

LA SALLE DE CINEMA DE DEMAIN

Rapport présenté à
Mme Frédérique BREDIN,
Présidente du CNC,
Par M. Jean-Marie DURA

Septembre 2016

« (...) Par rapport à la revendication d'accessibilité immédiate et gratuite, à tout, et en tout lieu, la limitation permet une délimitation et de consacrer un espace et un temps, c'est-à-dire de faire exister de l'inhabituel, voire de l'exceptionnel, de nature à susciter un désir n'ayant pas été rendu évanescant par un tourbillon de consommation effective ou potentielle qui l'annihile avant même de lui avoir permis de naître. Loin de rejoindre la communauté des espaces publics muséifiés, la salle de cinéma continue aujourd'hui à faire preuve de dynamisme et les exploitants d'inventivité pour réaffirmer une identité d'espace social ouvert sur la diversité et les préoccupations de la société d'aujourd'hui en prise directe avec la ville et son quotidien, son bouillonnement créatif et les besoins de ses habitants (...); un lieu vivant, générateur en permanence de culture, de convivialité et d'expériences de divertissement inédites (...)».

Laurent CRETON et Kira KITSOPANIDOU
Les salles de cinéma,
Enjeux, défis et perspectives
Armand Colin, novembre 2013

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble des personnes auditionnées, qui ont généreusement accepté de prendre de leur temps pour partager leur passion, leur enthousiasme et leurs réflexions sur l'avenir de la salle de cinéma.

Je remercie également Xavier Lardoux, Lionel Bertinet, Eric Busidan et Corentin Bichet, et dois des remerciements tout particuliers à Marion Golléty, dont j'ai apprécié la collaboration sans faille et l'aide précieuse. Le présent rapport lui doit énormément.

Un remerciement spécial enfin à mon épouse et à mes enfants pour leur patience et leur soutien.

SYNTHÈSE

Non seulement le cinéma en salles n'est pas mort mais il se porte en réalité mieux que jamais. Porté notamment par l'Asie, le parc mondial de salles a ainsi connu sur les dix dernières années, de 2005 à 2015, une croissance exceptionnelle de +36%, passant de 112 000 à 152 000 écrans : **40 000 nouvelles salles se sont ouvertes en dix ans.**

La salle de cinéma a donc un avenir, mais dans un contexte de profondes mutations liées à la multiplication des supports et à la diversification des usages, elle doit relever de nombreux défis.

Comment peut-elle rester un lieu attractif de découverte des œuvres et de partage collectif ? Comment inciter les jeunes, de plus en plus connectés, à prendre le chemin de la salle de cinéma ? Comment réussir à préserver une pluralité des lieux, pour maintenir à côté des grands circuits des cinémas différents dotés d'une identité forte et porteurs d'une programmation diverse et exigeante ? Comment favoriser la nécessaire croissance des entrées compte tenu de l'importance des investissements déjà réalisés et à réaliser ?

Toutes ces questions et d'autres encore se posent à la salle de cinéma, dans un contexte qui nous semble marqué par les principales tendances suivantes, au nombre de sept :

1. Le retour vers le centre-ville par opposition à des multiplexes survitaminés tournés vers le spectaculaire

Cinéma haut de gamme et / ou « lieu de vie », la salle de cinéma revient en centre-ville pour être au plus près du public urbain, lui offrir de nouveaux services (bar, restaurant, crèche, librairie,...) ainsi qu'une programmation plus riche et plus ouverte sur d'autres types de contenus. Ces cinémas sont dotés d'une identité architecturale forte, œuvre d'architectes renommés et / ou détournant d'anciens bâtiments industriels désaffectés. Plus que de « simples » cinémas, ces salles se distinguent des multiplexes de périphérie de plus en plus tournés quant à eux vers la technologie et la maximisation du confort.

2. La course aux innovations technologiques permanentes et la question de son financement

Les salles devront désormais investir de manière plus conséquente et surtout plus fréquente dans les nouvelles technologies (projection 4K, HDR, HFR, projection laser, nouveaux fauteuils, etc.), et l'écart risque de se creuser entre les salles qui auront les moyens de financer de tels investissements et les autres.

3. L'impératif de la différence et de « l'expérience-client »

Face à l'attractivité grandissante des loisirs domestiques audiovisuels, et des autres salles, l'«expérience spectateur » et la différence sont les nouveaux sésames. La salle devra offrir au spectateur une expérience si possible unique, en tous les cas différente, grâce à de nouveaux services tels que sièges inclinables grand format, dîner à la place dans la salle, etc. Dans une logique de différenciation alternative, l'aménagement d'espaces dédiés aux jeunes ou non marchands permettra à la salle de demain d'être un lieu participatif et de prolonger l'expérience au-delà de la séance.

4. Une programmation explosée « façon puzzle » et un lien renforcé avec le spectateur

Au-delà d'un plus grand nombre de films et de versions, la salle de demain programmera une multitude de contenus alternatifs : spectacle vivant, compétitions de *e-gaming*, réalité virtuelle, conférences et cours qui transformeront la salle en un lieu de débats et de transmission des savoirs. De plus, en s'appropriant la VàD, la salle de demain renforcera son rôle d'éditorialisation et de prescripteur et son lien avec son public.

5. Le rôle central des smartphones et du Big Data

La salle de demain sera en interaction constante avec un public de plus en plus connecté grâce aux smartphones et aux outils de communication numérique, et devra maîtriser et utiliser ces nouveaux outils pour simplifier le parcours du spectateur, mieux cerner ses attentes et mieux communiquer avec lui.

6. La montée en puissance du marché asiatique

L'Asie, et plus particulièrement la Chine, vont dominer l'exploitation voire l'industrie cinématographique mondiale. Wanda, 1^{er} circuit mondial avec 13 600 écrans, est chinois. Les investissements massifs dans la production des sociétés chinoises renforceront encore l'influence de l'Asie sur l'offre et la pratique cinématographiques mondiales, avec sans doute plusieurs conséquences : *blockbusters* plus conçus pour plaire au public chinois qu'au public européen, prise de contrôle de certains circuits européens, influence d'une pratique plus tournée vers le divertissement de masse et la « consommation » de films.

7. L'émergence de méga-circuits internationaux

L'exploitation cinématographique internationale est entrée dans une phase de consolidation aux niveaux régional et mondial, qui aboutira à la création de 5 ou 6 grandes chaînes internationales, dont 2 ou 3 circuits asiatiques et 1 ou 2 américains. Un fossé risque alors de se creuser entre ces circuits qui concentreront des moyens financiers, humains et technologiques importants et les autres exploitants.

RECOMMANDATIONS

Au regard des tendances qui affecteront demain la salle de cinéma, il nous semble important que les différentes parties prenantes, exploitants, organisations professionnelles, collectivités locales, notamment les villes, les parlementaires et d'une manière générale les pouvoirs publics ainsi que les institutions européennes ouvrent le débat et réfléchissent aux voies et moyens d'en tirer le meilleur parti. Le débat pourrait s'articuler autour des pistes de réflexion suivantes :

1) Chercher à simplifier et encourager la création de cinémas en centre-ville :

Le numérique redonne une chance aux cinémas de pouvoir s'implanter dans les villes, ce qui correspond aux attentes d'une partie du public et participe au mouvement général de lutte contre la pollution par réduction des déplacements en voiture. Pour autant, les obstacles restent nombreux, à commencer par le prix du foncier. Il conviendrait que les communes et les pouvoirs publics s'interrogent sur les divers moyens d'accompagner ce mouvement en allégeant dans la mesure du possible la fiscalité, les charges et la réglementation qui pèsent sur de telles exploitations.

2) Doter les salles d'une identité architecturale forte :

Le bâtiment qui abrite le cinéma est sa première et sans doute sa meilleure façon de se différencier et d'exister aux yeux d'un public de plus en plus sollicité. Il convient donc de réfléchir dès la conception des projets aux moyens nécessaires, pas seulement financiers du reste, pour inscrire le cinéma dans un geste architectural le plus fort possible qui le « débanalisera ».

3) Envisager les cinémas comme des lieux de vie sociale et culturelle :

Pour certains cinémas, notamment en centre-ville mais pas seulement, l'avenir passe par l'intégration soit en direct soit avec des partenaires privés ou associatifs de services culturels et familiaux tels que crèche ou librairie, de façon à acquérir un « supplément d'âme » et donner au public des raisons supplémentaires de les fréquenter. Les collectivités locales doivent réfléchir à la façon d'aider les cinémas à remplir ce rôle qui renforce la cohésion sociale.

4) Favoriser les débats et la transmission des savoirs :

Au-delà de l'opéra, des concerts et du théâtre, il existe un public partant pour tester des « drogues culturelles » plus dures. Exploitants, distributeurs et les institutions concernées (Collège de France, Académie française, Universités,... pour la France) doivent réfléchir à la façon de combler cet appétit.

5) Accélérer la conversion écologique des cinémas - et communiquer dessus :

Les salles de cinéma n'échapperont pas à la nécessité de diminuer leur empreinte carbone, et de le faire savoir. Elles doivent donc à la fois travailler pour diminuer cette empreinte, mais également se saisir de la question et communiquer sur leurs efforts et les résultats obtenus auprès du public.

6) Créer des espaces dédiés aux jeunes et / ou à la programmation complémentaire :

Quand elles disposent de la place suffisante, ce qui n'est évidemment pas toujours le cas, les salles doivent réfléchir à des aménagements spécifiques pour attirer ou conserver le public jeune, quand cela correspond bien sûr à leur identité. De la même manière et sous les mêmes réserves, les salles, pas seulement en centre-ville et dans le secteur art & essai, peuvent réfléchir à aménager des endroits, soit physiquement soit sur le web, où elles proposeront aux spectateurs des « bonus », une programmation complémentaire par rapport aux contenus programmés dans leurs salles.

7) Développer le *e-gaming* :

A défaut ou en complément d'avoir la place ou la volonté de dédier un espace au public jeune, certaines salles pourraient programmer des compétitions de *e-gaming* pour attirer ou conserver le public jeune, si bien entendu leur identité s'y prête.

8) Embrasser la communication et les nouvelles technologies digitales :

Il est essentiel que toutes les salles adoptent, s'emparent et maîtrisent la communication et plus généralement les nouvelles technologies digitales, afin de mieux communiquer avec leurs différents publics et développer leurs entrées.

9) Renforcer la coopération entre exploitants et distributeurs

Les salles de cinéma ont désormais la possibilité, grâce au marketing digital et à l'internet, de recueillir énormément d'informations pertinentes sur leurs spectateurs. La question de l'exploitation intelligente et respectueuse de ces énormes masses de données se pose et dans ce domaine, une collaboration accrue entre exploitants et distributeurs semble nécessaire pour en tirer le meilleur parti.

10) Mettre en commun les moyens, les services et les bonnes pratiques pour toutes les salles en deçà d'une certaine taille :

Les projets de mutualisation portés par les salles de cinéma doivent être encouragés, à tous les niveaux, les salles devant prendre conscience qu'il n'est plus possible aujourd'hui de fonctionner en autonomie complète.

11) Apprendre des pratiques, expériences & innovations menées à l'étranger :

Toutes les parties prenantes, pas seulement les salles, doivent s'informer sur ce qui se passe dans le monde en matière d'exploitation cinématographique, pour évaluer et éventuellement copier / adapter les meilleures idées. Il conviendrait de mutualiser au niveau national ce travail de recherche et d'en organiser la diffusion en mettant régulièrement à disposition des médias des synthèses sur les pratiques, nouvelles ou non, de l'exploitation internationale. En France, nous avons la chance d'avoir un organisme comme Unifrance qui pourrait se voir attribuer ce travail de veille et de diffusion.

12) Faire émerger des champions nationaux et européens :

Face à la consolidation en cours autour de quelques méga-circuits internationaux, la question se pose de favoriser l'émergence de champions nationaux et / ou européens, pour pouvoir continuer de jouer un rôle et défendre la diversité du cinéma européen au niveau mondial. Au bout de l'histoire, qui contrôle les cinémas contrôle également, même marginalement (mais on sait que c'est la marge qui tient la page) les œuvres qui y sont projetées et les conditions de leur exposition.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
SYNTHÈSE.....	4
RECOMMANDATIONS	6
INTRODUCTION.....	12
1. Des salles de cinémas de plus en plus différenciées, entre retour vers les centre-villes & multiplexes survitaminés.....	18
1.1 Le retour des cinémas en centre-ville - de moins en moins simples cinémas.....	19
Des cinémas haut de gamme, très urbains avec de petites salles offrant de nouveaux services ...	20
Des cinémas-lieu de vie proposant une offre enrichie.....	21
Le détournement de lieux et de bâtiments à forte identité	23
1.2 Des multiplexes en mutation de plus en plus tournés vers le spectaculaire.....	25
Plus de technologie orientée vers plus de grand spectacle cinématographique	25
Un confort XXL avec une nouvelle génération de sièges moins nombreux mais inclinables, plus grands et plus espacés.....	26
Une programmation élargie, du cinéma d’auteur aux compétitions de e-gaming.....	26
Faire venir le spectateur de moins loin mais plus souvent	27
2. La course au surarmement technologique et l’investissement sans fin pour tous	29
Pourquoi cette course ?.....	29
Un changement de modèle économique.....	29
Des changements aussi radicaux que l’arrivée de la couleur ou du son ?.....	30
Vers la suppression de la projection ?.....	31
Définir de nouvelles normes (ou plutôt appliquer celles qui existent).....	31
Financement et rentabilité de ces investissements technologiques	32
3. Toujours faire plus dans toujours plus de domaines pour se différencier et attirer le spectateur	34
Des écrans, des images et des histoires variés et de qualité chez soi, l’interaction en plus.....	34
Et c’est « gratuit » (ou presque...) !	35
Le cinéma, un truc de vieux ?.....	35
L’expérience spectateur, le nouveau sésame	36
Un lieu complet en mouvement.....	37
De nouveaux services pour les spectateurs.....	38
Une immersion plus poussée	39
Une signature architecturale.....	40
En faire plus pour l’environnement : une salle demain toujours plus verte et durable.....	40
Un exemple éloigné ?	41
4. Le Big Bang de la programmation ou une programmation explosée façon puzzle	42

Une multitude de films et de versions disponibles.....	42
Une offre infinie de contenus alternatifs.....	43
e-gaming et séries TV.....	45
La réalité virtuelle débarque... Mais pour combien de temps ?	46
Un moyen d’augmenter un taux d’occupation par nature très bas	47
Suivre le spectateur jusqu’à la VàD	47
Nécessité de faire et d’assumer de vrais choix de programmation - et de bien les communiquer au public	48
5. Des salles de cinéma hyper connectées : Big Data & smartphones, no mobile, no business	50
No smartphone, no business.....	50
Simplifier au maximum le parcours du spectateur grâce au digital	51
Etre présent sur internet, apporter plus à ses spectateurs	52
Quelques exemples étrangers	52
La Chine	53
La Corée du Sud	54
Les Etats-Unis.....	55
La « data » (les données), enjeu majeur pour la salle de demain	56
Les prix dynamiques : le loup dans la bergerie ?	56
Une aide aux cinématographies les plus fragiles et aux contenus alternatifs.....	57
Un métier nouveau, des compétences et des moyens spécifiques	57
De nouveaux intermédiaires.....	57
Connaître, cibler et convaincre le spectateur grâce à internet	58
Le risque d’un Grand Fossé Digital	58
6. Le soleil se lève à l'Est, ou l’avènement de l'Asie et ce que cela signifie pour le reste du monde..	59
La montée en puissance du marché asiatique.....	59
Une pratique cinématographique plus tournée vers le divertissement de masse	61
Des risques liés aux pratiques commerciales spécifiques	61
Quelles conséquences pour l’Europe et la France ?	62
7. Big is beautiful ? L’émérgence des méga circuits internationaux et ce que cela signifie pour nous tous.....	63
Un secteur de l’exploitation encore très morcelé au niveau mondial.....	63
Des Européens parents pauvres ?.....	63
La menace Gafa, plus Netflix et quelques autres	63
Vers une consolidation de l’exploitation cinématographique mondiale	64
Un effet domino	64
Les raisons de fonds derrière cette consolidation-.....	64

La consolidation, moteur d'une double intégration vers l'amont et vers l'aval	65
Les conséquences de cette consolidation	65
La chronologie des médias : il faut que tout change pour que rien ne change	66
CONCLUSION	67
Liste des annexes.....	70
Annexe 1 : Lettre de mission du 9 novembre 2015.....	71
Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées	72
Annexe 3 : Classement des 25 premiers circuits cinématographiques mondiaux en nombre d'écrans	76
Annexe 4 : Chiffres-clés 2015 marchés allemand, américain, britannique, chinois, coréen, espagnol, italien, japonais & français.....	83
Annexe 5 : Bibliographie– ouvrages, principaux articles & blogs cités, sites internet	84

INTRODUCTION

La Présidente du CNC, Mme Frédérique BREDIN, m'a confié le 9 novembre 2015 une mission de réflexion sur la salle de cinéma de demain, dans l'objectif de mieux appréhender les principales mutations à l'œuvre dans le secteur de l'exploitation (cf. lettre de mission en annexe 1).

Pourquoi se préoccuper de la salle de cinéma de demain ? Parce qu'il y aura demain des salles de cinéma.

En effet, non seulement le cinéma en salle n'est pas mort, contrairement à l'antienne bien connue et rabâchée, mais il ne s'est jamais aussi bien porté au niveau mondial ! 40 000 nouvelles salles de cinéma ont ainsi été créées entre 2005 et 2015 dans le monde, soit une augmentation de 36%, le parc mondial des salles passant de 112 000 écrans à 152 000¹ sur la période.

Les tableaux ci-dessous détaillent cette progression par grande région géographique et pour les 10 pays les mieux pourvus en nombre d'écrans entre 2005 et 2014 :

EVOLUTION DU NOMBRE D'ECRANS 2005 - 2014				
	2005	2014	Ecart	%
Europe de l'Ouest	27 713	27 597	(116)	-0,4%
Europe Centrale et de l'Est	5 477	7 903	2 426	44,3%
EUROPE - TOTAL	33 190	35 500	2 310	7,0%
Amérique du Nord	40 723	43 392	2 669	6,6%
Amérique Centrale et du Sud	7 822	11 076	3 254	41,6%
AMERIQUE - TOTAL	48 545	54 468	5 923	12,2%
AFRIQUE & MOYEN-ORIENT	1 741	1 971	230	13,2%
ASIE-PACIFIQUE	28 565	49 482	20 917	73,2%
MONDE - TOTAL	112 041	141 421	29 380	26,2%

Source : Unifrance / IHS

¹ Source : Focus - Tendances du marché mondial du film 2016, Observatoire Européen de l'Audiovisuel & Marché International du Film, Cannes mai 2016, page 12. 152 142 écrans exactement à fin 2015, dont 141 050 numériques.

La progression provient essentiellement de l'Asie – Pacifique, mais pas seulement : en pourcentage, la croissance est également remarquable en Europe Centrale et de l'Est ainsi qu'en Amérique Centrale et du Sud. A l'opposé, Afrique et Moyen-Orient n'ont pas encore connu une réelle croissance de leur marché, et peuvent donc être considérés comme les relais de croissance de demain.

On pourra arguer avec raison que la seule augmentation du nombre de salles n'est pas l'unique critère de la bonne santé du cinéma, et en particulier que cette augmentation ne signifie pas forcément, dans les pays « matures » comme la France, celle du nombre de cinémas. Cette croissance reste cependant étonnante.

Sur la même période, l'évolution du nombre d'écrans dans les dix pays les plus équipés est la suivante :

TOP 10 DES PAYS AYANT LE PLUS D'ECRANS fin 2014

	2005	2014	Ecart	%
Etats-Unis	37 740	40 285	2 545	6,7%
Chine	4 425	23 506	19 081	431,2%
Inde	12 533	11 109	-1 424	-11,4%
Mexique	3 544	5 661	2 117	59,7%
France	5 372	5 653	281	5,2%
Allemagne	4 889	4 637	-252	-5,2%
Royaume-Uni	3 486	3 947	461	13,2%
Italie	3 890	3 934	44	1,1%
Russie	2 236	3 829	1 593	71,2%
Espagne	4 120	3 558	-562	-13,6%
Total 10 premiers pays	82 235	106 119	23 884	29,0%

Monde	112 041	141 421	29 380	26,2%
% des 10 premiers / Monde	73,4%	75,0%	81,3%	1,6%

Source : Unifrance / IHS

Si la croissance du parc mondial a été principalement tirée par l'Asie et singulièrement par la Chine, le Mexique et la Russie ont également connu une croissance remarquable au cours de cette période, tandis que les Etats-Unis et surtout le Royaume-Uni, pays pourtant matures, connaissent une croissance non négligeable, supérieure à celle de la France. Seuls 3 pays, l'Inde, l'Espagne et l'Allemagne, ont vu leur nombre d'écrans total diminuer sur la période.

Au-delà de cette forte croissance, les salles de cinéma et plus largement l'industrie du cinéma dans son ensemble sont confrontées depuis la fin des années 90 à une série de mutations, toutes liées de près ou de loin à l'avènement du numérique.

A l'intérieur des cinémas, la technologie de projection et du son a ainsi été bouleversée, tandis qu'à l'extérieur la montée en puissance d'internet, des réseaux sociaux et des

smartphones a considérablement changé les pratiques et le rapport du public, notamment des jeunes, à l'image et à la salle de cinéma.

La salle de cinéma reflète ces mutations et ces tendances et s'en nourrit. Elle devient donc aujourd'hui numérique, connectée, interactive, et bénéficie de la forme de « libération » apportée la projection numérique pour s'ouvrir à d'autres œuvres et d'autres contenus. Elle s'en sert, ou doit s'en servir, pour conserver ou développer sa fréquentation en renforçant tant son côté « grand spectacle cinématographique » que sa dimension sociale et solidaire.

Mais si ces évolutions sont passionnantes, excitantes, porteuses d'avenir et de renouvellement, elles sont également lourdes de menaces plus ou moins voilées.

Ainsi, si les Etats-Unis ont connu en 2015 une année historique en termes de box-office, dépassant pour la première fois la barre symbolique des 11 milliards de dollars de recettes, ils connaissent également depuis 2002 une baisse quasi-ininterrompue de leur indice de fréquentation annuel, lequel passe dans ce laps de temps finalement assez court de 5,5 entrées par habitant et par an à 4,0 en 2015².

Cette évolution négative de l'indice de fréquentation du premier marché mondial³ est corrélée avec l'arrivée et la montée en puissance des fameuses plateformes de vidéo à la demande (« VAD ») « over the top » (« OTT »), dont Netflix, mais aussi Amazon Prime et Hulu.

De son côté, si la France peut à bon droit s'enorgueillir d'un excellent indice de fréquentation, remarquablement stable et largement supérieur à celui des principaux pays européens⁴, et corrélativement d'une fréquentation systématiquement supérieure à 200 millions d'entrées par an ces dernières années, la situation n'est pas non plus sans risque.

En effet, le marché français ne peut en réalité se contenter de conserver un niveau de fréquentation stable. Il doit au contraire impérativement trouver le moyen d'augmenter le nombre d'entrées pour deux raisons majeures : les investissements considérables consentis par les exploitants pour créer un nombre toujours croissant de nouvelles salles, ou rénover les salles existantes, et les investissements à venir et l'augmentation des coûts d'exploitation liés au renouvellement des projecteurs et du son et au travail spécifique dédié au numérique pour suivre et intéresser le public dans une société hyper connectée.

L'exemple de la montée et de l'effondrement du marché espagnol au cours des 20 dernières années est à méditer. Les causes en sont multiples, qui à notre connaissance n'ont pas encore été ni clairement, ni exhaustivement et définitivement analysées, mais la fréquentation en

² Source : *The Compelling Argument For Buying Shares Of Regal Entertainment Group*, L&F Capital Management, Seeking Alpha, 17 juin 2016

³ Tant que la Chine n'aura pas supplanté l'ensemble Etats-Unis / Canada en la matière, c'est-à-dire au rythme actuel de croissance du marché chinois probablement dès 2017 ou 2018 – cf. infra Partie 6.

⁴ Toujours inférieur cependant à l'indice de fréquentation des Etats-Unis, malgré la baisse de ce dernier.

Espagne, qui s'élevait en 1997 à 107,1 millions⁵ d'entrées, est ainsi passée de 146,8 millions en 2004, son point le plus haut⁶, à 78,2 millions en 2013, son point le plus bas.

La fréquentation espagnole est certes répartie depuis, enregistrant en 2015 avec 94,6 millions entrées une hausse de 8,2% par rapport à 2014 et de 22,9% par rapport à 2013, mais ce niveau d'entrées est aussi le 3^e plus faible historiquement enregistré depuis 1994...

Par ailleurs, parmi les défis auxquels la salle de demain sera confrontée, le plus brûlant et le plus âprement débattu⁷, est la désaffection du jeune public. Si le problème existe bien, en partant de l'hypothèse que la fameuse génération « millenium » a un problème de temps, sur-connectée et sur-sollicitée comme elle l'est par les nombreuses possibilités dont ses aînés n'avaient tout simplement même pas idée⁸, c'est sans aucun doute l'un des défis les plus préoccupants auxquels les salles seront confrontées.

Au-delà de la nécessaire croissance des entrées et du retour ou du maintien du public jeune dans les salles, les autres enjeux majeurs auxquels sera confrontée la salle de demain sont d'une part le maintien de la diversité des œuvres, à la fois dans un objectif culturel mais également afin de lutter contre la trop grande concentration des entrées sur les seuls *blockbusters*, et d'autre part la préservation de la pluralité des lieux, pour maintenir à côté des grands circuits des lieux de vie dotés d'une identité forte et porteurs d'une programmation plus diverse et plus exigeante. Au-delà de leur fonction stricte de cinéma, ces lieux très divers, ancrés dans des villes ou dans des zones plus reculées, participent tous du lien social et de l'aménagement culturel du territoire.

Pour tenter d'identifier les principales tendances ou pratiques qui forgeront la salle de demain et son environnement, nous avons interrogé, avec Marion Golléty, près de 90 professionnels, architectes, journalistes et universitaires, venant bien entendu de l'industrie cinématographique mais aussi d'autres secteurs plus ou moins éloignés tant en France qu'à l'étranger, afin d'élargir les horizons de cette étude⁹.

Qu'ils soient tous ici très sincèrement remerciés pour leur temps et leur disponibilité, ainsi que pour leur accueil chaleureux, leur ouverture et la façon généreuse et enthousiaste qu'ils ont eue de partager avec nous leurs réflexions sur l'avenir de la salle de cinéma.

⁵ Tous les chiffres cités dans ces deux paragraphes sur le marché espagnol proviennent, sauf indication contraire, de *Focus - Tendances du marché mondial du film 2016*, document cité, et des éditions précédentes.

⁶ En 2004, le nombre d'entrées par an et par habitant espagnol (indice de fréquentation), 3,3, était le plus élevé d'Europe, supérieur même à celui de la France (3,2). Il n'était plus que de 1,7 en 2013 et 2,0 en 2015 (3,3 en France la même année).

⁷ Il n'y a pas de consensus sur le sujet parmi les observateurs et les professionnels. La baisse (ou non) de la fréquentation du public jeune fait toujours débat, les différents chiffres et les diverses études en circulation pouvant accréditer la thèse du maintien comme celle de la désaffection du jeune public.

⁸ De quand date exactement les réseaux sociaux, le streaming, et l'envie de partager frénétiquement son expérience tout en regardant au moins deux écrans à la fois, dont l'un passant en « *binge viewing* » la dernière série TV US à la mode ?

⁹ Le lecteur retrouvera en annexe 2 la liste complète des personnes auditionnées.

Nous nous sommes attachés à travers ces discussions à identifier les différentes tendances qui devraient affecter en bien ou en mal la salle de demain, dans toutes ses dimensions : architecturale, technologique, communication, programmation, public, connectivité, etc.

Pour compléter ces auditions, nous avons par ailleurs compulsé un certain nombre d'ouvrages publiés sur le sujet et d'articles parus dans la presse et les principaux blogs en France et à l'étranger. Le lecteur en retrouvera la liste en annexe 5.

Au-delà des limites d'usage inhérentes à l'exercice de prédiction, périlleux par nature¹⁰, nous n'avons pu expérimenter toutes les innovations, dont certaines sont parfois très éloignées de la pratique cinématographique française, ni chiffrer l'impact des tendances que nos interlocuteurs nous ont permis d'identifier.

Les principales pistes de réflexion et tendances que le lecteur trouvera analysées dans les pages qui suivent s'articulent autour des quelques points-clés suivants :

- des salles déjà heureusement diverses aujourd'hui, mais qui le seront encore plus demain¹¹, qui pour certaines reviennent en centre-ville, selon au moins deux modalités,
- une différence de plus en plus marquée entre des salles « lieux de vie » et des salles dédiées au grand spectacle cinématographique,
- le rôle de plus en plus accru et discriminant de la technologie, avec une course en avant généralisée : projection laser, 4K, HFR, HDR¹², écrans enveloppants, très grands écrans, son 3D, fauteuils « 4DX »,
- une recherche constante d'amélioration du confort de la salle ainsi que des services proposés aux spectateurs, réservation, ticket électronique, fauteuils XXL ou encore restauration,
- l'accentuation de la dichotomie entre jeune public d'un côté et public plus mature, plus sophistiqué, de l'autre,
- l'avènement de cinémas qui ne sont plus de « simples » cinémas mais deviennent de véritables « hub » de sortie et de loisirs,
- un modèle économique à réinventer compte tenu de l'importance des investissements déjà réalisés et à réaliser, de l'accélération de leur fréquence et de l'élargissement de leur typologie,
- une salle de plus en plus connectée voire hyper connectée avec son public, reflet des nouvelles pratiques et des nouveaux modes de vie,
- le grand fossé du *Big Data* et du numérique, entre les salles qui maîtriseront les algorithmes, le *smart pricing* et le marketing digital et les autres,
- une programmation débridée.

¹⁰ Remember Leicester Football Club, Angleterre – Islande ou Pays de Galle – Belgique. Pour une analyse exhaustive et quasi-définitive sur ce sujet classique, le lecteur est invité à se reporter à l'album *Le Devin*, Uderzo & Goscinny, 1^{ère} édition mai 1972, Dargaud, Paris.

¹¹ Nous emploierons indifféremment dans le présent rapport les expressions « la salle de cinéma » ou « les salles de cinéma », étant entendu pour nous que les salles sont nécessairement diverses

¹² Voir plus loin, notamment Partie 2, les tentatives de définition de ces divers acronymes plus ou moins barbares.

Enfin, la salle de demain nous paraît caractérisée par une double révolution dans un marché jusque-là très fragmenté et dominé par les Etats-Unis : la confirmation de la montée en puissance de l'Asie et l'émergence de cinq ou six méga-circuits de cinéma à l'échelle mondiale.

Ce travail n'aura pas été vain s'il permet d'offrir aux uns et aux autres une synthèse et une mise en perspective des différents éléments qui structureront l'exploitation de demain.

Enfin, *last but not least*, nous sollicitons l'indulgence du lecteur pour les (encore) trop nombreux anglicismes qui malgré notre vigilance ponctuent ce rapport.

Clermont-Ferrand & Paris, le 26 septembre 2016

1. Des salles de cinémas de plus en plus différenciées, entre retour vers les centre-villes & multiplexes survitaminés

Il n'y a aucun risque que demain le parc de salles dans le monde et en France en particulier soit constitué selon un modèle unique de salles déclinées partout à l'identique. La salle de demain sera comme celle d'aujourd'hui plurielle, modelée par les différentes mutations qu'elle a déjà traversées depuis sa création et par la volonté et la personnalité des exploitants. Pour s'adapter aux différentes évolutions technologiques et sociologiques et « être à l'écoute » des attentes du public et des changements de comportements de la société, les salles de cinéma ont en effet toujours su depuis leurs débuts évoluer et revêtir plusieurs formes.

Dans la suite du texte, nous emploierons donc indifféremment les expressions « la salle » ou « les salles » de cinéma, de demain comme d'aujourd'hui.

La salle de cinéma a d'abord été une attraction ambulante présentée de foire en foire avant de devenir un spectacle sédentaire pour répondre à l'augmentation de la demande du public et à la croissance de la population. C'est ainsi que **les cinémas de quartier** sont nés sur le modèle des théâtres, permettant à la population de s'y rendre à pied. Avec les Trente Glorieuses, la création des congés payés et l'augmentation du pouvoir d'achat, un nouveau mode de vie a vu le jour et s'est matérialisé autour d'un nouveau bien de consommation, la voiture. Celle-ci a favorisé à la fois l'habitat périurbain et le développement des centres commerciaux en périphérie parfois lointaine des grandes agglomérations, concentrant sur un même lieu une multitude de biens et de services, avec le graal de la société de consommation post-seconde guerre mondiale, un parking gratuit, entraînant ainsi une recomposition du parc de salles. On voit alors émerger le modèle des multiplexes qui entraîne la fin du modèle unique des cinémas de quartier, ou plutôt des « **quartiers de cinéma** »¹³.

Aujourd'hui, l'évolution des modes de vie et de consommation, avec notamment l'émergence d'une conscience collective plus soucieuse de l'environnement, au moins parmi une partie importante de la population, favorise de nouveau le développement de commerces de proximité, à taille humaine et accessibles à pieds.

Ainsi, à l'image des grandes enseignes de distribution qui développent des petits supermarchés de proximité en centre-ville, on constate depuis un certain temps le retour des cinémas dans les centre-villes (cf. 1.1 ci-dessous).

Parallèlement, un autre mouvement se dessine, portant sur les multiplexes. Ces derniers tendent en effet dans le monde entier à renforcer leur positionnement « spectacle » pour se différencier mais aussi pour se distinguer des images que l'on peut voir chez soi, en repensant le « sentiment de partage collectif » offert par la salle de cinéma (1.2).

¹³ Selon l'expression de Claude Forest, auquel nous empruntons cette analyse

Quoiqu'il en soit, lieu de cinéma et de vie ancré dans la cité, ou multiplexe privilégiant le grand spectacle cinématographique, la salle de cinéma de demain ne sera pas qu'un cinéma. Pour attirer le public et lui donner envie de sortir de chez lui, d'échapper au « piège du canapé »¹⁴, elle devra nettement marquer cette différence par rapport à ce que le spectateur peut trouver chez lui et lui proposer, selon son identité propre, « autre chose » que la simple projection cinématographique.

1.1 Le retour des cinémas en centre-ville - de moins en moins simples cinémas

Les cinémas reviennent en centre-ville. C'est un premier constat qui semble à peu près valable dans la plupart des pays du monde, ce mouvement s'inscrivant dans une tendance plus générale de la société contemporaine, qui privilégie le fait d'être au plus proche de la communauté pour créer des interconnexions entre les différents flux de populations, à l'image des nouveaux modèles d'agglomérations fondés sur la mixité des fonctions et le « *frottement des disciplines* »¹⁵.

En se rapprochant des centres villes ou en les réinvestissant, les salles redeviennent plus faciles d'accès pour le nombreux public habitant à proximité, qu'elles peuvent ainsi faire venir plus aisément et plus fréquemment. Elles répondent à un véritable besoin de proximité et augmentent ainsi leur fréquentation en faisant venir des spectateurs qui viennent de moins loin, plus souvent. Ce triptyque sera du reste à l'avenir la clé de la rentabilité des cinémas à un moment où, au moins dans les pays les plus matures, leur nombre augmente sur une même zone de chalandise, exacerbant la concurrence et la lutte pour les spectateurs : arriver à faire venir sans doute moins de spectateurs, car venant de moins loin, mais plus souvent¹⁶.

Ce retour ou ce maintien des cinémas dans les villes est rendu plus aisé par les possibilités offertes par le numérique, qui a un impact sur la configuration des salles dont peuvent s'emparer les exploitants.

Ainsi, l'espace dévolu autrefois aux cabines de projection pour le stockage et le déroulage des bobines 35 mm peut désormais être libéré et dédié à la création de fauteuils supplémentaires. Ce n'est pas négligeable compte tenu des contraintes de lieu et du prix élevé du foncier en ville, d'autant plus que pour ce type d'exploitation, qui bénéficient d'un nombre important de spectateurs potentiels habitant à proximité, le nombre de fauteuils est en général réduit mais les taux d'occupation, correspondant au nombre d'entrées par fauteuil

¹⁴ « Le piège du canapé » ou « piège du sofa », selon l'expression utilisée par le Cabinet GFK dans son étude sur les pratiques cinématographiques des jeunes allemands : *Young, busy and so many choices – How can we make cinemas more attractive for young audience?*, Tilman Rotberg, GFK, UNIC Cinema Days, 21 octobre 2015.

Ne pas confondre avec le « gag du canapé » des Simpsons, lui-même participant du reste au piège du même nom, sauf quand la série devient un film.

¹⁵ Nous empruntons ce concept à Jean-Paul Viguier.

¹⁶ Voir ci-dessous page 27 le chapitre *Faire venir le spectateur de moins loin mais plus souvent*.

et par an, corrélativement élevés. Les entrées supplémentaires ainsi générées ont un impact direct et substantiel sur la rentabilité, et donc la survie et le développement de ces salles.

Entre entrées supplémentaires permises par la suppression des cabines et l'ajout de fauteuils, installation d'écrans plus larges et plus qualitatifs, programmation plus diverse et plus pointue, le numérique rend économiquement plus rationnelle l'implantation des cinémas en centre-ville en leur permettant d'envisager un niveau de rentabilité plus élevé et compatible non seulement avec leur survie mais également avec leur développement et leur prospérité¹⁷.

Des cinémas haut de gamme, très urbains avec de petites salles offrant de nouveaux services

L'émergence de cinémas « haut de gamme » s'adressant à une clientèle urbaine et aisée en est l'illustration.

Pour inciter les gens à sortir de chez eux, ces lieux jouent sur le côté « expérience unique » et « différenciation » par rapport à ce que l'on peut trouver chez soi ou dans les multiplexes. Ils offrent notamment de nouveaux services haut de gamme comme un bar, la restauration à la place, et des conditions de confort qui se veulent dignes de la première classe proposée sur certaines lignes aériennes.

Les salles du réseau *Everyman Cinema* en sont le parfait exemple. Implanté historiquement dans différents quartiers de Londres, *Everyman* se développe aujourd'hui non seulement dans cette ville mais aussi dans plusieurs grandes villes du Royaume-Uni. Chaque lieu est aménagé dans un cadre relativement luxueux et sophistiqué, avec généralement un bar et un restaurant où sont proposés des vins haut de gamme (en tout cas pour l'Angleterre), des cocktails et des produits de qualité, souvent « bio ». Les salles sont des petites capacités, du fait du prix du foncier en centre-ville, mais elles privilégient du coup le côté chaleureux et le confort des spectateurs : des fauteuils larges sont proposés dans différentes gammes (*standard seat*, *premier seat*, *club suite*), allant du *recliner seat* (sièges inclinables) au sofa luxueux avec des tablettes sur le côté pour commander, déjeuner ou dîner et boire pendant la projection.

Mêler expériences culinaire et cinématographique est une véritable tendance au Royaume-Uni et surtout aux Etats-Unis, à tel point qu'aller dîner au cinéma fait désormais partie des habitudes de sorties des Américains. Les cinémas où l'on dîne se développent partout aux Etats-Unis, que ce soit dans les cinémas du circuit Alamo Drafthouse, urbain, chic et branché, mais également dans des lieux « tendance » comme le Sundance Sunset de Los Angeles ou le cinéma The Lot à San Diego.

A la différence de la France, il ne semble pas qu'il y ait de barrière psychologique aux Etats-Unis quant au fait de dîner ou de déjeuner en regardant un film en salle. L'expérience

¹⁷ Le développement récent et le succès du réseau de salles de cinéma de centre ville *Everyman Cinema* au Royaume-Uni, que ses dirigeants attribuent au numérique, en est un bon exemple - voir chapitre suivant.

culinaire est même soignée et travaillée : les menus proposés peuvent être adaptés à l'œuvre programmée et, à l'Alamo Drafthouse de San Francisco, les plats sont même préparés sur place par un chef réputé et les vins choisis par un sommelier. Ce sont de véritables « gastro-cinéma » qui voient le jour, permettant à l'exploitant de générer de nouveaux revenus qui représentent jusqu'à 50% des bénéfices du lieu pour l'Alamo Drafthouse de San Francisco¹⁸.

A côté de ces cinémas « haut-de-gamme », sophistiqués qui s'adressent à une clientèle très urbaine, on perçoit aussi le retour en centre-ville de cinémas-« lieu de vie », ancré dans la cité et en prise directe avec la communauté locale.

Des cinémas-lieu de vie proposant une offre enrichie

Ces cinémas témoignent d'une nouvelle relation avec le public, dans laquelle ce dernier s'implique fortement, que ce soit pour participer au financement du lieu au moment de sa création ou pour le faire vivre en l'animant ou en participant à sa programmation. C'est ce qu'ont bien montré Agnès Salson et Mikaël Arnal dans leur rapport remis au CNC à l'issue de leur Tour des Cinémas d'Europe¹⁹ réalisé en 2015.

L'une des tendances émergentes est le recours au financement participatif qui a l'avantage, outre d'apporter de l'argent à l'exploitant, d'impliquer le public d'un cinéma dès sa création et de créer ainsi une communauté de spectateurs fidèles et engagés. Cette tendance rejoint une autre, également remarquable, l'essor des *community cinemas*. Plus de 250 cinémas « participatifs », sociaux et solidaires se sont ainsi créés au Royaume-Uni, en général gérés sous la forme de coopératives à but non lucratif.

Autre exemple : pour participer à la création de leur établissement, certains exploitants font appel à leurs futurs spectateurs en mettant en place une coopérative de crédit pour obtenir une garantie du prêt. C'est le cas du cinéma le *Numax* à Saint-Jacques-de-Compostelle en Espagne, visité par Agnès Salson et Mikaël Arnal. D'autres ont recours aux plateformes de financement participatif (ou « *crowdfunding* »), comme par exemple le nouveau cinéma *Family Cinéma* à Saint-Just-Saint-Rambert en France avec la plateforme Kiss Kiss Bank Bank, qui a récolté près de 20 000 € pour le financement d'une partie de ses équipements.

Cette implication de la population locale dans la gestion, le financement ou la programmation d'un cinéma n'est du reste pas nouvelle, au moins en France. De nombreux cinémas ont été ainsi ou sont encore exploités par des associations à but non lucratif relevant de la loi de 1901, se développant parfois avec un réel succès. Ce fut le cas par exemple de l'association GASFO (Groupement des Associations des Salles Familiales de l'Ouest), créée en 1949, qui assurait la programmation des cinémas paroissiaux et associatifs du Grand Ouest de la France et qui a donné naissance au groupe Soredic, lequel exploite en 2015 13 cinémas regroupant

¹⁸ Selon Mike Keegan, directeur et programmateur du cinéma Alamo Drafthouse à San Francisco, interrogé par Le Monde, *Les Américains sont toqués des dîners au ciné*, 19 février 2016.

¹⁹ *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, Mikael Arnal & Agnès Salson, rapport remis au CNC, mars 2016..

106 salles sous l'enseigne Cinéville. C'est encore le cas aujourd'hui de nombreuses salles implantées dans des communes rurales un peu partout en France qui sont exploitées par des associations.

Aux Etats-Unis, on retrouve également cet engagement des communautés locales pour soutenir et développer l'activité cinématographique de salles art et essai indépendantes situées au cœur des villes. Le service Cinéma, télévision et nouveaux médias de l'Ambassade de France aux Etats-Unis a ainsi identifié²⁰ un certain nombre de lieux qui ont pu être rénovés, remis aux normes et équipés en numérique, tout en conservant généralement des projecteurs 35 voire 16mm, grâce au soutien financier de la population, spectateurs adhérents ou donateurs. Ce sont des cinémas de quartier qui peuvent être aussi des espaces de rassemblement pour la communauté locale, généralement gérés par des organismes à but non lucratif comme la *Michigan Foundation* pour le *Michigan Theater* à Ann Arbor (Michigan) ou La *Brattle Film Foundation* pour le *Brattle Theater* à Cambridge (Massachusetts).

La salle de cinéma, par son implantation en centre-ville, fait et fera ainsi de plus en plus partie intégrante de l'espace public et deviendra un lieu propice à son appropriation par la population, non seulement pour la cinématographie mais plus généralement pour la vie culturelle et le lien social.

Lieu d'échanges et de débats, la salle de demain devient ou redevient ainsi une sorte d'agora ou de « *lieu central de rencontres de la cité* », comme se veut le futur complexe Etoiles Voltaire de l'avenue Parmentier dans le 11^{ème} arrondissement à Paris, projet porté par le groupe Etoiles Cinéma aux côtés de la Société des Réalisateur de Films (SRF), mais aussi de la Bellevilloise, de Thierry Marx - Cuisine Mode d'emploi(s) et de Gérard Miller - Voltaire et Compagnie.

Des rencontres favorisées par la mixité du lieu, ouvert à d'autres disciplines culturelles et artistiques, musique, restauration, librairie, et aux partenariats avec les associations de quartier, viennent enrichir la pratique cinématographique et créer des passerelles entre le ou les publics et l'ensemble de ces activités. Cette pluridisciplinarité de la salle de cinéma permet de faire converger les habitants vers ce lieu qui participe alors du mouvement des flux de la ville, comme par exemple lorsqu'un flux de spectateurs sortant de sa séance se transforme en un flux de clients pour le restaurant et inversement, faisant vivre le lieu et au-delà le quartier. Ce brassage du public à l'intérieur et à l'extérieur d'un espace mêlant plusieurs activités n'est pas nouveau, c'est même l'essence du multiplexe et du centre commercial, mais il est renforcé par la multiplication de ce genre de lieu cinématographique en hyper centre-ville.

De ce point de vue, la salle de cinéma de demain ne sera donc pas qu'une simple salle de cinéma, si tant est du reste qu'elle n'ait jamais été que cela, mais accueillera plusieurs activités, à l'image des nouveaux modèles d'agglomérations fondés sur un système de mixité

²⁰ *Le renouveau des salles de cinéma Art et Essai privées aux Etats-Unis*, Mediamerica, Ambassade de France aux Etats-Unis, 4 avril 2016

des fonctions avec des constructions mêlant logements, bureaux, loisirs, parkings, garderies pour enfants, comme le futur immeuble des Batignolles à Paris dessiné par l'architecte Jean-Paul Viguier.

La salle de cinéma de demain ne pourra encore moins que celle d'aujourd'hui limiter son activité à la diffusion de films, elle devra proposer autre chose. Elle sera un grand « *bazar* », au sens étymologique du terme²¹, offrant au public toutes les raisons de s'y rendre : un café, un lieu d'exposition artistique, une salle de concert, un comptoir citoyen, une librairie, mais aussi des services familiaux, comme un espace de garderie pour enfants.

C'est ainsi le cas du cinéma *Kinodvor* à Ljubljana en Slovénie, encore repéré par Agnès Salson et Mikaël Arnal (voir ci-dessus). Pour faire revenir au cinéma les jeunes parents, cette salle propose régulièrement un espace de garderie pour les enfants en parallèle d'une séance pour les adultes.

L'extension des activités de la salle à d'autres services renforce sa dimension sociale et culturelle et plus généralement son attractivité, mais pose aussi la question du modèle économique à trouver et de sa rentabilité. Ainsi, dans le cas de l'espace de garderie, mais c'est aussi vrai pour la librairie, le restaurant, etc., comment financer l'investissement correspondant, la formation et le personnel nécessaires et au-delà les coûts d'exploitation spécifiques à cette nouvelle activité ?

Dans cette perspective, les salles auront sans doute tout intérêt à se rapprocher de partenaires privés ou associatifs qui pourront apporter, outre le financement des investissements initiaux, le savoir-faire indispensable et spécifiques à des métiers nouveaux. On peut également envisager, en France, une discussion sur l'opportunité pour le CNC d'encourager, par une incitation financière spécifique, les salles proposant des services culturels et familiaux tels que des crèches ou des espaces d'exposition.

Le détournement de lieux et de bâtiments à forte identité

Ce frottement des disciplines, leur foisonnement dans un même espace, confèrera paradoxalement à la salle de cinéma une identité forte, laquelle s'exprime aussi souvent au travers d'un bâtiment lui-même à forte personnalité.

Cela peut être dans des lieux existants emblématiques des villes, telles des friches industrielles ou, dans l'exemple ci-dessus du cinéma Etoiles Voltaire une ancienne station électrique, dont la fonction d'origine est détournée, des lieux atypiques qui correspondent aux attentes d'un public plutôt urbain désireux de fréquenter des endroits qui ne soient pas tous identiques, perçus comme sans âme et passe-partout.

²¹ Rappelons que le mot *bazar*, ou « marché », désigne « dans son sens originel en pays d'islam le centre commercial et artisanal traditionnel de toute ville ou localité ». Source : Centlivres, <http://www.universalis.fr/encyclopedie/bazar/>

La Ferme du Buisson à Noisiel, en Seine-et-Marne, est un bel exemple de restructuration de bâtiments industriels. En l'espèce, tous les bâtiments de l'ancienne chocolaterie Meunier ont été reconvertis pour devenir une scène nationale regroupant un centre d'art, un cinéma et un théâtre.

Le cinéma Le Camion Rouge à Saint-Etienne, abrité dans une ancienne caserne de pompiers, ou le Carrousel à Verdun, construit dans un ancien manège à chevaux, tirent également parti, jusque dans leur nom, de la richesse patrimoniale et architecturale de lieux emblématiques.

Même s'il s'effectue non pas dans des bâtiments à la destination d'origine très éloignée mais bien les cinémas eux-mêmes, le renouveau des salles art et essai aux Etats-Unis, qui fait revivre l'idée du palace cinématographique en réhabilitant marquises, balustrades, décors et ornements traditionnels des salles, procède de la même logique de réappropriation des lieux par le public et les communautés locales et de mise en valeur du patrimoine architectural.

Au-delà de la réhabilitation de certains lieux emblématiques, on observe également que les groupes font désormais de plus en plus souvent appel à des architectes et designers de renom pour la création ou la rénovation de cinémas afin de leur conférer une dimension esthétique.

Ce n'est pas tout à fait nouveau, Renzo Piano ayant par exemple conçu l'UGC Ciné Cité Internationale ouvert en 1997 à Lyon ou Denis Valode l'UGC Ciné Cité Bercy ouvert en 1998 à Paris, mais cette tendance prend une ampleur nouvelle. Ainsi par exemple, Jean-Paul Viguier a conçu l'UGC Ciné Cité Paris 19, Les Cinémas Gaumont Pathé ont fait appel au designer Ora-ïto pour Pathé Beaugrenelle ou Pathé Le Mans ou à Manuelle Gautrand pour la rénovation du Gaumont Alésia, tandis que Rudy Ricciotti signera le futur multiplexe de la Cité des Festivals à Cannes.

L'identité architecturale confère à la salle de cinéma un « supplément d'âme » auquel le public est désormais attaché. Un lieu plus singulier en somme, moins uniforme, rendant plus facile son appropriation par les spectateurs et plus désirable le fait de s'y rendre.

A cet égard, on pourrait réfléchir à instaurer en France, sur le modèle du 1% artistique qui s'applique pour les constructions publiques, une mesure qui sensibiliserait les porteurs de projet de création de salles de cinéma à l'intérêt de concevoir des établissements singuliers, dotés d'une identité forte. On pourrait envisager en concertation avec les professionnels du secteur de l'exploitation cinématographique :

- de créer une incitation financière sur le modèle du 1% artistique dès lors qu'un pourcentage minimum des investissements des projets de création de cinéma est réservé à des dépenses artistiques ou dès lors qu'un minimum du coût du projet porte sur l'acquisition d'œuvres d'art ;

- d'intégrer dans le régime juridique des autorisations en CDAC/CNAC un critère lié à la qualité architecturale des projets et prévoir dans la composition des CDAC et CNAC la présence d'un architecte pour apprécier de la qualité des projets.

1.2 Des multiplexes en mutation de plus en plus tournés vers le spectaculaire

Le retour des cinémas en centre-ville ne signifie évidemment pas la mort des multiplexes et encore moins celle des multiplexes en périphérie, pour au moins deux raisons majeures :

- sociologique d'une part : une grande partie de la population n'habite pas en centre-ville,
- économique d'autre part : les montants investis dans un multiplexe, compte tenu de leur importance, nécessitent de rayonner sur une zone d'attraction très large pour espérer être rentables.

Parmi les salles de demain, les multiplexes auront donc toute leur place. Mais il est probable qu'ils auront évolué vers le « grand spectacle cinématographique », par opposition, au moins dans une certaine mesure, aux « lieux de vie » que seront les salles de centre-ville.

Plus de technologie orientée vers plus de grand spectacle cinématographique

Pour continuer d'attirer les spectateurs amateurs de grands spectacles cinématographiques, le multiplexe de demain devra avoir recours à toujours plus de technologie, tous azimuts : salles *Premium Large Format* de type Imax ou équivalent, projecteurs laser, 3D²², écrans de plus en plus performants et de plus en plus grands, avec l'apparition d'écrans « enveloppants » comme le ScreenX du conglomérat coréen CJ-CGV²³, ou Escape de Barco, salles équipées avec la technologie 4DX du même CJ-CGV, combinant fauteuils vibrants et effets environnementaux : vent, pluie, odeur...

Tous ces développements technologiques sont assez éloignés d'une certaine sensibilité française, qui privilégie le cinéma d'auteur par opposition au « cinéma d'ingénieur », mais ce recours aux nouvelles technologies centrées sur le renouvellement de l'expérience du spectateur se développe un peu partout dans le monde. A titre d'exemple, plus de 10% de la recette guichet de Starwars VII au Japon a été réalisé dans des salles équipées avec la technologie des fauteuils 4DX.

²² La majorité des salles dans le monde est de fait d'ores et déjà 3D : 74 500 écrans 3D contre seulement 66 000 écrans 2D dénombrés au 31 décembre 2015. Source : David Hancock, IHS Technology, repris dans l'article *CJ @ Cinemacon: Cinema: Experience is Everything*, Celluloid Junkie, 12 avril 2016

²³ CJ-CGV, concepteur des écrans ScreenX et des fauteuils « 4DX » dits « à effets environnementaux » - cf. Partie 2 *La course au surarmement technologique*, est également le 6^e circuit mondial avec plus de 2 500 écrans depuis son acquisition des 736 écrans du premier circuit turc, Mars, et a annoncé en novembre 2015 son intention de devenir le premier circuit mondial à l'horizon 2020 – cf. Partie 7 : *Big is beautiful ?*, et annexe 3 : *Classement des 25 premiers circuits mondiaux*

De la même manière, Cineworld, 2^{ième} circuit européen et 13^{ième} mondial²⁴, 90,9 millions d'entrées en 2015, implanté au Royaume-Uni et dans les pays d'Europe centrale et de l'Est (notamment en Pologne) ainsi qu'en Israël, réinvestit massivement dans ses multiplexes en pariant sur les écrans large format Imax, l'écran enveloppant ScreenX, les fauteuils 4DX ou encore la technologie D-BOX²⁵. De même en Asie et notamment en Chine, les multiplexes qui se construisent chaque jour optent pour des salles de plus en plus « technologiques ».

Le multiplexe de demain se réinvente ainsi en accentuant ses caractéristiques technologiques et en investissant toujours plus dans ce domaine pour marquer sa différence et continuer d'attirer le grand public.

Un confort XXL avec une nouvelle génération de sièges moins nombreux mais inclinables, plus grands et plus espacés

Dans le même ordre d'idée, mais concernant non plus la projection et le son mais le confort ou une certaine idée du confort du spectateur, la tendance des multiplexes, notamment aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, est d'investir dans des fauteuils larges et inclinables rappelant ceux des 1^{ères} classes des avions (« *recliner seats* »).

On est là dans une recherche essentielle pour les multiplexes : se différencier à la fois des salles traditionnelles et du confort domestique que les spectateurs peuvent trouver chez eux en leur offrant une qualité de confort et de projection optimales, avec son immersif, projection laser (pour une image plus lumineuse) et écrans de plus en plus vastes.

Dans la mesure où les cinémas de centre-ville vont préempter, ne serait-ce que pour des raisons de proximité géographique, un public plus urbain, plus sophistiqué mais également plus âgé, les multiplexes vont accentuer leur positionnement sur le marché des *blockbusters* et s'adresser à un public plus jeune, plus en recherche d'une expérience cinématographique au sens du grand spectacle cinématographique.

Une programmation élargie, du cinéma d'auteur aux compétitions de e-gaming

La salle de demain dans sa version multiplexe ne va cependant pas plus que celle d'aujourd'hui se cantonner à la programmation de blockbusters. Elle intégrera également, et de plus en plus, comme nous le verront dans la partie 4 *Le Big Bang de la programmation ou une programmation explosée façon puzzle*, une programmation plus éclatée, enrichie de contenus alternatifs attractifs pour les jeunes, comme le e-gaming et les séries TV, ou les moins jeunes avec l'opéra ou le théâtre en direct ou enregistré.

²⁴ En nombre d'écrans, voir annexe 3 : *Classement des 25 premiers circuits mondiaux*.

²⁵ Il s'agit d'une technologie canadienne, proposant également des fauteuils vibrants synchronisés avec le film. A date, plus de 530 salles dans le monde sont équipées (certes, sur environ 152 000) et près de 200 films ont été spécifiquement encodés. Source : <http://www.d-box.com/fr/divertissement/cinemas-commerciaux/>.

En Asie, pour sortir de la programmation « ordinaire » et proposer des événements collectifs, les salles de cinéma organisent des tournois de jeux vidéo ou les retransmettent dans leurs salles.

En Europe, Vue Cinemas, 3^{ième} circuit européen et 14^{ième} mondial²⁶ avec 1 875 écrans, s'est fait une spécialité d'explorer ces programmations alternatives liées aux jeux vidéo, notamment en diffusant en direct dans certains de ses cinémas la finale du tournoi mondiale de *League of Legend*.

Associant innovation technologique et programmation alternative, on peut également imaginer que les multiplexes intégreront demain au minimum une salle dédiée à la réalité virtuelle, toujours dans cette logique de différenciation et de grand spectacle.

Cela n'exclut pas bien entendu pour d'autres multiplexes, parfois les mêmes, de jouer la carte d'une programmation de films plus diversifiée pour attirer un public plus large, en programmant des films moins commerciaux comme certains d'entre eux, notamment en France, le font déjà. Unifrance observe du reste que cette pratique commence à se développer à l'international avec dans certains cas, notamment au Mexique, des salles spécifiques dédiées à la programmation de films d'auteur.

On peut tracer un parallèle entre l'évolution des multiplexes et celle des centres commerciaux. Ces derniers en effet évoluent aujourd'hui pour faire face à la concurrence des achats sur internet mais aussi à une certaine aspiration du public à « consommer autrement ». Ils tentent ainsi de se réinventer en véritables « *espaces de vie* » ou « *centres multifonctions* », en intégrant par exemple une offre de restauration plus large et plus diversifiée, une montée en gamme des services proposés comme une conciergerie, ou une offre de divertissement voire culturelle comme des cours de cuisine, de yoga ou de théâtre. On peut ainsi imaginer que le multiplexe de demain deviendra un « carrefour de sorties », le « *hub* » incontournable de la fameuse « *night out* » chère à nos amis anglo-saxons.

Faire venir le spectateur de moins loin mais plus souvent

Dans les pays les plus riches et déjà bien équipés en salles de cinéma, le danger principal guettant à l'avenir les multiplexes, outre le combo infernal « *streaming / piège du sofa* »²⁷, est le suréquipement.

La tendance dans ces pays est en effet au « mitage » des zones de chalandises, et dans ce contexte la survie des salles de cinéma en général et des multiplexes en particulier dépendra de leur capacité à maintenir, voire développer, un niveau de fréquentation suffisant en faisant venir certes moins de spectateurs et (ou plutôt parce que) de moins en moins loin, mais plus souvent.

²⁶ Voir annexe 3 : *Classement des 25 premiers circuits mondiaux*.

²⁷ Voir Partie 3 : *Toujours faire plus dans toujours plus de domaines pour se différencier et attirer le spectateur*.

Là où il n’y avait bien souvent qu’un seul cinéma dans une zone de chalandise donnée, la tendance est désormais de voir s’implanter au moins dans les grandes agglomérations deux voire trois multiplexes en concurrence frontale dans cette même zone. Or, la proximité géographique et l’emplacement étant les éléments clés du succès du cinéma comme de tous les commerces, les spectateurs iront en règle générale au cinéma le plus proche de chez eux.

Pour maintenir un niveau d’entrées compatible avec une rentabilité à peu près correcte et pouvoir ainsi continuer à exploiter le cinéma et à investir pour le rénover et l’améliorer, les exploitants devront favoriser la fréquentation plus assidue de leurs spectateurs. Ils y parviendront à l’avenir de trois manières : (i) en investissant dans les améliorations technologiques et de confort décrites ci-dessus et Partie 2 ci-dessous ²⁸, (ii) en maîtrisant et en utilisant toutes les ressources et opportunités offertes par le marketing digital, l’internet, les réseaux sociaux et les smartphones²⁹, pour améliorer leur connaissance des spectateurs et de leur façon de communiquer avec eux, et (iii) en pratiquant une politique tarifaire (cartes d’abonnement et de fidélité) récompensant et incitant la fidélité et la fréquentation des spectateurs.

²⁸ Voir Partie 2 : *La course au surarmement technologique et l’investissement sans fin pour tous.*

²⁹ Voir Partie 5 : *Des salles de cinéma hyper-connectées : Big Data & smartphones, no mobile, no business.*

2. La course au surarmement technologique et l'investissement sans fin pour tous

Contrairement à une idée reçue largement répandue au moment des discussions autour de la transition numérique, non seulement les salles de cinéma n'ont jamais été opposées aux innovations technologiques, mais elles ont même au fil du temps intégré nombre d'entre elles, comme par exemple le son numérique.

Cependant, depuis la généralisation de la transition numérique, le rythme et l'ampleur des innovations technologiques n'ont cessé de progresser. Une des grandes caractéristiques de la salle de demain sera donc la nécessité d'intégrer de plus en plus d'innovations technologiques, de plus en plus vite, ce qui posera des problèmes tant sur le plan financier - comment financer cet investissement continu ? – qu'opérationnel : comment maîtriser et intégrer ces innovations pour en tirer le meilleur parti, tant pour le spectateur que pour l'exploitant lui-même ?

Pourquoi cette course ?

La raison de cette course à la technologie est double :

- Se différencier par rapport à ce que les spectateurs peuvent trouver chez eux, alors même que la qualité de l'équipement domestique ne cesse de s'améliorer, avec notamment la généralisation des téléviseurs 4K dits UHD (Ultra Haute Définition), et que certaines séries télé sont désormais post-produites avec plus de moyens et d'attention que certains films, en ultra haute définition et en HDR³⁰. C'est notamment le cas pour les séries originales commandées par Netflix.
- La concurrence des autres salles de cinéma. Il s'agit d'acquérir un avantage compétitif par rapport aux salles concurrentes, ou de l'annuler si un concurrent a été plus rapide à investir dans une nouvelle technologie.

Cette double raison est valable pour toutes les salles, qu'elles soient en centre-ville ou en périphérie, qu'ils s'agissent de multiplexes tournés vers le spectaculaire ou de cinémas « lieux de vie », car toutes les salles doivent attirer les spectateurs pour prospérer ou simplement survivre.

Nous entrons dans l'ère de l'innovation permanente, consubstantielle au monde numérique, que les constructeurs de matériel vont proposer aux salles à intervalles rapprochés.

Un changement de modèle économique

Comme le montre la liste non exhaustive ci-dessous présentée chapitre suivant, *Des changements aussi radicaux que l'arrivée de la couleur ou du son ?*, les innovations

³⁰ Ou *High Dynamic Range*, technologie permettant d'obtenir une meilleure qualité de projection en projetant une image avec un contraste nettement plus prononcé.

technologiques sur le marché ou annoncées sont légion, posant le problème du financement et de la rentabilité de ces investissements.

Les salles sont de fait en train de sortir du modèle où elles investissaient énormément pour leur création, et éventuellement pour des rénovations majeures tous les 10 ou 15 ans, pour entrer dans une ère nouvelle où elles vont devoir investir plus fréquemment parce que les équipementiers vont rendre disponibles à des fréquences de plus en plus rapides des innovations technologiques qui améliorent sans cesse la qualité de la projection et du son proposée aux spectateurs.

Bien entendu, les salles de cinéma pourront toujours, en fonction de leur plus ou moins grand appétit pour la technologie et de l'état de leurs finances, ne pas participer à cette course à l'armement. Cependant, on peut raisonnablement estimer que la plupart des exploitants s'y résoudront, certains sans grand enthousiasme, sous la pression des fabricants de matériel, des cinémas concurrents qui auront adopté ces nouvelles technologies, et surtout du public si un nouveau phénomène comme Avatar se produit ou s'il est convaincu que les nouvelles télévisions offrent une meilleure qualité d'image que la salle de cinéma.

Des changements aussi radicaux que l'arrivée de la couleur ou du son ?

Les films produits pour tirer le meilleur parti de ces équipements seront bientôt sur le marché, comme le prochain film du réalisateur de *Broke Back Mountain*, Ang Lee : *Billy Lynn's Long Halftime Walk*, produit en 120 images secondes, 3D, et 4K, dont la projection dans l'état de l'art nécessite néanmoins deux projecteurs laser.

Selon certains observateurs³¹, qui ont pu voir la version projetée (par deux projecteurs laser) en avril 2016 au salon NAB de Las Vegas, ce nouveau format qui intègre les toutes nouvelles technologies possède potentiellement le même impact qu'ont eu en leur temps l'avènement du cinéma parlant ou de la couleur.

Ainsi, parmi les innovations technologiques déjà disponibles ou annoncées, on peut citer par exemple :

- la projection 4K,
- le HDR³²,
- le HFR³³,
- la projection laser,
- le son immersif,

³¹ Voir notamment Celluloid Junkie, 16 avril 2016 : *Ang Lee just invented a new form of cinema.*

³² Voir note 30 ci-dessous.

³³ « High Frame Rate », permettant de projeter le film à 48, 60 ou 120 images par seconde.

- les fauteuils 4D vibrant à effets environnementaux,
- les fauteuils inclinables,
- les écrans enveloppants,
- la « projection » par l'écran.

Dans le même ordre idée, les cinémas devront rapidement se poser la question de l'intégration ou non d'une salle dédiée à la réalité virtuelle³⁴.

Vers la suppression de la projection ?

La diffusion de l'image par l'écran (et donc l'abandon du projecteur) n'en est pour le moment qu'au stade des premiers tests, et ne verra probablement pas le jour avant plusieurs années. Ses impacts pourraient être majeurs, car la suppression du projecteur et donc du faisceau de projection ouvre la possibilité d'une configuration totalement nouvelle des salles de cinéma, sur le modèle des salles de théâtre à l'italienne avec un gradinage très vertical qui permettra l'immersion encore plus forte du spectateur dans l'image.

Définir de nouvelles normes (ou plutôt appliquer celles qui existent)

Toutes ces innovations technologiques posent la question de la définition de nouvelles normes, ou de l'adaptation des normes existantes, afin de conserver à la salle de cinéma son caractère exceptionnel et « *premium* ».

En réalité, ces normes existent déjà pour la plupart au niveau international, et sont dûment établies par l'ISO³⁵ après consultation des organismes nationaux de normalisation, l'Afnor pour la France et sa commission « cinéma », dont la présidence est assurée par le CNC et la vice-présidence par la CST. La commission cinéma de l'ISO collabore par ailleurs étroitement avec la SMPTE³⁶ aux Etats-Unis et la CST en France.

Reste à les faire appliquer de manière constante et cohérente dans tous les pays, ce qui est un tout autre problème car à notre connaissance, ces normes ne sont pas partout contraignantes, comme elles peuvent l'être par exemple en France.

³⁴ Voir infra Partie 4 page 46. Cet oxymore vient de l'anglais « *virtual reality* » introduit aux Etats-Unis par Jaron Lanier dans les années 80. Sous ce terme, on désigne « *l'ensemble des techniques et systèmes qui procurent à l'homme le sentiment de pénétrer dans des univers synthétiques [...], de plonger dans un monde virtuel englobant [où il] pourra promener son regard [...], se déplacer et interagir* », *Traité de la réalité virtuelle*, ouvrage collectif publié sous la direction de Philippe Fuchs, professeur à l'Ecole des Mines de Paris. La réalité virtuelle a donc déjà une longue histoire.

³⁵ <http://www.iso.org/iso/fr/>. L'ISO, dont le nom provient du terme grec ancien signifiant « égal », est l'organisation internationale de normalisation chargée d'établir et de publier les normes internationales.

³⁶ *Society of Motion Picture and Television Engineers*, www.smpite.org.

Il s'agit là de préoccupations majeures pour l'ensemble des organisations professionnelles. Ainsi l'UNIC³⁷, l'Union Internationale des Cinémas, a bien pris conscience de ce double enjeu. Aux côtés des organisations nationales, elle travaille à sensibiliser les différentes parties prenantes au besoin de normes et de leur application.

L'UNIC collabore par ailleurs avec des organismes tels la CST en France, très identifiée à l'extérieur de nos frontières et reconnue pour la qualité de ses travaux et son très haut niveau de compétence et d'expertise technique, la SMPTE, l'EDCF³⁸ ou l'ICTA³⁹ pour que l'industrie établisse des normes marquant la différence et la qualité des salles de cinéma et assurant l'interopérabilité des nouveaux formats d'image et de son.

Alors que nombre de standards sont heureusement déjà en place, le besoin de nouvelles normes existe toujours dans des domaines aussi divers que le son immersif, la projection laser ou la distribution électronique des copies numériques.

Financement et rentabilité de ces investissements technologiques

Si certains de ces investissements possèdent leur propre logique économique, comme la projection laser qui doit permettre d'améliorer la rentabilité des cinémas grâce aux économies d'énergie et de lampes Xénon, d'autres semblent plus liés à des opérations de marketing.

Ainsi en est-il de la projection 4K ou du son immersif dont la rentabilité espérée se situe du côté d'un accroissement de la satisfaction du public. Il faut également tenir compte de l'obsolescence programmée et de la durée de vie forcément limitée du matériel électronique et informatique, qui amènera les salles à renouveler tous les 7 à 10 ans environ leurs projecteurs numériques.

Or, en l'absence probable d'un système de financement de type VPF, les salles seront confrontées au problème du financement de ces investissements à répétition. Une des solutions réside, pour les salles indépendantes, dans la mutualisation des acquisitions des équipements et, au-delà du reste, de tout type de services, afin de dégager les ressources financières nécessaires.

Dans cette perspective, il serait opportun de réfléchir à la possibilité, en France, d'accompagner au mieux, de favoriser de telles initiatives de mise en commun des moyens humains, financiers et technologiques. En l'état actuel de la réglementation, les dispositifs de

³⁷ <http://www.unic-cinemas.org/fr/>. L'Union Internationale des Cinéma (UNIC) est une association internationale basée à Bruxelles représentant les associations nationales d'exploitants de salles de cinéma (dont la FNCF) en Europe, en Russie, en Turquie et en Israël.

³⁸ *European Digital Cinema Forum*, <http://www.edcf.net/>. L'EDCF est un forum de discussion instauré dès le début de la transition numérique pour débattre des problèmes techniques posés par le cinéma numérique. Ces membres sont des industriels, des organisations professionnelles, mais aussi des circuits et des festivals.

³⁹ *International Cinema Technology Association*, <http://internationalcinematechnologyassociation.com/>. L'ICTA regroupe les fournisseurs d'équipements cinématographiques dans le domaine de l'image et du son.

soutien à l'exploitation gérés par le CNC ne permettent pas en effet de prendre en compte les investissements pris en charge par une structure autre que l'exploitant ou le propriétaire du fonds de commerce du cinéma. Autrement dit, une structure regroupant des exploitants, comme ce fut le cas lors du passage au numérique, ne peut bénéficier des fonds mobilisables au titre du soutien financier à l'exploitation.

Quoi qu'il en soit, pour rentabiliser au mieux ses investissements, la salle de cinéma de demain devra communiquer auprès de ses spectateurs sur l'amélioration constante de la qualité de projection et du son, et sur l'attrait supplémentaire qu'offrent ces nouvelles technologies.

3. Toujours faire plus dans toujours plus de domaines pour se différencier et attirer le spectateur

La salle de demain devra sans cesse renouveler son offre et sans cesse innover.

Elle le fait déjà aujourd'hui, au moins dans une certaine mesure, mais devra le faire encore plus à l'avenir, pour trois raisons majeures :

- la concurrence de plus en plus forte des autres lieux de sortie,
- la concurrence d'autres cinémas toujours plus nombreux et toujours plus attractifs dans sa zone de chalandise,
- enfin l'attractivité de plus en plus grande exercée par une offre domestique toujours plus compétitive⁴⁰.

Concernant ce dernier point, l'offre de contenus et les équipements domestiques sont en effet de plus en plus nombreux, sophistiqués et perfectionnés, en amélioration constante tant sur le plan technique que sur le plan éditorial, tout en étant de plus en plus faciles d'usage.

Des écrans, des images et des histoires variés et de qualité chez soi, l'interaction en plus

Les équipements audiovisuels sont aujourd'hui d'une qualité telle qu'ils peuvent concurrencer, aux yeux du grand public, les conditions de projection de certaines salles de cinéma. C'est le cas notamment des nouveaux téléviseurs Ultra Haute Définition (UHD, l'équivalent télévisuel du 4K au cinéma), avec des images quatre fois mieux définies que la HD. C'est également le cas, par exemple, des écrans Retina dont Apple équipe les iPhones qui bénéficient ainsi d'une très grande résolution de l'image.

Au-delà de cette qualité technique sans cesse améliorée, il y a aussi chaque jour un déluge de contenus disponibles sur les 4 écrans domestiques en moyenne par foyer, avec des milliards de vidéos disponibles plus ou moins gratuitement sur le net, ou via des abonnements mensuels à des coûts limités. Chaque minute, 400 heures de vidéos sont ainsi mises en ligne sur la seule plateforme YouTube et une inflation de productions audiovisuelles inédites sont proposées aux spectateurs, parfois d'une grande qualité narrative et technique. Les séries originales de Netflix sont ainsi tournées et post-produites en 4K et en HDR, et la dernière série d'Amazon a été réalisée et écrite par Woody Allen⁴¹.

⁴⁰ Voir l'analyse dans *The Compelling Argument For Buying Shares Of Regal Entertainment Group*, article cité, de la baisse "séculaire" de l'indice de fréquentation US, : 5,5 entrées par an et par habitant en 2002, 3,8 en 2015, pourtant année record en termes de box-office global et par film, avec des titres comme *Star Wars épisode VII : Le Réveil de la Force*, *Jurassic World* et *The Avengers : l'Ere d'Ultron*. L'article établit un lien entre cette baisse et l'arrivée et la montée en puissance des acteurs « over the top » (OTT) comme Netflix, Amazon Instant Video, Hulu et les autres.

⁴¹ The Huffington Post, *Miley Cyrus va jouer dans une série de Woody Allen pour Amazon*, 26 janvier 2016

Qui plus est, le public et surtout le public jeune a dorénavant chez lui la possibilité, grâce à internet, son smartphone et aux réseaux sociaux, d'interagir avec le programme et / ou sa communauté, de participer et de commenter ce qu'il regarde⁴².en direct.

Pour illustrer l'attractivité grandissante des loisirs domestiques audiovisuels (TV, jeux vidéo, réseaux sociaux) qui entrent en concurrence avec le cinéma, le cabinet GFK, dans une étude sur les pratiques cinématographiques des jeunes Allemands⁴³, utilise le terme de « *piège du sofa* ». Selon cette étude, la salle de cinéma serait désormais vue, pour les jeunes, comme un lieu *moins relaxant* et *moins divertissant* que la TV ou le Home Cinéma.

Et c'est « gratuit » (ou presque...) !

Ce constat est également mis en lumière par différentes études et recherches marketing conduites par Coca-Cola sur les modes de consommation des jeunes et leurs activités de loisir, avec deux conclusions / explications majeures :

- Les jeunes d'aujourd'hui, nés pendant la crise, moins insouciants que les générations précédentes, ont besoin de se détendre de manière plus immédiate,
- Au-delà de la profusion et de la qualité des images et contenus disponibles sur internet et les réseaux sociaux, la crise a également lourdement affecté le portefeuille des jeunes, dorénavant plus soucieux d'économie et façonnés par la culture du « bon plan ».

Le cinéma, un truc de vieux ?

Dans le classement des loisirs favoris des jeunes (les « *teens* » âgés de 13 à 17 ans), voir un film au cinéma a ainsi spectaculairement chuté en Europe entre 2006 et 2014, passant de la 2^{ème} à la 11^{ème} place durant ce laps de temps finalement assez court, selon des études citées par Mark de Quervain, ancien directeur du marketing du circuit britannique Vue et consultant marketing indépendant, dans un article paru dans Box Office Pro en mai 2015⁴⁴.

Selon ces études, aller au cinéma n'occupait plus chez les jeunes que la 11^e position dans la liste de leurs envies, loin derrière les 3 premiers souhaits, soit par ordre décroissant écouter et jouer de la musique, passer du temps sur internet et les réseaux sociaux, et regarder la TV ou des DVD. La chute est rapide et brutale, car le fait d'aller au cinéma venait encore en 2^e position en 2006.

Ceci amène à penser que le cinéma n'est pas ou plus suffisamment attractif pour les jeunes parce que l'expérience cinématographique n'est plus adaptée à leur mode de vie.

⁴² D'un œil, l'autre et ses deux mains étant accaparés par le smartphone ou la tablette qu'il consulte dans le même temps...

⁴³ *Young, busy and so many choices – How can we make cinemas more attractive for young audience*, Tilman Rotberg GFK, présenté lors des UNIC Cinema Days le 21 octobre 2015.

⁴⁴ *Teens! Who needs' em?*, Mark de Quervain, Box-Office Pro, mai 2015.

La désaffection relative du jeune public, même si elle est aujourd'hui compensée par une fréquentation en hausse de la population plus âgée, est problématique pour la salle de cinéma de demain car les jeunes d'aujourd'hui sont forcément le public senior de demain. Il est évidemment important de recruter dès à présent les nouvelles générations car si elles ne sont pas habituées à aller au cinéma aujourd'hui et à y prendre plaisir, elles n'y retourneront pas demain. La salle doit donc tout mettre en œuvre pour se différencier et donner ou redonner aux plus jeunes le goût de la sortie cinéma.

Cette tendance à la désaffection du cinéma par les jeunes est cependant controversée et vigoureusement contestée par certains observateurs, à moins qu'elle ne soit homogène dans tous les pays. Ainsi en France, les chiffres publiés par le CNC dans son Bilan 2015 indiquent que le nombre de moins de 25 ans fréquentant les cinémas aura atteint en 2015 le niveau le plus élevé depuis 20 ans tandis que les jeunes de moins de 14 ans n'ont jamais été aussi nombreux à se rendre dans les salles, résultat de la nouvelle politique tarifaire très favorable à ce segment d'âge dans notre pays.

Ces résultats sont très positifs mais on peut cependant se demander s'ils sont l'exception dans l'espace et le temps qui confirme la règle, ou s'ils marquent au contraire le début d'une inversion de la tendance et si cette inversion peut se propager ailleurs qu'en France.

Pour ce qui est de 2014, une étude de *Dodona Research* relève ainsi que les jeunes de 15 à 24 ans ont moins fréquenté les salles françaises qu'auparavant, avec un poids dans la fréquentation cinématographique globale désormais identique à leur poids dans la population, alors qu'il était deux fois supérieur en 2000.

L'expérience spectateur, le nouveau sésame

La salle de demain, pour inciter le spectateur jeune ou moins jeune à sortir de chez lui et à venir au cinéma, devra donc lui proposer une offre attractive différente de ce qu'il peut trouver chez lui, une autre *expérience*⁴⁵.

Cette stratégie de différenciation doit être présente tout au long du « parcours du spectateur », des différentes étapes liées à la pratique cinématographique : achat de la place, avant-séance, séance, après-séance. La salle de cinéma ne doit pas être uniquement un lieu où l'on achète des places pour voir un film. Elle doit se construire au-delà de la salle, en amont, pendant et en aval pour proposer au spectateur une expérience, des services et des espaces qui lui plaisent.

C'est en proposant une expérience différente de ce qu'il peut trouver chez lui que la salle stimulera « l'engagement » du spectateur.

⁴⁵ Voir *Cinema: Experience is everything, a presentation by David Hancock at CinemaCon 2016*, Celluloid Junkie, Patrick von Sychowski, 12 avril 2016.

Cela passe notamment, en ce qui concerne le jeune public, par l'aménagement du hall d'accueil en créant par exemple des espaces dédiés aux jeunes, avec un design et un mobilier différents, des plateformes de jeux interactives, etc.

Ce travail sur l'accueil, la convivialité et la socialisation peut également être réalisé par l'aménagement de ceux que certains appellent des « *tiers lieux* »⁴⁶, des « *espaces intermédiaires non marchands* »⁴⁷ permettant d'organiser des séances « augmentées » ou alternatives en complément des œuvres projetées. Des lieux où les spectateurs peuvent venir sans forcément aller voir un film ou consommer au bar mais simplement pour se rencontrer.

A cet égard, on pourrait envisager dans un contexte français de réfléchir à ce que les investissements relatifs à la création de tels lieux ou espaces destinés à la diffusion de contenus complémentaires aux œuvres projetées puissent être expressément intégrés dans les investissements éligibles au soutien financier à l'exploitation.

Un lieu complet en mouvement

On rejoint là ce que certains cinémas font ou tentent de faire depuis de nombreuses années pour être plus conviviaux, par exemple en aménageant des cafés de discussion avec un accès Wifi gratuit.

Certains pays vont encore plus loin dans la recherche de la différenciation. En Asie, la préfiguration d'un certain type d'exploitation montre que le cinéma commence à être intégré, certains diraient « noyé », dans diverses propositions au sein d'une destination de loisirs plus vaste. Ce sont des « lieux complets de sortie » qui commencent ainsi à voir le jour pour donner envie au spectateur de sortir de chez lui, avec des bars et des restaurants et toutes sortes d'équipements de loisir, dont des salles de cinéma.

La question est alors de savoir si le cinéma est le point central autour duquel s'organisent les autres espaces de loisir, ou s'il n'est qu'un élément parmi tous les autres. Pour caricaturer, s'il s'agit toujours d'un cinéma avec un bar ou un restaurant ou s'il on est en présence d'un bar ou d'un restaurant avec un cinéma. Le risque est bien évidemment dans ce cas que le cinéma perde son originalité et son identité propre en devenant un simple produit accessoire, dans un ensemble global de loisirs et de services.

Quoi qu'il en soit, au-delà de leur attrait et de leur aspect convivial et de socialisation, le bar et/ou le restaurant, comme la confiserie du reste, sont des activités qui permettent de générer des revenus complémentaires non négligeables, voire désormais indispensables à l'équilibre économique d'une exploitation cinématographique. Pas de restaurant, pas de cinéma.

⁴⁶ Expression empruntée au Scare, Syndicat des Cinémas d'Art de Répertoire et d'Essai.

⁴⁷ Expression empruntée au GNCR, Groupement National des Cinémas de Recherche.

La salle de demain devra également travailler sur l'évènementiel de la sortie au cinéma et sur le divertissement qu'elle peut apporter. Dans son mémoire *Les cinémas d'art et d'essai et les 15 – 25 ans*⁴⁸, Samuel Robin constate en effet que d'une part les jeunes sont aujourd'hui plus en recherche d'un « cinéma-divertissement » que d'un « cinéma-réflexion », et que d'autre part il est important pour eux d'être partie prenante de l'événement, de partager une expérience. D'où le succès croissant rencontré par les soirées « *Secret cinema* »⁴⁹ et par le *e-gaming*⁵⁰, qui fédèrent le jeune public en lui permettant de participer à l'événement, d'en être acteur et d'interagir avec lui et avec son réseau durant l'événement même.

On pourrait à cet égard réfléchir, pour ne pas pénaliser les exploitants qui organisent des séances avec de tels contenus attractifs pour le public jeune, à permettre à ce type de contenus très alternatifs et notamment aux compétitions de jeu vidéo de générer du soutien financier à l'exploitation, ce qui n'est pas le cas actuellement.

De nouveaux services pour les spectateurs

Aux Etats-Unis et en Asie, on perçoit d'autres tendances à l'œuvre pour différencier la salle de cinéma, comme les *recliner seat* (sièges inclinables XXL) évoqués plus haut pages 20 et 26 et le *in-theater dining* (dîner à la place dans la salle, également évoqué plus haut, même page) qu'on retrouve à la fois dans les multiplexes et dans les cinémas art et essai sophistiqués de centre-ville.

Ces tendances, même si elles ne correspondent pas à la conception que peuvent avoir la plupart des Français du cinéma, font l'objet d'expérimentations dans notre pays, notamment au multiplexe EuropaCorp d'Aéroville, tandis que le dîner à la place en salle devrait être proposé dans l'une des cinq salles du projet Etoile-Voltaire.

La numérotation à la place est également utilisée par les salles pour se différencier et certains cinémas en France la proposent déjà. C'est un service supplémentaire que la salle offre au spectateur pour lui permettre d'être plus serein en choisissant à l'avance son fauteuil dans la salle et en pouvant s'y rendre au dernier moment. Il enlève un frein psychologique et permet donc, dans certaines conditions, d'augmenter la fréquentation, et semble en tous les cas plébiscité dans les nombreux pays où il est proposé, comme aux Etats-Unis ou au Royaume-Uni. Ce service rencontre néanmoins un certain nombre d'obstacles en France car il nécessite une interséance plus longue, au détriment éventuel du nombre total de séances et donc, dans certains cas, de la fréquentation totale. Il peut par ailleurs s'avérer difficile de faire respecter la réservation de fauteuils à certaines séances, en fonction de la typologie du public.

⁴⁸ Mémoire de fin d'études, formation directeur d'exploitation, Fémis, décembre 2015.

⁴⁹ Voir notamment l'article *Secret, immersive cinema is likely to change the future of film*, Sarah Atkinson & Helen W. Kennedy, *The Conversation UK*, 1^{er} décembre 2015.

⁵⁰ Voir l'article *Why e-Sport Is The Next Major Cinema Trend*, Patrick von Sychowski, *Celluloid Junkie*, 20 mai 2015.

Une immersion plus poussée

Enfin, à côté des services supplémentaires et des contenus alternatifs, les investissements dans la technologie consentis par les salles de cinéma tels que nous les avons décrits ci-dessus Partie 2 *La course au surarmement technologique et l'investissement sans fin pour tous*, permettent aux salles d'offrir aux spectateurs une véritable expérience et une montée en gamme en termes de qualité d'image et du son et de confort. Ils participent donc également pleinement à la différenciation de la salle.

A travers leurs investissements dans ces technologies, les salles de cinéma cherchent en effet à offrir au spectateur une expérience unique via son immersion à un niveau supérieur à ce qu'il peut trouver chez lui.

Au niveau mondial, le nombre d'écrans 3D, comme l'on a vu ci-dessus page 25 note 22, est ainsi d'ores et déjà supérieur au nombre d'écrans 2D, respectivement 74 500 contre 66 000 sur plus de 152 000 écrans installés fin 2015⁵¹. Cette majorité d'écrans 3D au niveau mondial peut paraître paradoxale alors que la part des entrées et/ou de la recette guichet réalisées avec la 3D semble stagner depuis plusieurs années à des niveaux bien inférieurs, avec par exemple seulement 15% du box-office total USA / Canada réalisé par les entrées 3D en 2015⁵², tandis qu'en France la 3D n'a représenté en 2014 et 2015 qu'un peu moins de 11% du total des entrées payantes⁵³. Cette tendance est en réalité portée par la région Asie / Pacifique où la proportion d'écrans 3D, en progression constante⁵⁴, atteint 74% des écrans numériques fin 2015⁵⁵.

Par ailleurs, proposant également une immersion plus poussée, on assiste au développement d'une grande variété d'écrans large format, baptisés en anglais *Premium Large Format* ou *PLF*⁵⁶. 84 salles équipées d'écrans ScreenX, 800 salles Imax, 20 écrans Barco escape, 12 Dolby cinema HDR et 1 950 autres PLF, dans un format propriétaire spécifique à l'exploitant concerné, étaient déployés dans le monde fin 2015, ainsi que 2 000 écrans équipés en son immersif, 595 écrans 4DX et enfin 75 en projection laser.⁵⁷

⁵¹ Source : David Hancock, cité par Patrick von Sychowski dans *Cinema : experience is everything, a presentation by David Hancock at CinemaCon 2016*, Celluloid Junkie, article cité.

⁵² Source : Motion Pictures Association America, *Theatrical market statistics 2015*, avril 2016, page 9. Cette proportion était de 14% en 2014, mais de 18%, 17% et 16% en 2011, 2012 et 2013 respectivement, loin des 21% enregistrés en 2010.

⁵³ Sources : Bilans CNC 2014 et 2015, Support de présentation, page 11 & 12 respectivement.

⁵⁴ Wanda & RealD ont annoncé le 1^{er} août dernier un accord pour équiper 4 000 écrans 3D supplémentaires d'ici 2020.

⁵⁵ Source : MPAA, *Theatrical market statistics 2015*, document cité, page 7

⁵⁶ Pour la définition de l'écran PLF, cf. supra, Partie 2 : *La Course à l'armement technologique*.

⁵⁷ Source : *Cinema : experience is everything, a presentation by David Hancock at CinemaCon 2016*, article cité.

Une signature architecturale

Toujours pour se différencier et exister, il importe également que la salle de demain ait, par son environnement et son bâtiment lui-même, une identité architecturale forte pour créer des lieux singuliers, notamment mais pas seulement en centre-ville. Ainsi, la tendance est la reprise de bâtiments qui ont perdu leur fonction première, caserne de pompiers désaffectée, ancienne usine, ancienne école, etc., qui sont réinvestis en salle de cinéma. Cette identité est le premier rapport du spectateur avec la salle et lui confère une personnalité propre qui la distingue aux yeux du public.

C'est ainsi, en renouvelant son offre, autrement dit non seulement les contenus proposés mais aussi son aménagement, son accueil et ses services, que la salle de cinéma innovera et attirera le spectateur, lui donnant envie de découvrir ou redécouvrir le cinéma en salle.

En faire plus pour l'environnement : une salle demain toujours plus verte et durable

Comme toutes les entreprises et organisations, la salle de cinéma est confrontée, et elle le sera encore plus demain, à la nécessité de diminuer son empreinte carbone et d'intégrer une démarche de développement durable, sous la double pression, et c'est heureux de notre point de vue, d'un public de plus en plus vigilant et exigeant dans ce domaine et de réglementations de plus en plus contraignantes.

C'est également pour la salle de cinéma une double opportunité, en termes (i) d'économies d'énergie, d'eaux, etc. lesquelles, si elles nécessitent parfois, mais pas toujours, des investissements, se traduisent aussi forcément par une baisse de ses charges opérationnelles, et également (ii) d'image positive vis-à-vis du public, des pouvoirs publics et collectivités locales.

La salle de cinéma a donc tout intérêt à se saisir de la question, en mettant en place un programme sur plusieurs années de réduction de son empreinte carbone, et en communiquant sur ses efforts et les résultats obtenus auprès du public, de ses équipes et des différentes parties prenantes. Il s'agit à la fois de s'inscrire dans une démarche citoyenne, de réduire ses charges de fonctionnement et d'en tirer une publicité méritée.

Les opportunités et les sources d'économies sont nombreuses et vont se multiplier, entre les projecteurs lasers, les lampes LED, les équipements de chauffage, air climatisé et ventilation plus efficaces, l'utilisation des toits de cinéma pour installer des panneaux solaires, etc.⁵⁸

⁵⁸ Voir notamment l'article *Gathering Momentum: Cinemas explore sustainability measures*, Paul Panabaker, Film Journal International, 10 mars 2016, qui reprend et commente exemples à l'appui les différents domaines sur lesquels les cinémas peuvent faire porter leurs efforts pour réduire leur empreinte carbone, et comment y parvenir <http://www.filmjournal.com/features/gathering-momentum-cinemas-explore-sustainability-measures>.

Un exemple éloigné ?

A titre d'exemple, on peut évoquer de manière significative même si nous sommes là très loin du cinéma aux yeux du puriste, la politique d'innovation entreprise par McDonald's pour proposer à ses clients de nouveaux produits, de nouvelles infrastructures et de nouveaux concepts. L'entreprise s'est ainsi lancée dans une campagne de modernisation de l'aménagement intérieur de ses restaurants pour offrir un environnement plus qualitatif à son public, en privilégiant notamment un mobilier plus sophistiqué avec des matériaux en bois. Elle a également repensé la manière de concevoir la commande par le client, supprimant les comptoirs caisse pour éviter les files d'attente, implantant des bornes d'achat à différents endroits du restaurant et créant de nouveaux comptoirs ouverts sur les cuisines ainsi mises sous les yeux du public, presque en contact avec lui, pour favoriser la transparence.

De plus, pour faciliter au maximum le parcours-client, McDonald's propose désormais la commande en ligne via le smartphone, qui permet à l'entreprise de rester en contact avec ses clients, et vice-versa, ou encore le service à la place, révolutionnaire pour une chaîne de fast-food.

L'installation de bornes d'achat et la création d'un service de commande en ligne sur smartphone a permis à l'entreprise de renouer avec la croissance de son chiffre d'affaires. L'une des conséquences relativement contre intuitive, de notre point de vue, de ce basculement des commandes sur les bornes et les smartphones est une augmentation de la commande moyenne par client par rapport aux commandes passées au comptoir.

McDonald's a ainsi basculé dans une ère où le client occupe une place de plus en plus centrale, où il s'attend à ce que soient supprimés le maximum sinon la totalité des obstacles à son envie de consommer. La proposition classique du commerce a été renversée : ce n'est plus le client qui attend le produit mais le produit qui attend le client.

L'exemple de McDonald's rappelle la nécessité pour toute entreprise, et c'est aussi vrai pour la salle de cinéma, de se remettre en cause et de se renouveler. Mais cette remise en cause et ce renouvellement, pour bénéficier à la fois au spectateur et à la salle, ne peuvent simplement signifier le remplacement des équipements obsolètes ou la rénovation des espaces d'accueil. Ils doivent également amener la salle à proposer à son public une expérience différente.

4. Le Big Bang de la programmation ou une programmation explosée façon puzzle

Avec l'arrivée de la projection numérique dans les salles, les exploitants bénéficient d'une liberté de programmation inédite par rapport au 35 mm et ses contraintes.

Exploitants et distributeurs sont cependant encore loin d'avoir exploré toutes les possibilités offertes par le numérique, car au-delà de cette souplesse de gestion, une multitude de contenus et d'horaires sont désormais disponibles. La programmation vole et volera de plus en plus en éclats, conduisant les salles à faire chaque semaine, voire chaque jour, une multitude de choix et les confrontant au défi de la communication de cette programmation aux spectateurs.

Une multitude de films et de versions disponibles

En France, le nombre de films sortis en première exclusivité a augmenté avec le déploiement de la projection numérique, passant de 594 films par an en 2011 à 654 en 2015. Il s'agit sans doute là de la conséquence de la réduction des coûts de production et surtout de distribution⁵⁹ permise par le numérique, et ce malgré l'augmentation des coûts de promotion et de publicité de films toujours plus nombreux, donc plus difficiles à faire exister aux yeux du public.

Au-delà du nombre de films sortis sur les écrans, ce sont également les différentes versions disponibles pour chacun d'entre eux qui permettent aux cinémas d'élargir leur programmation pour un même film. En plus des traditionnelles versions VF/VOST, qui faisaient deux caisses séparées et bien distinctes de cinq bobines 35 mm chacune dans « l'ancien temps », se sont ajoutées, selon les films, les versions 2D/3D, HFR, HDR, Imax, ScreenX, 4DX, D-Box, malentendants, audiodescription, etc.

Ces différentes versions peuvent aujourd'hui être plus ou moins facilement projetées et transposées d'une salle à l'autre, permettant aux cinémas de mieux adapter leur programmation en fonction de leurs différents publics. Par exemple, ils peuvent désormais beaucoup plus facilement qu'autrefois proposer des séances en VF à un public plus âgé sur des créneaux moins porteurs en début d'après-midi, ou, à l'inverse, proposer des rendez-vous VOST dans des cinémas autrement portés sur la seule VF.

Bien entendu, cette multiplication du nombre de films et de versions disponibles peut également donner le vertige et exacerber fortement des relations déjà naturellement plus ou moins tendues entre exploitants et distributeurs.

⁵⁹ Voir l'étude *Les coûts de distribution des films français en 2013*, CNC, mars 2015, portant sur la période 2004 – 2013. Entre ces deux années de référence, les frais techniques de distribution des films d'initiative française (« FIF ») ont diminué de 33,5% malgré le coût supplémentaire constitué par les VPF, tandis que les achats d'espace progressaient de 3,9% et le matériel publicitaire de 35,6%. Au total, le coût moyen de distribution d'un FIF a diminué sur la période de 6,6% (642 k€ en 2004 contre 599 k€ en 2013).

Dans l'ensemble cependant, la salle de demain vivra avec une profusion de contenus et de possibilités, plutôt qu'avec la rareté. Elle devra donc apprendre à gérer cette nouvelle donne en termes de choix de programmation démultipliés, leurs conséquences opérationnelles et la communication avec son, ou plutôt ses publics.

Une offre infinie de contenus alternatifs

Au-delà des films, le numérique rend en effet accessible une offre déjà importante de contenus alternatifs communément appelés « hors film », et nous n'avons sans doute encore rien vu : les genres les plus divers susceptibles de satisfaire une large palette de publics sont désormais disponibles et le seront de plus en plus.

Certains types de contenus, comme l'opéra en direct ou en différé, sont déjà présents dans les salles et bien identifiés du grand public, les cinémas les ayant déjà intégrés dans leur programmation en complément de leur diffusion cinématographique. D'autres, plus marginaux ou encore émergents, ne sont pas encore développés et pourraient venir enrichir l'offre de la salle, en attendant de voir si la réalité virtuelle transforme l'essai et passe des festivals et d'un public de « geeks » aux salles de cinéma et au grand public⁶⁰.

Face à cette profusion de contenus, la salle de demain n'aura pas d'autre choix que de renforcer son rôle de programmeur et de prescripteur, non seulement vis-à-vis de son public traditionnel, mais aussi vers un nouveau public à (re)conquérir, qui n'a pas ou plus l'habitude de fréquenter les salles et donc susceptible de les (re)découvrir grâce à cette nouvelle offre.

A cet égard, les opéras, ballets et concerts qui sont depuis l'arrivée du numérique régulièrement proposés par tous types de salles permettent de faire revenir au cinéma un public non habitué, ou plutôt « déshabitué » au vu de sa moyenne d'âge. En France, les trois premiers circuits d'exploitation, Les Cinémas Gaumont Pathé, UGC et CGR ont ainsi développé leur propre saison d'opéra.

De même, la Comédie Française et le distributeur de contenu alternatif Pathé Live ont annoncé en mai dernier un partenariat portant sur les trois prochaines années pour diffuser en direct, mais également en différé, dans environ 300 cinémas en France, les grands classiques du répertoire de la maison de Molière⁶¹.

Le théâtre comme contenu alternatif au cinéma est du reste une valeur sûre. Ainsi, dès octobre 2015 au Royaume-Uni, la production du *National Theater* du classique d'entre les

⁶⁰ Imax en tout cas y croit. Voir *Imax ventures into virtual reality in cinemas*, Patrick von Sychowski, Celluloid Junkie, 22 mai 2016, et *Imax is starting to build a serious VR ecosystem*, Seeking Alpha, 24 mai 2016. Pas forcément au cinéma cependant.

⁶¹ Voir *Quand la Comédie-Française s'invite au cinéma*, Sophie Rahal, Télérama, 4 mai 2016. Le site de Pathé Live présente ainsi la saison : « pour la première fois en exclusivité au cinéma, la Comédie-Française propose 3 incontournables à vivre en direct de la salle Richelieu : *Roméo et Juliette*, *le Misanthrope*, *Cyrano de Bergerac* », <http://www.pathelive.com/programme/comedie-francaise>

classiques *Hamlet*, avec Benedict Cumberbatch dans le rôle-titre, avait été diffusé en direct du Barbican Theater à Londres dans **87% des cinémas du pays**, réalisant près de 2 millions de GBP de recettes guichet (2,4 millions d'euros, au taux actuel) et devenant la 3^e plus grosse recette de la semaine considérée⁶².

D'une manière générale, le secteur de la distribution en salles de contenus alternatifs, opéras, théâtres ou autres, se structure à grande vitesse, avec au Royaume-Uni la création d'une organisation professionnelle spécifique, l'ECA,⁶³ ayant son propre congrès, ses études ad hoc et même un début de polémique⁶⁴ voyant les opéras de province et les tourneurs protester contre cette forme de concurrence à leurs yeux déloyales. Ce sont là les signes indéniables d'un marché en croissance⁶⁵.

Aux Etats-Unis, la société Fathom Events s'est spécialisée dans la distribution en salle de contenus alternatifs et propose aux cinémas des programmes d'une très grande diversité tels que des documentaires sur des grandes expositions ou sur les avancées de la science, des concerts de rock, mais aussi de grands classiques cinématographiques ou des adaptations télévisuelles de roman.

D'autres types de contenus s'adressent enfin à des communautés en soif d'apprentissage ou aimant les débats citoyens comme les master-class, les TEDx ⁶⁶ou les documentaires sur les grands enjeux de société.

Des contenus plus marginaux, comme le cinéma expérimental ou des documentaires de niche, sont également en train de trouver leur place dans la programmation de certaines salles indépendantes européennes qui remplissent ainsi leur rôle de défricheurs et se distinguent de la programmation des circuits d'exploitation classiques⁶⁷.

⁶² *Benedict Cumberbatch's 'Hamlet' biggest event cinema opening of 2015*, Michael Rosser, Screendaily, 19 octobre 2015. Notons toutefois que ce succès record mobilise rien moins qu'un quatuor magique : Hamlet, Benedict Cumberbatch (aka Sherlock Holmes), le National Theater & le Barbican.

⁶³ Event Cinema Association, www.eventcinemaassociation.org.

⁶⁴ Voir notamment à ce sujet l'article de Celluloïd Junkie, *Do Opera Screenings Cannibalise Opera Audiences*, 25 mai 2016.

⁶⁵ « *Le secteur du cinéma événementiel pourrait réaliser 1 milliard de dollars en 2020* » selon Melissa Cogavin, directrice générale de l'ECA, citée dans *Event cinema in the spotlight at CineEurope*, Screendaily, 14 juin 2016.

⁶⁶ Depuis 25 ans, la conférence américaine TED (*Technology, Entertainment and Design*) rassemble de grands talents internationaux pour qu'ils partagent leur passion avec le plus grand nombre. Les exposés de 18 minutes couvrent un large éventail de sujets, tels que la science, les arts, la politique, les questions mondiales, l'architecture, la musique et plusieurs autres sphères de compétences. Ils sont payants pour les spectateurs mais mis ensuite gratuitement à la disposition du public sur YouTube. Le programme TEDx permet à des organisateurs locaux de décliner ce concept pour diffuser les idées les plus « inspirantes » partout dans le monde. Source : internet.

⁶⁷ Voir les enseignements et constatations d'Agnès Salson et de Mikael Arnal à ce sujet dans *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, rapport cité.

En France, le réseau Utopia, pour satisfaire l'appétit des cinéphiles les plus pointus et conformément à sa fonction et à son identité propre de salle de recherche, propose des films qui ne sont pas distribués en France.

Tout cela participe à la démocratisation culturelle grâce aux cinémas, qui se transforment un peu plus en **lieux de culture & de savoir**, et on peut sans doute à ce sujet suggérer la diffusion, avec un modèle économique à trouver, des célèbres leçons inaugurales du Collège de France, voire des cours, dont on voit mal pour quelle raison les retraités de Paris et d'Ile-de-France seraient les seuls à pouvoir profiter. La diffusion de certaines grandes conférences ou cours de nos universités⁶⁸, voire pourquoi pas d'Harvard, de Stanford, d'Oxford, de Cambridge ou d'ailleurs, ou encore la cérémonie de réception à l'Académie française des nouveaux académiciens, pourrait également trouver leur place sur nos écrans.

A ce sujet, on peut sans doute se poser la question de l'opportunité pour les pouvoirs publics d'inciter les salles via les dispositifs de soutien du CNC à s'équiper du matériel nécessaire pour la transmission de savoirs et de connaissances.

e-gaming et séries TV

A l'autre bout du spectre, d'autres types de contenus comme l'*e-gaming* et les séries TV font leur apparition dans les salles de cinéma, notamment les multiplexes. Ces nouveaux contenus sont très populaires auprès du jeune public, qu'ils peuvent inciter à aller, ou à retourner, au cinéma.

Les séances d'*e-gaming* notamment, qui participent totalement de la logique de socialisation des jeunes, se développent dans les multiplexes d'Asie et du Royaume-Uni⁶⁹. La programmation de séries TV prestigieuses peut constituer en soi un véritable événement, d'ailleurs plus trans-générationnel, et commence à se développer pour l'instant de manière exceptionnelle.

⁶⁸ De fait, de plus en plus d'universités diffusent en ligne des « Moocs », ou Massive On-line Open Courses, et on peut également trouver sur les sites du Collège de France ou de l'Académie française de nombreuses captations vidéo, mais les cinémas donneraient évidemment une tout autre dimension à une telle diffusion.

⁶⁹ Voir l'intervention très claire (en anglais) sur ce sujet de Corinne Thibaud, directrice internationale pour le cinéma et les loisirs, Coca-Cola : *Seeing the Future at IBC Conference*, Celluloid Junkie, 13 octobre 2015 : « *Quels sont les passions des adolescents et des jeunes ? Qu'est-ce qui les amènera vers les films et les cinémas ? Le jeu vidéo est tout en haut de leur liste. C'est un marché de 81 milliards de dollars par an, plus que le cinéma et la musique réunis. 75 millions de personnes jouent régulièrement à League of Legends. Staples Centre [NdT : le stade de Los Angeles, où évoluent entre autres l'équipe de basket des Lakers, d'une capacité d'environ 20 000 sièges] en 2013 était plein. C'est une énorme opportunité pour les salles de cinéma. C'est comme une compétition sportive, mais c'est du jeu vidéo, avec 40 000 spectateurs dans le stade et 45 millions de personnes qui suivent la compétition en ligne. Diffusez-la en streaming et faites venir tous ces jeunes dans vos salles* ». (Traduction de l'auteur)

La réalité virtuelle débarque... Mais pour combien de temps ?

Dans un autre registre, la réalité virtuelle est pour le moment une technologie émergente, issue du monde du jeu vidéo, en train de tenter une percée sur le marché du très grand public. YouTube a ainsi lancé son service de streaming en direct à 360° lors du très chic festival de musique de Coachella en avril 2016, et Facebook, qui a énormément investi dans cette technologie, a lancé début mars son propre casque de réalité virtuelle, l'Oculus Rift, et devrait accélérer l'intégration de la réalité virtuelle dans le réseau social.

Il ne se passe guère de jour ou de semaine sans une nouvelle annonce en matière de réalité virtuelle. Ainsi, une jeune pousse d'origine française, VRROOM, a annoncé, le 25 août dernier à Beijing, dans le cadre du plus grand salon d'équipement audiovisuel d'Asie, le lancement du « premier réseau mondial de cinémas en réalité virtuelle ». Les premières salles *VRROOM Sanctum* seront installées dès cet automne dans des cinémas de Beijing et Shanghai grâce à un partenariat exclusif avec China Film Group, ainsi qu'en France en novembre, grâce à un accord avec le réseau SNES CINEMOVIDA⁷⁰.

Les premiers contenus de réalité virtuelle apparaissent et les modèles économiques se cherchent encore. L'autoproclamé 1^{er} cinéma permanent entièrement consacré à la réalité virtuelle, *The Virtual Reality Cinema*, a ouvert ses portes le 2 mars dernier à Amsterdam, en fait de cinéma dans un simple local ouvert sur la rue dans une ancienne boucherie désaffectée. Début septembre 2016, selon son site web, le cinéma n'est ouvert qu'une partie de la semaine, du mercredi au dimanche seulement, et propose au public, pour le prix relativement élevé de 12,50 €, un choix de 4 programmes d'une demi-heure.

Ouvert à peu près au même moment et également exclusivement dédié à la « VR » (*virtual reality*), le « Pickup VR Cinéma », situé rue de Turenne à Paris⁷¹ a déjà fermé ses portes, tandis que le circuit scandinave Nordisk Film a réalisé une expérience de salle de VR « éphémère » du 17 au 26 juin 2016 dans le foyer de l'un de ses principaux cinémas à Copenhague⁷².

De son côté, le festival de Venise aura été en septembre 2016 le premier festival majeur à proposer en projection officielle un film long métrage (90 minutes) tourné en réalité virtuelle, « *Jesus VR* », pour des réactions cependant mitigées⁷³, sinon sur l'expérience technologique, au moins sur le contenu. Par ailleurs, en marge du festival « off » d'Edimbourg, un nouveau festival baptisé « *Edinburgh Digital Entertainment Festival* », centré sur le digital, le cinéma événementiel et la réalité virtuelle s'est tenu pour la première fois du 4 au 28 août dernier.

La réalité virtuelle pourrait ainsi constituer pour la salle de demain une nouvelle source de revenus et un nouveau contenu attractif, et participer à sa différenciation, ou du moins à sa

⁷⁰ Source : Côte Cinéma, Newsletter hebdomadaire n°151, 1er septembre 2016.

⁷¹ <http://pickupvrcinema.com/>. L'expérience a tourné court mais le site web, toujours en fonction à date donne une idée de la proposition.

⁷² *Nordisk Film to open Denmark's first pop-up virtual-reality cinema*, Cineuropa.org, 1^{er} juin 2016.

⁷³ *Venice: Inside the Virtual Reality Screening Room as Festival Becomes First to Show VR Feature*, Ariston Anderson, The Hollywood Reporter, 5 septembre 2016.

recherche de nouvelles expériences à proposer au public. Cependant, compte-tenu de son caractère pour le coup très immersif mais surtout très individualisé voire individualiste, chacun se faisant « son » film, casqué et isolé de ses voisins, la VR pose la question de son sens dans une salle de cinéma par essence lieu de partage d'émotions collectives, où l'on vient seul ou en groupe regarder ensemble, au milieu d'inconnus, le même film ou contenu.

Un moyen d'augmenter un taux d'occupation par nature très bas

Quoi qu'il en soit, surtout s'ils sont proposés à des créneaux peu porteurs pour les séances cinématographiques, tous ces contenus complémentaires peuvent être un moyen d'augmenter le taux d'occupation des salles qui est en moyenne particulièrement bas, de l'ordre de 15% en France⁷⁴.

Ce type de programmation, même s'il restera limité, voire encadré comme c'est le cas en France, pour ne pas entraver la diffusion cinématographique, peut apporter des revenus complémentaires non négligeables aux salles. A titre d'exemple, le circuit américain Cinemark, il est vrai très en pointe sur ce sujet, indique que les programmes alternatifs ont représenté, en 2015, 1% de son chiffre d'affaires global, soit 29 millions de dollars tout de même, et estime qu'à terme, d'ici 5 ans, cette proportion devrait monter à un minimum de 5%.

Suivre le spectateur jusqu'à la VàD

Certains lieux ont déjà su tirer profit de cette multitude de contenus complémentaires aux films projetés en mettant en place un vrai travail d'éditorialisation et de mise en perspective de ces contenus. Cela peut consister en une programmation « hors écrans » c'est à dire dans des espaces dits « intermédiaires » dédiés à la diffusion de ces programmes⁷⁵ ou en une programmation « hors les murs » grâce à une plateforme de ventes de vidéos à la demande (« VàD ») offrant des séances enrichies de bonus disponibles sur le site internet de la salle.

Le groupe britannique Vue devrait ainsi lancer une offre de VàD constituée de films moins commerciaux pour utiliser et renforcer son rôle prescripteur auprès de ses spectateurs. Bien entendu, tous les exploitants, notamment les indépendants dépourvus d'importants moyens financiers et humains, ne pourront se lancer seuls dans la création de tels services. Ils devront nécessairement se regrouper et mutualiser, on y revient, leurs outils et leurs moyens humains

⁷⁴ Ce chiffre est le rapport entre le nombre total d'entrées payantes de l'année et le nombre total d'entrées annuelles théoriquement possible, obtenu en multipliant le nombre de fauteuils par le nombre de séances annuelles. Pour la France, en prenant comme hypothèses, pour simplifier à l'extrême, 4 séances par jour et par salle, soit 1 460 par an, appliqué à la moyenne du nombre de fauteuils entre fin 2014 et fin 2015, soit 1 083 0000, on obtient un nombre total d'entrées sur l'année théoriquement possible de 1,581 milliards, pour 205,3 millions d'entrées payantes en 2015, soit un taux d'occupation de seulement 13%. Ce taux d'occupation très bas est une mesure de la sous-utilisation du potentiel de salles, car dit autrement il signifie que dans 87% des cas, le fauteuil proposé à la vente n'est pas acheté par un spectateur.

⁷⁵ La Ferme du Buisson à Noisiel va ainsi créer une salle « de bonus » avec une dizaine de postes de visionnage offrant une extension de la programmation de la salle sous d'autres formats : courts métrages en écho à la programmation, entretiens avec les réalisateurs, bandes annonces, mais aussi des formats courts sans lien direct avec la programmation, ainsi que des contenus liés à des pratiques amateurs.

ou encore privilégier une solution externalisée, comme par exemple le projet la Toile présenté au Festival des Arcs en décembre 2015⁷⁶.

En France, la question peut se poser pour le CNC et les différentes parties prenantes d'accompagner et de soutenir ce travail de programmation et d'éditorialisation complémentaire, en le valorisant dans les dispositifs de soutien existants, car il permet à la salle de renforcer son rôle de prescripteur et d'élargir son public.

Nécessité de faire et d'assumer de vrais choix de programmation - et de bien les communiquer au public

Avec la fin programmée des VPF, légalement prévue fin 2021 au plus tard en France, cette profusion de contenus ne fera probablement que s'accroître, particulièrement s'agissant des films, dont la rotation en salles pourrait atteindre un rythme de plus en plus élevé. Au-delà de la question de l'exposition des œuvres et de sa régulation, qui en France vient de faire l'objet d'un récent accord⁷⁷, cela conduit nécessairement la salle de cinéma à retrouver, à supposer qu'elle l'ait un jour perdu, un vrai rôle de programmeur.

En effet, face à la profusion de contenus, la salle devra sans cesse faire des choix correspondant à sa ligne éditoriale et les assumer, renforçant ainsi son rôle de prescripteur auprès des spectateurs pour les aider à se repérer dans l'ensemble des contenus proposés. Par ses choix de programmation, la salle pourra également renforcer son identité et sa visibilité auprès du public et se distinguer des autres supports de diffusion (GAFA⁷⁸, plateformes VàD, réseaux sociaux, sites de partage de vidéos, etc.).

En plus de son rôle de programmeur avisé et averti, l'exploitant devra de plus être ou devenir un vrai « communicant » pour attirer l'attention du spectateur, expliquer ses choix éditoriaux et le convaincre de découvrir les contenus qu'il propose. Pour cela, il devra nécessairement apprendre à utiliser et maîtriser les outils digitaux qui imprègnent désormais nos usages quotidiens depuis l'arrivée des smartphones et des réseaux sociaux. L'exploitant devra apprendre à privilégier la communication « horizontale », participative, afin notamment de capter les jeunes et rendre sa communication efficace en la ciblant et en la structurant en fonction de la diversité des publics et des communautés et en mettant à profit les outils de recommandation.

Nous reviendrons en détail sur l'utilisation et le traitement des données provenant du spectateur dans la partie 5 ci-après *Des salles de cinéma hyper connectées : Big Data & smartphones, no mobile, no business*.

⁷⁶ <http://la-toile-vod.com/>. NB : ce site d'information ne proposera pas directement de films en VàD. La Toile est en effet un service en marque blanche, et les VàD seront donc proposées directement sur le site internet de chaque cinéma adhérent.

⁷⁷ *Accord sur les engagements de programmation et les engagements de diffusion*, CNC, mai 2016.

⁷⁸ Acronyme branché significatif Google – Apple – Facebook – Amazon.

L'exploitant pourra donc moins jamais se contenter d'être un « passeur » passif. Il devra renforcer son rôle de programmeur et mettre en place une vraie promotion de sa programmation à l'ère du numérique et des réseaux sociaux. Le métier de l'exploitant se complexifie donc, pour emprunter notamment aux pratiques du marketing digital et de la communication.

L'activité d'exploitant étant déjà par ailleurs suffisamment intense, et ses journées difficilement extensibles, son enrichissement voire son adaptation à d'autres fonctions pose la question des moyens humains et matériels disponibles. La création de postes de *community manager* pour les salles qui n'en sont pas encore pourvues leur permettrait de développer une communication efficace en prise avec les moyens et usages actuels en matière de communication. L'économie de l'exploitation étant caractérisée par des frais fixes importants, la création de tels postes ne pourra pas être absorbée par un certain nombre d'exploitations, notamment celles relevant de la petite et de la moyenne exploitation.

On pourrait ainsi envisager que le CNC puisse contribuer à son financement sous la forme d'une aide à l'emploi conditionnée à l'élaboration d'un vrai plan de communication adapté à la ligne éditoriale de la salle.

5. Des salles de cinéma hyper connectées : Big Data & smartphones, no mobile, no business

Multiplicité des supports de communication, diversification des usages, accessibilité immédiate et culture du zapping sont autant de qualificatifs qui caractérisent notre époque partagée entre soit inextinguible de consommer et quête de temps.

Dans ce contexte, la salle de cinéma de demain devra être de plus en plus connectée, voire hyper connectée, parce que son public l'est lui-même de plus en plus, notamment les jeunes qui sont un enjeu essentiel pour la fréquentation d'aujourd'hui et de demain, mais aussi les seniors qui adoptent de plus en plus les nouveaux usages numériques.

No smartphone, no business

Comme nous l'avons déjà noté (cf. supra Partie 3, page 35), il semble que les jeunes aient plutôt tendance ces dernières années à se déprendre du cinéma.

Mais le problème est cependant encore plus général : comment communiquer avec le public, jeune ou moins jeune ? Et d'abord, où se trouve le public, où peut-on l'atteindre ?

Autrefois, pour attirer le spectateur dans les salles pour voir un film donné, la publicité pilotée par le distributeur tentait de lui communiquer les informations essentielles, le titre, la date de sortie, etc., en captant son attention là où il était, par exemple à travers une campagne d'affichage sur des panneaux 4 x 3 ou encore, à Paris essentiellement, sur les colonnes Morris, ou à la télévision partout dans le monde sauf en France⁷⁹.

La salle quant à elle faisait en général peu ou pas de publicité en tant que telle : au moment de son ouverture, lors d'une éventuelle rénovation majeure ou à l'occasion d'un anniversaire particulier. En dehors de ces rares moments, la publicité d'une salle est normalement limitée, et passe le plus souvent à travers le programme de la semaine dans la presse locale, que l'exploitant, lorsqu'il imprime un programme papier, place aux endroits où il sait qu'il peut toucher un maximum de spectateurs potentiels.

Dans un autre registre, la salle pour attirer le spectateur tente de supprimer le maximum d'obstacles sur son chemin, en lui offrant par exemple le parking gratuit.

Ça, c'était avant. Aujourd'hui, l'enjeu pour la salle de cinéma n'est plus la place de parking gratuite ou la publicité traditionnelle, mais d'aller chercher le spectateur là où il est, c'est-à-dire dorénavant sur internet, sur les réseaux sociaux et surtout sur son smartphone.

⁷⁹ Le cinéma fait en effet partie des secteurs interdits de publicité télévisuelle en France, Décret n° 92-280 du 27 mars 1992 pris pour l'application des articles 27 et 33 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 et fixant les principes généraux définissant les obligations des éditeurs de services en matière de publicité, de parrainage et de téléachat.

D'où la nécessité pour la salle de cinéma d'intégrer désormais les nouveaux usages numériques et de concevoir son activité en interaction constante avec le public. Le fait pour la salle de se connecter est une manière de « récupérer » le public, notamment le public jeune, de le suivre, de le rejoindre et de l'accompagner là où il est. Or, cet accompagnement doit forcément se faire désormais via le smartphone car, avec 3 milliards d'utilisateurs dans le monde, ce dernier est devenu le 1^{er} écran.

Le smartphone fait désormais partie intégrante de nos vies, et la salle doit donc nécessairement faire sienne ce support. Ainsi, au classique *no parking no business*, qui reste vrai, s'ajoute désormais *no smartphone no business*.

A tel point que l'on voit apparaître de nouveaux formats d'œuvres projetées⁸⁰ au cinéma ou sur internet, produites spécifiquement pour une utilisation interactive via le smartphone, sans qu'elles soient pour autant dénuées de qualités narratives et visuelles. C'est ainsi le cas du thriller interactif *Lateshift*⁸¹, production anglo-suisse dans laquelle le spectateur prend des décisions pour le héros en utilisant son smartphone, modifiant ainsi le déroulé de l'histoire. Ce film, sorti dans les salles suisses en mars 2016, est également proposé en téléchargement sur l'Appstore.

Simplifier au maximum le parcours du spectateur grâce au digital

Face à ce désir d'accessibilité immédiate à tout et en tout lieu, la salle de cinéma doit s'inspirer des meilleures pratiques développées par les sites internet les plus performants, notamment les GAFAs et Netflix, pour fluidifier au maximum le parcours du spectateur-internaute.

Les exploitants doivent désormais acquérir et développer un véritable savoir-faire en matière de communication digitale, développer leur présence sur internet et les réseaux sociaux pour tirer le meilleur parti des potentialités offertes par l'écosystème numérique. Pour cela, ils doivent investir dans les outils, le matériel et les compétences humaines pour rester toujours à la page et en phase avec des usages et des pratiques numériques en évolution constante.

De même que dans le monde physique l'exploitant cherche à offrir aux spectateurs le parcours le plus fluide, le plus agréable et le plus simple possible, il doit également proposer sur internet le parcours le plus aisé et le plus rapide possible, afin que rien ne vienne faire obstacle à l'envie d'aller au cinéma.

Concernant spécifiquement le smartphone, cet appendice que nous avons tous à peu près en permanence greffé à l'oreille ou au bout des doigts et qui nous relie constamment à

⁸⁰ Le Forum des Images a comme souvent fait un excellent travail de défricheur en créant dès 2008 le festival *Pocket Films*, dédié aux films tournés avec des téléphones portables. Sous sa forme originale, Pocket Films aura connu 5 éditions, avant de se transformer et de se fondre dans le festival *Mash Up*, qui rend compte plus généralement des créations audiovisuelles sur internet.

⁸¹ <http://lateshift-movie.com/>.

l'internet, la salle de cinéma doit faire l'effort de concevoir et de maintenir un site mobile qui soit le plus *user friendly*, c'est-à-dire le plus facile à comprendre et à utiliser pour l'internaute. Elle doit également consacrer le temps et l'argent nécessaires pour le mettre à jour et constamment l'adapter, en fonction des évolutions et de l'arrivée de nouvelles applications ou de nouveaux concepts.

Etre présent sur internet, apporter plus à ses spectateurs

En renforçant sa présence sur internet et les réseaux sociaux, la salle favorise une interaction plus immédiate et plus constante avec le spectateur, en lui permettant à tout moment non seulement de réserver plus facilement sa ou ses places, mais également de s'impliquer davantage dans la vie de la salle, voire sa programmation (bien qu'à ce sujet tous les essais utilisant internet et les réseaux sociaux pour inciter le public à « choisir » sa propre programmation n'aient pas été couronnés de succès⁸²).

C'est l'esprit de la revue de cinéma numérique proposée par Le Café des Images à Hérouville-Saint-Clair. Construite avec l'aide du public, des réalisateurs et d'autres partenaires culturels, de la région ou plus éloignés, cette revue porte autant sur l'activité de la salle en général que sur les films programmés proprement dits. Elle est conçue de manière interactive directement connectée aux salles du Café des Images et permet de prolonger les rencontres et débats réalisés en salles sur le net.

L'exploitant devra par ailleurs apprendre à réagir et rebondir sur ce qui se dit de lui dans son « foyer virtuel » que sont devenus internet et les réseaux sociaux, tenter de l'utiliser à son profit mais aussi anticiper et résoudre les éventuels conflits et la mauvaise publicité comme il le fait déjà dans le foyer physique du cinéma, à ceci près qu'un souci dans le foyer ne concerne que les spectateurs présents au moment des faits, tandis que l'impact sur les réseaux sociaux peut être démultiplié.

Quelques exemples étrangers

Dans cette perspective, la salle de demain ne pourra pas ne pas avoir une billetterie en ligne performante, c'est-à-dire accessible, facile d'utilisation et fiable pour le spectateur, où son parcours sera tellement aisé qu'il pourra très simplement, à partir du simple visionnage d'une bande-annonce, réserver en clic sa place

Il reste de ce point de vue des progrès à faire en France. L'achat de billets en ligne n'y a représenté que 6,2% du total des entrées en 2014, contre environ 30% au Royaume-Uni et 20% en Espagne.⁸³

⁸² Voir à ce sujet l'analyse des raisons de cet échec, avéré dans de nombreux pays, dans l'article *The Interesting Failure of Cinema-on-Demand*, Patrick von Sychowski, Celluloïd Junkie, 18 février 2016.

⁸³ Source : CNC, repris par Le Film français dans l'article *La Billetterie dématérialisée : où en est-on ?*, 20 novembre 2015. On peut raisonnablement estimer qu'une progression de la pénétration de la billetterie en ligne permettrait d'augmenter le nombre total d'entrées, en plus de contribuer à l'amélioration de l'expérience du spectateur et à sa satisfaction.

→ La Chine

En Chine, la billetterie en ligne et notamment l'achat par SMS s'est beaucoup développée. Elle représenterait selon certaines sources plus de la moitié des billets vendus⁸⁴, à la fois parce que le public chinois des salles de cinéma, urbain, est très connecté, mais aussi parce que les grands opérateurs de téléphonie mobile et de e-commerce chinois utilisent les places de cinéma comme des outils de promotion pour leurs services.

La très forte progression de la fréquentation en Chine ces dernières années⁸⁵ est bien entendu liée, avant tout autre facteur, au développement sans précédent du parc de salles dans ce pays (cf. Partie 6 ci-dessous). Il n'est cependant pas anodin de constater le développement concomitant de la billetterie en ligne, dont le moins que l'on puisse dire est qu'elle n'est pas un frein à la progression des entrées.

Alibaba Cinéma Ticket, filiale d'Alibaba Pictures Group (« **APG** »), elle-même filiale du rival chinois d'Amazon, serait ainsi valorisée à 2 milliards de dollars US. Sans rentrer dans le détail de cette valorisation, et en gardant en tête un effet d'annonce ou un éventuel effet bulle toujours possibles, ce chiffre indique les espoirs placés dans le développement de la billetterie en ligne en Chine, et plus généralement du cinéma en salle puisqu'APG, après avoir investi en mai dernier 154 millions de dollars dans Dadi Cinema Construction, l'un des trois premiers circuits chinois avec près de 3 000 écrans en Chine, vient récemment d'annoncer son intention d'investir directement dans la construction de ses propres salles de cinéma⁸⁶.

En sens inverse, Wanda, le premier circuit d'exploitation cinématographique en Chine et dans le monde⁸⁷, vient d'annoncer, fin juillet dernier, l'acquisition pour 350 millions de dollars du site web Mtime, plate-forme de *news* sur le cinéma et de ventes de billets en ligne et de produits dérivés des blockbusters locaux et hollywoodiens.

Cependant, comme indiqué ci-dessus, la situation en Chine concernant la vente de billets de cinéma en ligne est particulière, dans la mesure où les géants locaux du web et les opérateurs télécom préachètent auprès des exploitants des volumes extrêmement significatifs de billets, à des prix réduits compte tenu de l'effet volume. Ces opérateurs utilisent ensuite ces billets comme outils promotionnels, et les revendent à des prix cassés, voire parfois les offrent gratuitement à leurs propres clients.

Le box-office chinois est donc a priori surestimé, en tous les cas sans forcément beaucoup de rapport avec les prix réellement payés par les spectateurs. Cette situation potentiellement

⁸⁴ Source : Analysis International, citée par Le Film français dans *La Billetterie dématérialisée : où en est-on ?*, article cité.

⁸⁵ En 2015, le box-office de la Chine a progressé de 48,7% à 6,78 milliards d'USD par rapport à 2014. En comparaison, celui de la France a été globalement stable, -0,1% à 1,33 milliard d'euros. Voir infra Partie 6.

⁸⁶ Voir *Alibaba Pictures to Build Its Own Cinemas*, Patrick Frater, *Variety*, 18 août 2016.

⁸⁷ Voir Partie 6 *Le soleil se lève à l'Est* ci-dessous page 60. L'acquisition de Mtime par Wanda est bien analysée dans l'article *Wanda to Buy Chinese Movie Website Mtime for \$350M*, Patrick Brzeski, *The Hollywood Reporter*, 27 juillet 2016.

dangereuse pour les exploitants présente deux problèmes majeurs : d'une part les exploitants chinois ont perdu le contact direct avec une partie a priori importante de leurs spectateurs, lesquels d'autre part s'habituent au cinéma à prix cassé.

Que se passera-t'il pour les cinémas lorsque les opérateurs internet et télécoms décideront de se servir d'un autre outil promotionnel ?

En même temps, on peut également se dire qu'il s'agit là d'une fantastique promotion pour les cinémas, permettant à de nombreux spectateurs qui ne l'auraient pas forcément fait spontanément de découvrir des cinémas flambant neufs, et d'un bon moyen pour les exploitants de renflouer leur trésorerie alors qu'ils viennent de s'endetter pour investir des sommes colossales.

→ La Corée du Sud

Il faudrait également regarder en détail ce qui se passe en Corée du Sud. C'est un pays proche géographiquement et culturellement de la Chine, mais qui possède également des caractéristiques intéressantes qui le rapprochent de la France, rendant les comparaisons en matière de cinéma sans doute plus pertinentes : taille de la population relativement comparable à la nôtre, pays industrialisé depuis longtemps, PIB par habitant moins élevé mais plus comparable au nôtre que celui de la Chine, très forte culture nationale, production nationale riche et diversifiée et, ce que nous n'avons pas en France, un système de quota favorisant les films locaux⁸⁸.

Cet ensemble de caractéristiques permet à la Corée du Sud d'enregistrer une fréquentation et un indice de fréquentation élevés, 217 millions d'entrées pour 51 millions d'habitants en 2015, soit 4,3 entrées par habitant et par an, avec une part de marché pour les films locaux très robuste de 52,2%, performances obtenues avec largement moitié moins d'écrans en Corée qu'en France, 2 492 contre 5 741⁸⁹.

Appliqué à la population française, cet indice de fréquentation donnerait 285 millions d'entrées en 2015.

Or, on sait qu'il y a également en Corée, outre l'amour du cinéma en salles, un appétit très grand, sans doute plus marqué qu'en France, pour la technologie en général et pour internet à haut débit et les smartphones en particulier (n'est-ce pas, Samsung ?)⁹⁰.

⁸⁸ Dans le cadre des négociations sur l'accord de libre-échange avec les Etats-Unis, ces quotas ont été réduits de moitié en 2006 : 73 jours minimum par an sont réservés par salle pour le cinéma national. La dimension symbolique de ce système de quotas est forte et ils sont farouchement défendus par l'industrie locale. En revanche, les « petits » films coréens ont du mal à exister face aux grosses productions locales, et il semble qu'un système de quota pour les films (coréens) art & essai soient à l'étude. Source : Unifrance.

⁸⁹ Voir annexe 5. Source pour les chiffres concernant la Corée : *Tendance du marché mondial du film 2016*, document cité, page 56.

⁹⁰ Voir l'article *La Corée du Sud, pays "le plus connecté" au monde*, Cécile Ducourtieux, Le Monde, 25 mars 2013 http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/03/25/la-coree-du-sud-pays-le-plus-connecte-au-monde_1853902_3234.html.

Une étude détaillée des habitudes et du modèle coréens, au moins en matière de vente de billets en ligne et de présence des cinémas sur le net, pourrait sans doute nous apprendre des choses utiles pour développer le marché en France, mais le premier constat en forme de bonne nouvelle pour l'industrie cinématographique, pas seulement française d'ailleurs, est que l'on peut combiner hyper-connexion de la population et très haut niveau d'entrées en salles, sans doute également grâce à, cerise sur le nem, une part de marché très élevée pour les productions nationales. 잘 했다!

→ Les Etats-Unis

Aux Etats-Unis, où les ventes en ligne représenteraient plus de 20% des entrées⁹¹, les groupes Regal et AMC, respectivement 1^{er} et 2^e circuits américains, viennent d'annoncer un accord avec la *start-up* Atom Tickets⁹² pour développer la vente en ligne de places de cinéma, en insistant sur les nouvelles fonctionnalités liées aux réseaux sociaux développées par la *start-up*.

En un clic le spectateur annonce à ses amis sur les réseaux sociaux qu'il a acheté un billet pour voir tel film à telle séance dans tel cinéma à telle place numérotée, et ceux-ci peuvent à leur tour en un clic réserver une place à ses côtés, pour le même film, la même séance, dans le même cinéma. Mieux encore, Atom Tickets peut proposer une séance, un film et un cinéma pour un groupe d'amis en fonction des agendas et de la localisation de chacun, en optimisant les temps de trajet des uns et des autres.

Le site annonce vouloir rapidement déployer sa solution sur plus de 15 000 salles aux Etats-Unis et au Canada.

De même, Fandango, le premier site américain de vente en ligne de billets, détenu majoritairement par NBC Universal et au capital duquel Warner Bros vient d'entrer⁹³, spécialisé dans la vente de billets en ligne et les communautés autour du cinéma, a annoncé une augmentation de son chiffre d'affaires de 63% au 1^{er} trimestre 2016 par rapport au 1^{er} trimestre 2015, après avoir connu une progression de 81% de son chiffre d'affaires en 2015 par rapport à 2014. Fandango permet d'acheter des billets dans plus de 27 000 salles de cinémas aux Etats-Unis et au Canada, et a racheté en février 2016 les deux principaux sites communautaires autour du cinéma aux Etats-Unis, *Rotten Tomatoes* et *Flixster*. Fandango avait auparavant acquis, en novembre 2015, le site *ingresso.com*, la première billetterie en ligne au Brésil.

⁹¹ Source : Le Film français, 20 novembre 2015, article cité

⁹² Fondée en 2015 par l'ancien patron de la R&D d'Amazon et deux anciens des studios Lionsgate et Warner Bros., Atom Tickets a développé une application spécialisée dans la vente de places de cinéma et l'interaction avec le réseau d'amis de l'utilisateur. La société vient de lever 50 millions de dollars US auprès de divers investisseurs, dont Lionsgate, Fox et Disney qui sont entrés à cette occasion à son capital. Source : *This movie-ticket start-up says it can fill empty theaters across the country*, LA Times, 28 juin 2016.

⁹³ En février 2017, précisément à l'occasion de l'acquisition par Fandango des sites Rotten Tomatoes et Flixster, majoritairement détenus par Warner Bros. Voir *Fandango Acquires Rotten Tomatoes & Flixster* Box Office Pro, 17 février 2016.

Plus important encore pour le spectateur et les équipes d'accueil dans les cinémas, Fandango a annoncé en avril dernier le lancement, dans un premier temps en test dans plus de 3 500 salles, d'un billet électronique sur mobile révolutionnaire ne nécessitant plus ni impression, désormais un basique, ni même de scan par les agents au contrôle⁹⁴.

La « data » (les données), enjeu majeur pour la salle de demain

Pour optimiser la communication vis-à-vis du public, l'exploitant devra mieux connaître le spectateur pour stimuler l'appétit de cinéma du public. La communication de demain va être marquée par l'abandon au moins relatif d'une communication de masse, qui envoie les mêmes informations au même moment à tout le monde, au profit d'une communication de plus en plus personnalisée grâce à la « RAC », la recommandation algorithmique contextuelle⁹⁵, qui s'appuie notamment sur les goûts, le lieu, l'heure de la journée, le temps disponible et l'humeur du client.

Certains circuits européens comme Kinopolis, Vue, ou Odéon se sont déjà emparés des potentialités offertes par le numérique dans le domaine très à la mode du *Big Data*, pour tenter de recommander de manière plus pertinente et plus personnalisée à leur public, ou à la partie de leur public qu'ils pensent être potentiellement intéressée, tel ou tel film correspondant à ses attentes.

Ainsi, la grande opportunité du Big Data pour la salle de demain est de pouvoir récolter des données sur les spectateurs afin de mieux les connaître et de mieux cerner leurs attentes, pour faire des propositions plus adaptées au goût de chacun et ainsi les fidéliser.

Les prix dynamiques : le loup dans la bergerie ?

Cette connaissance fine du spectateur peut également permettre aux salles de mieux « *pricer* », c'est-à-dire de lui proposer un prix qui l'incite à aller plus souvent ou à plusieurs au cinéma, en utilisant pour cela les techniques, plus ou moins nouvelles, en tout cas dans l'univers du cinéma en salle, du « *dynamic pricing* », du « *yield management* » et du « *revenue management* ».

Ces pratiques tarifaires, largement utilisées dans d'autres secteurs d'activités, visent à augmenter non seulement le nombre d'entrées mais aussi la recette guichet, rendant ainsi à première vue toutes les parties prenantes gagnantes : le public, l'exploitant, le distributeur, le producteur, le CNC et l'Etat.

Cependant si en France la réglementation n'interdit pas formellement de telles pratiques, les opérateurs y ont toujours été pour la plupart relativement hostiles, par crainte notamment de

⁹⁴ Voir *Fandango 1Q Sales +63%; Introduces New Mobile Movie Ticket – CinemaCon*, Deadline, 11 avril 2016

⁹⁵ Expression empruntée à Eric Scherer, directeur de la Prospective et de la Stratégie numérique du groupe France Télévisions, auteur entre autres de *La TV demain : 10 enjeux de transformation*, méta-media, Printemps-Été 2015. Cela fait néanmoins beaucoup penser par certains aspects à Big Brother de George Orwell.

sembler discriminer, dévaloriser et finalement déprécier les films les plus fragiles commercialement au bénéfice des seuls films les plus commerciaux.

Une aide aux cinématographies les plus fragiles et aux contenus alternatifs

A l'inverse, on peut imaginer que certaines salles mettent à profit l'utilisation de toutes ces données et techniques pour précisément favoriser l'exposition et le nombre d'entrées des films les plus fragiles, en optimisant la communication et les recommandations auprès de la partie du public la plus susceptible d'être intéressée.

Cette connaissance fine du comportement des spectateurs peut aussi bénéficier aux contenus alternatifs lesquels, comme on l'a observé ci-dessus en Partie 4 *Le Big Bang de la programmation : une programmation explosée façon puzzle*, sont multiples et susceptibles de plaire à des communautés très variées, qu'il faut réussir à toucher et auprès desquelles il n'est pas toujours évident de communiquer et de faire connaître de telles propositions.

Dans cette économie de l'hyper-choix où l'offre de films et de contenus alternatifs explose, la salle pourrait ainsi grâce au Big Data et à la recommandation algorithmique contextuelle renforcer son rôle de prescripteur auprès du public, que ce soit sur une plateforme dématérialisée ou en salle.

Un métier nouveau, des compétences et des moyens spécifiques

L'utilisation de ces informations dans quelque but que ce soit implique cependant de pouvoir les collecter, les conserver, les répertorier et les classer pour être capable de les traiter, et d'être ainsi en mesure d'en repérer les « signaux d'engagements » pour proposer ensuite aux spectateurs des recommandations adaptées.

Ce n'est pas exactement à la portée du premier venu, quel que soit le secteur concerné, dans l'exploitation cinématographique comme ailleurs. On assiste ainsi à l'émergence de nouveaux métiers et de nouveaux prestataires à même de proposer ces services très spécifiques aux salles de cinéma.

De nouveaux intermédiaires

Certaines sociétés, notamment françaises, mais pas seulement, ont d'ailleurs développé depuis quelque temps une expertise fine dans le domaine de l'utilisation des données des spectateurs, collectées à partir des logiciels de caisse et des réseaux sociaux.

Ces spécialistes permettent aux exploitants de mieux utiliser les données à leur disposition, notamment par le biais d'algorithmes qui analysent les comportements des spectateurs ou encore l'évolution de la fréquentation d'un film par type de spectateurs tout au long de sa carrière en salle.

Cette connaissance approfondie du comportement des spectateurs peut améliorer et stimuler la campagne marketing du distributeur. Cette prestation intéresse donc à la fois

l'exploitant, qui perçoit ainsi un complément de revenu tout en restant propriétaire de ses données, et le distributeur, qui dispose d'un moyen de communication plus direct et plus efficace avec, non seulement le public en général, mais surtout avec les spectateurs potentiellement les plus intéressés par son film.

Ainsi, de même que les salles ont recours à des tiers comme les régies publicitaires pour maximiser, sur leurs écrans, leur magazine et leur site, les revenus issus de la publicité, de même la salle de demain pourra et sans doute devra avoir recours à des intermédiaires spécialisés dans la collecte, l'analyse et l'utilisation des données.

Connaître, cibler et convaincre le spectateur grâce à internet

De ce point de vue, et nonobstant les habituels et classiques conflits qui peuvent être le quotidien des relations entre exploitants et distributeurs, il pourrait être intéressant qu'ils œuvrent de concert pour développer encore plus le *trade marketing*.

Les premiers peuvent en effet apporter une connaissance toujours plus fine de leurs spectateurs, acquise grâce aux données récoltées sur le net, les seconds la connaissance intime de leurs films ainsi que leur savoir-faire en matière de contenus et de promotion.

Une telle coopération, dont les modalités ne sont pas forcément simples à énoncer et encore moins à mettre en œuvre, permettrait d'optimiser le potentiel de chaque film en travaillant au mieux les 3 C du marketing digital : cerner (ou connaître...), cibler et convaincre les spectateurs potentiels d'un film donné, film par film.

Le risque d'un Grand Fossé Digital

Un fossé important et dangereux risque cependant de rapidement se creuser entre d'un côté les circuits qui auront les moyens financiers, humains et technologiques de collecter et d'exploiter ces données, ou de faire appel à un intermédiaire spécialisé, et de l'autre les exploitants de taille plus modeste qui n'auront pas accès à ces données ou à leur traitement.

Ces derniers devront alors recourir à une forme de mutualisation s'ils veulent profiter de toutes les opportunités liées au digital et ne pas se laisser marginaliser auprès du public.

Dans cet univers ultra connecté, la mutualisation des moyens humains, logistiques et financiers s'avère une piste intéressante sinon pour certains indispensable pour permettre aux salles de relever les nouveaux défis liés au digital. Une autre piste pourrait être, s'agissant des salles françaises, d'orienter les aides à l'exploitation vers un soutien à l'emploi pour accompagner ou renforcer l'action des salles en matière de communication et de marketing digital.

6. Le soleil se lève à l'Est, ou l'avènement de l'Asie et ce que cela signifie pour le reste du monde

Depuis plusieurs années déjà, l'Asie et singulièrement la Chine connaissent une expansion extrêmement rapide et significative de leur parc de salles et de leur fréquentation.

Le marché chinois a ainsi connu en 2015 une croissance de 48,7% pour atteindre un CA de 6,78 milliards de dollars⁹⁶, malgré un cadre réglementaire extrêmement rigide freinant le développement de sa fréquentation en limitant strictement le nombre de films étrangers projetés chaque année et réglementant jusqu'à leur date de sortie.

Derrière l'ensemble Etats-Unis/Canada, qui a lui-même connu en 2015 une année record en termes de box-office avec 11,1 milliards de dollars, la Chine, deuxième marché mondial en termes de recettes guichet depuis 2012, creuse année après année l'écart avec ses poursuivants. Le Royaume-Uni est ainsi en 2015 un désormais lointain troisième avec 1,9 milliards de dollars, suivi par le Japon (1,7 milliards de dollars), l'Inde, la Corée du Sud et enfin la France, en 7^e position avec 1,4 milliards de dollars⁹⁷.

Dans le même temps, entre 2012 et 2015, tiré entre autres par la construction de nouvelles salles, le nombre d'entrées en Chine a pratiquement triplé, de 470 millions à 1,260 milliards d'entrées⁹⁸.

La montée en puissance du marché asiatique

Quatre des sept premiers marchés mondiaux en 2015 sont ainsi situés en Asie, avec une nette prédominance de la Chine, du fait de :

- la taille de son marché, qui génère à lui seul plus de recettes que les 4 marchés suivants, Royaume-Uni, Japon, Inde et Corée du Sud réunis,
- la croissance remarquable de ses entrées et de ses recettes guichets au cours des dernières années : +48,7% en 2015, +50% au premier trimestre 2016 en termes de box-office, même si le marché chinois a enregistré une légère baisse au deuxième trimestre 2016⁹⁹,
- ceci expliquant en grande partie cela, la croissance également phénoménale de son parc de salles : plus de 7 000 nouveaux écrans¹⁰⁰ ont ainsi été créés au cours de la seule année 2015, portant le parc total à 31 627 écrans fin 2015, contre 40 547 pour les Etats-Unis¹⁰¹.

⁹⁶ Source : *Theatrical market statistics 2015*, document cité.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Source : *Tendances du Marché Mondial du Film 2016*, document cité. Le nombre d'écrans en Chine est passé de 9 286 fin 2011 (source : ibid. 2012) à environ 31 600 fin 2015.

⁹⁹ Pour la première fois depuis le 1^{er} trimestre 2011, la Chine a en effet connu au 2^e trimestre 2016 une baisse de son box-office trimestriel de -4,6%, à 1,51 milliard de dollars comparé au même trimestre 2015. Voir *China Box-Office Shrinks for First Time in Half a Decade*, The Hollywood Reporter, 7 juillet 2016.

¹⁰⁰ La Chine a donc créé en un an nettement plus de salles qu'il n'en existe au total en France fin 2015.

¹⁰¹ Source : *Tendances du Marché Mondial du Film 2016*, document cité.

Or, malgré cette récente et remarquable montée en puissance, la Chine représente toujours un extraordinaire réservoir de croissance, avec un indice de fréquentation de seulement 0,9 entrée par an et par habitant en 2015, contre 3,8 aux Etats-Unis et 3,1 en France sur la même période.

La question n'est donc pas de savoir si le marché chinois va dépasser le marché nord-américain, mais quand ? En 2017, 2018, ou dès cette année 2016, malgré la baisse des entrées au 2^e trimestre ?

Au-delà de ces chiffres et de cette très forte croissance, d'autres éléments révèlent la montée en puissance de la Chine et des circuits chinois ces cinq dernières années :

- Sur les 25 premiers circuits mondiaux¹⁰², le premier, Wanda, est chinois. Wanda exploite directement ou contrôle près de 8 400 écrans en Chine (2 557), aux Etats-Unis via AMC (5 426) et en Australie / Nouvelle-Zélande à travers Hoyts (402), avant même de prendre en compte les acquisitions en cours, annoncées respectivement en mars et juillet derniers, de Carmike¹⁰³ aux Etats-Unis (3^e circuit américain avec 2 954 écrans) et du 1^{er} circuit européen et 10^e mondial Odeon / UCI (2 236 écrans),
- Même si l'acquisition du circuit Carmike ne va pas à son terme¹⁰⁴, Wanda sera le premier circuit mondial à dépasser la barre symbolique des 10 000 écrans,
- D'une manière générale **10¹⁰⁵ des 20 premiers circuits mondiaux par nombre d'écrans sont chinois**. La plupart d'entre eux contrôlent plus de 2 000 écrans et, à l'exception de Wanda, ils opèrent tous uniquement en Chine (pour l'instant),
- Enfin, de manière symptomatique, le géant chinois du e-commerce Alibaba a annoncé sa volonté de construire ses propres cinémas¹⁰⁶.

Les sociétés chinoises multiplient enfin les investissements dans la production de films aux côtés de producteurs hollywoodiens, que ce soit en cofinçant des projets, en créant des co-entreprises avec des sociétés de premier plan aux Etats-Unis, ou tout simplement en acquérant des sociétés américaines de production.

Ainsi, poursuivant une stratégie d'intégration verticale, Wanda a acquis pour plus de 3 milliards de dollars la mini major *Legendary*, qui a produit ou coproduit quelques-uns des plus grands succès commerciaux de ces dernières années comme *300*, *The Dark Knight : Le Chevalier Noir*, *Godzilla*, *Inception*, *Interstellar*, *Jurassic World*, ou encore *NWA : Straight Outta Compton*, *Superman Returns* ou *Very Bad Trip*, et le récent succès record au box-office chinois (mais pas US...) *Warcraft*.

Pour sa part, le coréen CJ-CGV, le 6^e circuit mondial¹⁰⁷, a clairement annoncé son ambition de devenir à terme le 1^{er} circuit mondial et de dépasser la barre des 10 000 écrans, et a

¹⁰² Voir en annexe 3 le classement des 25 premiers circuits mondiaux en nombre d'écrans.

¹⁰³ Voir annexe 3. Le circuit Carmike est lui-même en tant que tel le 3^e circuit américain et le 5^e mondial.

¹⁰⁴ Fin août 2016, les négociations entre les deux circuits étaient toujours en cours.

¹⁰⁵ Ainsi des 7^e, 9^e, 11^e, et 13^e circuits mondiaux : Guangdong Dadi Theatre Circuit (3 000 salles), Film Group Digital Cinema Line, China Film South Cinema Circuit, China Film Stellar (plus de 2 000 salles). Le 6^e circuit mondial est également asiatique, le coréen CJ-CGV, plus de 2 500 écrans après l'acquisition des 736 salles du circuit turc Mars, leader dans son pays.

¹⁰⁶ Voir Partie 5 ci-dessus page 53.

¹⁰⁷ Voir annexe 3.

commencé récemment son expansion en Europe en acquérant fin mars dernier les 83 multiplexes et 736 salles de Mars, circuit leader de l'exploitation cinématographique en Turquie¹⁰⁸.

Comme indiqué plus haut dans la Partie 1.2 du présent rapport, CJ-CGV, propriété par ailleurs d'une des plus puissantes « maison de commerce » coréenne, est lui-même un groupe réunissant sous le même toit un circuit de salles aux ambitions mondiales et un des leaders de la technologie pour le cinéma en salles, à l'origine notamment de la technologie ScreenX (écran enveloppant en 3 dimensions) et des fauteuils 4DX à « effet environnementaux ».

Une pratique cinématographique plus tournée vers le divertissement de masse

Or, les études et données rassemblées par Unifrance montrent que la pratique cinématographique en Asie est extrêmement différente de la nôtre. Le cinéma en salle y est ainsi majoritairement conçu comme un produit et un loisir de masse. De manière cohérente avec cette conception, les multiplexes chinois multi-programment bien souvent le même *blockbuster* dans la majorité de leurs salles, voire dans la totalité de leurs salles, comme l'a montré la sortie récente de *Warcraft*¹⁰⁹, sorti sur 67% des écrans.

Le cinéma y est appréhendé essentiellement comme une industrie du divertissement avec l'accent mis sur l'utilisation des nouvelles technologies, et fort peu comme une pratique culturelle, en tous les cas à ce stade du développement du parc de salles.

Si demain des capitaux chinois prennent le contrôle d'une part significative du capital d'un ou de plusieurs des principaux circuits européens, on peut imaginer que la tendance assez naturelle sera de chercher à répliquer à plus ou moins longue échéance le modèle chinois du « *Chinese way of moviegoing* ». De même l'expansion du circuit coréen CJ-CGV devrait forcément entraîner une pénétration plus grande des produits technologiques de ce groupe.

Des risques liés aux pratiques commerciales spécifiques

Par ailleurs, comme indiqué dans la Partie 5 ci-dessus sur le Big Data et la salle connectée, deux autres caractéristiques de la pratique cinématographique chinoise méritent de retenir notre attention. Il s'agit d'une part de la prépondérance des mobiles dans l'achat des billets, et d'autre part, de la déconnexion entre le prix payé par le spectateur et le prix de la place de cinéma, largement subventionnée par les opérateurs de téléphonie mobile et du e-commerce qui se servent de la place de cinéma comme d'un produit d'appel.

Comme indiqué plus haut, ces pratiques utilisant les places de cinémas comme outils de promotion d'autres produits ou services pourraient *in fine* avoir des conséquences négatives dans la mesure où elles entraînent une dévalorisation progressive du cinéma aux yeux des spectateurs et où elles privent progressivement les cinémas du lien direct avec une partie plus ou moins grande de leur public.

¹⁰⁸ Voir *Korea's CGV Buys Turkey's Mars for \$800m*, Celluloid Junkie, 4 avril 2016.

¹⁰⁹ Incidemment (coïncidence ?) produit par Legendary, désormais propriété du circuit chinois Wanda comme indiqué ci-dessus.

Quelles conséquences pour l'Europe et la France ?

Cette montée en puissance du marché et des opérateurs asiatiques aura probablement des conséquences de plusieurs ordres pour l'Europe et la France.

D'une part, les studios américains vont produire de plus en plus de *blockbusters* conçus pour plaire avant tout, en dehors du public nord-américain, aux publics asiatiques. Ils ont déjà commencé à le faire¹¹⁰, et cette tendance va encore s'amplifier dans les années à venir.

Pour autant, les films américains conçus de la sorte seront-ils moins appréciés des spectateurs européens ? C'est un risque, qui, s'il s'avérait, aurait des conséquences négatives sur la fréquentation globale des cinémas européens.

A l'inverse cependant, on pourrait également soutenir la thèse contraire, c'est-à-dire que les films produits par Hollywood seront demain encore plus internationaux et universels car pensés et réalisés en fonction du goût du public du monde entier et non plus uniquement du seul public nord-américain.

D'autre part, la puissance financière des opérateurs et investisseurs chinois et asiatiques va forcément remodeler le paysage international de l'exploitation en provoquant par effet de domino une vague de consolidation au niveau mondial.

Enfin, si demain le marché dominant est chinois, c'est lui qui imprimera sa marque au niveau global, et donc influencera fortement, d'une manière ou d'une autre, la façon de « consommer » le cinéma en salles.

¹¹⁰ A cet égard, le récent flop aux Etats-Unis de *Warcraft* a été en partie compensé par un succès historique en Chine, où le film, occupant il est vrai 67% des écrans lors de son week-end de sortie, a réalisé le meilleur démarrage de tous les temps sur ce territoire. Depuis plusieurs années, les blockbusters américains, par exemple *Godzilla* ou *Pacific Rim*, intègrent dans leur casting des rôles de premier plan pour des acteurs vedettes asiatiques, et dans leur scénario des passages importants de l'histoire se déroulant en Asie.

7. Big is beautiful ? L'émergence des méga circuits internationaux et ce que cela signifie pour nous tous

Pour certains de nos interlocuteurs, la consolidation du secteur de l'exploitation est l'élément déterminant, le facteur clé qui déclenchera et expliquera toutes les autres caractéristiques et tous les changements qui affecteront en bien ou en mal le secteur dans les années à venir.

Un secteur de l'exploitation encore très morcelé au niveau mondial

Cette approche part du constat qu'au niveau mondial l'industrie du cinéma est relativement atypique dans son asymétrie, caractérisée comme elle est par une très grande concentration en amont, avec une poignée de studios américains qui dominent très largement le marché mondial, et une très grande atomisation en aval, avec une multitude d'opérateurs de salles dont aucun ne ressort réellement à ce stade.

Le premier circuit mondial actuel par nombre d'écrans, le chinois Wanda, ne regroupe en effet qu'environ 13 600 écrans¹¹¹ sur 152 000 dans le monde à fin 2015, tandis que le 3^e, le circuit américain Cinemark, en compte moins de 6 000 et que le 5^{ème}, Guangdong Dadi Theatre Circuit, qui à date opère par ailleurs exclusivement en Chine, en regroupe pour sa part moins 3 000¹¹².

Des Européens parents pauvres ?

Or, seulement quatre circuits européens, y compris Odeon / UCI passé en juillet dernier sous le contrôle de Wanda, trois britanniques et un seul français¹¹³, figurent dans ce même classement, et un seul dans le top ten, Odeon / UCI...

La menace Gafa, plus Netflix et quelques autres

Plus en aval, la V&D est encore plus concentrée avec 3 ou 4 plateformes mondiales, Netflix, Amazon, Google via YouTube et Hulu, qui dominent largement le secteur et sont dans un tout autre rapport de forces avec les studios, qu'elles commencent d'ailleurs à concurrencer sur leur propre terrain en produisant des séries originales et des films et en prenant les mandats de distribution en salles des films indépendants phares¹¹⁴.

¹¹¹ En supposant définitivement réalisées les acquisitions des circuits Carmike et Odeon / UCI, voir ci-dessus Partie 6 page 61.

¹¹² Voir annexe 3 : *Classement des 25 premiers circuits mondiaux au 31 décembre 2015*.

¹¹³ Les cinémas Gaumont Pathé, au 21^e rang, avec 1 019 écrans à fin décembre 2015.

¹¹⁴ Voir les derniers développements aux festivals de Sundance, SXSW à Austin (USA) et de Berlin, où Amazon et Netflix se sont faits une concurrence féroce et ont évincé à peu près tous les autres distributeurs sur les films indépendants les plus en vue. Voir *Sundance: How Netflix Is Spending Huge and Annoying Studios*, The Hollywood Reporter, 20 janvier 2016, & *How Netflix's Deals for Foreign Movie Rights Are Changing the Global Film Business*, Variety, 24 février 2016.

Depuis quelques mois, on assiste aux prémices d'une vague de consolidation au niveau régional et mondial qui devrait inéluctablement s'intensifier dans les mois et les années à venir¹¹⁵.

Vers une consolidation de l'exploitation cinématographique mondiale

Comme vu précédemment, le circuit chinois et actuel leader mondial Wanda est en passe d'acquérir les circuits européen Odeon / UCI et américain Carmike, accentuant ainsi nettement son avance sur son premier concurrent, l'américain Regal (7 361 écrans).

Dans une opération annoncée fin juillet, à peine une semaine (coïncidence ?) après l'annonce de l'acquisition d'Odeon / UCI par AMC, Cineworld, 2^e circuit européen par le nombre d'écrans, a acquis le tiers environ du circuit britannique Empire, soit 64 salles dans 5 cinémas dont le fameux (au Royaume-Uni) Empire Leicester Square, au centre cinématographique névralgique de Londres.

Fin mars, comme indiqué ci-dessus également, le circuit coréen CJ CGV acquérait le 1^{er} circuit turc, Mars (736 écrans), devenant ainsi le 6^e circuit mondial avec plus de 2 500 écrans.

De leur côté, le groupe mexicain Cinopolis, 4^e circuit mondial avec 4 348 écrans, présent en Amérique Centrale et du Sud ainsi qu'aux Etats-Unis et en Inde, a pris pied en Europe en acquérant en juillet 2015 le réseau espagnol Yelmo, tandis que le circuit britannique Vue, déjà présent dans 10 pays en Europe, renforçait sa présence continentale en faisant l'acquisition en août 2015 du réseau néerlandais JT Bioscopen (211 écrans), portant son nombre d'écrans à 1 875.

Un effet domino

Ces quelques exemples récents, non exhaustifs, montrent que le marché est entré dans une phase de consolidation qui va probablement s'accélérer pour aboutir à la création de 5 ou 6 méga chaînes internationales qui structureront le marché. Il est en effet raisonnable de penser que les premiers rapprochements d'envergure auxquels nous assistons provoqueront, par un classique effet de domino, une vague de consolidations successives qui bouleverseront le paysage de l'exploitation mondiale.

Les raisons de fonds derrière cette consolidation

Deux ou trois chaînes asiatiques, dont sans doute Wanda et CJCGV, une chaîne nord-américaine, une chaîne latino-américaine et une chaîne européenne devraient ainsi voir le jour par acquisition et fusion. Elles auront alors la taille suffisante pour :

- négocier en position de force avec les studios,
- dégager les ressources financières nécessaires pour investir dans les infrastructures en rénovant leurs salles tant en matière de confort que de qualité de projection,
- attirer les talents et les compétences idoines pour relever le défi du marketing digital et maîtriser la relation avec des clients hyper connectés,

¹¹⁵ Voir en particulier l'analyse de Patrick von Sychowski *Why Vue's Acquisition of JT Signals Merger Mania Ahead*, Celluloid Junkie, 26 août 2015. Eclairant et précurseur, sans doute juste un peu trop en avance sur son temps.

- enfin investir pour développer des plateformes de vidéo à la demande complémentaires à l'offre de contenus en salles en capitalisant sur leur rôle naturel de prescripteur et la connaissance fine qu'elles ont de leurs spectateurs, et les accompagner au-delà de la séance.

La consolidation, moteur d'une double intégration vers l'amont et vers l'aval

Quelques grands circuits notamment britanniques sont d'ores et déjà en train de modifier leur site web afin de pouvoir lancer assez vite des offres de vidéos à la demande.

Ces grandes chaînes multinationales vont également se développer en amont dans la production ou la coproduction de films indépendants, complémentaires aux *blockbusters* qui resteront l'apanage des studios. C'est une logique à double sens : les circuits pourront ainsi proposer une offre de films plus diversifiée tout en assurant à ces films indépendants une exposition optimale.

Cette double intégration verticale, vers l'amont et vers l'aval, a bien évidemment toujours existé, notamment en France où les plus grands circuits, mais pas seulement, ont toujours été également producteurs, distributeurs et éditeurs vidéo.

C'est également déjà le cas aux Etats-Unis où le récent film oscarisé *Spotlight* a été produit par *Open Road Films*, propriété à 50/50 des circuits AMC (Wanda) et Regal. De même, comme indiqué ci-dessus (cf. Partie 6 *Le soleil se lève à l'Est, ou l'avènement de l'Asie et ce que cela signifie pour le reste du monde*), Wanda, principal actionnaire d'AMC, vient d'investir 3,5 milliards de dollars pour acquérir le producteur *Legendary Pictures*.

On assiste avec cette acquisition XXL à un saut d'échelle qui devrait aboutir à la mise en place d'un nouveau modèle économique porté par l'intégration de quelques grands circuits internationaux.

Les conséquences de cette consolidation

Devant ce phénomène de consolidation, déjà largement entamée, trois remarques méritent d'être faites:

- D'une part, les grands opérateurs français semblent distancés dans cette course à la taille et font aujourd'hui plus figures de cibles que de consolidateurs potentiels.

Cette situation peut sembler paradoxale s'agissant du premier marché européen en nombre d'entrées, mais il faut rappeler qu'exprimée en termes de recettes guichet, la France n'était en 2015 que le 7^e marché mondial avec 1,33 milliards d'euros (1,48 milliards de dollars), loin derrière le marché britannique, troisième marché mondial avec 1,28 milliards de GBP (1,90 milliards de dollars) malgré un nombre d'écrans bien plus important, 5 751 contre 4 046 pour le Royaume-Uni fin 2015¹¹⁶.

- Par un jeu de balancier assez classique, il est probable que les distributeurs essaieront de récupérer auprès des salles et des circuits de taille plus modeste les avantages

¹¹⁶ Source : *Tendance du marché mondiale du film*, 2016, pages 11, 22 & 30, document cité.

qu'ils seront amenés à consentir aux méga-circuits, taux de location, placement des films, bandes annonces exclusives, etc.

- L'écart va donc fatalement se creuser entre les très grandes chaînes issues de ce processus de consolidation et les autres opérateurs, poussant ces derniers pour survivre à :
 - a* mutualiser tout ce qui pourra l'être, notamment les achats de technologies, le savoir-faire, les offres de VàD alternatives,
 - a* se différencier toujours plus.

La chronologie des médias : il faut que tout change pour que rien ne change

L'émergence de ces grandes chaînes internationales présente au moins un élément positif pour l'ensemble du secteur de l'exploitation cinématographique : leur pouvoir de négociation avec les distributeurs devrait leur permettre d'obtenir des producteurs et des distributeurs le maintien en l'état de la chronologie des médias, à l'exception sans doute de quelques assouplissements à la marge.

Il est du reste probable que ce statut quo convienne aux studios pour deux raisons essentielles, leur intérêt bien compris et une forme de crainte. Leur intérêt, parce qu'aujourd'hui, les studios retirent encore 40% de leurs revenus de la diffusion en salles de leurs films, et une forme de crainte parce qu'ils ne sont pas pressés de se retrouver seuls face à 3 ou 4 plateformes de VàD aux moyens considérables.

CONCLUSION

La salle de demain ressemblera sans aucun doute énormément à la salle d'aujourd'hui, mais dans une version « augmentée », car un grand nombre des éléments qui la caractériseront ainsi que son environnement existent déjà. Ils seront simplement, de manière plus ou moins marquée, accentués, renforcés ou améliorés.

L'exploitant, qui est déjà un chef d'orchestre devant maîtriser de nombreuses fonctions, tour à tour programmateur, animateur accueillant le public et mobilisant ses équipes, agent culturel et communicant sur les réseaux sociaux, va devoir maîtriser de nouvelles fonctions, liées à l'univers digital.

Ainsi, et c'est heureux de notre point de vue, la salle de cinéma de demain sera à l'image de celle d'aujourd'hui, toujours très diverse, offrant de multiples identités et de multiples choix au spectateur. C'est en cela qu'il convient de parler aujourd'hui comme demain « des salles de cinéma » plutôt que de « la salle de cinéma ».

L'élément nouveau est que le numérique généralisé offre aux salles de cinéma une magnifique opportunité de revenir ou de se maintenir en centre-ville, en rendant économiquement viable des cinémas de plus petite taille.

Un coup d'arrêt devrait ainsi être donné à la course au gigantisme, avec l'abandon progressif du modèle qui voulait des établissements implantés dans de grandes zones commerciales, rayonnant sur de grandes zones de chalandise et proposant au public une multitude de salles de grande capacité.

A la place, on devrait voir des cinémas de plus petits formats, mais avec néanmoins plus de salles que les cinémas traditionnels : des salles de moindre capacité en termes de fauteuils mais plus nombreuses, pour pouvoir passer plus facilement davantage de films, y compris dans des versions différentes, et plus de contenus alternatifs.

De même, on voit un nombre croissant de cinémas ajouter au moins une salle ou deux, avec la même idée d'exploiter toute la souplesse et la liberté qu'apporte la projection numérique et de pouvoir ainsi optimiser leur programmation pour augmenter leurs entrées.

Les multiplexes quant à eux chercheront à retenir leur public et leur viabilité économique en accentuant leur côté « grand spectacle cinématographique » à travers le recours aux nouvelles technologies qui permettent d'offrir une véritable expérience plus immersive, presque sensorielle, aux spectateurs, le revers de cette médaille étant que ce progrès technologique nécessitera des investissements rapides et considérables

Pour autant, une différence importante existe à nos yeux entre la salle d'aujourd'hui et celle de demain : en effet, les changements de comportement des spectateurs liés aux nouveaux usages numériques seront à la fois porteurs de grands risques mais aussi de grandes opportunités.

Dans cet écosystème numérique qui caractérise désormais nos sociétés contemporaines, le public et notamment le public jeune est habitué, et le sera toujours plus à l'avenir, à une profusion d'images disponibles chez lui ou en mobilité. Cependant, on sait que le public aura toujours besoin de sortir de chez lui et de partager une émotion collective. Dans ce contexte, la salle de cinéma restera toujours un lieu vivant de découverte fédératrice.

En outre, le numérique (internet et les réseaux sociaux) offre à la salle une autre opportunité, illustrée par la formule des « 3 C » : connaître le spectateur, communiquer avec lui et le convaincre de la qualité et de la pertinence de sa programmation.

La projection numérique permet en effet à la salle d'ouvrir sa programmation en lui offrant un choix considérable de contenus allant au-delà des films. Il faudra certes maîtriser cette offre enrichie mais une telle variété permet au cinéma d'attirer des publics divers à différents moments de la semaine, en programmant des contenus alternatifs comme ceux qui existent déjà, comme l'opéra ou le théâtre par exemple, ou ceux encore émergents, comme le e-gaming, ou bientôt la réalité virtuelle.

Autrement dit, la salle de cinéma continuera d'exister et prospérera pour autant qu'elle saura maîtriser les outils de la technologie numérique et l'écosystème digital en général, et les utiliser pour se différencier en apportant au spectateur autre chose que le flot continu d'images se déversant à tout instant de la journée et en tout lieu.

La salle de cinéma de demain devra également s'adapter à un environnement cinématographique mondial en plein bouleversement. La montée en puissance de l'Asie et particulièrement de la Chine et la consolidation prévisible du marché autour de 5 ou 6 grands circuits internationaux qui domineront le paysage et négocieront d'égal à égal avec les studios américains vont profondément changer la donne pour tous les cinémas. Les grands circuits pourront ainsi dégager les moyens financiers et attirer les talents pour tirer profit des nouvelles technologies, et les utiliser pour attirer grâce à leur maîtrise du marketing digital plus de spectateurs dans des salles de plus en plus confortables et dotées de projection et de son à la qualité toujours renouvelée.

Ces mutations ne pourront pas ne pas avoir d'impact sur les salles issues de la diversité, du fait de l'écart susceptible de se creuser entre des acteurs puissants bénéficiant de moyens financiers et humains considérables et les autres à l'équilibre économique plus précaire.

Dans ce contexte global, il nous paraît important d'ouvrir des pistes de réflexion pour continuer le débat avec toutes les parties prenantes, et tenter de préparer au mieux les exploitants et le parc de salles de cinémas français et européens dans toute leur diversité à relever ensemble les défis de la modernité. Le lecteur retrouvera en tout début de rapport nos recommandations détaillées, que nous regroupons ci-dessous autour de quelques grands axes :

1. encourager les salles de cinéma à avoir leur identité propre, à se différencier, et pour ce qui est des cinémas de centre-ville, faciliter leur implantation ou leur maintien en leur simplifiant la vie. Les salles doivent devenir toujours plus des lieux de vie sociale et culturelle, de transmissions de savoir mais aussi des lieux attractifs pour le jeune public. Par ailleurs, les salles devront pleinement prendre la mesure de la transition écologique en cours et jouer leur rôle en réduisant leur empreinte carbone et en adoptant une démarche de développement durable,
2. embrasser les nouvelles technologies digitales : développer la formation aux nouveaux métiers est une nécessité pour que les exploitants apprennent à maîtriser et à tirer parti des nouvelles techniques telles que le marketing digital et la communication sur les réseaux sociaux, et à mieux appréhender les impacts et les opportunités d'une programmation de plus en plus éclatée,
3. mutualiser : les salles, surtout si elles sont de taille modeste, doivent apprendre à mettre en commun les moyens et les bonnes pratiques autant que faire se peut. La règle, le réflexe, doivent devenir la mutualisation, l'expérience en solo l'exception,
4. s'ouvrir sur le monde : les exploitants doivent utiliser toutes les ressources d'internet pour être connectés et se nourrir de toutes les innovations mondiales et des expériences menées à l'étranger. Unifrance, dans des modalités et selon un calendrier à définir entre cet organisme, le CNC et la FNCF, pourrait devenir pour les salles françaises une source d'information et de réflexion précieuse à cet égard, grâce à la profondeur et à la qualité de son réseau international qui lui permet d'être en veille constante,
5. réfléchir enfin à la nécessité de faire émerger un ou plusieurs champions nationaux ou européens capables de jouer un rôle et de défendre la diversité du cinéma européen dans un monde marqué par la consolidation à grande vitesse de l'exploitation cinématographique mondiale.

The END (*That's All, Folks !*)

Liste des annexes

- Annexe 1 :** Lettre de mission du 9 novembre 2015
- Annexe 2 :** Liste des personnes auditionnées
- Annexe 3 :** Classement des 25 premiers circuits cinématographiques mondiaux en nombre d'écrans
- Annexe 4 :** Chiffres-clés marchés allemand, américain, britannique, chinois, coréen, espagnol, italien, japonais & français
- Annexe 5 :** Bibliographies – articles & blogs cités

Annexe 1 : Lettre de mission du 9 novembre 2015

direction du cinéma

12 rue de Lübeck
75784 Paris Cedex 16

tél. 01 44 34 38 43
fax 01 44 34 37 24

M. Jean-Marie Dura

Paris, le 9 novembre 2015

Cher

Monsieur,

Dans un contexte de profondes mutations de l'accès du public aux œuvres cinématographiques et audiovisuelles, et plus largement aux différentes formes d'images animées, force est de constater la volonté d'innovation portée par certains exploitants.

La salle de cinéma devient aujourd'hui numérique, connectée, interactive, mais aussi sociale et solidaire, éditorialisée, ou encore un lieu ouvert à d'autres œuvres que cinématographiques.

Ces mutations de la salle de cinéma interrogent la pertinence des soutiens des pouvoirs publics au secteur de l'exploitation. C'est pourquoi il nous importe de mieux les connaître et de les analyser notamment afin de nous aider à répondre aux principaux enjeux sous-jacents de la salle de demain : comment maintenir 200 millions d'entrées annuelles ? Comment attirer davantage les jeunes dans les salles ? Quel modèle économique pour les salles à moyen long terme ? Comment la salle peut et doit être un outil d'aménagement du territoire et de lien social ?

J'ai souhaité, dans ce but, vous confier une mission d'état des lieux d'analyse et de prospective de la salle de cinéma de demain, c'est-à-dire de l'ensemble des innovations existantes et potentielles à l'œuvre au sein du parc de salles français.

Je vous remercie de prendre en considération pour ce travail l'ensemble des innovations possibles, qu'elles soient architecturales, urbanistiques, commerciales ou bien sûr artistiques, en vous appuyant à la fois sur des exemples étrangers ou sur des pratiques d'autres secteurs, culturels ou non.

La direction du cinéma du CNC et notamment le service de l'exploitation pourront vous appuyer en tant que de besoin dans vos travaux de réflexion.

Je vous saurais gré de me remettre votre rapport de mission début février 2016.

Dans cette attente, je vous prie de croire, Monsieur, à l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous,

Frédérique BREDIN

Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées

Par ordre alphabétique

Xavier ALBERT, Universal France, ex NETFLIX

François AYME, AFCAE

David BAUDRY, CGR

Paul BAXTER, Empire Cinema UK, Londres, Royaume-Uni

Christelle BLANCHET, Movio, Auckland, Nouvelle-Zélande

Béatrice BOURSIER, Scare,

Jocelyn BOUYSSY, CGR

Jérôme BRODIER, GNCR

Patrick CHAPERON, ancien exploitant indépendant les Vrais Instants de l'Image

Eléonore CHOUTET, Coca-Cola France

Phil CLAPP, UNIC, Londres, Royaume-Uni

Sylvain CLOCHARD, Scare

Laurent COTILLON, Le film français

Laurent CRETON, Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

Andrew CRIPPS, Imax Europe, Londres, Royaume-Uni

Line DAVOINE, Cinéalpes

Romain DAVOINE, Cinéalpes

Jean-Pierre DECRETTE, FNCF & UNIC

Nicole DELAUNAY, Experte exploitation

Quentin DELEAU, UNIFRANCE

Paul DONOVAN, Odeon-UCI, Londres, Royaume-Uni

Eddy DUQUENNE, Kinopolis, Gand, Belgique

Christophe FARBOS, Unibail-Rodamco

Patrick FARCY, Allociné / Côté Ciné Group

Michel FERRY, Collectif Art & Essai Grandes Agglomération

Claude FOREST, Université de Strasbourg

Michel GOMEZ, Mission Cinéma Ville de Paris

Christian GUILLON, CST

Victor HADIDA, FNDF

David HENOCHSBERG, Etoile Cinéma

Aude HESBERT, Unifrance

Olivier HILLAIRE, Manice

Stéphane HUARD, Sony Columbia France

Thomas ISNARD, Apollo Conseil

José JACINTO, McDonald France

Nathanaël KARMITZ, MK2

Kira KITSOPANODOU, Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3

Frédéric KREBS, 20th Century Fox France

Christian LANDAIS, Architecte-conseil ADRC

Nadège LAUZZANA, ADRC

Renaud LAVILLE, AFCAE

Eric LAVOCAT, Hexacom

Joséphine LETANG, La Toile

Julie LETHIPHU, SRF

Stéphane LIBS, Scare

Crispin LILLY, EveryMan Cinema, Londres, Royaume-Uni

Franck LOMBARD-PLATET, Etoile Cinéma

Gilbert LONG, Architecte

Julie LORIMY, FNDF

Michel MALACARNET, Utopia

Julien MARCEL, Box Office, Los Angeles, CA & Ridgefield, CT, USA

Eric MARTI, Rentrak France

Susanne MARIAN, Cinemathon International, Berlin, Allemagne

Antoine MESNIER, Altaréa-Cogédim

Arnaud METRAL, Webedia / Allociné

Olivier MICHELET, Sociologue

Jean MIZRAHI, Ymagis

Claude MONTHUS, Censier Publicinex

Adeline MONZIER, Unifrance, New-York, NY, USA

Frédéric NAMUR, Architecte

David OBADIA, Commission des Jeunes Exploitants, FNCF

Xavier ORSEL, Les Cinémas Gaumont Pathé

Richard PATRY, FNCF

Kim PEDERSEN, UNIC, Copenhague, Danemark

Claude Eric POIROUX, Europa Cinémas

Patrick POUL, Mediavision

Yann RAYMOND, Unifrance

Yannick REIX, Café des Images Hérouville Saint Clair

Gilles RENOUARD, Unifrance

Etienne REYNARDT, Sony Columbia France

Tim RICHARDS, VUE Cinemas, Londres, Royaume-Uni

Jan RUNGE, UNIC, Bruxelles, Belgique

Agnès SALSON, Le Tour des Cinémas d'Europe

Erwin SCHMIDT, Cinemathon International, Berlin, Allemagne

Marc-Olivier SEBBAG, FNCF

Carole SCOTTA, DIRE

Nico SIMON, Europa Cinémas, Luxembourg, Luxembourg

Olivier SNANOUDJ, Warner Bros. France

Magali SOULIER, Google France

Alain SUSSFELD, UGC

Yves SUTTER, Cinéville

Corinne THIBAUT, Coca-Cola Europe, Bruxelles, Belgique

Mike THOMSON, CinemaNext Consulting, Londres, Royaume-Uni

Dominique TOULAT, Cinéma La Ferme du Buisson

Flore TOURNOIS & les membres de la Commission Jeunes Exploitants, FNCF

Guy VERRECCHIA, UGC

Jean-Paul VIGUIER, Architecte

Rodolphe VILLAGE, Utopia

Patrick von SYCHOWSKI, Celluloid Junkie, Singapour, Singapour

Gérard VUILLAUME, Cabinet Gérard Vuillaume

Annexe 3 : Classement des 25 premiers circuits cinématographiques mondiaux en nombre d'écrans

Nota Bene : ce classement pour source principale le classement *Global Giants of Exhibition 2016*, établi à l'occasion du salon CinemaCon et publié en ligne le 29 avril 2016 par Box-Office Pro, le magazine des exploitants nord-américains et de leur fédération, la *National Theater Owners Organisation* (« **NATO** »)..

Nous avons complété cette source par différentes information provenant du *Classement mondial des plus grands circuits de cinéma* paru dans le magazine *Côté Cinéma* n°267 du 27 avril 2015, de divers articles et communiqués de presse publiés récemment et enfin des sites web de certaines des sociétés concernées, lesquelles lorsqu'elles sont cotées publient régulièrement un certain nombre d'informations opérationnelles, dont le nombre de cinémas et d'écrans¹¹⁷.

Le nombre d'écrans indiqué pour chaque groupe n'est donc pas forcément arrêté exactement à la même date, entre fin 2015 et septembre 2016, compte-tenu de la diversité des sources d'informations utilisées, mais nous pensons néanmoins que ce classement donne une bonne idée des forces en présence à la date du présent rapport.

#1 – Wanda Group (Wanda Cinema Line, AMC, Hoyts – bientôt Odeon / UCI & Carmike)

Chine, Etats-Unis, Australie, Nouvelle-Zélande, Europe

Wanda exploite directement ou indirectement environ **13 600 écrans** dans le monde : 2 557 en Chine, 402 sous la marque Hoyts en Australie & Nouvelle-Zélande, 5 426 à travers AMC aux Etats-Unis, auxquels il faut désormais ajouter les 2 236 écrans d'Odeon / UCI, présents dans 7 pays européen, et les 2 954 écrans de l'américain Carmike, dont les acquisitions ont été annoncées respectivement en juillet et en mars, et sont toujours en cours concernant Carmike.

#2 – Regal Entertainment Group

Etats-Unis

Avec **7 307 écrans**, Regal n'est plus le 1er circuit mondial depuis deux ans au profit des Wanda.

Il restait jusque-là le 1er circuit nord-américain, mais devra céder cette place à l'ensemble AMC / Carmike, qui représentent au total 8 380 écrans aux Etats-Unis, si l'acquisition de Carmike par AMC, contrôlé par Wanda, va jusqu'au bout.

¹¹⁷ C'est notamment le cas des sociétés américaines AMC, Regal, Cinemark, Carmike et Marcus Group cotées à New-York, ainsi que Cineworld, à Londres et Cineplex à Toronto. Un certain nombre d'informations concernant Les Cinémas Gaumont Pathé, dont le nombre d'écrans, sont disponibles dans les rapports financiers de son actionnaire à 34% Gaumont, lui-même coté à Paris.

#3 – Cinemark

Etats-Unis et Amérique latine

Cinemark exploite au 30 juin 2016 **5 888 écrans**, dont 4 576 aux Etats-Unis, ce qui en fait le 3^e plus grand circuit local, et 1 312 dans 14 pays différents d'Amérique latine.

#4 – Cinepolis

Mexique, Etats-Unis, Amérique latine, Espagne

Cinepolis, 4^e circuit mondial avec **4 348 écrans**, est présent au Mexique, où le circuit a été créé en 1971, en Amérique Centrale et du Sud ainsi qu'aux Etats-Unis et en Inde, et en Espagne depuis l'acquisition en juillet 2015 du réseau espagnol Yelmo.

Aux Etats-Unis, le groupe a choisi d'entrer sur le marché en se positionnant sur le créneau haut de gamme des cinémas de luxe pour VIP.

#5 – Carmike Cinemas

Etats-Unis

En cours d'acquisition par son rival américain AMC (contrôlé par le circuit chinois Wanda), Carmike exploite à fin juillet 2016 aux Etats-Unis **2 954 écrans**, ce qui en fait le 5^e circuit mondial et le 3^e aux Etats-Unis.

Carmike est défini aux Etats-Unis comme « le circuit des villes moyennes ». Le groupe avait acquis en juin 2015 le circuit de cinémas d'Art & Essai Sundance Cinemas (5 cinémas, 37 écrans).

#6 – CJ CGV

Corée du Sud, Chine, Vietnam, Indonésie, Birmanie, Etats-Unis & Turquie

Premier circuit national en Corée, le coréen et très international CJ-CGV est devenu le 6^e circuit mondial avec l'acquisition en mars dernier de Mars (736 écrans), premier circuit turc. Y compris Mars, CJ-CGV exploite désormais environ **2 516 écrans**, dont 223 au Vietnam où il est également le premier circuit du pays.

CJ-CGV est filiale de l'une des grandes « maisons de commerce » coréenne, dont une autre filiale est un important fournisseur de technologie pour les cinémas (fauteuils 4DX, écrans enveloppants ScreenX). Le circuit a annoncé en novembre 2015 sa volonté de devenir, notamment par acquisition et en premier lieu aux Etats-Unis, le premier circuit mondial en nombre d'écrans d'ici 2020, ou au moins de dépasser la barre des 10 000 écrans.

#7 – Guangdong Dadi Theatre Circuit

Chine

Deuxième plus grand circuit chinois, Dadi se développe rapidement en Chine même, où il devrait dépasser avant la fin de l'année la barre des **3 000 écrans**.

Alibaba a annoncé en mai dernier avoir investi, via sa filiale spécialisée Alibaba Pictures Group, 154 millions de dollars sous forme d'obligations convertibles dans le groupe pour financer son expansion.

#8 – Cinemex

Mexique

Cinemex a connu au cours des dernières années une expansion très rapide, jusqu'à devenir le 2e circuit mexicain et le 8e mondial avec **2 361 écrans** au 31 décembre 2016.

Pour l'instant, Cinemex n'exploite des cinémas qu'au Mexique seulement.

#9 – China Film Group Digital Cinema Line

Chine

China Film Group, qui n'est pour l'instant présent qu'en Chine, exploite **2 342 écrans**, ce qui fait le 3e circuit chinois et le 9e mondial.

Le circuit est la propriété de l'entreprise d'Etat China Film Group, qui vient tout récemment d'introduire en bourse sa filiale de distribution China Film Co., levant à cette occasion quelques 688 millions de dollars, dont un quart devrait servir au financement de nouveaux écrans.

#10 – Odeon and UCI Cinemas

Royaume-Uni et Europe

Récemment acquis, en juillet dernier, par l'américain AMC (filiale de Wanda) Odeon / UCI est le premier circuit européen en nombre d'écrans, avec **2 236 écrans** exploités à fin juillet 2016.

Odeon / UCI est présent au Royaume-Uni, en Irlande, Allemagne, Italie, Espagne, Portugal et Autriche. Il est le premier circuit national au Royaume-Uni, en Espagne et en Italie.

#11 – China Film South Cinema Circuit

Chine

2 082 écrans, exclusivement en Chine, à fin décembre 2015 pour le “Circuit De Cinéma de la Chine du Sud - Film”.

#12 – Cineworld

Royaume-Uni, Europe continentale, Israël

Fondé au Royaume-Uni en 1995, Cineworld est rapidement devenu un acteur majeur de l’exploitation cinématographique au Royaume-Uni à la suite de son acquisition en novembre 2004 du réseau UGC UK, puis en Europe après sa fusion avec Cinema City en juin 2014.

Par ailleurs, le circuit, très identifié aux multiplexes d’extérieur ville tournés vers le grand spectacle cinématographique, avec écrans IMAX, fauteuils 4-DX et cinémas VIP, a pourtant acquis en décembre 2012 le mini circuit (et distributeur) art & essai anglais Picture House.

A la suite de son acquisition fin juillet 2016 de 64 écrans en Angleterre, et notamment à Londres, auprès du circuit Empire, Cineworld exploitait à la même date un total de **2 072 écrans**, dont 1 029 au Royaume-Uni et en Irlande et 1 043 en Europe et Israël.

Outre le Royaume-Uni et l’Irlande, le groupe est présent en Pologne, Hongrie, République tchèque, Bulgarie, Roumanie, Slovaquie et Israël..

#13 – China Film Stellar

Chine

2 050 écrans à fin décembre 2015 pour le 5e plus important circuit domestique de Chine en nombre d’écrans. A priori connu pour réaliser de très belles (stellaires ?) performances en termes de recette moyenne et d’entrées par écran, ce groupe est aussi particulièrement agressif en termes d’expansion, même selon les standards chinois pourtant élevés.

#14 – Vue International

Royaume-Uni, Europe continentale & Taiwan

Vue International totalise début septembre 2016 **1 875 écrans** dans 10 pays, dont le Royaume-Uni et l'Irlande, où Vue exploite 813 écrans, l'Allemagne, l'Italie, la Pologne, les Pays-Bas et Taiwan.

Toutes les salles de Vue sont équipées de projecteurs 4K et le circuit s'est spécialisé dans la projection de divers contenus alternatifs, notamment les événements de *e-gaming*.

#15 – Cineplex Entertainment

Canada

Début septembre 2016, Cineplex Entertainment exploitait **1 667 écrans** au Canada uniquement.

#16 – Shanghai United Circuit

Chine

Présent en Chine uniquement, Shanghai United Circuit exploitait fin avril 2016 **1 614 écrans**, dont 16 IMAX, répartis dans 230 cinémas.

#17 – Guangzhou JinYi Zhujiang Movie Circuit

Chiné

Ce circuit exploite plus de **1 500 écrans** en Chine uniquement, répartis dans plus de 100 cinémas.

#18 – HG Entertainment

Chine

HG Entertainment est un des circuits chinois dont l'extension récente est l'une des plus rapides. Il est actuellement présent avec **1 379 écrans** en Chine uniquement, dans plus de 100 villes.

#19 – Event Hospitality & Entertainment (ex- Amalgamated Holdings)

Australie, Nouvelle-Zélande, Allemagne

Créé en 1913, Event Hospitality & Entertainment exploite sous différentes marques plus de **1 100 écrans** à fin décembre 2015 dans le monde, répartis en Australie, où il est le premier circuit national en nombre d'écrans, Nouvelle-Zélande et Allemagne.

#20 – Zhejiang Time Cinema

Chine

Autre exemple de la rapide expansion du marché de l'exploitation cinématographique en Chine, Zhejiang Time Cinema s'est rapidement développé depuis l'arrivée du cinéma numérique. Le circuit exploitait fin décembre 2015 environ 1 150 écrans, uniquement en Chine.

#21 – Les Cinémas Gaumont-Pathé

France, Pays-Bas, Suisse, Belgique

Le premier circuit français exploite, au 30 juin 2016, **1 049 écrans** répartis dans 4 pays, dont 762 en France, 197 au Pays-Bas, 61 en Suisse et, suite à l'acquisition fin 2015 du circuit belge Cinépointcom, désormais 29 en Belgique.

#22 – National Amusements

Etats-Unis, Royaume-Uni, Argentine et Brésil

Propriété personnelle de la famille Redstone, qui contrôle à travers elle Viacom et CBS, National Amusements exploite plus de **950 écrans** sous la marque Showcase dans le nord-ouest des Etats-Unis, l'Argentine, le Brésil et le Royaume-Uni.

Par ailleurs, National Amusements est un des actionnaires du site de vente de billets en ligne movietickets.com.

#23 – Lotte Cinema

Corée du Sud, Vietnam, Hong-Kong et Chine continentale

Créé en 1999, Lotte est rapidement devenu l'un des circuits les plus importants d'Asie-Pacifique, avec environ **700 écrans** exploités mi-2016.

Comme CJ-CGV, Lotte fait partie d'un conglomérat coréen dont les activités couvrent des champs très divers, de la bière aux produits chimiques.

#24 – Marcus Theaters

Etats-Unis

Créé en 1935, Marcus est essentiellement présent dans les états du Midwest des Etats-Unis, où il exploitait **670 écrans** fin août 2016.

NB : le lecteur ne trouvera de 25^e circuit car nous avons choisi de ne pas faire figurer AMC, majoritairement détenu par le 1^{er} circuit mondial, Wanda, dans ce classement de manière isolée, où il aurait figuré, avant les acquisitions d'Odeon / UCI et de Carmike (voir ci-dessus le paragraphe sur Wanda, circuit #1), en 4^e position avec **5 426 écrans**, exploités uniquement aux Etats-Unis.

Annexe 4 : Chiffres-clés 2015 marchés allemand, américain, britannique, chinois, coréen, espagnol, italien, japonais & français

Source : *Tendance du marché mondial du film 2016 - Cannes mai 2016* | Chiffres en millions sauf indications contraires

Chiffres à fin 2015	Allemagne	Chine	Corée	Espagne	Etats-Unis (1)	France	Italie	Japon	Royaume-Uni
Habitants	81,2	1 375,0	50,6	46,4	321,4	66,4	60,8	126,7	64,8
PIB / habitant en USD	41 267	8 280	27 513	26 327	55 904	37 728	29 847	32 481	44 118
Entrées payantes	139,2	1 260,0	217,3	94,6	1 197,0	205,3	107,0	166,6	171,9
Nombre d'entrées / habitant / an	1,7	0,9	4,3	2,0	3,7	3,1	1,8	1,3	2,7
Recettes guichet TTC (EUR) (2)	1 170,0	6 137,8	1 234,2	527,7	9 092,8	1 330,0	665,0	1 621,6	1 711,7
Recettes guichet TTC (USD) (3)	1 290,0	6 813,0	1 370,0	635,3	10 093,0	1 480,0	738,0	1 800,0	1 900,0
Recette moyenne par entrée TTC en EURO (2)	8,4	4,9	5,7	6,1	7,6	6,5	6,2	9,7	9,9
Recette moyenne par entrée TTC en USD	9,3	5,4	6,3	6,7	8,4	7,2	6,9	10,8	11,0
Nombre d'écrans (4)	4 692	31 627	2 492	3 588	40 547	5 751	3 852	3 437	4 046
Nombre d'entrée par écran et par an	29 668	39 839	87 199	26 366	29 521	35 698	27 778	48 473	42 486
Nombre d'habitants / écran	17 306	43 476	20 305	12 932	7 927	11 546	15 784	36 864	16 016
Nombre de films produits (5)	181	686	269	234	791	234	179	581	139
PDM des films nationaux (6)	27,5%	61,6%	52,2%	19,2%	88,8%	35,5%	21,3%	55,4%	44,5%

(1) Etats-Unis seuls, c'est-à-dire hors Canada que certaines sources, dont la Mpa, présentent souvent dans ensemble USA + Canada

(2) Lorsque la source présente les chiffres en USD et monnaie locale seulement, nous avons converti les chiffres USD en EUR en utilisant le taux EUR / USD suivant : 1,11

(3) Pour le Japon et le Royaume-Uni, la source indique respectivement 1,8 et 1,9 Mds de USD, que nous indiquons ici pour comparaison en millions, en arrondissant respectivement à 1 800 et 1 900 millions de USD

(4) Italie : en l'absence de chiffre indiqué par la source pour l'année 2015, nous avons repris le chiffre 2014

(5) Productions 100% national + co-productions majoritaires, hors coproduction minoritaires - 66 en France en 2015. Pour certains pays, il s'agit des films sortis dans l'année

(6) PDM des films nationaux en % des entrées ou de la recette guichet selon les pays

NB : les chiffres peuvent varier d'une source à l'autre en fonction de leurs propres canaux d'informations, des dates exactes auxquelles les données sont arrêtées et / ou disponibles et enfin des taux de changes retenus. C'est notamment le cas avec la MPAA concernant les recettes guichets TTC pour la Corée et la France.

Annexe 5 : Bibliographie– ouvrages, principaux articles & blogs cités, sites internet

Ouvrages

CRETON Laurent et KITSOPANIDOU Kira, *Les salles de cinéma : Enjeux, défis et perspectives*, Armand Colin, 2013.

FOREST Claude, *L'industrie du cinéma en France. De la pellicule au pixel*, Collection Les Etudes de la Documentation française, La Documentation française, mars 2013.

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

Articles

BERTRAND Kevin, *La billetterie dématérialisée : où en est-on ?* Le film français, 20 novembre 2015

DE QUERVAIN Mark, *Teens! Who needs'em?*, Box-Office Pro, mai 2015.

JARROIR Florent, *Le renouveau des salles de cinéma Art et Essai privées aux Etats-Unis*, MediAmerica, 4 avril 2016.

PANABAKER Paul, *Gathering Momentum: Cinemas explore sustainability measures*, Film Journal International, 10 mars 2016

VON SYCHOWSKI Patrick, *Cinema : experience is everything, a presentation by David Hancock at CinemaCon 2016*, Celluloid Junkie, avril 2016.

VON SYCHOWSKI Patrick, *Imax ventures into virtual reality in cinemas*, Celluloid Junkie, mai 2016.

Global Giants of Exhibition 2016, Box-Office Pro, avril 2016.

Classement de 25 plus grands circuits mondiaux, Côté Ciné n°267, avril 2015

Dossiers, rapports et études

ACRIF, *Imaginons la salle de cinéma Recherche de demain*, compte-rendu de la journée de réflexion sur l'avenir des salles, le 12 juin 2015 au Ciné 104 de Pantin.

CNC, *Bilan 2015*, n°334, mai 2016, <http://www.cnc.fr/web/fr/publications/-/ressources/9217573>.

DODONA RESEARCH, *Cinema industry research France & Benelux*, juin 2015.

FNCF, *Table ronde : La salle de cinéma de demain – Enjeux et perspectives* », 68ème Congrès de la Fédération Nationale des Cinémas Français, Deauville, 24 septembre 2013, [http://www.fnfc.org/updir/3/Table ronde La salle de cinema de demain.pdf](http://www.fnfc.org/updir/3/Table%20ronde%20La%20salle%20de%20cinema%20de%20demain.pdf).

MARCHE DU FILM, *Focus World Trade Market Trends -Tendances du marché mondial du film*, Observatoire Européen de l'Audiovisuel, Marché du Film, Festival de Cannes, 2016, <http://shop.obs.coe.int/fr/focus/13-focus-2016.html>.

MPAA, *Theatrical Market Statistics 2015*, avril 2016, http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2016/04/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2015_Final.pdf

ROTBERG Tilman, *Young, busy and so many choices - How can we make cinemas more attractive for young audience?*, GFK, UNIC Cinema Days, 21 octobre 2015.

SALSON Agnès et ARNAL Mikael, *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, rapport au CNC, mars 2016, <http://tourdescinemas.com/les-pratiques-emergentes-de-lexploitation-cinematographique-en-europe/>.

SCHERER Eric, *Internet, tv, cinéma : Hold-up sur Hollywood*, Meta-Media, Printemps-Eté 2013 http://meta-media.fr/meta-media/files/2013/06/MetaMediaFTV5_IntDEFScreen-3.pdf

SCHERER Eric, *La TV demain : 10 enjeux de transformation*, Meta-Media, Printemps-Eté 2015 http://meta-media.fr/meta-media/files/2015/06/MetaMediaFTV9_SCREEN-2.pdf.

WILLEMSEN Aline & alii, *Cinema 2020 Report Conference of the futur of cinema, 23 et 24 mai 2016*, Dutch Film Research Foundation, mai 2016 <http://www.filmonderzoek.nl/cinema2020-2>.

Mémoire

ROBIN Samuel, *Les cinémas d'Art et d'Essai et les 15-25 ans*, La Fémis, décembre 2015.

Quelques sites ou liens internet

<https://celluloidjunkie.com>

<http://eventcinemaassociation.org>

<http://www.filmjournal.com/>

<http://la-toile-vod.com/>

<http://lateshift-movie.com>

<http://meta-media.fr/>

<http://www.natoonline.org/>

<http://www.natoonline.org/green-screen-environmental-initiatives/>

<http://pro.boxoffice.com/>

<http://tourdescinemas.com>

<http://www.unifrance.org/>