il a commencée à regarder, il peut changer à sa guise, sans avoir à se déplacer, à attendre une prochaine séance et à repayer. Enfin, il a payé moins cher que l'équivalent au cinéma (Creton, 2020b).

De la même manière que pour la carte d'abonnement illimité, les abonnés à une plateforme, n'ayant pas à sortir leur porte-monnaie chaque mois, sont atteints du symptôme de gratuité fictive. Via leur politique tarifaire défiant toute concurrence, les plateformes ont changé la perception des prix et le consentement à payer des spectateurs pour du contenu vidéo (Dacco et al., n.d.). Comme pour la carte d'abonnement illimité, en comparaison, le plein tarif semble très cher au spectateur qui se rend au cinéma.

Dans un autre registre, les plateformes agissent à 360° : elles produisent, distribuent et exploitent, représentant ainsi une concurrence pour tous les maillons de la chaîne cinématographique. Elles produisent beaucoup, payent très bien les techniciens afin que ceux-ci leur soient fidèles, payent grassement les producteurs pour obtenir les droits monde quand l'usage voulait qu'avant, les personnes en charge des acquisitions achetaient les droits pays par pays. Les plateformes ayant beaucoup d'argent, bien plus que les producteurs et distributeurs ne peuvent investir, elles saturent le marché, la concurrence en devient déloyale (Dacco et al., n.d.).

Pour s'assurer une place dans ce marché ultra concurrentiel, il ne suffit pas de positionner son film sur la plateforme, car celui-ci sera très vite noyé dans la multitude de contenus proposée par le catalogue (Dacco et al., n.d.).

Afin de contenir la montée monopolistique des plateformes, la directive européenne Services de médias audiovisuels de 2018, transposée en France le 22 juin 2021, a contraint celles-ci à réserver 20% de leur chiffre d'affaires au financement de la création audiovisuelle et cinématographique française et européenne, 20% de ces 20% étant dédiés au cinéma (Colon, 2021).

1.2.3. Une tendance oligopolistique

a. Standardisation des productions et des goûts

La plupart des sociétés de production hollywoodiennes ne considèrent pas le cinéma comme un art, mais comme du divertissement. Elles lui appliquent alors les mêmes préceptes que tout autre produit marchand : plaire et être rentable à court-terme. Plutôt que de proposer des œuvres, elles proposent des produits. Plutôt que de surprendre le spectateur, elles décident de répondre à ses envies. De grands moyens financiers sont déployés pour le marketing, qui intervient dès la conception du film, pour réorienter selon les études de marché réalisées le scénario, le casting, le montage etc. Les Majors hollywoodiennes ont forgé un « cinéma-monde », un agrégat de normes à la fois transculturelles et à la fois assez homogènes, susceptibles de plaire à un marché de masse. Creton (2020b) observe une forme de convergence des goûts.

La vision française est plutôt différente. Le cinéma est un art. La plupart des acteurs de la filière cinématographique française défendent la diversité, refusent que le cinéma devienne un produit de consommation (Creton, 2020b).

Il semble nécessaire d'élargir et de diversifier l'offre. Sans cela, y aura-t-il vraiment un intérêt à aller au cinéma, si l'on sait déjà ce qui nous y attend (Creton, 2020a) ? En répondant à des normes, le cinéma perd, aux yeux du spectateur, ce qu'il a de magique (Creton, 2020b).

b. Concentration de la fréquentation sur quelques films

Quand en 1995, sortaient 370 longs-métrages en France, en 2018, il en sortait 684 (Creton, 2020b). Cette augmentation de l'offre n'est pas sans effet. Les spectateurs, face à l'hyperchoix,

peinent à trouver leurs marques (Creton, 2020b). Les programmeurs sont contraints de spéculer et placer les films en salle selon leurs pronostics et bilans. Le lundi suivant la sortie du film, ils étudient les résultats enregistrés entre le mercredi et le dimanche et remplacent sans attendre tout film dont les recettes ne sont pas convaincantes, au profit de nouveaux films dont ils attendent davantage (Creton, 2020a). Manié par les programmeurs en quête de rentabilité, le film devient ainsi un « produit jetable » (Creton, 2020b), la salle un lieu de grande consommation (Creton, 2020b). Quand dans les années 1950, un film restait entre 2 et 4 ans à l'affiche, le cheminement de cinéma en cinéma étant alors beaucoup plus lent puisque le numérique n'existait pas encore, il ne reste aujourd'hui qu'entre 2 semaines et 3 mois (Creton, 2020b).

L'augmentation de l'offre allant de concert avec la diminution de la demande (Creton, 2020a) et la baisse de durée de vie des films à l'affiche semblent encourager les publics à converger vers quelques productions. Les chiffres sont criants : alors qu'en 1950, les 20 premiers films du box-office représentaient environ 25% des entrées en moyenne, en 1990, ils représentaient autour des 45% (Creton, 2020b). De la même manière, en 2022, seuls 30 films ont dépassé la barre du million d'entrées et 16 des deux millions, alors qu'avant crise, on comptait, en moyenne, 51 films à plus d'un million d'entrées et 22 à plus de deux millions (CNC, 2023a).

La baisse de durée de vie à l'affiche a aussi pour effet d'ôter aux films les moins populaires la possibilité de trouver leurs publics : un film français sur trois réalise moins de 20 000 entrées (Creton, 2020a), un film sur deux réalise moins de 50 000 entrées (Creton, 2020b).

Creton (2020b) surnomme cette tendance à la convergence des publics vers quelques films « concentration » ou « effet podium ».

Le syndrome de concentration est amplifié par la tendance qu'ont certains distributeurs à dépenser de fortes sommes dans la communication sur les « films événements », saturant ainsi l'espace médiatique en période de sortie en salle (Creton, 2020b). Cette « offre saturante » se caractérise également par la saturation des écrans par ces mêmes distributeurs, qui négocient de grands nombres de copies auprès des programmeurs (Creton, 2020a).

Certains appellent à l'arrêt des subventions pour les films qui risquent de générer de faibles recettes, pour attribuer les aides aux productions plus prometteuses. Mais agir ainsi risquerait d'étouffer l'innovation et l'émergence de jeunes créateurs (Creton, 2020a).

c. Concentration du secteur

Entre 1958 et 1970 (cf. partie 1.1.4.b), de nombreux groupes fusionnent, grossissent. Ils sont, de ce fait, moins nombreux (Creton, 2020a). Cette concentration permet aux groupes de faire des économies d'échelle, d'augmenter leur pouvoir de négociation, de faire face à la concurrence, de réduire leur dépendance aux parties prenantes extérieures, de contourner les difficultés d'accès aux films (Creton, 2020a). À partir de ces années, le secteur cinématographique français devient un « oligopole à frange ». Quelques Majors contrôlent la filière. Gravitent autour d'elles de petites et moyennes structures, la « frange concurrentielle », qui développent des concepts. Les Majors récupèrent les idées, les industrialisent et les démocratisent grâce à leurs forces financières et humaines (Creton, 2020a).

Les multiplexes et mégaplexes se portent alors très bien, ils peuvent proposer de nombreux films et animations en raison de leur grand nombre d'écrans, proposer une carte d'abonnement illimité, mais également accéder au label art et essai (Pinto & Mary, 2021).

Sans régulation, on observerait sur le marché la sur-dominance de ces quelques Majors, ce qui nuirait à la diversité, à l'innovation et à la création (Creton, 2020b) puisque ce sont surtout les petites structures qui se soucient de ces champs-là.

Toutefois, à l'issue de la crise sanitaire, ce sont les multiplexes et mégaplexes qui ont peiné le plus. En 2021, les circuits ont essuyé une perte de fréquentation de 64% par rapport à 2017-2019, contre 28% pour les indépendants, 49% pour les cinémas art et essai et 57% pour les autres cinémas (CNC, 2022a). Cela peut s'expliquer par le lien fort qui lie les cinémas indépendants, souvent situés en ville, à leurs spectateurs. Le Covid a rappelé aux individus l'importance du réinvestissement de la ville (Creton, 2020b) et du retour au local (Dura, 2016).

1.3. Les leviers et actions

1.3.1. Le rôle à jouer par les organes de l'État

« Le cinéma, (...) c'est aussi cette politique énergique, le plus souvent le dos au mur et l'imagination au poing » (Mollard, 2015).

a. Au niveau de l'exploitation

Dura (2016) rapporte qu'il existe encore de fortes disparités en matière d'aménagement du territoire. Il préconise la création d'une aide pour accompagner les projets de création de cinémas en centres-villes (Dura, 2016).

Il constate également que les exploitants sont encore peu nombreux à avoir développé leur communication digitale. Il suggère la création d'une aide pour les dépenses publicitaires ainsi qu'une aide à l'embauche d'un community manager par exemple. L'aide à l'emploi pourrait par ailleurs combler le manque ressenti suite au remodelage des contrats aidés en PEC.

b. Au niveau de la production

Pour Creton (2020b), c'est au niveau de la production que l'État peut jouer un rôle majeur. Les productions françaises s'intéressent peu ou pas à quelques genres pourtant importants pour la fréquentation : aventure, science-fiction, policier, animation, films destinés au jeune public... laissant aux productions américaines une position de quasi-monopole. « Afin de contrecarrer l'ennui qui résulte de la monotonie de films trop prévisibles, c'est la création qui est le principal remède » (Creton, 2020b). Creton (2020b) considère qu'il est essentiel de soutenir des productions hétérogènes, permettant l'émergence et la confrontation de nouveaux talents, idées, et modèles. De son côté, Dominique Boutonnat, président du CNC, considère l'année 2022 comme riche en succès d'œuvres françaises aux genres très diversifiés : comédie, drame, policier... (CNC, 2023a).

Le cinéma d'auteur est une forme de recherche et développement : un premier film permet de faire les erreurs qui mènent au deuxième puis troisième film, qui, eux, peuvent être des chefs-d'œuvre (Regards, 2022), il est donc crucial d'aider les jeunes réalisateurs. Toutefois, il arrive souvent que le premier film d'un réalisateur soit aussi le dernier, en raison des forts coûts engagés et du peu de recettes récoltées (Creton, 2020b). Creton (2020b) semble suggérer au CNC de demander, dans les critères d'éligibilité aux aides, que le réalisateur ait expérimenté le métier en amont sur des tournages à moindre risque financier, comme ceux de vidéos institutionnelles ou publicitaires.

c. Au niveau de la filière dans son ensemble

L'équilibre de la filière repose en grande partie sur la volonté politique. Ce sont les réglementations qui permettent le développement à la fois des cinémas et des nouveaux

médias, de préserver les intérêts respectifs et de conserver l'identité culturelle du pays (Creton, 2020b). Les canaux de diffusion évoluant sans cesse, il est primordial que l'État affine en temps réel la coopération entre les salles de cinéma et les canaux de diffusion (Creton, 2020b).

En ce qui concerne la concentration du secteur, l'État doit trouver un moyen de protéger les petites et moyennes structures, autant que les grosses, car elles sont toutes nécessaires au développement de la filière (Creton, 2020a) et enrichissent chacune à leur manière le tissu culturel du territoire (Dura, 2016). La protection d'un cinéma fécond et de la diversité des productions passent par le maintien de la concurrence (Creton, 2020b).

d. Conclusion

L'État doit continuer sa quête qui consiste à trouver un moyen de protéger et de faire fructifier la création et les acteurs du secteur, sans toutefois rendre la filière dépendante de ses actions, ce qui aurait pour effet d'éloigner les structures cinématographiques des réalités économiques du marché, les mettrait en difficulté en cas de restrictions budgétaires et les éloignerait de la concurrence, qui est nécessaire à l'innovation (Creton, 2020b).

1.3.2. Le rôle à jouer par les exploitants

a. Différenciation

Selon Michael Porter de Boston Consulting Group, les exploitants disposent de deux options majeures pour faire face à la concurrence : la stratégie des coûts (gain de productivité, industrialisation des process, concurrence par les prix) et la stratégie de différenciation (mise en avant d'une caractéristique unique).

Pour les exploitants indépendants, la stratégie par les coûts est rarement envisageable, au regard de leur rentabilité déjà difficilement atteinte (Creton, 2020b). Pour lui, les indépendants ont tout intérêt à explorer des stratégies de différenciation. Depuis les années 1990, bon nombre d'exploitants explorent déjà ce type de stratégies sur trois niveaux : « effet de chalandise » (Creton, 2020b), on pense alors aux cinémas situés dans les centres commerciaux, bénéficiant naturellement du flux de visiteurs, « qualité technique » (Creton, 2020b), on pense ici aux cinémas misant sur le son et l'image et « qualité de service » (Creton, 2020b), on pense là aux cinémas misant sur la réservation en ligne, l'accueil etc. Quelle que

soit la stratégie adoptée, cela implique des investissements financiers et humains (Creton, 2020b).

Le théâtre cinématographique bénéficie d'avantages comparés naturels : exclusivité et antériorité dans la chronologie des médias, effet spectacle, qualité de l'image et du son, espace de socialisation (Creton, 2020b)... S'ajoute à cela l'innovation, qui est un facteur de compétitivité essentiel sur un marché comme celui du cinéma, concurrentiel et très dynamique (Creton, 2020b).

C'est sur ses capacités spécifiques, c'est-à-dire qui ne peuvent pas être copiées en raison des barrières à l'entrée, par exemple l'histoire et la culture de l'entreprise, les brevets et copyrights, les monopoles légaux..., que la salle peut jouer pour développer ses avantages concurrentiels durables (Creton, 2020a).

L'exploitant peut également opter pour une « stratégie de compétitivité », en créant par exemple un groupe à l'échelle européenne afin de plus aisément mobiliser capitaux et compétences et de s'assurer potentiellement d'un succès sur un plus vaste marché (Creton, 2020b).

Le théâtre cinématographique peut également opter pour une « stratégie de création et de diversité », en proposant des films de réalisateurs émergents, des genres peu explorés (Creton, 2020b) ou en s'ouvrant à d'autres disciplines culturelles et artistiques (Dura, 2016). Le cinéma peut endosser un rôle « d'agora », de lieu de rencontres (Dura, 2016).

Quelle que soit la stratégie retenue par l'exploitant, il est nécessaire qu'il évite les manœuvres autocentrées. En effet, l'individualisme mène à court terme à une position de dominance « dans un champ de ruines » et sur le long terme, « à l'échec de tous » (Creton, 2020b).

b. Marketing, communication et événementiel

Historiquement, c'est le distributeur qui présente les films aux publics. Il s'adresse à une cible très large (Dacco et al., n.d.), et n'a d'autre choix bien souvent que de la considérer comme un tout. Il est nécessaire de se détacher de cette communication de masse, qui peut mener à l'abrutissement des individus en leur envoyant des signaux homogènes, et la remplacer par une communication personnalisée, par exemple grâce à la « recommandation algorithmique

contextuelle », qui prend en compte les goûts, le lieu, les horaires de disponibilité des individus (Dura, 2016).

L'exploitant semble mieux placé pour s'adresser au public car il a l'avantage de s'adresser à une cible plus petite et qu'il connaît, puisqu'il la côtoie chaque jour (Dacco et al., n.d.).

Certains exploitants ont sauté le pas voilà quelques années (Dura, 2016). Ils informent par exemple leurs abonnés des actualités via les réseaux sociaux, publient une gazette (Salson & Arnal, 2015), etc.

D'autres exploitants refusent de s'adonner à cette pratique. Parfois par manque de temps et de moyens, parfois par éthique. En effet, la promesse du marketing étant de répondre aux envies et besoins du consommateur afin d'assurer une pénétration optimale du marché par le produit ou service (Creton, 2020b), il va a priori à l'encontre de la vision française du cinéma. Le cinéma est un art, le réalisateur crée une œuvre sans se laisser influencer par la demande et la propose brute, sans appareils (Creton, 2020b). Ce rejet est compréhensible, quand on observe nos voisins outre-Atlantique : ils créent leurs productions à l'aide d'études de marché (cf. partie 1.2.3.a), dépensent parfois tellement de sous pour la promotion, que celle-ci devient plus importante que le film lui-même aux yeux du spectateur (Creton, 2020b). Utilisé à outrance, le marketing peut en effet participer à la concentration régressive des goûts cinématographiques des publics (cf. partie 1.2.3.b), et donc par extension nuire à la diversité culturelle (Creton, 2020b). Par ailleurs, l'exploitant est conscient que pour certains publics, notamment ceux sensibles à l'art et essai, un aspect promotionnel mal mesuré peut avoir justement comme effet de détourner d'une œuvre (Creton, 2020b). Pour d'autres, au contraire, cet aspect sera gage de modernité.

Quoi qu'il en soit, bien qu'ils soient culturels, les films n'en demeurent pas moins des produits qui font partie d'une économie complexe (Albert & Camilleri, 2015). Critiques, promotion, bouche à oreille... La communication qui accompagne la sortie d'un film participe à la réception de l'œuvre cinématographique auprès des publics (Creton, 2020b). Il semble nécessaire, pour que ces produits artistiques conservent leur souveraineté, leur place sur le marché, de briser le tabou art / argent, artiste / promotion (Albert & Camilleri, 2015).

S'intéresser aux outils marketing, c'est simplement s'intéresser aux publics et à l'évolution de leurs pratiques. Une prise de recul nécessaire quel que soit le domaine, surtout quand les publics ont tendance à fuir.

Synthèse

À partir de 1958, les exploitants ont progressivement vu leurs publics s'éloigner. Les années Covid ont fini de donner un aperçu de ce que seraient les salles délaissées de leurs spectateurs.

On observe que les cinémas attirent toutefois toujours toutes les catégories socio-professionnelles et tous les âges, bien que les adeptes de cette pratique vieillissent et se gentrifient.

Les cinémas se sont, semble-t-il, naturellement séparés en deux pôles majoritaires assez distincts à partir des années 1970 : circuits grand public d'une part, indépendants art et essai d'autre part.

La filière cinématographique française est un écosystème vertueux, à la fois très solide et très fragile. Solide en ce qu'il imbrique presque parfaitement chaque partie prenante et leurs intérêts. Fragile parce que si l'une de ces parties prenantes s'effondre ou s'émancipe trop, le château de cartes s'effondre.

Faire venir et revenir les publics implique déjà de fortifier les bases de cet écosystème. Le défi repose dans les mains des exploitants bien sûr, mais également dans celles de l'État et de toute la filière.

2. Analyse du terrain

2.1. Méthodologie

La partie qui suit est le fruit d'un ensemble de boucles déductives. La lecture de premiers ouvrages a permis de dresser une esquisse de l'état de l'art et de faire jaillir naturellement des questions à poser aux professionnels du secteur. Les premiers entretiens ont permis d'affiner la recherche d'ouvrages. La lecture de ceux-ci a elle-même permis d'affiner les questions (annexe 1). Les ouvrages et les premiers entretiens ont permis de déterminer quels profils contacter par la suite.

Faire venir et revenir les publics en salle n'incombant pas uniquement aux exploitants, d'autres acteurs de la filière ont été rencontrés.

En fonction de la propension à répondre de chacun des professionnels rencontrés, les entretiens ont été plus ou moins semi-directifs. L'objectif était toutefois de les influencer le moins possible et de leur laisser la parole.

Au total, 11 professionnels du secteur ont été interrogés avant le rendu du mémoire. 4 en présentiel, 6 par téléphone et 1 par Teams :

- Gaëlle Allainmat, programmatrice chez Cinédiffusion, entente de programmation à Vern-sur-Seiche.
- Clara Camon, responsable de la communication de Dulac Cinémas, réseau de cinémas à Paris.
- Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles, cinéma à Paris.
- Éric Gouzannet, directeur de l'Arvor, cinéma à Rennes.
- Joffrey Hoffmann, chargé de digital chez Cinéville, réseau de cinémas à Vern-sur-Seiche.
- Claudette Leflamand, directrice du Club, cinéma à Douarnenez.
- Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, qui se bat pour racheter La Clef, cinéma à Paris.
- Paula Marine, agente polyvalente chez Cinémas Studio, cinéma à Tours.
- Anaël Marquis-Wasse, Chargé des actions d'éducation à l'image chez Cinécran, association d'aide à l'éducation à l'image à Vannes.

- Dominique Massad, assistante de programmation pour Paris Cinéma Club, réseau de cinémas à Paris.
- Raphaël Vion, directeur du Nouveau Palace et du Comoedia, cinémas à Sète.

Après le rendu du mémoire, 2 autres professionnels ont été rencontrés :

- Anne Huet, directrice du Ciné 104, cinéma à Pantin.
- Alan Chikhe, responsable jeune public au Méliès, cinéma à Montreuil.

Les entretiens ont duré entre 23 minutes et 3 heures et 1 minute.

Après chaque entretien, les retranscriptions ont été réalisées grâce aux enregistrements. Elles sont disponibles en annexes 3 à 13.

L'ébauche de l'état de l'art et les premiers entretiens ont permis d'initier un plan.

Les verbatims répondant à cette ébauche de plan ont été regroupés, puis un travail de synthèse a été réalisé. L'étude des retranscriptions et les nouveaux entretiens ont permis d'affiner le plan.

Toutes les problématiques soulevées par les professionnels, aussi intéressantes soient-elles, n'ont pas été sélectionnées.

Une courte enquête quantitative a également été réalisée sur 118 personnes nées en France, âgées de 7 à 87 ans, allant ou non au cinéma. Deux questions ont été retenues, car n'étant pas déjà représentées par les différentes enquêtes du CNC. Les deux questions visent à savoir si les interrogés savent qui a inventé le cinéma et où.

Une fois toutes les idées et verbatims classés dans le plan, la rédaction a été réalisée.

Les dispositifs mis en place pour attirer et fidéliser les publics, de la création à la fermeture de la salle

Les notions d'attraction et de rétention des publics évoluent selon l'étape de vie du lieu : création, développement, fermeture. Tous les exploitants rencontrés n'ont pas vécu chacune des étapes, mais le lieu, lui, en a au moins vécu deux voire trois, si la salle a été créée avant la crise sanitaire. Les points 2.2 à 2.5 suivront donc cet ordre chronologique qui est déterminant dans le choix des stratégies adoptées par les exploitants pour travailler leurs publics. Le point 2.6 résumera les différentes pistes explorables pour les exploitants.

2.2. Implantation dans un lieu

2.2.1. Adaptation au terrain

a. Appréhension du terrain sociologique

S'implanter avec succès dans un nouveau lieu nécessite de se faire connaître et apprécier du public. Observer l'environnement, être à l'écoute et savoir à qui l'on s'adresse ressort comme essentiel dans les analyses de terrain.

Les 7 Batignolles a ouvert alors que le nouveau quartier des Batignolles n'était pas encore terminé, raconte Quentin Dufournet, assistant de direction. « Ça a été un départ très lent. On est encore aujourd'hui (...) en termes d'entrées, bien en-deçà de ce que devraient faire les Batignolles. » Pour remédier au côté résidentiel et à la froideur de ce tout nouveau quartier, Les 7 Batignolles ont décidé de proposer une offre dynamique et des espaces conviviaux. « Vous pouvez venir une demi-heure en avance, pour prendre, pourquoi pas, une boisson chaude, et ensuite en sortant du film, vous pouvez aussi venir prendre une bière. » explique Quentin Dufournet. Ce que le quartier ne propose pas, le cinéma le propose.

Pour Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, comprendre ses publics se fait à la caisse. « C'est le moment où vraiment tu vois les spectateurs, discuter avec eux c'est un vrai plaisir. (...) Il y a une proximité qui s'installe. Et en fait tu restes aussi quelqu'un d'abordable. » Cela lui a notamment permis d'adapter sa grille horaire, pour que celle-ci corresponde davantage à ses habitués.

Pour mieux comprendre où il s'était installé, Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète a, de son côté, mené une étude de marché dès son arrivée dans la ville. « Il y avait un tiers de la population qui venait au cinéma à Sète, un tiers qui allait plutôt à Montpellier voire à Agde pour aller dans des multiplexes où on pouvait se garer, (...) et un tiers qui n'y allait plus du tout. » Cette étude lui a permis d'établir des objectifs clairs : « L'enjeu c'était de ne pas perdre le tiers qui venait. Et de reconquérir un peu sur les deux autres tiers. »

b. Entente avec la concurrence

« Sur une ville comme Douarnenez, moins de 15 000 habitants, deux entités cinématographiques, ce n'est pas viable. (...) En 2003, Le Club ferme. En 2007, Le Rex ferme. ». Quand Claudette Leflamand a récupéré Le Club qui était fermé depuis plusieurs années, elle n'a pas souhaité disputer les publics de l'autre entité cinématographique de la ville. Elle a plutôt choisi d'être représentée par une entente de programmation : « J'ai choisi cette entente-là parce qu'elle programmat l'autre cinéma. (...) Je lui ai dit on se met d'accord (...) on n'essaye pas de piquer des films à l'autre. (...) Parce qu'avant, (...) ils se battaient beaucoup sur les films (...). » Ils ont pu trouver un terrain d'entente. « Ça a d'autant plus défini mon travail, (...) lui il faisait toutes les grosses machines (...) et moi (...) je développe l'art et essai, le scolaire. » Ils ont pu, ainsi, partager les publics. Au Club viennent les scolaires et les amateurs d'art et essai. Chez la concurrence, vont les amateurs de films grand public.

À Sète, Raphaël Vion a des concurrents, mais il ne s'agit pas de cinémas : « Ici, que ce soit en été ou même en hiver, il y a une proposition culturelle, une proposition de loisirs, une proposition associative qui est extrêmement importante (...) parce que depuis (...) les années 1990, il y a une politique culturelle très offensive (...). » C'est positif bien sûr, mais cela rend le travail d'attraction du public plus difficile. Il est contraint de surveiller le programme des autres établissements avant de positionner une animation. En été, il y a tant d'événements chaque soir qu'il n'organise rien de son côté. Il n'est pas parvenu, pour le moment, à proposer quelque chose de compétitif à ces périodes.

2.2.2. Création et affirmation de l'identité

Une fois le cinéma installé dans sa zone géographique et dans l'esprit des spectateurs, l'exploitant peut réfléchir à l'identité de sa salle.

a. Accueil des publics

Après étude du terrain, il semblerait que deux orientations idéologiques se dessinent au niveau de l'accueil des publics en salle.

Le cinéma « hall de gare » (Quentin Dufournet)

Certains cinémas choisissent d'économiser sur la masse salariale via la réservation en ligne, l'installation de bornes, la confiserie en libre-service... ce qui leur permet d'investir davantage sur d'autres aspects comme la qualité des écrans, la sonorisation, le confort. Cela leur permet également d'avoir du personnel dédié au ménage, se différenciant ainsi de la plupart des indépendants notamment. « Nous on n'a pas toujours le personnel, on ne va pas faire venir une femme de ménage pour nettoyer le pop-corn entre 16h10 et 16h20, donc c'est le personnel de l'accueil mais le personnel de l'accueil il n'est pas payé pour ça. Et en plus s'il nettoie le pop-corn entre 16h10 et 16h20, il n'est pas là pour vendre des tickets. » explique Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète.

Ces exploitants économisent sur la masse salariale du hall pour la reporter sur la masse salariale du siège : « Si demain tu veux un service marketing béton, (...) il faut qu'ils soient non-stop dans le bureau à bosser dur. Et tu ne peux pas leur demander de descendre dans le hall découper les tickets. (...) Dans ce cas-là il faut faire comme Pathé, et il ne faut plus personne dans le hall. (...) Aucun cinéma n'a les moyens d'avoir les effectifs à la fois dans le bureau et à la fois dans le hall. » ajoute Joffrey Hoffmann, chargé de digital chez Cinéville, réseau de cinémas.

L'automatisation du processus d'achat rend le cheminement du spectateur plus fluide : il n'a pas besoin de faire la queue, grâce au préplacement, il peut arriver en dernière minute tout en étant assuré d'avoir la place qu'il souhaite. Toutefois, « Le cinéma (...) ce n'est pas « j'arrive à une minute juste avant que le film commence donc je saute les bandes annonces, je mate mon film et 1h30 après je quitte le cinéma et je vais faire ma vie. » » s'agace Quentin Dufournet des 7 Batignolles. Il qualifie ces cinémas de « halls de gare », de lieux « de consommation pure et dure ». Éric Gouzannet, dirigeant de l'Arvor à Rennes emprunte le terme « d'impersonnel » pour qualifier l'accueil des circuits. « J'ai peur en fait qu'on perde totalement l'amour pour le cinéma en tant que lieu et qu'on ne retienne que l'amour pour le film. » confie Quentin Dufournet, assistant de direction des 7 Batignolles.

Selon Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète, « Toutes les inventions... places Premium... une infime partie de la population s'intéresse à ça, tout le monde s'en fout. Nous ici à Sète ça n'aurait pas de sens, il n'y aurait personne. » Pour lui, le Premium donne à la salle un côté élitiste : « Même si j'avais une très belle salle je ne vais pas mettre quinze fauteuils au milieu de la salle en disant « C'est des fauteuils Premium, toi t'y vas pas parce que le voisin à côté il a payé cinq balles de plus. » » Quentin Dufournet, assistant de direction des 7 Batignolles, ajoute qu'on ne va pas au cinéma pour un fauteuil mais pour un film, que les places Premium devraient être au même prix que des places normales.

Quant au préplacement, il est plébiscité par les uns, critiqué par les autres. « Quand on arrive 30 minutes avant le début d'une séance et qu'on nous dit « Il ne vous reste que le premier rang », on vous dit « Comment, comment ça ? Le film commence dans 30 minutes (...) le hall est vide. Là vous êtes en train de me dire que je ne peux pas m'asseoir dans les meilleures places de la salle alors que j'ai fait l'effort d'arriver en avance ? » » rapporte Quentin Dufournet.

Le cinéma « agora » (Dura, 2016)

Ces cinémas invitent par l'aménagement de leur hall et par les services qu'ils proposent à venir plus tôt et partir plus tard. « On a dans notre hall, en libre service, des BD, des mangas. » indique Quentin Dufournet. L'idée n'est pas de pousser à la consommation : « On considère que c'est le premier pas, pour les jeunes, pour commencer à retrouver une sorte d'attrait pour le lieu cinéma et l'amour pour le film viendra peut-être après. » ajoute-t-il. Même scénario à l'Arlequin : « Pas obligé de consommer pour s'asseoir. C'est quand même assez rare, du coup ils peuvent juste se poser dans les fauteuils. » raconte Clara Camon, responsable de la communication de Dulac Cinémas, réseau de cinémas à Paris. Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, décrit le même type d'ambiance au cinéma La Clef depuis son occupation : « Un lieu de rencontre, un pôle d'attraction (...) l'espèce d'effervescence dans la salle commune, enfin la salle polyvalente, où il y a des gens qui venaient étudier, d'autres qui venaient travailler sur ordinateur, d'autres qui jouaient du piano, aux échecs... des fois on appelait on disait « Il y a un film qui commence là vous ne voulez pas monter ? » alors il y en a qui montaient. » Il conclut : « Ça permet d'échanger les points de vue avec de parfaits inconnus qui n'ont pas forcément les mêmes goûts en termes cinématographiques, les mêmes approches politiques. »

Cette approche du cinéma comme « agora » permet de démystifier le lieu cinéma aux yeux des jeunes notamment, qui ont du mal à venir seuls. « Quand on tombe sur un adolescent (...) qui commence à faire des sorties ciné en autonomie. C'est quelque chose qu'on essaye d'encourager, on essaye d'être accueillants, on essaye d'être guides. De montrer qu'ici on est bien. » explique Quentin Dufournet, assistant de direction des 7 Batignolles. Il regrette qu'aujourd'hui, « Quand on voit des jeunes de 15-20 ans traîner quelque part, on les fout dehors, systématiquement. » De son côté, il reprend ses salariés quand il entend l'un d'eux mettre en garde un groupe de jeunes qui n'a rien fait, par précaution, parce qu'ils sont un groupe de jeunes. « Il y a un truc qui s'appelle un individu. » rappelle-t-il. « Une bande de jeunes ça ne veut rien dire. Ils sont tous absolument différents et je me rends compte à quel point eux ça leur pèse, et que justement le fait qu'on fasse ce pas vers eux, (...) je pense que ça leur fait du bien. » ajoute-t-il. Cela ne l'empêche pas de fixer des règles : on range derrière soi et on laisse sa place propre.

Le cinéma « agora » peut devenir un véritable refuge pour ses spectateurs. « On a des gens qui viennent toutes les semaines voire plusieurs fois par semaine aux Studios. » témoigne Paula Marine. « C'est vraiment leur lien social, leur sortie. » continue-t-elle. C'est pour cette raison que Claudette Leflamand se bat pour que son cinéma soit ouvert tous les jours. Le cinéma a une responsabilité envers ses publics. Il doit être ouvert. Il doit être présent.

Cette proximité avec le spectateur passe beaucoup par l'équipe, ce qui vient en contradiction avec la vision d'un cinéma « hall de gare ». « On est très sensibles aussi à l'accueil de nos spectateurs, on n'a pas de borne, on est dans le contact, l'échange, même si on fait de la vente à distance sur nos sites. » explique Éric Gouzannet, directeur de l'Arvor, cinéma à Rennes.

Dans cette conception de la salle, le spectateur se sent autorisé à donner son opinion, à partager ses critiques. Ce schéma est surtout observé dans les cinémas où la sortie se fait par l'entrée. L'exploitant, même s'il ne discute pas avec ses spectateurs, entend des bribes de retours. Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète, raconte que « Des fois on se fait engueuler (...). Il y a des gens qui nous disent « Mais comment vous pouvez diffuser des films comme ça c'est une honte. » (...) Et c'est normal. C'est bien. »

L'équipe est également présente pour guider les spectateurs. « Si vous venez (...) et que vous ne savez pas quoi regarder, vous pouvez venir nous demander. Et on (...) vous dira les films

qu'on a vus, les films qu'on n'a pas vus, les retours qu'on a pu recevoir aussi. » explique Quentin Dufournet, assistant de direction des 7 Batignolles.

La plupart du temps, si les équipes agissent ainsi, c'est souvent que les salariés apprécient leurs missions. « On est une super équipe, on s'entend bien. » explique Paula Marine, agente polyvalente chez Cinémas Studio, cinéma à Tours. « On aime tous le cinéma et on est là pour que ça fonctionne. Même si des fois c'est difficile et compliqué. » ajoute-t-elle. Une équipe qui apprécie ses missions sera plus à même d'accueillir avec sympathie les spectateurs et de surmonter les difficultés en cas de coup dur : « Quand ton entreprise ne va pas très bien tu fais « Bon allez les gars qu'est-ce qu'on fait, il va falloir se réveiller si on ne veut pas fermer ». Et on n'a pas envie de fermer. » conclut-elle.

Or, maintenir la motivation et le bien-être d'une équipe n'est pas évident et ne dépend pas uniquement de l'employeur, comme en témoigne Claudette Leflamand, directrice du cinéma Le Club à Douarnenez : « L'effet Covid a été très dévastateur (...), des personnes que j'avais embauchées en contrat aidé, que j'ai pérennisées, je pense qu'ils ont des fragilités qui sont ressorties. (...) J'ai deux personnes qui étaient à 110h, qui sont maintenant en temps partiel thérapeutique. (...) Les ressources humaines, je n'ai jamais eu de problème pendant, je pense, 17 ans et là depuis 3 ans (...) je n'ai jamais vu autant de complexité. »

2.2.3. Captation de nouveaux publics

Une fois que l'exploitant a pu observer qui venait en salle, il peut réfléchir à qui faire venir en plus et comment.

a. Programmation

Opportunités

La programmation est l'indicateur clef des publics ciblés par l'exploitant. Claudette Leflamand considère qu'il est important de s'adresser à tous les publics. « On ne peut pas négliger les petits, les ados et les vieux. (...) Je suis toujours partie sur le fait de travailler sur ces trois publics-là en parallèle. » Une vision que partage Éric Gouzannet, directeur d'un cinéma à Rennes : « On a des programmes qui s'adressent aux enfants à partir de 3 ans puis qui évoluent sur toutes les tranches d'âge. » Raphaël Vion, de son côté, explique qu'il ne s'adresse pas aux jeunes, car peu d'entre eux vivent à Sète à l'année.

La programmation peut permettre à l'exploitant d'aiguiser la cinéphilie de ses publics. À Douarnenez, Claudette Leflamand a proposé une programmation de plus en plus art et essai. Cette douce évolution lui a permis, les mois suivant son arrivée, de ne pas brusquer ses nouveaux publics, qui étaient depuis quelques années privés de salle art et essai. « J'ai commencé un peu en douceur sur la programmation art et essai (...) avec pas trop de séances (...). Là la programmation de cette semaine c'est 20 ans de travail. » explique-t-elle. Sa méthode a fonctionné, même si elle admet que le terrain cinéophile était déjà fertile. « Il y avait quand même des gens qui étaient sensibles à d'autres formes cinématographiques plus que dans d'autres villes. » Elle pense que « Développer beaucoup d'actions sur les jeunes publics. (...) C'est (...) essentiel (...) si on veut développer une cinéphilie, on ne peut pas tout de suite attaquer les vieux de 50 ans. » Sur le même registre, Quentin Dufournet explique qu'aux 7 Batignolles, il a « Une salle kids, avec des poufs, des banquettes et un espace ludique. » Il ajoute : « On projette notamment à 10h du matin des petits courts-métrages où les enfants ont le droit de jouer devant le film. » Il insiste sur l'importance d'accueillir à bras ouverts les jeunes de 15-25 ans dans les salles.

La mise en place de la programmation est aussi l'occasion d'engager ses publics. Paula Marine explique que Cinémas Studio à Tours propose à ses publics de réfléchir à la programmation.

La programmation peut aussi permettre de mettre en avant et soutenir les productions des publics. Clara Camon raconte que Dulac Cinémas invite ses spectateurs qui se lancent dans la réalisation à projeter leur court métrage. « N'importe qui qui a fait un court-métrage de 8 minutes au moins peut postuler et en fait il n'y a pas de sélection, c'est premier arrivé premier servi. » Claudette Leflamand, qui offre également l'opportunité à ses publics de voir leurs films sur grand écran dans le cadre d'un atelier de réalisation, explique que voir son film projeté en salle est très émouvant pour le spectateur. Une telle expérience change nécessairement l'image qu'il a de la salle. Une attache se crée.

Limites

Pour tous les professionnels rencontrés, l'offre de films a un impact sur la venue des publics. Selon Quentin Dufournet, assistant de direction des 7 Batignolles, les jeunes viennent moins au cinéma parce qu'il n'y a pas suffisamment de films, notamment français, dédiés aux 15-25 ans.

Pour Raphaël Vion, directeur de deux cinémas à Sète, c'est surtout un problème de qualité des productions. Il explique qu'en tant qu'exploitant, ce n'est pas évident d'encourager ses publics à venir quand on ne croit pas à sa programmation. « Le jour où il y a un bon film si on leur a vendu cinq merdes en leur disant « Venez c'est super », le sixième s'il est bon ils ne viennent pas. » Mentir à ses publics, c'est risquer de perdre leur confiance.

Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, trouve qu'il y a trop de films : « Parfois je dis stop, on arrête quoi, on arrête de faire des films parce qu'ils les font pour qui ? » Elle met ainsi le doigt sur le fossé qui se creuse entre le nombre de films produits et le nombre d'entrées.

Raphaël Vion s'agace par ailleurs de la tendance de certaines sociétés de production à réaliser des films de plus en plus longs. Cela empêche les exploitants de positionner autant de séances qu'ils le devraient sur leur grille de programmation. « L'ambition c'est juste d'empêcher la concurrence d'exister. (...) Ça prend plus de séances et ça prend plus de temps, forcément à un moment il y en a moins pour les autres. » Il explique que les distributeurs américains étant plus féroces que les distributeurs français, l'avantage revient souvent aux sociétés américaines.

En parallèle, il s'exaspère de voir les distributeurs exiger de plus en plus de séances pour leurs films, réduisant d'autant plus le nombre de films qu'il peut présenter à l'affiche : « Les studios américains principalement et certains français aussi (...) exigent de plus en plus de séances, y compris sur des films qui n'ont pas de potentiel. (...) On est souvent amenés à sortir des films sur un nombre de séances disproportionné et du coup le paradoxe complètement stupide c'est que les films qui ont un gros potentiel on ne va pas les mettre plus parce qu'après on va être obligés de suivre sur les petits. »

b. Dispositifs scolaires

Opportunités

Pour l'exploitant, les dispositifs scolaires peuvent être un très bon moyen de nouer avec de nouveaux publics.

À Douarnenez, Claudette Leflamand s'est apparentée aux dispositifs École, Collège et Lycéens au cinéma. « Quand on a été habitué (...) à y aller avec l'école, de manière très régulière, alors

évidemment il y a des films qu'on n'a pas aimés, évidemment quand on est en 4^e on les trouve tous nazes ça c'est sûr. Mais il y a un moment on y revient. Pas tous, pas tout le monde. » Paula Marine confirme : « C'est un truc qui fonctionne super bien avec les jeunes. » Elle ajoute : « Le matin on peut avoir jusqu'à 400-500 scolaires. » À la sortie du Covid, elle a ressenti un regain d'intérêt de la part des enseignants pour le dispositif. Ils ont été nombreux à inscrire leurs classes.

Au-delà des dispositifs scolaires École, Collège, Lycéens et Apprentis au cinéma, les exploitants peuvent aussi se tourner vers des associations locales, qui proposent des ateliers un peu différents. Anaël Marquis-Wasse, chargé des actions d'éducation à l'image chez Cinécran, association d'aide à l'éducation à l'image à Vannes, évoque le cycle européen proposé par sa structure : « C'est une programmation de films en langue étrangère (...) qu'on envoie aux collèges et lycées du territoire (...). »

Limites

« Quand le prix de la place pour les élèves est à 2,5€, sur les dispositifs scolaires (...) si on n'a pas une subvention de la ville on ne le fait pas. On perd du pognon ça ne couvre pas l'électricité du projecteur. » explique Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète. Anaël Marquis-Wasse, chargé des actions d'éducation à l'image chez Cinécran, ajoute que les subventions données tantôt par la ville, tantôt par la région, sont plus ou moins élevées, voire inexistantes. « Les bus ici c'est une régie privée, et donc c'est un peu eux qui décident des horaires. » continue Raphaël Vion. Il reproche par ailleurs la lourdeur administrative pour mettre en place ce type de dispositif : « C'est de plus en plus compliqué aussi pour les profs, entre les autorisations des parents, les autorisations de la direction, les autorisations du rectorat, (...) pour organiser une sortie c'est une paperasse sans nom. »

De son côté, Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, s'inquiète de voir de plus en plus de circuits s'apparenter aux écoles. « Je pense qu'ils n'ont pas besoin de ce public-là. Surtout qu'en plus si c'est pour qu'ils voient, quand ils rentrent dedans, tous les autres films débiles ça me fatigue. » s'agace-t-elle. Anaël Marquis-Wasse, chargé des actions d'éducation à l'image chez Cinécran, confirme que certains circuits comme Cinéville s'allient aux dispositifs, en ce qui concerne le département où il travaille.

c. Animation

Opportunités

Pour faire revenir les publics après Covid, beaucoup d'exploitants se sont mis à proposer des animations, remarque Gaëlle Allainmat, programmatrice chez Cinédiffusion, entente de programmation. En effet, Joffrey Hoffmann, chargé de digital chez Cinéville, témoigne du fait que les animations lui ont permis de gagner en notoriété dans une période où l'un des cinémas du réseau en avait grandement besoin, puisqu'il avait ouvert juste avant les confinements successifs. « Ce qui était très satisfaisant c'était qu'on a fait complet et toute la journée on entendait des gens qui disaient « Purée je ne savais même pas qu'il y avait un cinéma ici. » »

Les animations peuvent attirer des personnes qui ont plutôt tendance à s'adonner à d'autres pratiques que le cinéma. Clara Camon, responsable de la communication chez Dulac Cinémas dit, à propos d'un ciné-club féministe de Dulac Cinémas : « Ce n'est pas du tout des cinéphiles qui viennent, ce sont des gens qui sont intéressés par les thématiques, par le féminisme même en général, il y a beaucoup de militants... » Dominique Massad, assistante de programmation, raconte que le Paris Cinéma Club, réseau de cinémas à Paris pour lequel elle travaille, propose également ce genre d'animations pluridisciplinaires : « Ils ont aussi des projections sur les quais de la Seine. Parfois il y a de la musique et de la danse, (...) c'est franchement une belle expérience pour l'été. »

Pour Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, organiser des rencontres et faire venir des réalisateurs est ce qui a permis au collectif de générer de l'intérêt pour le projet de rachat du cinéma La Clef.

Limites

Toutefois, Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, témoigne du fait que l'exploitant se laisse bien souvent prendre au jeu, atteint plus rapidement qu'il ne le souhaite le maximum de ses capacités, tandis que la demande, elle, ne cesse d'augmenter. « En plus de la programmation, de tout le reste, tu développes une fois par mois la venue de quelqu'un ou une séance exceptionnelle ou un ciné-goûter. Et après tu commences à en proposer beaucoup plus parce que c'est aussi ce qui fait l'identité de ta salle. Et puis parce qu'aussi ça fait partie des plaisirs. (...) Après du coup, tu développes tes moyens de communication et en fait tu te retrouves toujours toute seule à faire tout. » Elle conclut en disant que ce n'est pas tenable.

Une fois encore, tous les interrogés s'accordent pour dire que sans l'offre, créer des animations est impossible. Il y a toujours la possibilité d'aller chercher des vieux films, continue Joffrey Hoffmann, mais « Le problème c'est que ce sont des films qui sont disponibles sur Netflix, sur Amazon, c'est des films que les gens ils ont vus 100 fois (...). ». Sans l'offre, les publics ne viennent pas.

Pour Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles, le problème est aussi pécuniaire. « Ces événements dédiés ont un coût, et le coût est un énorme frein. » Clara Camon, responsable de la communication chez Dulac Cinémas, tempère : « Ce n'est pas si cher que ça. (...) On avait trouvé un partenariat par exemple de stand de hot dog et de bière. (...) Le punch on l'avait fait nous-mêmes. (...) Chez Dulac Cinémas c'est totalement artisanal. » Joffrey Hoffmann, qui travaille pour un gros circuit, est du même avis : « Il y a Gran Turismo qui sort en août, (...) je suis en train d'organiser un tournoi de simulateur de jeux de course (...) pour pouvoir se qualifier et pour pouvoir jouer en salle le jour de la sortie du film (...). Ça coûte rien du tout. (...) T'achètes 4 Nintendo Switch et tu les branches à l'arrière du projecteur. (...) On a des partenaires. (...) Et après pour boire un coup etc. il y a la (...) confiserie du cinéma. » En revanche, ils confirment tous que cela demande beaucoup de personnel et d'énergie. « Oui ça nécessite beaucoup d'énergie. (...) Maintenant quand on crée des rendez-vous on va essayer un peu de plus les espacer parce qu'on (...) a des événements tous les jours, donc c'est un peu beaucoup. » avoue Clara Camon. « Des animations comme ça on en fait mais, après c'est compliqué à gérer aussi parce qu'on a une équipe très réduite, puis (...) ça paraît simple mais (...) c'est des heures sups, c'est des récupérations, ça perturbe le planning pendant une dizaine de jours derrière. » ajoute Raphaël Vion.

Beaucoup d'investissement, donc, et pas forcément de résultat. « Il y a certaines animations vous allez avoir un public nouveau. » dit Raphaël Vion, qui donne l'exemple d'un événement qu'il a organisé sur un film sur Eric Clapton. « Là ma salle de 176 places j'aurais pu la remplir trois fois. (...) Le soir ici c'était noir de monde il y a des gens qui n'ont pas pu rentrer. Là il y a eu du nouveau public, parce qu'il y avait des gens qui s'intéressaient à la musique, au blues etc. Mais c'est pas des gens qui reviennent après. » regrette-t-il. Pourtant, il a proposé d'autres animations autour de la musique : « On a fait je crois 15 entrées. (...) L'événementialisation c'est un peu ça le risque, c'est quand même beaucoup de travail alors qu'on est des équipes modestes... » rappelle-t-il. Il lui arrive parfois de refuser des tournées

de réalisateurs : « Je ne vais pas faire venir 4 personnes (...), alors que le potentiel du film je vais peut-être avoir 4 personnes dans la salle. Les gens qu'on fait venir comme ça, que ce soit des stars ou des inconnus peu importe, il ne faut pas non plus les décevoir, (...) leur faire perdre du temps... ils ne sont pas payés pour ça, c'est la promotion du film. Donc il faut nous être sûrs de notre coup. » Sachant qu'en plus, faire venir un réalisateur lui coûte des sous. À l'inverse, il constate avec amertume que les distributeurs lui refusent des tournées de réalisateurs célèbres en raison de son trop petit nombre de sièges. Pourtant, il ne doute pas que le public sétois serait venu en nombre à cet événement.

Pour Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, l'événementiel ne peut pas fonctionner sans travail de fond. Pour elle, l'identification de la salle se travaille dès la maternelle. « Ce n'est pas (...) juste parce que je fais trois actions qu'ils viennent, c'est parce qu'il y a un travail de terrain depuis vingt ans. (...) Ils ont identifié notre salle. » conclut-elle.

d. Communication

De nouvelles missions

Longtemps, bon nombre d'exploitants n'ont pas eu besoin de fournir d'effort particulier côté communication, car le public venait quoi qu'il arrive. « On ne parlait pas de com, on mettait une affiche et ça y est on avait fait de la com. Aujourd'hui la com c'est le site, c'est le mail, c'est la newsletter, c'est les réseaux (...) c'est vraiment un boulot et c'est vraiment des nouveaux métiers qu'on a vu apparaître dans nos établissements. » partage Éric Gouzannet, directeur du cinéma l'Arvor à Rennes. Certaines structures ont pris la décision d'embaucher, comme les Cinémas Studio ou encore Cinéville : « Depuis le Covid il y a un nouveau poste qui s'est créé (...) dorénavant, on a un community manager (...). C'est quelque chose qu'on a mis en place pour le public jeune. » témoigne Gaëlle Allainmat, programmatrice pour l'entente de programmation Cinédifusion.

Les sièges : deux écoles en termes de communication

D'un côté, l'homogénéisation des salles : « Ce que j'aimerais faire sur le long terme : centraliser tout au siège. Pouvoir faire des TikToks, des Reels et tout ça sur toutes les pages. » confie Joffrey Hoffmann, chargé de digital chez Cinéville, réseau de cinémas. « Si c'était possible, moi je déchargerais complètement les salles de ça, comme ça tout serait totalement homogène et tout serait géré au même endroit (...). Aujourd'hui, moi je suis obligé (...) de

mettre en place des outils pour savoir ce que font les salles, pour pas faire des doublons (...). Le jour où on dédouane les salles des réseaux sociaux par exemple, eux ils n'auront plus rien à faire, nous on fera tout (...). » ajoute-t-il. Avec cette méthode, la salle n'a plus d'identité propre, elle devient partie d'un tout, à l'image de UGC, Pathé, CGR...

De l'autre côté, la préservation de l'identité de chaque salle. Chez Dulac Cinémas, il n'existe pas de charte graphique. « C'est vraiment les événements qui ont leur propre personnalité... alors évidemment (...) il y a toujours une sorte de logo (...). L'identité a été définie selon la salle de base en fait. (...) On communique différemment. Par exemple Passy, (...) c'est un public âgé, familial aussi quand même (...). Et donc là par exemple je vais davantage privilégier Facebook et les newsletters, ou l'affichage que me lancer sur Instagram ou TikTok. (...) Je ne touche pas à la page Facebook (...) ou à la page Insta de l'Escurial c'est vraiment lui qui veut le faire. Parfois je... c'est pas top mais c'est pas grave. J'essaie de pas... mais c'est un peu difficile aussi, j'ai pas envie de le décourager. (...) J'aime bien sa patte parce que tu sens que c'est lui qui est derrière son écran et qui écrit les posts et... je trouve ça mignon. » témoigne Clara Camon. Pourtant, elle s'interroge. Devrait-elle davantage homogénéiser la communication des salles Dulac Cinémas ?

Joffrey Hoffmann précise que Cinéville déroge à ses propres règles d'homogénéisation quand il s'agit du Katorza Nantes, racheté par le circuit : « Celui-là, la charte on n'y touchera jamais, c'est eux qui décident et c'est eux qui font tout en interne parce que c'est le charme, tout le monde s'y est habitué et que si demain on faisait ça, la clientèle aurait l'impression d'aller dans un cinéma de groupe lambda sans âme. (...) C'est des gens qui sont attachés à l'identité de leur cinéma. Et ça serait bête de leur enlever. » Il confirme ainsi les propos de Clara Camon.

Opportunités

Les réseaux sociaux permettent de gagner en notoriété. Éric Gouzannet, directeur d'un cinéma à Rennes, raconte que c'est via un post qu'il a créé le buzz autour du classement de son cinéma parmi les plus fréquentés de France. La presse en a eu vent et l'a contacté pour écrire un article¹.

¹ <https://www.ouest-france.fr/bretagne/rennes-35000/le-cinema-arvor-a-rennes-figure-dans-le-classement-des-cinemas-les-plus-frequentes-de-france-3ea1cd0c-e1de-11ed-87f3-f6e218170d12>

Pour Joffrey Hoffmann, chargé de digital chez Cinéville, les réseaux sociaux permettent de fidéliser, grâce aux jeux concours notamment, qui font gagner des places, mais également d'analyser l'audience et d'affiner en conséquence ses communications : « On va pas mal étudier les codes postaux pour savoir d'où viennent nos clients. (...) L'été (...), comme nous la plupart de nos cinémas sont en Bretagne, tu vas voir qu'il y a énormément de Parisiens, énormément de gens du Nord, etc. Donc (...) tu sais très bien que par exemple l'été tu vas faire beaucoup moins de communication sur tes cartes d'abonnement parce que ça ne sert à rien d'aller chercher les Parisiens pendant l'été et tous les étrangers, alors que toi (...) les gens que tu veux fidéliser ils sont en vacances dans le Sud. »

De son côté, Dominique Massad, assistante de programmation, se réjouit du large lectorat de la gazette de Paris Cinéma Club. Elle rattache ce succès au fait que l'écriture est participative : « On a un très grand public et je pense que c'est surtout aussi la possibilité de pouvoir écrire pour la gazette... Parce que n'importe qui peut écrire pour la gazette, il suffit de nous envoyer un mail et écrire un article de une ou deux pages sur le thème du mois. (...) franchement c'est bien en train de marcher vis-à-vis de nos spectateurs. »

Raphaël Vion, directeur de deux cinémas à Sète, de son côté, croit davantage aux réseaux sociaux locaux : « Ici il y a un groupe WhatsApp (...), « les bons plans », pour les sorties culturelles. Chacun met ce qu'il veut. (...) Et ça marche plutôt bien. (...) Il y a peut-être 250-300 personnes mais c'est assez fédérateur. » Le côté local, privé aussi, donne l'impression d'être un VIP. Si on fait partie du groupe, on se sent privilégié.

Limites

Toutefois, la plupart des exploitants interrogés questionnent l'impact réel des réseaux sociaux quant à la venue et à la fidélisation des publics. « Là je poste pas mal en ce moment mais alors, il n'y a pas plus de monde quoi. » constate Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez. « Le grand truc c'est de développer les réseaux sociaux » ajoute Raphaël Vion. Pourtant, il ne voit pas plus de monde dans ses salles. Pour lui, l'audience des réseaux sociaux est déjà sur-sollicitée.

e. Politique tarifaire

Politique tarifaire attractive

Pour attirer les publics, certains cinémas proposent des tarifs attractifs. C'est le cas des Cinémas Studio, qui a noué par exemple des partenariats avec les entreprises environnantes, comme l'explique Paula Marine, agente polyvalente : « On fait (...) des billets moins chers pour les CE. » Ce type d'accord permet d'attirer des personnes qui ne seraient peut-être pas venues si on ne leur avait pas proposé cette réduction. De son côté, Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, propose un « ciné suspendu » pour permettre à ceux qui n'ont pas assez de moyen d'aller au cinéma : « On l'a appelé aussi « cinéma pour tous », c'est une petite caisse, il y a des gens qui mettent systématiquement. » L'argent récolté permet d'offrir des places aux personnes qui n'en ont pas les moyens. Elle explique que ce qui est le plus difficile, ce n'est pas de récolter les sous, mais de « trouver des bénéficiaires ». Pourtant, elle s'est rapprochée d'organismes comme les Restos du cœur, mais elle rencontre quelques blocages de la part des organismes eux-mêmes, qui trouvent la démarche complexe.

Pour faire venir les jeunes, tous les exploitants rencontrés acceptent le Pass Culture, bien que les avis divergent à son sujet. Certains sont tout à fait pour, comme Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles : « On remercie le gouvernement Macron d'avoir créé le Pass Culture qui permet justement aux 15-25 de venir encore au cinéma (...). Là actuellement on a Spiderman en salle, il sert pour Spiderman. » Ce qui est discutable. « Mais au moins ils viennent. » ajoute-t-il. « Il faut comprendre quand même pour Les 7 Batignolles pour les moins de 25 une place c'est 11€. » Pour Claudette Leflamand : « On achète la jeunesse. Si je veux être pire que ça on achète de l'électorat. (...) Je ne comprends pas qu'on donne comme ça de l'argent aux jeunes. (...) Je pense qu'il faut plutôt (...) donner des moyens aux acteurs de terrain. » La plateforme étant à présent ouverte aux écoles, collèges et lycées, elle rentre presque en concurrence avec le dispositif École, Collège, Lycéens au cinéma. Sauf que via le Pass Culture, ce sont les enseignants qui choisissent les films qu'ils vont emmener voir leurs élèves. « Ils vont me dire « On va être 40 élèves, tel jour ». Donc je crée cette offre. « Je pense que ça pour moi c'est la fin de la culture (...) ». (...) Il n'y a pas tant de profs que ça qui ont une vision culturelle très développée (...) je dis ça parce qu'aussi des fois on les booste, on les emmène vers autre chose en fait, on les bouscule. (...) S'il n'y a plus les dispositifs École, Collège au cinéma, eux ils vont prendre « Il va bien aimer... donc on va aller voir ça ». (...) On

fait un travail à la carte et moi je déteste ça. » conclut-elle. Anaël Marquis-Wasse, chargé des actions d'éducation à l'image chez Cinécran, est plus mesuré : « Depuis l'année dernière on a mis en place un financement qui passe par le Pass Culture collectif. » Il ajoute que même si les enseignants choisissent les films à la carte, c'est Cinécran qui propose cette carte.

Politique tarifaire rébarbative

Augmentation des tarifs pleins, disparition des tarifs réduits... Il peut s'agir d'une incitation à adhérer à la carte d'abonnement illimité, il peut également s'agir d'un objectif d'augmentation de la rentabilité plutôt que d'augmentation de la fréquentation. C'est l'hypothèse de Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles : « La logique d'augmentation des tarifs c'est favoriser finalement (...) le coût à la quantité. En gros, c'est une réelle conversation que j'ai eue avec des mecs de chez Pathé. Je leur ai dit : 5 personnes à 10€, 10 personnes à 5€, c'est la même chose. La seule différence qu'il y a, c'est que 10 personnes à 5€, tout le monde est plus content. Moi parce que j'ai plus de gens en salle, vous parce que l'occupation des salles est un chiffre très important en France. (...) Le degré d'occupation c'est aussi ce qui nous permet de toucher des subventions auprès du CNC (...). Et même pour les distributeurs, nous en France on ne compte pas le chiffre d'affaires on compte les entrées (...). Augmenter le tarif, c'est effectivement augmenter le chiffre d'affaires mais c'est baisser nos entrées. »

Il regrette amèrement les décisions en termes de politiques tarifaires de Pathé, qui impactent Les 7 Batignolles. « Une salle de cinéma, un distributeur, n'importe quel acteur du cinéma, la meilleure manière de le rémunérer c'est le tarif plein. Si le tarif plein devient moins attractif et qu'on fait des tarifs réduits à tire-larigot, tout le monde perd de l'argent. (...) Alors oui effectivement si vous comparez (...) aujourd'hui un tarif plein c'est l'équivalent de deux places tarif plein en 2009. Mais on a perdu un spectateur. »

Il conclut : « Heureusement que la Fédération française des cinémas (...) s'est braquée dessus, Pathé voulait à la base faire comme dans les stades, premier rang moins cher, rang du fond moins cher, rang du milieu plus cher, places du milieu carrément plus chères. »

2.2.4. Fidélisation des publics

L'exploitant a à présent compris qui étaient ses publics, et il parvient à en attirer de nouveaux. Maintenant, comment peut-il s'assurer que les spectateurs reviennent après leur premier passage ?

a. Valorisation des spectateurs

Un spectateur qui revient dans le même cinéma n'est-il pas un spectateur qui se sent bien dans ce cinéma ? « On a constamment dans le hall deux agents d'accueil à qui on demande expressément d'être à l'écoute de nos spectateurs, d'être capables d'engager une conversation. » Pour Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles, l'accueil, l'écoute et la considération passent par la formation des équipes : « C'est des trucs que je dis en formation, quand quelqu'un arrive et que vous le reconnaissez, c'est la deuxième fois que vous le voyez, vous lui dites un « Bonjour » personnalisé. (...) Marquer le fait qu'on se souvient des gens. (...) On crée des liens avec le spectateur. » Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, est du même avis : « J'essaye aussi de leur dire vachement « Faites attention aux personnes qui viennent », (...) on ne peut pas demander à des gens d'être plus expansifs qu'ils ne le sont mais en tout cas d'être sympa avec les gens, pour moi c'est hyper important. » Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, évoque également l'accessibilité et l'inclusivité. « Il y avait des gens un peu de tous les âges (...) c'était des séances à prix libres (...) du coup il y a (...) des gens qui venaient pour voir des films... des gens vachement désociabilisés... » Quentin Dufournet des 7 Batignolles parle également des personnes porteuses de handicap : « On parle globalement d'un Français sur quatre qui est empêché, de manière visible ou invisible. (...) Il ne s'agit même plus de reconquête mais d'invitation sincère et humble. Les salles de cinémas sont à défaut depuis longtemps sur le sujet, même si les différentes lois sur l'accessibilité ont grandement amélioré l'accueil notamment des PMR mais il reste beaucoup à faire. »

Il suffit parfois de petits gestes pour témoigner de son attention auprès des spectateurs : « Je crois aussi que c'est un truc que les gens aiment bien (...), le côté arrangeant. » partage Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival. « On essaye de rendre service aux gens sans être en mode le client est roi. » ajoute-t-il. Il raconte que La Clef Revival ajoutait des séances quand elle était contrainte de refuser du monde à une projection en raison d'une salle pleine. Quentin Dufournet, de son côté, fait des prix aux jeunes à la confiserie.

Les spectateurs sont plus à même de s'attacher à la salle si s'y rendre est un plaisir. La preuve en est : « Les publics, depuis les différents confinements, finalement n'ont pas réellement changé. On a vu nos habitués revenir. » témoigne Quentin Dufournet. Paula Marine fait part de la même chose de son côté.

b. Valorisation du cinéma

Partager l'amour de sa salle peut générer beaucoup d'émotions chez les spectateurs : « On a fêté nos 60 ans au mois de mars, il y a une boîte de prod qui a réalisé un documentaire sur les Cinémas Studio, (...) qui raconte (...) les Studios depuis 1963 à nos jours. Et toute la partie justement de la création des Studios, et pourquoi on l'a créé, avec qui et comment ça s'est passé. (...) Et en fait je pense que les gens qui voient ce documentaire se disent « mais en fait on vient dans un cinéma extraordinaire » (...) toutes les valeurs véhiculées (...) ça fait du bien de voir ça. » témoigne Paula Marine, agente polyvalente. Cela peut générer beaucoup d'émotions chez les équipes également : « Ce documentaire moi j'ai pleuré à la fin, j'étais hyper émue, (...) on est sorties avec Manu, (...) une de mes collègues (...) en se disant mais en fait on travaille dans un lieu extraordinaire. » conclut-elle.

c. Carte d'abonnement

« Le fait d'avoir des abonnés, ça fidélise le public. » explique Paula Marine, agente polyvalente chez Cinémas Studio à Tours. Elle détaille les différents avantages offerts par la carte des Cinémas Studio. Le spectateur paye un abonnement à l'année, ce qui lui permet d'avoir des réductions sur chaque place achetée. C'est avantageux pour le cinéma et pour le spectateur. Toutefois, les cartes d'abonnement ne sont pas la solution à tout, comme en atteste Raphaël Vion, qui dirigeait à l'époque le cinéma La Clef : « À Paris on avait quand même constaté que les étudiants ne venaient pas beaucoup dans les salles art et essai. (...) J'étais tout près de Paris V là, où il y avait une fac de cinéma, ils ne venaient jamais. (...) On a fait des partenariats, des cartes d'abonnement avec (...) le bureau des étudiants... je crois que j'ai vendu une carte. »

Les plus gros circuits proposent des cartes d'abonnement illimité : le spectateur paye chaque mois, puis va autant de fois qu'il le souhaite au cinéma, sans payer de frais supplémentaires. Ces cartes posent de nombreuses questions : tout d'abord, elles enferment, et c'est sûrement le but, le spectateur dans une bulle. Ils ont la carte d'un réseau de cinéma, qu'ils payent chaque mois, pourquoi donc se rendraient-ils dans d'autres cinémas ? Par conséquent, elles

dévient les spectateurs des cinémas indépendants n'ayant pas fait de partenariat avec ces gros circuits. Les cinémas indépendants, surtout quand ils sont dans une zone géographique concurrentielle, n'ont donc d'autre choix que d'accepter ce partenariat. « Vous êtes le Majestic Bastille, par exemple, donc une superbe salle, il y a un mk2 à 10m et un UGC à 20m. Qui prennent ces cartes-là. Comment est-ce que vous voulez la refuser ? » demande Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles. Sauf que ces cartes ne sont pas du tout avantageuses pour eux, continue-t-il : « Une place Ciné Pass achetée égal 5,75€ reversés au cinéma par Pathé. (...) Si vous dépassez par exemple les 50 000 Ciné Pass par an ça sera 7€. Par billet vendu. UGC, c'est 3€ par billet. » Il reproche à UGC d'avoir fait une campagne de publicité trompeuse « qui disait qu'en gros être porteur de carte UGC c'est défendre le cinéma indépendant, or c'est tout l'inverse. » ajoute-t-il. Il n'hésite pas à présenter ces chiffres aux spectateurs quand ceux-ci abordent le sujet de la carte UGC. « Chez le réseau Dulac ils avaient une autre carte, qui est la carte des Cinémas Indépendants Parisiens (CIP). Qui elle est une vraie carte d'engagement pour le cinéma indépendant. Les salles sont beaucoup beaucoup mieux rémunérées dessus. Je suis d'accord que c'est moins avantageux qu'une carte illimitée, évidemment. »

Il observe par ailleurs un désengagement de la part des spectateurs détenteurs du Ciné Pass : alors que les réservations des salles affichent complets, de nombreux sièges sont vides. La carte illimitée fait perdre sa valeur à la place. C'est peut-être la raison pour laquelle la carte d'abonnement illimité UGC ne permet la réservation de sa place que dans l'heure qui précède la séance.

2.3. Maintien et développement de la salle

2.3.1. Des coûts bâtimentaires élevés

La reconquête, la conquête et la fidélisation passent nécessairement par le maintien voire le développement du lieu, comme en atteste Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles : « On a dû refaire nos climats, (...) à la demande de nos spectateurs qui ne venaient plus. » Or les coûts de travaux sont très élevés, explique-t-il. « On a des travaux de 90 000€ qui ne sont pas subventionnés (...) c'est ça qui rend l'économie d'un cinéma indépendant ultra fragile et c'est ce qui explique aussi la vétusté de beaucoup beaucoup beaucoup de salles parisiennes. » Raphaël Vion évoque les mêmes soucis à Sète. « Un écran c'est 20 000 balles. »

continue Quentin Dufournet. « Les assurances ne couvrent vraiment pas tout. (...) Un canapé c'est à peu près 500 balles, j'en ai un qui est éventré, sortir les 500 balles... on va y réfléchir à deux fois. Donc nous on existe depuis cinq ans. Imaginez un cinéma qui existe depuis quarante ans. »

Sans même parler de travaux, les coûts de fonctionnement du bâtiment sont très élevés : « On a des bâtiments qui nous plombent. (...) Le Majestic Passy, (...) c'est 35 000€ de loyer par mois. » conclut Quentin Dufournet.

2.3.2. Des difficultés à l'embauche

Attirer de nouveaux publics signifie communiquer, proposer des animations. Les cinémas développent donc, ou sont donc tentés de développer de nouveaux postes, notamment en communication. Pour la plupart, cet investissement supplémentaire n'est pas simple à intégrer dans les budgets. « Macron a décidé de sucrer les soutiens aux emplois ou aux stages. » déplore Éric Gouzannet, directeur d'un cinéma à Rennes. « Je ne peux pas développer plus de postes, à mon grand désespoir. (...) Là il faudrait vraiment (...) qu'on soit deux, vu le nombre de choses qu'on fait. (...) Il y avait le programme papier et l'affiche, (...) après il y a eu Allociné, après il y a le site Internet, maintenant il y a Facebook et Instagram. C'est-à-dire sept supports de communication sans compter les flyers qu'on continue à faire (...). Plus dans les salles de cinéma maintenant on a des systèmes de cartons. (...) J'espérais un jour avoir quelqu'un avec moi quoi. Au moins un demi-poste en permanence. Ce n'est pas le cas. (...) Il y a des fois où ma com elle est mauvaise. Je sais. C'est juste que parce que je n'ai pas eu le temps. (...) Je n'en peux plus. Moi je pourrais passer ma journée à faire que ça et... Ça n'a plus de sens en fait ce n'est pas ça mon travail. » témoigne Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez. Elle ajoute, au sujet de son second cinéma : « Là il est fermé pour travaux. (...) Je ne sais pas comment on va faire quand il va rouvrir (...). Jusqu'alors, en tant qu'association je bénéficiais de contrats aidés. (...) Et ça ça n'existe plus. (...) Pour des structures comme les nôtres, c'est énorme. » Elle n'est pas convaincue du fait que les contrats aidés sont de l'exploitation : « Je suis passée par des contrats aidés, (...) ma collègue qui maintenant s'occupe du cinéma, elle a commencé avec un emploi jeune... Et elle est toujours en poste, elle est directrice, tu vois moi je suis directrice (...). Ça a été aussi des ouvertures, à certains moments, pour certaines personnes. » conclut-elle.

Quelles options reste-t-il aux cinémas qui n'ont pas les moyens d'embaucher pour se développer ?

a. Polyvalence

Certains cinémas ont rendu leurs projectionnistes polyvalents depuis le passage au numérique. Ceux-ci se chargent à présent également de l'accueil, de la médiation, de la communication.

La polyvalence peut avoir des effets de bord, comme un manque de professionnalisme visible par les spectateurs, qui peut les agacer voire abîmer la confiance qu'ils ont en le lieu. Au Majestic Bastille, une spectatrice découvre que le film qu'elle souhaitait voir avec ses enfants de 5 et 7 ans est interdit aux moins de 10 ans. L'information n'était pas indiquée sur le site. Elle partage à l'agent son agacement de s'être déplacée inutilement un dimanche matin.

La polyvalence peut être néfaste pour la structure, elle peut l'être aussi pour le salarié. Les missions supplémentaires qu'il endosse n'ont, la plupart du temps, aucun impact sur l'intitulé de son poste et sur sa paye. « C'est totalement officieux, ce n'est pas dans leur fiche de poste, c'est vraiment (...) en plus. » explique Raphaël Vion, directeur de deux cinémas à Sète.

b. Bénévolat

D'autres cinémas ont recours au bénévolat. Aux Cinémas Studio, ils sont 18 salariés et une cinquantaine de bénévoles, répartis en commissions : commission programmation, commission communication etc. Fonctionner avec des bénévoles peut donc aller de pair avec une bonne organisation. De la même manière, au sein de La Clef Revival, où ils sont une trentaine de membres actifs, les rôles se sont répartis assez naturellement : « Il y a des gens qui sont par exemple producteurs (...) donc eux ils ont peut-être un peu plus l'habitude de lever des fonds, d'être un peu plus diplomatiques avec des élus. » explique Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival.

Malgré tout, Paula Marine, agente polyvalente dans un cinéma à Tours, note parfois quelques problèmes de communication entre salariés et bénévoles. Yannis Lehuédé partage son opinion : « Il faut qu'on ait globalement un niveau d'information équivalent, qu'on se transmette les trucs. Qu'il n'y ait pas quelqu'un qui par exemple a fait le site web et qui se barre du jour au lendemain. »

Par ailleurs, le bénévolat peut rendre difficile la continuité d'un projet : « Les gens font un petit peu ce qui les intéresse... » constate-t-il. Ils se rendent surtout disponibles en période d'effervescence, de « hype ». « Pendant cette période d'expulsion imminente, la période portes ouvertes, limite tous les jours il y a des personnes qui venaient se proposer pour être bénévoles » ajoute-t-il.

Sur un autre aspect, il explique que « Les bénévoles retraités ils ne se voient pas vieillir, et du coup la compta il faut faire zéro erreur. Ou alors il faut utiliser les réseaux sociaux pour faire de la pub (...) et bon. »

Toutefois, il explique qu'il est possible de mettre en place des procédures pour éviter la perte d'information : « On était plusieurs à refaire le site web, on a fait une doc. (...) N'importe qui pourrait le faire avec la doc. » La Clef Revival s'est aussi organisée pour se protéger d'elle-même : « Il y a des gens qui sont nommés membres (...) qui sont un peu en mode surveiller que tout se passe bien. (...) C'est un peu des garde-fous, (...) pour éviter que l'association fasse n'importe quoi. Ou que le fonds de dotation dégage cette association pour nommer une autre pour faire n'importe quoi. »

De son côté, Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, est contre le bénévolat : « Je suis une pro-professionnalisation, non pas que je n'aime pas les bénévoles, mais il y a trop de chômage et trop de jeunes qui cherchent du boulot... ». Elle met en avant la responsabilité de l'exploitant en tant qu'employeur. Pour elle, il n'y a qu'une seule solution pérenne : « Sur des petites villes, il faut des aides, il faut des subventions de la ville (...). »

2.3.3. Demande des subventions

« Si on veut faire du cinéma art et essai, en tout cas dans des petites villes comme nous, on est obligés d'avoir des aides. » affirme Claudette Leflamand. Même si elle est consciente du support apporté par le CNC, elle lui reproche parfois son inconstance. « Compter sur les subventions ce n'est pas possible. (...) Parce que du jour au lendemain ils t'en pondent une et du jour au lendemain ils te la retirent. » Ce système met en danger les structures, qui n'ont d'autre choix que de préparer leurs projets des mois en amont. Elles se retrouvent parfois à avoir avancé des frais, embauché des personnes sans finalement recevoir l'aide en retour. Comment assurer avec sérénité la continuité d'un projet dans ces conditions ? Pour Claudette

Leflamand, le CNC pousse à l'embauche, sans penser aux conséquences financières sur les petites structures.

Il n'existe pas de subvention pour les coûts de fonctionnement, indique Paula Marine, agente polyvalente chez Cinémas Studio à Tours : « C'est vraiment pour des dispositifs ou un événement ou un festival particulier. » En effet, le CNC pousse à faire des animations. C'est louable, mais est-ce pérenne ? Un cinéma sans ressources se détériore et n'a pas les moyens pécuniaires et humains de faire des animations.

Les subventions travaux sont, quant à elle, dures à obtenir, ajoute Raphaël Vion, directeur de deux cinémas à Sète. Il fait référence à la Loi Sueur, qui plafonne les aides aux travaux des salles de cinémas à 30% du coût du projet (Boxoffice Pro, 2022).

« Notre subvention art et essai elle est calculée en fonction du nombre de séances (...) art et essai que l'on fait. » explique Claudette Leflamand, directrice du cinéma Le Club à Douarnenez. « Je ne peux pas avoir, enfin, je ne sais pas si ça a changé depuis mais plus de 1€ de subvention par spectateur. Donc par exemple quand je fais 25 000 entrées, je ne peux pas avoir plus de 25 000€ de subvention du CNC. (...) Des fois c'est un peu dur parce que (...) je regarde par rapport à des villes qui sont un petit peu plus grosses mais qui ne font pas, (...) je trouve du meilleur travail. Qui reçoivent autant voire plus de subventions que moi. (...) Après, ça peut se comprendre, c'est-à-dire que je pourrais aussi me mettre à faire des trucs plus, des trucs délirants, et du coup avoir 70 000€. » Mais elle disait déjà plus tôt qu'elle avait atteint le maximum qu'elle pouvait faire avec ses ressources. Aller plus loin reviendrait à s'épuiser et épuiser ses équipes, qui le sont déjà par ailleurs, en attestent les arrêts maladie. Par ce type de subventions, le CNC pousse à l'augmentation du nombre d'entrées. N'avantage-t-il pas donc les circuits, qui, grâce à un nombre de salles plus important, peuvent accueillir plus de public ?

D'autres critères semblent également irréalistes aux yeux des professionnels du terrain. « Leur truc c'est les réseaux sociaux. Les jeunes on ne peut les toucher que par-là, ce qui est faux en fait. » ajoute Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez. « Ils ont une vision très étriquée de la jeunesse. » se désole-t-elle.

Pour Claudette Leflamand, si les aides ne sont pas toujours très bien calibrées, c'est lié au fait que les politiques culturelles sont décidées par des personnes qui ne pratiquent pas

forcément la culture. « Si tu ne pratiques pas tu ne te rends pas compte (...) la plupart des élus ne pratiquent pas le cinéma (...) et donc en fait ils ne voient pas. »

Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, témoigne aussi de l'importance du relationnel avec les élus, qui influe parfois sur l'obtention ou non des aides : « Les présidents d'association ou les leaders charismatiques du théâtre ils se devaient d'aller au conseil municipal pour montrer leur tête (...) et ça entretenait aussi cette relation de dépendance... » Il a vu une autre association se voir retirer sa subvention car son président avait froissé Bertrand Delanoë, alors maire de Paris, lors d'une réunion publique. La qualité du projet ne devrait-elle pas rentrer seule en compte dans l'attribution d'une aide ?

2.3.4. Génération de ressources propres supplémentaires

Générer des ressources propres permet à l'exploitant d'accueillir ses publics dans les meilleures conditions qui soient. Par ailleurs, ces ressources propres constituent généralement en elles-mêmes des activités supplémentaires proposées aux publics.

Dans les cinémas art et essai, la confiserie ne représente rien ou peu, expliquent Éric Gouzannet et Raphaël Vion, tous deux directeurs de cinémas, il faut donc proposer autre chose. De leur côté, Les 7 Batignolles comptent notamment sur l'espace café : « On a un vrai coffee shop. Une vraie machine barista, une vraie qualité de café et de produit (...). C'est une partie importante de notre économie d'avoir cet espace coffee. » explique Quentin Dufournet, assistant de direction. Paris Cinéma Club dispose d'une salle d'exposition, indique Dominique Massad, assistante de programmation. « On a aussi une boutique dans notre galerie où on vend aussi plusieurs DVD qui ont été réédités par les Films du Camélia notamment, des tee-shirts, etc. » Paris Cinéma Club fait donc du merchandising, ce qui est assez rare dans le cinéma de patrimoine.

Éric Gouzannet, directeur de l'Arvor à Rennes, explique que les cinémas bénéficient d'un avantage compétitif naturel : de bons équipements image et son. C'est un atout non négligeable pour la location d'espace. « Ici, c'est un vrai fonds de commerce pour nous parce qu'on a, par rapport à d'autres cinémas parisiens, la particularité d'avoir ce hall, d'être très calmes, un peu isolés. » partage Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles. « Qui en plus est une vraie source de revenus parce qu'en fait la location de salles et la privatisation, contrairement à la billetterie, l'argent il n'est que pour nous. » Il explique : « Si

on avait eu 340 personnes même en tarif plein on aurait gagné moins d'argent qu'avec cette privat. » Les 7 Batignolles bénéficient d'un avantage compétitif par rapport au Rex, qui est le seul à proposer les mêmes prestations à Paris : ils sont deux fois moins chers et, n'étant pas en plein centre de Paris, les personnalités peuvent venir incognito.

Toutefois, Éric Gouzannet, directeur de l'Arvor à Rennes, rappelle qu'aménager ce type d'espaces nécessite des investissements, qu'il n'est pas toujours possible de réaliser. Il souhaiterait pour sa part développer un café dans son cinéma. « Il y a une cellule à côté, voisine, privée (...) c'est à louer mais c'est horriblement cher. » regrette-t-il.

2.3.5. Déménagement

Attirer de nouvelles personnes et les faire revenir passe également par l'offre de meilleures prestations. Ajouter une salle, agrandir les sanitaires, créer un espace café... Dans leur envie de développement, il arrive que les exploitants atteignent la limite que peut leur offrir le bâtiment dans lequel ils exercent. Déménager peut offrir de nouveaux horizons.

a. Plus de films

« Plus tu as d'écrans, plus tu peux te permettre de proposer plus de choses. » explique Gaëlle Allainmat, programmatrice chez Cinédiffusion, entente de programmation. En bref, l'exploitant peut proposer plus de films aux publics et donc être plus attractif à leurs yeux. Raphaël Vion, directeur de deux cinémas à Sète, confirme : « À partir du moment où vous dépassez 10 salles dans un cinéma ou 10 salles sur une ville par un même exploitant, vous n'êtes pas du tout dans la même logique. » L'exploitant peut alors positionner des films tête d'affiche dans plusieurs de ses salles à toutes les séances pendant six ou sept semaines, et garder les autres séances pour les films qui sortent. Éric Gouzannet constate, depuis le déménagement de son cinéma l'Arvor : « On a vu aussi notre public rajeunir (...) des films comme Babylon et Dune on n'aurait pas pu les passer avant. Alors que là on a cinq salles. » Gaëlle Allainmat ajoute, au sujet d'Éric Gouzannet, avec qui elle collabore sur la programmation de l'Arvor : « Les cinq écrans lui ont permis d'avoir une bouffée d'air, de moins se prendre la tête aussi sur les choix... d'avoir beaucoup plus de souplesse et de tenter des choses que sur deux écrans tu peux peut-être moins tenter. Je pense qu'il peut aussi permettre plus d'animations, plus de festivals... »

Avoir plus d'écrans et proposer plus de films permet d'augmenter la fréquentation. Or, avoir une belle fréquentation permet de mieux se positionner face aux distributeurs : « L'Arvor, comme c'est une salle quand même, maintenant, qui performe, qui est dans une ville qui est très cinéphile aussi, là évidemment quand un distributeur a un film art et essai à sortir il veut absolument l'Arvor (...) il y a (...) des salles automatiquement comme ça qui (...) sont demandées. » explique Gaëlle Allainmat, programmatrice au sein de l'entente de programmation Cinédiffusion.

Proposer plus de films, c'est aussi la possibilité de proposer plus de séances art et essai, et donc toucher davantage de subventions : « Notre subvention art et essai elle est calculée en fonction du nombre de séances (...) art et essai que l'on fait. » explique Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez. « Les cinémas dans les grosses villes ont des subventions de dingue. (...) Ils sont au même nombre de pourcentage que moi on va dire 90% d'art et essai, mais comme ils sont sur un 5 salles... »

b. Plus de location d'espaces

« Avec cinq salles c'est des choses qu'on peut faire plus facilement notamment l'après-midi. » explique Éric Gouzannet, directeur d'un cinéma à Rennes. Certains cinémas proposent des locations à des entreprises, certes, mais aussi à des particuliers qui souhaiteraient fêter leur anniversaire par exemple. « Mais surtout ce qui est intéressant c'est qu'on fait la location privative, là il n'y a pas de partage de recettes c'est direct pour nous donc c'est plus intéressant. On a aussi (...) deux espaces réception aussi où les gens peuvent boire un coup après le film donc on a un outil qui permet d'organiser ce type d'événements. » ajoute-t-il.

c. Plus de confort et de propreté

Déménager dans un nouveau lieu, c'est offrir à ses spectateurs plus de confort, explique Éric Gouzannet, directeur du cinéma l'Arvor à Rennes. Avoir plus de salles permet d'avoir « plus de temps pour nettoyer les pop-corns entre deux séances de Spiderman. » ajoute Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète.

d. Conclusion

Globalement, déménager permet de générer plus de ressources propres. Toutefois, c'est un gros coût à assumer, que l'Arvor a amorti avec des subventions, un prêt à la banque et sa trésorerie.

Au-delà du coût que cette opération représente, un déménagement implique aussi la perte du lieu initial et de son charme, qui sont appréciés par les habitués. « C'était compliqué (...) parce qu'on avait carrément changé de lieu, d'endroit et les gens qui étaient très fidèles au cinéma parce qu'ils étaient attachés au lieu, il y avait un côté un peu vintage, maintenant on est passé dans un lieu tout à fait moderne, tout neuf, qui perturbe certains, dans un quartier qui n'est pas forcément fréquenté par les gens qui très souvent habitaient près du cinéma. » témoigne Éric Gouzannet. Alors, que compte-t-il faire pour donner vie à ce nouveau lieu ? « On a prévu un affichage panneau, on a commencé à mettre des affiches, ce qu'on ne faisait pas (...) autrement l'extérieur est sympa mais ce qui nous manque c'est un lieu de convivialité, un resto-bar... »

2.3.6. Collaboration, mutualisation

Seul, l'exploitant peut rapidement atteindre ses limites pour aller chercher des publics. S'il s'associe avec d'autres structures, il peut débloquer certaines ressources sans forcément d'effort financier.

a. Avec d'autres cinémas

L'exploitant peut s'associer à d'autres exploitants sur certaines de ses actions pour toucher d'autres publics. « J'ai un ciné-club (...) on a trois séances par mois, (...) une séance aux Écoles Cinéma Club, une séance à la Filmothèque du quartier latin et une séance aux 3 Luxembourg (...). » explique Dominique Massad, assistante de programmation pour Paris Cinéma Club. Ces jonctions entre les cinémas offre « beaucoup de visibilité » ajoute-t-elle. En effet, cela permet aux cinémas d'accéder aux publics des autres cinémas.

Pour pouvoir proposer plus d'animations à ses publics, Claudette Leflamand, directrice du cinéma Le Club à Douarnenez, a rejoint l'association Cinéphare, qui regroupe plusieurs exploitants bretons : « Ça nous a permis d'asseoir encore plus notre travail financièrement parce que (...) il y a vingt ans, (...) quand je disais à un réalisateur « Vous allez venir présenter un film au Club (...) vous allez mettre presque 10h de trajet pour présenter 1h30 de film... » Donc c'est chaud patate quoi. Sans compter que moi pour moi toute seule ça voulait quand même dire un aller-retour à la SNCF ce n'est pas donné. (...) Donc la mutualisation de la venue de réalisateurs ou de techniciens c'est quand même fondamental. (...) C'est énorme pour nous. » témoigne-t-elle. Cinéphare permet de soulager les exploitants d'une partie du travail

et des coûts, de leur ouvrir des opportunités et donc d'offrir aux publics davantage d'animations. « C'est ça le travail de Cinéphare. C'est d'essayer de trouver des intervenants et de trouver, d'organiser la tournée pour qu'elle soit rationnelle (...) moi toute seule je n'aurais jamais pu faire venir autant de réals. » conclut-elle.

Les exploitants peuvent aussi adhérer à des associations telles que l'AFCAE ou le SCARE. Éric Gouzannet, directeur du cinéma l'Arvor à Rennes, explique : « C'est des assos, des syndicats qui nous représentent auprès des instances. » Il a aussi gardé contact avec ses camarades de promotion de la Fémis. « On a chacun nos concurrents, nos chantiers, nos publics... Mais on a des similitudes quand même pour autant. »

Se fédérer entre salles permet de proposer de meilleurs tarifs aux publics, et par la même occasion d'avoir aussi plus de poids face aux circuits. Raphaël Vion, directeur des deux cinémas de Sète, qui a participé à la réflexion et la mise au point de la carte d'abonnement des CIP, rapporte : « On ne pouvait pas faire de carte d'abonnement illimité. Ce n'était pas possible parce qu'on n'était pas la même structure juridique. (...). Mais par contre on était persuadés qu'il fallait une carte pas trop chère qui puisse permettre justement de faire en sorte qu'on soit un circuit. »

D'autres cinémas indépendants se laissent happer par un réseau, afin de résoudre, bien souvent, des situations financières inextricables. Le réseau leur apporte des services supports, grâce au fait qu'il mutualise les coûts et les compétences. C'est par exemple le cas de Dulac Cinémas, qui accompagne ses 5 cinémas avec un service communication, un service programmation, un service de régie publicitaire etc. Dans le cas de ce groupe, les cinémas peuvent ainsi proposer beaucoup d'animations et accéder à la carte CIP.

Raphaël Vion, bien que faisant partie du réseau Veo, se sent parfois sans ressources. Faire partie d'un tout ne protège donc pas forcément d'une forme de solitude et de découragement. Cela peut même parfois être une contrainte : Les 7 Batignolles, qui sont gérés à 49% par Pathé, sont contraints d'appliquer la politique tarifaire du groupe. « Le réseau Pathé (...) ont décidé de supprimer le tarif des 15-25 ans. » se désole Quentin Dufournet, assistant de direction. Pour lui, cela ne va faire que décourager les jeunes à venir aux 7 Batignolles. En plus de rendre inabordables les places pour les jeunes, cela fausse les statistiques. « On a nos chiffres par groupes de tarifs ce qui est un peu problématique parce

que (...), maintenant dans le « réduit » il y a les moins de 25, les handicapés (...). Nous notre majorité c'est des tarifs pleins. (...) On n'a pas de tarif senior (...). Et malheureusement notre deuxième groupe de tarif principal c'est les Ciné Pass qui pareil ne sont pas dépendants d'un groupe d'âge ou quoi que ce soit donc nos analyses elles sont un peu compliquées. (...) Ça nécessiterait une belle refonte de notre gamme de tarifs que moi j'aimerais bien faire mais nos tarifs c'est Pathé qui les font donc... »

b. Avec une entente de programmation

Certains cinémas font le choix d'être accompagnés par une entente de programmation. Gaëlle Allainmat, qui travaille dans l'une d'entre elles, décrit la mission d'une entente selon les termes suivants : « Optimiser les coûts pour les salles, (...) défendre les salles, permettre un accès aux films à toutes les échelles, (...) pour que même la personne la plus reculée puisse avoir accès à ce loisir. » Elle ajoute : « On travaille tous ensemble pour donner envie aux gens d'aller au cinéma et pour qu'il y ait le plus de spectateurs possible puisqu'évidemment il y a des enjeux commerciaux quand même derrière. »

À la fois, leur poids leur permet d'obtenir des taux très intéressants pour les petits exploitants : « On a quand même plus de 300 écrans répartis sur tout le Grand-Ouest (...) on fait force face aux distributeurs. (...) On programme (...) des salles qui ont moins de 2 000 habitants (...). Je pense que si elles n'étaient pas rattachées comme ça à une entente de programmation, (...) ce serait beaucoup plus difficile d'exister. (...) Quand plusieurs salles par exemple programment un film de répertoire, on négocie pour faire sauter le minimum garanti... » explique Gaëlle Allainmat.

Les ententes peuvent être un réel soutien pour les exploitants : « J'ai toujours travaillé avec une entente parce que c'est vraiment beaucoup de temps, beaucoup d'énergie, pour les petits ça ne vaut pas le coup. » confie Claudette Leflamand, directrice du cinéma Le Club à Douarnenez. Comme vu plus tôt, travailler avec une entente de programmation lui a permis d'adoucir ses relations avec son concurrent.

Par ailleurs, l'exploitant garde toujours la main sur la programmation : « Je suis programmé par une entente de programmation (...). Je participe à la programmation. (...) C'est un travail quotidien si tu veux, je vais au festival de Cannes, je vois plein de films, mais on a un prestataire qui négocie avec les distributeurs. » explique Éric Gouzannet, directeur d'un cinéma à Rennes.

Toutefois, Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez, surveille ce type de structures, qui ont tendance à se « vampiriser », c'est-à-dire qu'en grossissant, leurs objectifs et intérêts évoluent. « Quand je travaillais dans le Sud je travaillais avec Ciné 32. » raconte-t-elle. « On avait plutôt les bonnes valeurs. (...) Ils s'occupaient beaucoup de petites salles dans le milieu rural dans le Gers. (...) Après ça a grossi, ils se sont acoquinés avec d'autres et maintenant ça s'appelle Veo. Et c'est devenu très gros. Et de fait maintenant ils construisent même des cinémas. Et c'est là où moi ça commence... les structures qui sont comme ça ça se vampirise trop à mon goût. Ça devient des énormes machines. Et moi quand je suis arrivée ici, je ne voulais pas travailler avec Cinédiffusion, c'est des grosses... c'est pareil c'est des gros vampires. (...) Cinédiffusion ils ont commencé à construire des salles, après ils ont construit d'autres salles mais après ils font des multiplexes. Et là il y a un moment où moi ces gens-là je n'ai plus du tout du tout envie. C'est pas du tout mes amis. » conclut-elle. Elle ne partage pas la vision du cinéma et des publics qu'ont ces salles-là.

c. Avec des associations

S'approcher des associations locales pour l'exploitant, c'est tirer profit de leur expertise sur des sujets très pointus et méconnus par lui, c'est aussi bénéficier de leur réseau d'adhérents. C'est donc un bon moyen de proposer des animations originales, de qualité et attirer de nouveaux publics. « On a tout un ensemble de partenaires, d'associatifs ou autre avec lesquels on organise des ciné-débats, des ciné-rencontres, des ciné-citoyens sur différents thèmes. » partage Éric Gouzannet, directeur du cinéma l'Arvor à Rennes. Claudette Leflamand, directrice du cinéma Le Club à Douarnenez, ajoute : « Pour développer d'autres publics, (...) j'ai fait pas mal travailler des intervenants locaux (...) sur Les Algues vertes je fais venir des associations environnementales qui vont débattre lors de cette soirée. »

d. Avec les collectivités territoriales

Développer de nouvelles actions peut être grandement facilité si l'on obtient l'appui des collectivités territoriales. Les cinémas du Finistère ont bénéficié, il y a quelques années, d'une initiative de leur département. « Ils (...) ont missionné une personne (...) pour faire un état des lieux des salles de cinéma et pour voir comment les salles pouvaient travailler entre elles. » partage Claudette Leflamand, directrice d'un cinéma à Douarnenez. « Au bout de cette mission, deux ans et demi, ça nous a permis de nous rencontrer tous les gens qui s'occupaient

des salles. » explique-t-elle. « Et notre conclusion a été que c'était super de se retrouver et de faire des choses ensemble et on a créé une association qui s'appelle Cinéphare. (...) On a été voir la région, on a dit « Voilà, la conclusion de cette mission c'est super, il faut continuer à donner des sous et payer quelqu'un ». (...) Donc le département a dit « Ok super. » » rapporte-t-elle. « Donc l'idée c'était de payer le poste mais aussi des actions pour pouvoir se mobiliser parce que ça ne sert à rien de donner de l'argent en fonctionnement, il faut aussi un peu d'argent sur les missions. » conclut-elle. Comme vu précédemment, Cinéphare permet aux exploitants de proposer de nombreuses animations aux publics.

2.4. Réaction face à une fermeture

Tous les cinémas rencontrés ont fermé, soit en raison du Covid, soit pour d'autres raisons. Quelle a été leur réaction ? Ont-ils tiré profit de cette pause ?

2.4.1. En profiter pour faire ce qui est à faire

Paula Marine, agente polyvalente, explique que pour les Cinémas Studio, le second confinement a été bénéfique car il a permis de faire des choses que les équipes ne prenaient jamais le temps de faire : « Là au moins t'es fermé, tu te dis c'est l'occas' de rafraîchir un peu les salles parce qu'elles ont besoin. » Or prendre soin de sa salle, c'est prendre soin de son public. Par ailleurs, cela leur a permis de ne pas fermer la salle pendant l'ouverture, ce qui aurait ôté un film aux publics pendant plusieurs semaines, et donc eu un impact sur la fréquentation.

2.4.2. Garder le lien avec le public

Pendant les confinements, La Clef Revival a fait le choix de continuer d'offrir des projections au public, en respectant les normes sanitaires : « Pendant le confinement ils ont projeté sur la façade du mur, à l'extérieur, à partir du toit, un film, (...) et du coup la presse internationale en a parlé, il y a eu de la chance là-dessus parce que la presse n'avait pas grand chose à dire pendant le confinement, et du coup ça a fait le tour du monde (...). » raconte Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival.

Les Cinémas Studio ont donné des nouvelles à leurs abonnés : « On a pu aussi garder un contact avec eux pendant l'arrêt du Covid pour leur expliquer ce qu'on a fait et voilà et

raconter quelques petites histoires. » Pour Paula Marine, agente polyvalente, maintenir le lien avec les publics en période de fermeture est essentiel.

Quand La Clef Revival a été expulsée définitivement du cinéma La Clef, elle n'a pas baissé les bras pour autant. « On a essayé de... faire venir les gens, enfin d'entretenir un petit peu... que les gens ne nous oublient pas. » rapporte Yannis Lehuédé, membre actif de l'association. Toutefois, parvenir à fidéliser des spectateurs quand qu'on n'a plus de lieu, ce n'est pas évident : « On avait ce côté un peu SDF. » ajoute-t-il. Perdre son lieu, c'est un peu perdre une partie de son identité, comme vu précédemment au sujet du déménagement. Sauf qu'une expulsion est plus brutale et n'est pas désirée. « On a fait des séances dans différents lieux et on a trouvé au DOC, (...) où on a pu (...) faire des séances une fois par semaine. (...) Après on fait des réunions dans... on avait une salle qu'on réserve dans le XVIII, voilà on a deux trois salles qu'on réserve comme ça des salles de réunion... mais c'est vrai qu'on est pas mal en virtuel. » Après l'expulsion, de nombreux bénévoles ont quitté l'association, preuve qu'un lieu peut être essentiel dans l'ancrage d'un cinéma et de ses publics. D'ailleurs, Yannis Lehuédé le dit lui-même : « Si c'est complètement mort, qu'on ne peut pas racheter La Clef, qu'est-ce qu'on ferait ? Ça je crois que... enfin moi je n'y ai pas pensé et je serais tenté de dire qu'on perdrait notre raison d'être du coup (...). On n'a pas envie d'être un collectif itinérant, un ciné-club, ça je crois qu'on l'a dit en réunion, on ne veut pas devenir un ciné-club itinérant. »

2.4.3. Oser demander de l'aide

Comment continuer de faire venir les publics et de les accueillir convenablement dans un lieu ?

a. Oser demander de l'aide aux collectivités territoriales

« On a discuté avec les adjoints de la mairie du V... des services de la super mairie (...) à l'origine on voulait aussi se faire préempter. » rapporte Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival. « La préemption, la mairie n'a jamais voulu, il y a eu des vœux mais ils ne se sont jamais engagés concrètement, même si on discute encore avec eux (...) Ils se sont rendu compte que ça coûtait très cher de préempter, il faut faire les travaux et tout ça... » ajoute-t-il. « Pour la mairie de Paris on a un petit peu de mal à... Moi mon interprétation c'est que peut-être (...) on leur a peut-être un peu tapé sur le dos et qu'on veut rester indépendants. » interprète-t-il. « À Nantes (...), il y a le Cinématographe qui est au centre-

ville, (...) eux ils ont toutes les subventions (...) mais c'est la vitrine de la mairie de Nantes. » Pour La Clef Revival, ce type de coopération descendante n'est pas envisageable. S'engager voudrait dire être diplomate : « J'ai aussi rencontré la présidente de l'association, elle est très très forte pour faire des relations publiques (...). Elle a un sens diplomatique assez impressionnant. » ajoute-t-il. Cela voudrait dire accepter que la mairie reprenne le pouvoir, au risque d'être exclu de son propre projet : « Au Lavoisier moderne parisien (...) l'association qui est là depuis je crois maintenant six ans (...), la mairie a dit « Bon c'est bien vous avez fait plein de trucs c'est sympa mais maintenant on va faire un appel d'offre pour une autre (...). » » Cela voudrait dire accepter les fausses promesses, accepter de devenir un objet de campagne dont le seul but est de gagner de l'électorat : « Pendant la campagne présidentielle (...) il y a Valérie Pécresse (...) et Hidalgo (...) elles s'étaient toutes les deux positionnées (...) pour essayer d'annoncer pendant leur campagne qu'elles avaient sauvé ou elles faisaient quelque chose. (...) À la fin de la campagne présidentielle on a beaucoup moins... » Yanniss Lehuédé ne termine pas sa phrase, mais on comprend que ni l'une ni l'autre n'a donné suite.

b. Oser demander de l'aide à ses pairs

Solliciter les professionnels du secteur, ou des professionnels d'autres secteurs ayant surmonté les mêmes épreuves peut s'avérer précieux. « On a interrogé pas mal de structures, des cinémas plus ou moins indépendants, des choses qui n'étaient pas des cinémas pour voir comment ils fonctionnaient. » raconte Yanniss Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival. « Pour les droits des films ? (...) Ils demandaient en soutien à la lutte que les distributeurs (...) les donnent gracieusement. » rapporte-t-il. « On a rappelé beaucoup de réalisateurs pour qu'ils viennent nous soutenir (...) Pour aussi représenter leur film, parler, faire des échanges. » ajoute-t-il. « Il y a aussi des professionnels de l'économie sociale et solidaire (...) qui sont venus nous aider alors il y avait des avocats, des gens de l'urbanisme. » C'est, semble-t-il, suite aux conseils de professionnels que le collectif a décidé de créer un fonds de dotation pour racheter le bâtiment. « Il y a des professionnels qui nous ont un peu (...) aidés à rationaliser (...) le projet. » conclut Yanniss Lehuédé. Il raconte par ailleurs que le collectif n'a pas hésité à faire appel à des célébrités comme Martin Scorsese, qui répondu à l'appel : « Je pense qu'il savait ce qu'il nous donnait quand il nous a fait une vidéo. »

c. Oser demander de l'aide à ses publics

« Vous êtes en danger de fermeture ? Parlez-en à vos spectateurs, vous allez voir qu'ils vont s'engager pour vous. » parie Quentin Dufournet, assistant de direction aux 7 Batignolles. Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival, confirme ses dires : « Il y a un ancien salarié qui a rassemblé des gens, des passionnés de cinéma en gros, des étudiants, des professionnels du cinéma, des critiques (...) il y a eu aussi pas mal de passage de bénévoles (...). Le collectif il y a 50 personnes actuellement. (...) » Il ajoute que c'est grâce au contact régulier avec le public que s'est mis en place le projet de financement participatif. « Le crowdfunding il a été mis en place assez vite. (...) On en parlait à chaque début de séance, (...) on présentait le projet en disant « Les moyens de contribuer c'est de venir aux séances, d'en parler autour de vous, de devenir bénévoles et de faire un don. » » Le collectif La Clef Revival ne s'est pas arrêté au seul financement participatif, il a également développé du mécénat, ce qui semble assez rare dans l'exploitation cinématographique. « On essaye pas mal de pistes aussi du mécénat d'entreprise (...) des entreprises qui vendent du matériel audiovisuel. » Yannis Lehuédé rapporte toutefois que La Clef Revival peine à trouver des accords qui lui conviennent avec les mécènes. « Il y en a qui nous ont demandé des contreparties genre privatiser la salle. » Désireux de garder une indépendance entière, le collectif n'est pas favorable à ce genre de pratiques. Toutefois, le sujet agite l'association : « En réunion il y avait des gens qui disaient « Mais non mais hors de question que ceci cela » (...). Et les producteurs qui sont habitués à des fois des renvois d'ascenseurs des trucs comme ça ils disaient « Oui mais bon (...) quelqu'un te rend un service, parfois elle attend que tu lui rendes un service en retour. » » raconte-t-il.

2.5. Les pistes à explorer

Quelles pistes les complexes indépendants peuvent-ils explorer pour attirer et fidéliser les publics de manière pertinente et pérenne ? Le cadre dans lequel ils exercent doit-il évoluer pour que ces actions puissent être mises en place correctement ?

2.5.1. Affirmer son lieu

a. S'intéresser aux enquêtes des publics

S'intéresser régulièrement aux études du CNC peut permettre de trouver de nouveaux accès à la cible. Par exemple, pour 40,4% des 15-24 ans se rendant au cinéma, la pratique culturelle

hors cinéma la plus développée est la fréquentation d'une bibliothèque ou d'une médiathèque (CNC, 2022b). Pour capter l'attention des moins de 25 ans, il est peut-être intéressant de développer des actions en lien avec ces établissements. C'est déjà le cas, en novembre, avec le mois du documentaire, mais cela pourrait peut-être être pérennisé sur l'année complète.

L'exploitant peut également mettre en place sa propre enquête des publics annuelle ou bisannuelle. Sachant qu'il s'agit d'un projet chronophage, il peut être encadré par un partenariat durable avec une licence ou un master en sociologie par exemple. Pour les étudiants, c'est l'occasion de travailler sur un cas concret. Pour l'exploitant, c'est l'occasion d'en savoir plus sur ses publics. Par exemple, en discutant avec une commerçante d'une cinquantaine d'années, on apprend que le cinéma qu'elle fréquente ferme à présent le matin, sûrement parce qu'il loue ses salles. Pour elle, son cinéma de quartier lui a ôté sa séance favorite. Elle n'a pas pensé au fait que c'était peut-être pour des raisons financières que le cinéma fermait au public, elle n'a retenu que la privation. Le résultat, c'est qu'elle ne va plus au cinéma. Elle n'est peut-être pas la seule dans ce cas-là. L'exploitant a beaucoup à apprendre, sûrement, de ses spectateurs.

b. Se différencier

Certains publics apprécient les cinémas qui ont une personnalité propre. S'il ne le fait pas déjà, l'exploitant peut donc opter pour une stratégie de différenciation. Cela implique qu'il se soit posé des questions sur son lieu. Qu'est-ce qui différencie mon lieu des autres ? Quels sont ses avantages compétitifs ? L'idée est d'axer sa stratégie sur des « capacités spécifiques » (Creton, 2020a), c'est-à-dire des choses qui ne peuvent pas être copiées par la concurrence.

Pour les cinémas les plus vieux, il peut être intéressant de travailler sur l'histoire du lieu. Qui l'a créé ? Pour quelles raisons ? L'histoire du lieu est la base de l'identité de celui-ci. La connaître est primordial pour s'approprier la salle et ses publics. Car bien souvent, c'est de l'histoire du lieu que découle la culture et les valeurs de celui-ci. Quelles sont, d'ailleurs, ses valeurs aujourd'hui ? Connaître ses forces différenciantes permet de les assumer, de les valoriser et de développer des avantages concurrentiels dans le temps. Si la salle a une histoire, pourquoi pas la mettre en valeur dans le hall ? Photographies, anciens sièges, coupures de presse etc. sont autant de témoignages qui permettent de resituer visuellement

la salle dans le temps. Pourquoi pas célébrer les dates importantes comme les anniversaires ? Cela peut être l'occasion d'une soirée concert par exemple. Si un documentaire a été réalisé, comme pour l'Arvor ou les Cinémas Studio, c'est l'occasion de le projeter. Partager ces souvenirs avec les publics, c'est leur permettre de s'approprier la salle, leur donner l'occasion de s'immerger dans l'histoire de celle-ci, de visiter les coulisses. À voir le documentaire sur l'Arvor, on finit par avoir l'impression de faire partie de l'équipe. D'ailleurs, ce type de documentaire est valorisant pour l'équipe, comme le partage Paula Marine. Le spectateur est plus à même d'aller dans un lieu où il a l'impression d'être à l'aise, de connaître les gens, que dans un lieu où tout est froid et vide.

Dans la même veine, l'exploitant peut opter pour une « stratégie de création et de diversité » (Creton, 2020b), notamment par le biais de sa programmation et de ses animations. L'exploitant doit alors se demander quelles actions développer ? Et avec quelles ressources, qu'elles soient financières et humaines.

2.5.2. Engager et responsabiliser son public

a. Donner la parole

Le cinéma est l'une des rares pratiques culturelles où tous les individus, toutes catégories socio-professionnelles confondues, se sentent légitimes d'émettre des critiques (Ethis, 2007). Et pourtant, peu de cinémas exploitent ces avis. Les publics viennent et repartent. Donner la parole aux publics après la séance, c'est valoriser leur point de vue, c'est leur donner l'occasion de sculpter leur réflexion, de la partager, de rencontrer des gens, de prolonger le moment.

Dans un monde idéal, la sortie de cinéma se ferait toujours par l'avant, pour que l'exploitant puisse demander aux spectateurs ce qu'ils ont pensé du film, mais également pour que les spectateurs ne soient pas éblouis par la lumière du jour, ce qui a pour effet de brusquement les sortir de l'état de réflexion dans lequel le film les avait plongés. Certaines sorties sont même dangereuses : la sortie du mk2 quai de Loire à Paris débouche carrément sur une piste cyclable. En ouvrant la porte, on manque à tout moment de (se faire) renverser (par) un vélo.

b. Programmation participative

Inviter les spectateurs à participer à la programmation est un bon moyen de les engager envers la salle et les futurs spectateurs, de créer du lien et d'aiguiser leur capacité à analyser et défendre un film. C'est ce que font, par exemple, les Cinémas Studio ou encore le Ciné 104, une fois par trimestre.

La programmation participative permet, par ailleurs, d'avoir un regard extérieur sur son travail. En créant The Breakfast Club (but at night...!), un ciné-club programmé par des étudiants, les équipes du CIP ont témoigné de leur surprise face aux films choisis par les étudiants (Dacco et al., n.d.). Ce club fonctionne très bien auprès des jeunes, expliquent-ils, sûrement parce que les étudiants savent parler à leur génération.

L'exploitant peut tout à fait créer ce type de dispositif à son niveau, avec une option cinéma environnante.

c. Communication participative

Pour pallier le manque de moyens humains ou le manque d'aisance générationnelle sur les réseaux sociaux, certains établissements, des musées notamment, ont confié les codes de leurs comptes Instagram, TikTok etc. à des scolaires. L'exploitant pourrait nouer un partenariat avec l'option cinéma ou une licence de communication locale pour que chaque année, des étudiants gèrent ses réseaux. Tout comme l'enquête des publics, ce type de travaux pratiques serait valorisant pour les étudiants et utile pour l'exploitant. Bien sûr, l'exploitant a tout intérêt à garder, du moins sur les premières semaines, la main sur la validation des publications. Les musées qui pratiquent cette méthode trouvent qu'elle porte ses fruits, les jeunes publiant des contenus attractifs et parlants aux yeux des publics de leur âge. Si un travail au long cours comme celui-ci n'est pas envisageable, une alternative pourrait être l'élaboration d'une stratégie de communication par des étudiants, la mise en place revenant à l'exploitant.

L'exploitant peut donner accès au mode brouillon du site Internet à quelques habitués volontaires, pour que ceux-ci proposent des critiques amatrices de films. Ces billets pourraient être ensuite validés par l'exploitant, puis valorisés sur la newsletter et les réseaux sociaux.

L'exploitant a tout intérêt, s'il ne l'a pas déjà fait, à créer un réseau d'ambassadeurs composé de profils volontaires, aussi différents que possible. Ce type de réseaux permet de faire circuler les informations très rapidement et de créer du bouche à oreille, comme en atteste Paula Marine. Cela peut prendre la forme d'un groupe WhatsApp, comme ceux présentés par Raphaël Vion, directeur du cinéma l'Arvor à Rennes ou Yannis Lehuédé, membre de l'association La Clef Revival.

d. Gestion participative

Tenir informé ses publics des grands pas du cinéma, les impliquer, voire les inviter à quelques réunions peut être un bon moyen d'engager. Être consulté peut donner au spectateur le sentiment d'être concerné par son lieu et d'être important pour les équipes.

e. Financement participatif et mécénat

Face au manque de subventions et de recettes propres, ne serait-il pas envisageable de financer une partie des événements comme les festivals, ciné-clubs, anniversaires du lieu via le financement participatif ou le mécénat ? À la Fondation pour la Recherche Médicale, les financements remis aux chercheurs, qui complètent les subventions publiques, sont constitués grâce aux apports pécuniaires de mécènes. Le crowdfunding et le mécénat étant encore, semblerait-il, très peu communs dans l'exploitation cinématographique, les exploitants ont la liberté de créer de nouvelles règles permettant de conserver leur indépendance en termes de programmation notamment. Il n'y a sûrement pas qu'une forme de mécénat. Il faut en inventer d'autres et se battre pour les démocratiser.

2.5.3. S'unir, s'entourer

a. Mutualisation

L'exploitant a la possibilité d'opter pour une « stratégie de compétitivité » (Creton, 2020b) en mutualisant ses capitaux humains et financiers avec d'autres exploitants. Grâce au réseau, il peut atteindre une cible plus large. Grâce au partage des frais et des idées, il peut proposer plus d'activités comme Cinéphare et baisser ses tarifs, devenant ainsi plus compétitif. Le réseau d'exploitants indépendants de villes voisines peut également réfléchir à une carte d'abonnement, à l'image de la carte CIP, qui peut permettre de faire front aux circuits.

Pour développer ses activités, il faut développer son équipe. Toutefois, les exploitants ne sont pas en mesure d'embaucher. Est-il envisageable, dans le cadre d'associations comme Cinéphare, d'embaucher un communicant et un médiateur qui iraient de cinéma membre en cinéma membre ? Les coûts seraient ainsi partagés, comme c'est le cas sur les tournées de réalisateurs.

b. Mécénat de compétences

Pour les postes qui ne sont pas nécessaires à 100%, l'exploitant peut peut-être envisager de faire appel au mécénat de compétences. Un jour par semaine, il accueillerait une personne pour la communication ou la médiation, issue d'une entreprise volontaire. C'est avantageux pour lui et pour l'entreprise, qui bénéficie d'avantages fiscaux en retour. Ce type de mécénat est très courant en Angleterre notamment.

c. Union face aux instances étatiques

S'unir permet de communiquer. Cela devient indispensable quand il s'agit de réfléchir à ce qu'il convient de remonter aux instances étatiques.

Dans l'état de l'art et dans les retours des professionnels rencontrés, de nombreux points d'attention ressortent.

Des subventions et appels à projets à recalibrer

Certains professionnels ont le sentiment que les subventions avantagent les grosses structures, car les critères d'attribution favorisent la fréquentation, et donc les cinémas qui ont beaucoup de salles. Peut-être faudrait-il créer un groupe de travail avec des exploitants de toutes tailles, pour repenser les critères d'attribution ?

Certains professionnels remontent leurs difficultés face aux appels à projets, souvent trop inconstants. En effet, il arrive qu'ils soient supprimés brutalement, d'une année sur l'autre. Les professionnels se retrouvent parfois en grande difficulté : un projet, cela ne se prépare pas en quelques mois, mais plutôt en une année. Les exploitants se sont donc parfois engagés financièrement dans un projet, qui perd subitement sa subvention. Peut-être faudrait-il réfléchir à un « préavis » plus long, en-dessous duquel le CNC ne pourrait retirer sa subvention ? Le CNC pourrait peut-être, par ailleurs, généraliser les appels d'offre de trois à cinq ans plutôt que ceux d'un an, afin de permettre aux projets de se développer réellement,

et à l'exploitant de trouver d'autres moyens de se financer d'ici la fin de l'engagement du CNC. Un accompagnement dans la recherche de financements annexes pourrait également être mis en place.

Enfin, il semble nécessaire, bien que délicat, d'arrêter d'encourager la construction des multiplexes et mégaplexes, qui sont nocifs pour la filière et pour l'environnement.

Un Pass Culture à surveiller

Le Pass Culture responsabilise-t-il vraiment les jeunes, les pousse-t-il réellement à se tourner vers la culture ? Ne risque-t-il pas, par la grande flexibilité et le choix de films qu'il offre, de nuire aux dispositifs scolaires ?

L'embauche à encourager

Les subventions encouragent l'embauche mais n'en donnent pas les moyens, remontent les professionnels. Ils regrettent les contrats aidés, qui leur permettaient de développer leurs équipes et donc leurs actions. Le CNC pourrait peut-être combler le manque par une aide spécifique ?

Un aménagement du territoire à affiner

Certains professionnels sont contraints d'annuler les partenariats avec les écoles voisines en raison d'un réseau de transport privé inflexible. Si la région ou le département n'est pas en mesure de proposer une aide, le CNC, lui, ne peut-il pas proposer une aide spécifique ?

Une étude des zones les plus fragiles, à l'image de ce qui a été fait dans le Finistère, permettrait d'entendre les difficultés rencontrées par les exploitants et de réfléchir à des aménagements territoriaux pertinents.

Une concurrence à assainir

Certains exploitants s'inquiètent de voir le label art et essai ainsi que les dispositifs scolaires, jusqu'alors presque uniquement proposés par les cinémas indépendants (et municipaux, mais ceux-ci sont, a priori, protégés) happés graduellement par les circuits. Dépossédés des éléments de différenciation les ayant sauvés dans les années 1980, les cinémas indépendants craignent pour leur avenir. Afin d'empêcher la fermeture des petites structures, est-il envisageable de réserver le label art et essai et les dispositifs scolaires aux cinémas indépendants (et municipaux) ? Toutefois, interdire par exemple au UGC Ciné Cité Les Halles

de programmer des films art et essai reviendrait à réduire l'accès à ces films. Un compromis peut être trouvé ailleurs, par exemple laisser les circuits accéder à cette subvention, mais réduire celle-ci en raison des fortes recettes déjà générées par ailleurs.

Le CNC pourrait peut-être, pour protéger les exploitants indépendants, plafonner le tarif plein des places de cinéma, qui ne cesse d'augmenter dans les circuits, ou bien réguler le prix des cartes d'abonnement illimité, qui ont tendance, on l'a vu, à tordre la perception du prix par les spectateurs et à faire perdre à la place - et donc au film - sa valeur, qui ont aussi tendance à enfermer le spectateur dans une bulle de cinémas bien précis et à mettre en péril les cinémas indépendants contraints d'accepter la carte.

Une diversité de l'offre à protéger

Afin de protéger la diversité des œuvres à l'affiche, il semble nécessaire de rééquilibrer le pouvoir entre distributeurs et exploitants. Bien sûr, il est nécessaire pour la filière que le distributeur rembourse ses frais, mais il ne faut pas que cela vienne en contradiction avec la réalité en salle. Afin de limiter l'offre grimpante, qui est néfaste, nous l'avons vu, puisqu'elle force les programmeurs à réduire le temps des films à l'affiche, le CNC pourrait peut-être ralentir la délivrance des visas, lisser les productions dans le temps ?

Conclusion

Ces pistes sont-elles exploitables ? Il faudrait interroger les parties prenantes, confronter les idées, voir les effets de bord sur toute la filière. Un dialogue est nécessaire. Un dialogue permanent, car le secteur évolue sans cesse. Pour que le dialogue soit fructueux, il paraît nécessaire que les exploitants chiffrant et soient conscients de ce qu'ils apportent à la filière, qu'ils soient capables de le défendre face à leurs interlocuteurs.

Il est normal qu'il y ait des dysfonctionnements dans la politique attitrée à une filière : l'État est loin du terrain, il doit hiérarchiser les besoins qui sont très divers, essayer de trouver une combinaison qui ne nuise à personne, le tout dans un espace-temps où tout change très vite. Toutefois, le secteur cinématographique souffre d'une réalité, selon Claudette Leflamand, qui est que les élus ne vont pas au cinéma, que la culture, de manière générale, ne fait pas partie de leurs priorités. Il est nécessaire que les exploitants, les distributeurs et les producteurs trouvent le moyen d'ouvrir le dialogue, de sensibiliser les élus à la réalité du terrain. En bref, il faut faire venir les élus au cinéma.

d. Raconter ensemble, à l'échelle nationale, l'histoire du cinéma

Sur 118 personnes interrogées dans le cadre d'une courte enquête des publics, 63 indiquent ignorer qui a créé le cinéma et où cela a eu lieu. Les autres citent les Frères Lumière, Georges Méliès, Thomas Edison comme inventeurs, et Paris, Lyon, Marseille, la France et les États-Unis comme lieux de naissance. L'enquête ayant été réalisée auprès de Français uniquement, ces chiffres sont étonnants. Non pas que la France ait, à elle seule, inventé le cinéma, mais elle y a fortement participé. Sensibiliser les Français à leur patrimoine culturel est l'une des missions de l'État. Cela pourrait passer par l'invention d'une manifestation nationale culturelle annuelle par exemple : dans toute la France, programmation des premiers films, tournée d'une exposition dans les halls de cinéma et dans les musées ayant trait au cinéma et à l'histoire, dans les médiathèques et universités, ajout d'un chapitre dans le programme scolaire etc.

La filière doit apprendre à se présenter, à raconter son histoire aux nouveaux arrivants.

Conclusion

Les miniplexes et complexes indépendants ont beaucoup œuvré pour reconquérir les publics à l'issue de la crise sanitaire. Tous semblent s'être heurtés au même constat : on les pousse à la surperformance en termes de fréquentation et d'animation, sans leur donner les moyens de maintenir et développer ni leur lieu ni leurs équipes.

Les cinémas atteignent un plafond de verre et semblent n'avoir que deux choix : stagner, ce qui implique de tenir au maximum de leurs capacités sur le long terme, ou briser le plafond de verre, mais à quel prix ? Il semblerait que dans l'écosystème actuel, se développer signifie forcément « grossir », et non s'émanciper. S'ils veulent se développer, les cinémas n'ont d'autre choix que de rejoindre la logique d'hypermarché, c'est-à-dire automatiser leurs process, déshumaniser leur hall et perdre leur identité.

Est-ce l'avenir que l'on souhaite pour nos cinémas ?

Il semble être temps pour les exploitants, quelle que soit leur taille, de s'unir et de lancer un appel à la sobriété.

Bibliographie

Albert, X., & Camilleri, J.-F. (2015). *Le marketing du cinéma*. Dixit.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction : critique sociale du jugement*.

Boxoffice Pro. (2022, août 22). *La loi Sueur dévoile ses nouvelles modalités* - Boxoffice Pro.

Boxoffice Pro - L'information de référence de l'industrie du cinéma. Consulté le 18 août 2023, à l'adresse <https://www.boxofficepro.fr/la-loi-sueur-devoile-ses-nouvelles-modalites/>

CNC. (2019, 30 décembre). *Fréquentation des salles de cinéma en 2019 - Deuxième plus*

haut... Consulté le 13 août 2023, à l'adresse

https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/frequentation-des-salles-de-cinema-en-2019--deuxieme-plus-haut-niveau-depuis-53-ans--2133-millions-dentrees-en-2019_1104665

CNC. (2021, janvier). *Evaluation du poids économique et social du périmètre d'intervention*

du CNC, 2010-2019. Consulté le 22 août 2023, à l'adresse

<https://www.cnc.fr/documents/36995/1389917/Evaluation+du+poids+%C3%A9conomique+et+social+du+p%C3%A9rim%C3%A8tre+d%27intervention+du+CNC+-+2010-2019.pdf/50c5e2f4-5cfd-b2a6-7c84-cd0cb34b4b80>

CNC. (2022a). *Pourquoi les Français vont-ils moins souvent au cinéma ?* Consulté le 13 août

2023, à l'adresse [https://www.cnc.fr/documents/36995/1617915/Etude+-](https://www.cnc.fr/documents/36995/1617915/Etude+-+Pourquoi+les+Fran%25C3%25A7ais+vont+ils+moins+souvent+au+cin%25C3%25A9)

[+Pourquoi+les+Fran%25C3%25A7ais+vont+ils+moins+souvent+au+cin%25C3%25A9ma.pdf/a50360fb-ac02-b86b-74c6-75fab3433af7?t=1653296035510](https://www.cnc.fr/documents/36995/1617915/Etude+-+Pourquoi+les+Fran%25C3%25A7ais+vont+ils+moins+souvent+au+cin%25C3%25A9ma.pdf/a50360fb-ac02-b86b-74c6-75fab3433af7?t=1653296035510)

CNC. (2022b, septembre 21). *Les pratiques cinématographiques des Français en 2022*.

Consulté le 13 août 2023, à l'adresse <https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et->

[rapports/etudes-prospectives/les-pratiques-cinematographiques-des-francais-en-2022_1794773](#)

CNC. (2023a, janvier 2). *A 152 millions d'entrées en 2022, fort rebond de la fréquentation.* . .

Consulté le 13 août 2023, à l'adresse

https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/a-152-millions-dentrees-en-2022-fort-rebond-de-la-frequentation-dans-un-contexte-encore-atypique_1861985

CNC. (2023b, mars). *Cinexpert - baromètre du public des salles de cinéma - mars 2023.*

Consulté le 13 août 2023, à l'adresse https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/statistiques/cinexpert--barometre-du-public-des-salles-de-cinema--mars-2023_1934503

CNC. (2023c, août 2). *Fréquentation du mois de juillet 2023 : 18,38 millions d'entrées.*

Consulté le 23 août 2023, à l'adresse

https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/frequentation-du-mois-de-juillet-2023--1838-millions-dentrees_2006669

CNC. (s. d.). *Les dates-clés du CNC.* Consulté le 13 août 2023, à l'adresse

https://www.cnc.fr/a-propos-du-cnc/les-datescles-du-cnc_1242898

CNC. (s. d.-a). *Aides et financements.* Consulté le 22 août 2023, à l'adresse

https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements?_CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_formDate=1683370573176&p_p_id=CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_filtresFacets=s=filtresFacets&_CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_keywordsHidden=&_CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQ

[ebCkdiwdy6 searchType=rechercheRapide& CncPortletRechercheMoteurRechercheAide INSTANCE zQebCkdiwdy6 secteurHidden=Cin%C3%A9ma& CncPortletRechercheMoteurRechercheAide INSTANCE zQebCkdiwdy6 categorie cnc phaseduprojet=Exploitation& CncPortletRechercheMoteurRechercheAide INSTANCE zQebCkdiwdy6 categorie cnc secteur=Cin%C3%A9ma](https://www.cnc.fr/PortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_secteurHidden=Cin%C3%A9ma&CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_categorie_cnc_phaseduprojet=Exploitation&CncPortletRechercheMoteurRechercheAide_INSTANCE_zQebCkdiwdy6_categorie_cnc_secteur=Cin%C3%A9ma)

Colon, T. (2021, 9 décembre). Le CSA intègre les plateformes au financement du cinéma français - Boxoffice Pro. *Boxoffice Pro - L'information de référence de l'industrie du cinéma*. Consulté le 22 août 2023, à l'adresse <https://www.boxofficepro.fr/le-csa-integre-les-plateformes-de-streaming-au-financement-du-cinema-francais/>

Cortes, A. (2018, août 31). Réforme des contrats aidés : une "mise à mort" des associations et des communes rurales. *Marianne*. Consulté le 22 août 2023, à l'adresse <https://www.marianne.net/societe/reforme-des-contrats-aides-une-mise-mort-des-associations-et-des-communes-rurales>

Creton, L. (2020a). *L'économie du cinéma en 50 fiches* (6^e éd.). Armand Colin.

Creton, L. (2020b). *Economie du cinéma : Perspectives stratégiques* (6^e éd.). Armand Colin.

CSA. (s. d.). *Pourquoi les chaînes de télévision doivent-elles investir dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles françaises et européennes ? - Le CSA et l'Hadopi deviennent l'Arcom*. Consulté le 13 août 2023, à l'adresse <https://www.csa.fr/Mes-services/Foire-aux-questions/Informer/Les-chaines-TV/Pourquoi-les-chaines-de-television-doivent-elles-investir-dans-la-production-d-oeuvres-cinematographiques-et-audiovisuelles-francaises-et-europeennes>

Dacco, C., Lévêque, J., Mas, A., & Moget, F. (s. d.). Cinéma, salle, public. Dans *Université Paris Dauphine - PSL*. Conférence, Paris, France.

Dagnaud, M. (2011). Le cinéma, instrument du soft power des nations. *Géoéconomie*, 58.

- Dura, J.-M. (2016, septembre). *Rapport sur la salle de cinéma de demain*. CNC. Consulté le 13 août 2023, à l'adresse https://www.cnc.fr/professionnels/etudes-et-rapports/rapport/rapport-sur-la-salle-de-cinema-de-demain_228475
- Écran Total. (2021, août 24). Quand les cinémas ont-ils été fermés en 2020 et 2021 ? *Ecran Total*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://ecran-total.fr/2021/08/02/quand-les-cinemas-ont-ils-ete-fermes-en-2020-et-2021/>
- Ethis, E. (2007). Le cinéma, cet art subtil du rendez-vous. *Communication Et Langages*, 154(1), 11-21. <https://doi.org/10.3406/colan.2007.4686>
- Fédération Nationale des Cinémas Français. (s. d.). *Prix des places*. Consulté le 21 août 2023, à l'adresse <https://www.fnfcf.org/online/pid45/prix-des-places.html>
- Le Figaro. (2021, 28 décembre). *Pop-corn et confiseries, une manne pour les cinémas qui devient interdite*. Consulté le 22 août 2023, à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/societes/pop-corn-et-confiseries-une-manne-pour-les-cinemas-qui-devient-interdite-20211228>
- Gimello-Mesplomb, F. (2018). La politique publique du cinéma en France. *Art et pouvoir de 1848 à nos jours*. Consulté le 12 août 2023, à l'adresse <https://shs.hal.science/halshs-01941632/document>
- Jeancolas, J., & Marie, M. (2019). *Histoire du cinéma français*. Armand Colin.
- Lacoue, C. (2023, 22 mai). *Pourquoi les Français vont-ils moins souvent au cinéma ?* CNC. <https://www.cnc.fr/documents/36995/1617915/Etude+-+Pourquoi+les+Fran%25C3%25A7ais+vont+ils+moins+souvent+au+cin%25C3%25A9+ma.pdf/a50360fb-ac02-b86b-74c6-75fab3433af7?t=1653296035510>
- Lombardo, P., & Wolff, L. (2020). Cinquante ans de pratiques culturelles en France. *Culture études*, n°2(2), 1. <https://doi.org/10.3917/cule.202.0001>

Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique.

(s. d.). *Les dépenses par ministère*. budget.gouv.fr. Consulté le 13 août 2023, à

l'adresse <https://www.budget.gouv.fr/budget-etat/ministere?ministere=62781&programme=67767>

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Jeunesse. (s. d.). *L'éducation à l'image, au*

cinéma et à l'audiovisuel. Consulté le 13 août 2023, à l'adresse

<https://www.education.gouv.fr/l-education-l-image-au-cinema-et-l-audiovisuel-9587>

Mollard, C. (2015). *La culture est un combat*. <https://doi.org/10.3917/puf.molla.2015.01>

Müller, J., & Schreiber, A. (2022). Les sorties culturelles des Français après deux années de

Covid-19. *Culture études*, n° 6(6), 1-20. <https://doi.org/10.3917/cule.226.0001>

Papagno, J.-E. (s. d.). *Cours Édition et diffusion de contenu audiovisuel*.

Pinto, A., & Mary, P. (2021). II / Les publics du cinéma : lieux, goûts et pratiques. *Reperes*,

31-50. <https://www.cairn.info/sociologie-du-cinema--9782707144454-page-31.htm>

Regards. (2022, 8 octobre). *Appel à des états généraux du cinéma 2022* [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=563FQZN39IA>

Salson, A., & Arnal, M. (2015). *Rêver les cinémas, demain*.

<https://doi.org/10.3917/ahd.sals.2015.01>

Vigoureux, J. (2021). *Décarbonons la culture !* [Diapositives]. Shift Project.

<https://theshiftproject.org/wp-content/uploads/2021/12/211130TSP-Rapportfinal-PTEF-culture.pdf>

Vulser, N. (2007). La stratégie de Marin Karmitz face aux mutations du cinéma. *Le Monde*.

Wuart, L. (2021). L'industrie cinématographique au temps de la crise sanitaire : entre

fragilisation des salles de cinéma et dynamique de plateformes. *Effeillage*, N°

10(1), 44-49. <https://doi.org/10.3917/eff.010.0044>