

Quel avenir pour le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement Art & Essai ?

Alors que le Film Français s'interrogeait sur les stratégies de développement pour le parc de salles français dans son numéro du 1^{er} décembre, le bulletin INSEE Première 1677 de novembre était consacré à une étude sur la croissance de la « projection cinématographique » en France au cours des 10 dernières années.

L'étude de l'INSEE indique que le secteur a bénéficié d'une croissance dynamique de 44 % sur la période, portée par les multiplexes à la rentabilité élevée.

En 10 ans, le nombre de ce type d'établissements a augmenté de 36 %. Cette croissance a bien sûr permis de relancer fortement un marché au plus bas dans les années 90.

En 2015, 3 groupes concentraient la moitié des recettes du secteur : Pathé, UGC et CGR, concentration encore accentuée par le récent rachat de Cap Cinémas par CGR.

Au-delà de ces données bien connues, l'étude de l'INSEE se penche sur certains ratios tels que le taux de marge, l'investissement ou la rentabilité économique et met clairement en avant le gouffre qui sépare désormais deux modèles d'exploitation, gouffre qui se creuse d'années en années.

Le taux de marge du secteur s'est certes amélioré globalement de 27 à 37% sur la période. L'étude indique qu'il est très lié à la taille du cinéma et à l'origine de l'exploitant : celui des multiplexes est de 44 %, celui des filiales des groupes est de 39%, celui des unités légales indépendantes de 20%.

L'étude fait aussi apparaître des disparités de rentabilité économique pour les unités légales détenant des multiplexes par rapport aux entreprises n'en détenant pas.

Par contre, elle ne différencie pas les établissements plus généralistes de ceux qui sont plus fortement engagés dans la diffusion soutenue et la plus diversifiée de films d'auteurs, les salles classées avec plus de 70% de séances consacrées à l'Art & Essai. Les taux de marges y sont encore moins élevés et le phénomène de perte de rentabilité y est ressenti de manière très accentuée pour nombre d'entre elles.

Comme dans d'autres secteurs économiques, les phénomènes de concentration renforcent le poids et la rentabilité de certains acteurs économiques alors que d'autres, opérateurs indépendants de moins de 8 écrans, sont en recul.

Plusieurs facteurs sont à avancer :

Alors que les multiplexes et les groupes ont pu absorber les surcoûts liés à l'arrivée du numérique, par une baisse de la masse salariale, des achats ou des contrats de maintenances mieux négociés, les autres salles supportent des dépenses beaucoup plus importantes par écran.

D'autre part, la fréquentation des salles indépendantes et des plus petites unités ne suit pas la même évolution que celle des plus gros complexes. L'érosion des entrées se fait particulièrement sentir sur les films art & essai, et donc pour les salles les plus centrées sur ce type de films.

De plus, quel que soit leur statut - privé, associatif subventionné ou non, public – ces salles qui ont pour mission la diffusion culturelle, pratiquent des tarifs particulièrement attractifs pour tous les publics, inférieurs à ceux de cinémas plus importants, avec une stagnation de leurs prix moyens.

Ces salles sont celles qui proposent aussi un accompagnement des films qu'elles programment, organisent des temps forts, débats, accueil d'équipes de films, sont en lien avec tout le tissu associatif, universitaire, scolaire d'un territoire, assurent une grande partie des missions d'éducation à l'image, programment un nombre de plus en plus important de films diversifiés rapporté à leur taille, qu'elles visionnent, négocient et sur lesquels elles communiquent.

Toutes ces actions nécessitent des personnels spécifiques et qualifiés et des dépenses de promotion importantes.

La recette guichet représente 71% du chiffre d'affaires pour l'ensemble de l'exploitation, selon l'étude INSEE. Nous savons qu'elle se situe à un niveau bien supérieur pour les salles classées Art et Essai, qui n'ont pas ou peu de revenus provenant de la vente d'espaces publicitaires et de confiserie.

Aujourd'hui, la question de la survie même d'un type d'exploitation à forte dimension culturelle se pose cruellement. La rentabilité de leur modèle économique s'est largement érodée. Elles subissent de plein fouet la concurrence induite par le développement de multiplexes et les rachats répétés d'acteurs historiques de l'Art & Essai par des circuits.

Ce modèle de salles, pourtant indispensable à la diffusion de toute la diversité du cinéma et au rôle social fort, est-il voué à une disparition programmée ?

Partout, la concurrence s'intensifie, soit par l'arrivée de nouveaux acteurs dans leur zone, soit par des concurrents déjà installés se positionnant sur une programmation de films d'auteurs porteurs, ou en VO, ce qui a pour effet mécanique de gêner les salles art et essai dans l'accès à ces films porteurs et de diluer les entrées de ces films, essentiels à l'équilibre économique.

En cela, l'enquête du Film Français parue dans le numéro 3778, en s'interrogeant sur la marge de développement du parc de salles interpelle car il soulève au passage des constats et des tendances des plus inquiétantes pour l'avenir de ces salles.

- Un marché devenant saturé après l'implantation de multiplexes de périphérie, importé du modèle américain, ayant été certes un facteur fort de croissance de la fréquentation tout en « prenant inmanquablement une part de marché à quelqu'un. »
- des situations de monopoles dans des villes importantes (Kinopolis à Metz, Megarama à Besançon) ou des renforcements de position inquiétants (UGC à Bordeaux ou à Lyon)
- des implantations de moins en moins créatrices nettes de marché, avec des reports d'entrées estimés par certains experts se situant auparavant entre 10 à 30%, aujourd'hui estimés à 40 %.
- Des rachats devenus légion, d'établissements phares indépendants et/ou Art & Essai par des groupes (Cherbourg, Metz, Boulogne/Mer, Versailles, Beauvais, ...)
- Des circuits se repliant sur des implantations plus modestes, moins rentables, en raison de la saturation du marché ou réduisant parfois la taille de projets uniquement dans le but d'obtenir une autorisation d'implantation, alors que ces projets seraient d'une taille plus adaptée à des indépendants, à même de les piloter.

Alors que le gouvernement vient d'annoncer un plan de revitalisation des centres-villes délaissés par la population et les commerces de proximité, en raison notamment du développement des centres commerciaux de périphérie, il est indispensable d'y associer la question des équipements cinématographiques.

Des choix politiques forts sont à opérer, en permettant de renforcer des indépendants déjà implantés, qui ont favorisé l'émergence d'une cinéphilie sur le territoire, plutôt que de les mettre en difficulté par l'arrivée d'une concurrence prête à prendre des marchés de niche pour se développer et d'organiser ainsi leur disparition.

Une régulation de l'implantation des commerces de périphérie est annoncée dans le plan. Le cinéma, qui bénéficie déjà d'outils de régulation d'implantation spécifiques, CDAC, CNAC, doit-il se réinterroger sur ses propres mécanismes, les clarifier, les adapter ?

Il est urgent de repenser le modèle économique des salles fortement Art & Essai.

Quelles sont aujourd'hui les solutions pour ces indépendants, qui ont fait le choix de ne pas projeter de publicité, de passer les bandes annonces gratuitement, de ne pas faire payer l'affichage et qui ne proposent pas de confiserie malgré un prix moyen très bas ? La question centrale est donc de retrouver une rentabilité pour éviter la fermeture, sans pour autant renier ses valeurs.

Le premier levier serait de sortir de l'idée que les salles indépendantes ont par nature un prix peu élevé. En effet, comment peut-on envisager qu'un écran qui n'a pas de publicité ou de recettes annexes, soit en plus soumis à cette contrainte ? Alors que justement dans le reste de l'économie de l'image, la règle est bien souvent de payer plus pour ne pas avoir de publicité (chaînes payantes, applications Smartphone ...) ?

Il faut en outre réussir ce pari difficile d'aller chercher des recettes annexes d'un autre type. Tout reste encore à inventer. Il nous faut utiliser le temps d'avant séances pour améliorer notre modèle ; lutter contre la concentration accrue du public sur certains créneaux en redynamisant des séances moribondes comme le 22h par des propositions nouvelles à même de conquérir un autre public, plus jeune ; ouvrir nos salles à d'autres activités culturelles et encore plus sur la cité, pour qu'elles soient reconnues comme de vrais lieux de vie culturelle et sociale ...

Sans adhérer au principe de la carte de cinéma illimitée, nous devons revisiter nos pratiques commerciales, notre gestion de l'abonnement et par extension nos méthodes de fidélisation et renforcer la notion d'appartenance à la salle que le modèle anglo-saxon a très bien su développer et qui gagne du terrain en France : un abonnement fort « d'appartenance à la salle » avec des avantages qui en découlent.

Il est nécessaire de développer des outils adaptés aux salles indépendantes. Des plans de formation spécifiques sont à multiplier.

Il est indispensable de favoriser l'adaptation de la communication et de marketing, tout en conservant l'esprit d'indépendance, la proximité avec le public qui fait la différence de nos établissements. Comment concilier une éthique culturelle et les pratiques marketing de masse comme l'utilisation de la data utilisées par les plus puissants ?

Enfin de manière plus générale, se pose ici la question de l'identité du cinéma d'Art et d'Essai et du coup de sa représentativité politique. Jusqu'à présent, les salles indépendantes classées et les groupes s'opposaient dans leurs représentations syndicales et associatives. L'assimilation de l'Art et Essai par des salles généralistes, mélange les typologies de salles au sein d'une même appellation : l'Art et Essai. Ainsi des salles qui non seulement ne font pas le même travail mais possèdent les modèles économiques opposés se retrouvent dans les mêmes dispositifs. Peuvent aujourd'hui être classés un complexe de 8 salles, appartenant parfois à un circuit, - proposant 20% de séances Art & Essai, 80% de séances de films commerciaux lui assurant une rentabilité et un fond de soutien plus conséquent - et des salles proposant plus de 80 % de séances Art & Essai au modèle économique d'une extrême fragilité.

Cette nouvelle donne brouille l'image des salles les plus vertueuses et nivelle le travail sur les films classés Art et Essai vers le bas.

Deux modèles radicalement opposés se retrouvent réunis au même banquet...

La réforme récente du classement Art et Essai, atténue un peu ces effets, en renforçant l'aide pour les salles les plus vertueuses, mais il est urgent de trouver de nouveaux moyens de protéger, d'assurer une rentabilité économique et de pérenniser un type de salle, indispensable à toute la diversité du cinéma, sans quoi elles disparaîtront.

Le 20 décembre 2017

Le Conseil d'administration du SCARE

Aline Rolland – Cameo Nancy, **Stéphane Libs** – Les cinémas Star Strasbourg, **Christine Beauchemin-Flot** – Select Antony, **Bruno Boyer**, **Sylvain Clochard** – Concorde à Nantes, **Pascal Robin** – 400 Coups Châtellerault, **Martin Bidou** - Louxor, Nouvel Odéon Paris, **Paul-Marie Claret**, Méliès Saint-Etienne - **Frédérique Duperret** – Comoedia, Lyon, **Yves Méjean** – Dôme Albertville, **Oliva Reggiani** – Ermitage Fontainebleau, **Boris Thomas** – Ciné Saint-Leu, Amiens

