

**Université Paris-Panthéon-Assas**

**Institut Français de Presse (IFP)**

Mémoire de Master 2 Médias, Publics et  
Cultures Numériques dirigé par Cécile Méadel

Mémoire de master/ septembre 2022

**Les cinémas art et essai français :  
analyse de la situation post crise  
sanitaire et des outils de relance de la  
fréquentation des salles**



PANTHÉON-ASSAS  
UNIVERSITÉ  
PARIS

**Hugues PORQUIER**

Sous la direction de Cécile Méadel

Date de dépôt : 5 septembre 2022



## ***Avertissement***

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## ***Remerciements***

Je tiens à remercier les différentes personnes qui m'ont aidé lors de la rédaction de mon mémoire. Tout d'abord je souhaiterais remercier ma directrice de mémoire Cécile Méadel qui m'a accompagné lors des différentes étapes de la construction de ce mémoire, qui m'a permis de travailler sur un sujet qui me passionne et qui m'a permis de changer de sujet tardivement.

J'aimerais également remercier les différents exploitants de salles que j'ai pu rencontrer lors de mes entretiens. Ils m'ont accordé un temps précieux et cela a donné lieu à des discussions très intéressantes et sympathiques.

Je souhaite remercier mes camarades de classe Léna Reungoat et Guillaume Jarousseau, dont l'aide et le soutien ont été très importants tout au long de l'année. Mais aussi Lorie Armand pour les sessions de travail et son soutien, et enfin Frédérique Gauthier, Rayan Kahil et Nicolas Ginon qui ont pris de leur temps pour me relire et me faire un retour sur mon travail.

## **Résumé (Veillez à être proche de 1700 caractères) :**

Les plateformes numériques et la crise sanitaire ont récemment bouleversé le fragile équilibre qui unissait le public et les salles de cinéma art et essai. Depuis quelques années les plateformes numériques issues de grands groupes tels que *Netflix*, *Amazon Prime*, *Apple TV* et même plus récemment *Disney+* se sont multipliées et ont progressivement éloigné les spectateurs des salles de cinéma. La crise sanitaire est apparue comme l'accélérateur idéal pour ces plateformes que les exploitants ne sont désormais plus en mesure d'ignorer s'ils veulent envisager un avenir pérenne. Ce mémoire vise dans un premier temps à revenir avec les exploitants sur les faiblesses du cinéma art et essai français, mais également sur les menaces actuelles qui planent sur leurs salles. Il tend donc à explorer la vision des exploitants de salle face à la situation actuelle, et sur les possibles axes de développement qu'ils pourraient envisager pour relancer la fréquentation de leurs salles. Différentes solutions évoquées lors d'entretiens avec les exploitants de plusieurs villes françaises dont Paris, Lyon, Avignon, Caen et Angers vont alors être mises en avant, discutées et mises en lien avec des lectures universitaires et des études. Ce mémoire n'entend pas apporter des solutions précises à la baisse de fréquentation actuelle des salles mais simplement de dresser un état des lieux clair et de tenter d'apporter un éclairage sur les solutions qui pourraient être envisagées par les institutions qui gravitent autour du cinéma art et essai ou par les exploitants eux-mêmes.

*Mots clés : Cinéma, Art et Essai, Exploitants de salles de cinéma, Plateformes numériques, Crise sanitaire, Fréquentation des salles de cinéma.*

## Introduction

---

Aujourd'hui plus que jamais la situation des salles de cinéma art et essai en France semble hasardeuse et fait face à différents facteurs qui remettent en cause sa survie dans les années à venir. Pourtant, cette précarité est presque inhérente aux salles art et essai françaises qui ont été confrontées à des crises multiples et variées au fil des décennies.

« Il y a un peu un état de crise en France qui est très typique à la France, il y a un état de crise dans l'industrie française et le cinéma qui est ce qu'on pourrait dire le joyaux de cette industrie en est un signe malade » Jean-Luc Godard<sup>1</sup>

Depuis l'émergence du mouvement art et essai en France dans les années 1920<sup>2</sup> avec l'apparition de la critique spécialisée mais également des premiers ouvrages traitant de l'esthétique du cinéma jusqu'à nos jours où l'art et essai jouit d'une reconnaissance politique et institutionnelle, la majorité des salles art et essai s'est toujours opposée dans ses fondements à un mode de fonctionnement marchand et capitaliste. L'idée n'est pas de générer du profit avec la diffusion des films mais de faire vivre une certaine vision du cinéma à travers la diffusion de ces œuvres. Cette idée semble persister aujourd'hui puisque je l'ai retrouvée dans la majorité de mes entretiens avec les exploitants de salles.

Mais ce mode de fonctionnement s'est heurté à différentes révolutions au fil du temps. Pour ne parler que des principales, on peut évoquer l'apparition progressive de la télévision dans les foyers français à partir des années 1960, l'arrivée des multiplex au milieu des années 90 et aujourd'hui la révolution numérique avec la création des plateformes VOD et SVOD. Malgré la fermeture de plusieurs salles au cours de ces différentes crises, le cinéma art et essai a toujours su faire face à ces

---

<sup>1</sup> Vidéo Youtube. INA : « Jean-Luc Godard "Je n'ai rien changé au cinéma" » le 19 mai 2014

différents changements, que ce soit grâce au poids d'associations et de syndicats tels que l'AFCAE et le SCARE ou encore grâce à la reconnaissance politique et institutionnelle qui naît vers la fin des années 50 impulsée notamment par André Malraux. Cependant, alors que l'apparition des plateformes numériques semblait être plus ou moins sous contrôle avec de bons résultats de fréquentations jusqu'à 2019, la crise sanitaire est venue désorganiser ce fragile équilibre.

Ce mémoire va donc tenter de voir, à travers des entretiens réalisés auprès des exploitants de salles art et essai françaises, ce qui pourrait être mis en place pour redynamiser la fréquentation des salles et permettre à ce cinéma de survivre dans les prochaines années. Dans une situation où la consommation de films devient de plus en plus protéiforme avec le développement des plateformes et dans laquelle la crise sanitaire est venue bouleverser un équilibre des plus précaires nous allons donc tenter de répondre à la problématique suivante : qu'envisagent de mettre en place les exploitants de salles art et essai français pour faire face au contexte actuel et à la baisse notable de fréquentation depuis la réouverture des salles ? Plusieurs hypothèses s'offrent alors à nous. La programmation et les différents avantages de la salle peuvent-elles être des solutions suffisantes pour les exploitants ? Une politique tarifaire, des campagnes publicitaires ? Un développement du marketing qui donne une plus large place au numérique ? Les exploitants vont-ils devoir faire des concessions et s'adapter à ce nouvel environnement dans lequel les plateformes numériques ont un réel poids, quitte à envisager des partenariats avec ces dernières ?

Mais avant toute chose, je souhaite utiliser une place importante de l'introduction pour poser les bases de ce qu'est le cinéma art et essai français, de ce qu'il représente en revenant rapidement sur les crises majeures qu'il a traversées, crises qui ont entraîné l'apparition des aides telles que nous les connaissons aujourd'hui et de l'exception culturelle à la française. Ce sont selon moi des éléments-clés et des bases nécessaires pour comprendre le contexte que traverse le cinéma art et essai actuellement. Revenons alors sur le cinéma art et essai en France, son émergence, ce qui le définit et ce qui le différencie du cinéma commercial.

---

<sup>2</sup> *Art-et-essai.org*, <https://www.art-et-essai.org/162/depuis-1955>, (dernière consultation le 24 août 2022)

Dès les années 1920, une fracture s'établit entre le cinéma art et essai et le cinéma commercial. On retrouve d'un côté une majorité des exploitants de salles qui diffusent des films populaires principalement en provenance de studios hollywoodiens et de l'autre une minorité d'exploitants qui s'intéressent à des productions plus spécialisées et moins conformistes. Ce cinéma plus spécialisé est appelé « cinéma d'art » et sa part la plus expérimentale est appelée « cinéma d'essai ». (Bourgatte, 2012, 112). Ce cinéma s'oppose dans sa production au cinéma commercial où l'inspiration première du film peut croiser des intérêts financiers et donc engendrer des occultations diverses. Le cinéma commercial est ainsi assujéti aux influences du contexte social et politique (Beaurain et al., 2004, 6), afin d'espérer toucher le plus grand nombre de spectateurs et générer le plus de profit possible. À travers son rapport différent à la production, le cinéma art et essai semble plus indépendant dans ses propos et prône la diversité de contenus.

Pour résumer, ce cinéma art et essai et le cinéma commercial s'opposent alors dans le contenu, les idéologies développées, la diversité et l'indépendance, facteurs directement corrélés à cette opposition de fondements économiques entre ces deux cinémas. Prenons l'exemple des franchises, symbole du cinéma commercial contemporain. Les franchises de films s'attaquent directement à l'incertitude et les risques générés par l'économie de création dans laquelle s'inscrit le cinéma, en somme on anticipe les demandes du spectateur en lui proposant un contenu qui s'inscrit dans un cadre familier. Le développement des franchises est une manière de conjurer ces risques (Chantepie et Paris, 2021, 8) et offre de réaliser des gains considérables. Dans les films de franchise, le réalisateur n'a qu'une influence artistique moindre et n'est souvent là que pour attirer le public à travers son nom par exemple, en réalité ce sont les producteurs qui influencent grandement le contenu final du film.

« L'artiste est libre de choisir entre la possibilité de réaliser au mieux son talent ou de vendre son âme pour trente pièces d'argent » Andrei Tarkovski<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> TARKOVSKI Andrei. *Le temps scellé*, 1984, 304 pages.

La période d'après-guerre marque pour l'art et essai et le cinéma dans sa globalité un tournant majeur. C'est la création de l'Association française des cinémas d'Art et Essai (AFCAE) en janvier 1955 qui marque une fracture encore plus établie entre le cinéma commercial et le cinéma spécialisé (Bourgatte, 2012, 113). C'est d'ailleurs la création de cette association qui fait naître le terme art et essai, qui sera officiellement reconnu et défini par une commission en 1957. La création de l'AFCAE vient en partie du fait que dans les années cinquante et soixante le public des salles art et essai est très peu nombreux et nécessite donc une institutionnalisation pour avoir des possibilités d'actions plus étendues. Mais ce sont également les créations du Centre National du cinéma (CNC) en octobre 1946, symbole de l'exception culturelle française, puis du ministère de la Culture en 1959 sous l'influence d'André Malraux qui font entrer le secteur du cinéma français dans une nouvelle ère politique et institutionnelle. C'est une réelle reconnaissance de la part de l'État, passant du ministère de l'Industrie au ministère de la Culture, à partir de 1959 le cinéma est désormais considéré comme étant un art et il fait donc parti de la politique culturelle française.

C'est alors que vont se mettre en place différentes interventions publiques, notamment les subventions de fonctionnement à travers la mise en place du classement art et essai à partir de 1962 qui va permettre au réseau de salle de s'étendre nationalement. Mais aussi la mise en place dès septembre 1948 du « fonds spécial d'aide temporaire à l'industrie cinématographique » qui sera remplacé en 1954 par le « fonds de développement de l'industrie cinématographique » et qui sera alimenté par la taxe spéciale additionnelle (TSA), prélevée sur chaque billet de cinéma, ancêtre de la TSA actuellement en place qui fonctionne sur le même principe et qui alimente le compte de soutien géré par le CNC.

Ces interventions publiques sont alors justifiées par plusieurs éléments. On peut considérer le cinéma comme l'imaginaire des populations, ainsi une logique de souveraineté peut être avancée (Chantepie et Paris, 2021, 58), on peut également aborder la stratégie politique de Soft Power qui est la capacité d'un État à établir une influence internationale à travers des moyens tels que la culture. En effet, dans le contexte international de sortie de guerre, il ne faut pas laisser libre champ au cinéma américain de se développer, lui qui bénéficie d'un marché intérieur important, d'un

avantage linguistique et d'un système de production et de distribution efficace (Chantepie et Paris, 2021, 57) de se développer. Le marché intérieur des États-Unis lui permet d'être favorisé dans une économie de prototype, économie qui comporte d'importants aléas de production et qui favorise donc les grandes entreprises qui opèrent au sein de grands marchés. Pour faire face à cette domination américaine, il faut donc d'une part soutenir financièrement le cinéma national mais également faire du cinéma une exception au libre-échange, ce qui sera mis en place lors des accords du GATT de 1947. L'Europe aura aussi un rôle majeur grâce au conseil de l'Europe et l'Union européenne pour établir un protectionnisme autour du cinéma et pour soutenir les productions européennes grâce au « fonds Eurimages ». Le cinéma art et essai en France est dès lors soutenu au niveau national mais également au niveau européen.

À travers le classement art et essai établi dès 1962, une définition plus précise de ce qu'est un film art et essai émerge. Le principe est le suivant : un collège de 100 membres regroupant des personnalités du monde des arts et de la culture statue régulièrement sur les sorties cinématographiques en fonction de quelques critères afin de « recommander », ou non, un film pour le titre de film Art et Essai (Bourgatte, 2012, 113).

Les différents critères sont les suivants<sup>4</sup> :

- Une œuvre possédant d'incontestables qualités mais n'ayant pas obtenu l'audience qu'elle méritait.
- Une œuvre Recherche et Découverte, c'est-à-dire ayant un caractère de recherche ou de nouveauté dans le domaine cinématographique.
- Une œuvre reflétant la vie des pays dont la production cinématographique est assez peu diffusée en France.
- Une œuvre de reprise présentant un intérêt artistique ou historique, et notamment considérée comme des « classiques de l'écran ».
- Une œuvre de courte durée, tendant à renouveler l'art cinématographique.

---

<sup>4</sup> *Art-et-essai.org*, « Notice du classement art et essai », [http://www.art-et-essai.org/sites/default/files/notice\\_classement\\_ae\\_0.pdf](http://www.art-et-essai.org/sites/default/files/notice_classement_ae_0.pdf), (dernière consultation le 27 août 2022)

- Des œuvres récentes ayant concilié les exigences de la critique et la faveur du public et pouvant être considérées comme apportant une contribution notable à l'art cinématographique.
- Des œuvres cinématographiques d'amateurs présentent un caractère exceptionnel.

Les salles de cinéma qui diffusent un taux suffisant de films Art et Essai sont désormais classées Art et Essai et bénéficient de subventions. Le taux de diffusion fait varier le montant de la subvention.

À cette époque, le cinéma français a donc déjà gagné en considération aux niveaux politique et institutionnel. Mais c'est l'apparition et le développement de la télévision dans les foyers à partir des années 60 et surtout au début des années 80 qui va entraîner un renforcement du soutien attribué au cinéma français, ce qui va progressivement modeler le visage si particulier de l'économie du cinéma français que nous connaissons aujourd'hui avec notamment la première apparition de la chronologie des médias. En effet, entre 1945 et 1980 la population française passe de 39 à 53 millions d'habitants. Dans le même temps, la fréquentation des cinémas passe de 420 millions d'entrées à 120 millions<sup>5</sup>. La fréquentation en salle est confrontée à partir des années 1980-1990 à la multiplication des chaînes de télévision et à l'élargissement des grilles de programmes (Chantepie et Paris, 2021, 63), le cinéma est alors en crise. Il ne faut cependant pas oublier d'autres facteurs qui ont pu influencer cette baisse de fréquentation. En effet on peut notamment mettre en évidence une corrélation négative entre le prix du billet (qui n'a cessé d'augmenter depuis 1958) et la fréquentation des salles (Ragot, 2010, 120).

Avec le développement de la télévision, on assiste alors à une modification majeure de l'économie du cinéma français, son mode de financement passe de la prévalence d'une logique d'amortissement, consistant pour le producteur à prendre un risque direct sur les films et leur sortie en salles, à la logique de préfinancement (Creton, 2006, 119), c'est-à-dire d'un préachat des droits de diffusion télévisuelle ou des apports en coproduction. Cette logique de préfinancement est instaurée par le

---

<sup>5</sup> Voir Annexe 6

CNC dès 1984 avec une obligation d'investissement de production à hauteur de leur chiffre d'affaires, il est alors de 3,2% pour les œuvres européennes et 2,5% pour les films d'expression originale français. (Chantepie et Paris, 2021, 63).

On assiste donc à une baisse significative de fréquentation pour les salles de cinéma puisqu'un nouveau canal de diffusion est apparu. Pour les chaînes de télévision qui voient progressivement des concurrents apparaître et un besoin de nouveaux programmes se développer, le film de cinéma est alors le programme idéal pour réunir à coup sûr une grande audience sur une période définie et assez longue. Mais l'année 1984 marque surtout la création de *Canal +*, qui va rapidement devenir la chaîne du cinéma en France avec à l'époque 21% de ses ressources totales consacrées à l'acquisition de films, ce qui entraîne rapidement une explosion du nombre de films diffusés à la télévision. Dès 1984, pour pallier cette expansion et protéger les exploitants de salles on retrouve les prémices de la chronologie des médias, qui consiste alors en un délai de diffusion d'un an pour *Canal +* (soumis à des investissements supérieurs en matière d'investissement dans le cinéma que les chaînes classiques), de deux ans pour les chaînes qui ont coproduit le film et de trois ans pour les chaînes qui n'ont pas coproduit le film.

En France, au tournant des années 2000, le temps passé à voir les films de cinéma se répartit ainsi : 4% dans les salles, et 96% devant un petit écran (Creton, 2006, 122). L'avènement de la télévision a donc profondément fait chuter la popularité des salles de cinéma, passant d'un art de masse à une culture plus spécialisée. Et c'est pour cela qu'en plus de l'obligation d'investissement instaurée par le CNC et la chronologie des médias, le cinéma s'est vu doté d'autres outils, pour ne citer que les principaux :

- « En 1983, l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) un établissement de crédit spécialisé dans le financement du secteur culturel est créé. Ce dernier permet aux producteurs d'obtenir des conditions favorables des avances de trésorerie sur les contrats passés ou les aides attendues. »<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Ifcic.fr*, <http://www.ifcic.fr/ifcic/presentation-de-l-ifcic.html>, (dernier consultation le 15 août 2022)

- « En 1983 c'est également la création de l'Agence pour le développement régional du cinéma (ARDC) par le Ministère de la Culture. C'est un organisme d'intervention, d'étude, d'assistance et de conseil pour l'aménagement culturel du territoire qui agit en faveur de la diversité des salles, des films et des publics. »<sup>7</sup>
- « En 1985, c'est l'apparition des Sociétés de financement du cinéma et de l'audiovisuel (SOFICA), qui fonctionne sur le principe d'incitations fiscales et qui permet à des investisseurs privés d'investir dans la production audiovisuelle avec une réduction d'impôt à la clé. »<sup>8</sup>

Avec l'apparition de la concurrence de la télévision, la majorité des outils de soutien que possède le cinéma français actuellement sont alors apparus dans leur forme initiale.

Enfin, une autre menace majeure pour les salles Art et Essai apparaît après le développement de la télévision et avant l'avènement du numérique : l'apparition des multiplexes sur le paysage cinématographique français à partir de 1993. Pour le CNC, un multiplexe est un complexe regroupant au moins huit salles. En 2012, les multiplexes représentaient 59,4% des entrées alors qu'ils ne constituent que 8,9% des établissements cinématographiques français (Blanchard, 2014, 153).<sup>9</sup> Ces multiplexes ont opté vers une politique d'implantation ciblée, se concentrant uniquement dans les bassins d'emploi du plus de 100 000 habitants, afin d'assurer les amortissements (Gérard, 2005, 53). Disposant d'un budget plus important que les cinémas Art et Essai, ils parviennent grâce à une communication massive, des emplacements géographiques plus accessibles, un meilleur confort des salles, un meilleur équipement visuel et sonore et une sélection de films plus grand public à capter une partie notable du public français. Là encore, cette menace a donné lieu à de nouvelles mesures de la part des politiques publiques, notamment la loi Sueur de 2002 qui permet aux collectivités locales d'aider les cinémas art et essai de leur territoire dans le cadre de leur fonctionnement ou leur projet de modernisation (Gérard, 2005, 53).

---

<sup>7</sup> *Adrc-asso.org*, <https://adrc-asso.org/l-association>, (dernière consultation le 15 août 2022)

<sup>8</sup> *Cnc.fr*, [https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/production/les-sofica\\_759536](https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/production/les-sofica_759536), (dernière consultation le 15 août 2022)

<sup>9</sup> Voir Annexe 5

Avec pour idée que les cinémas art et essai puissent rester compétitif face aux à l'écrasante modernité des multiplexes.

Toutes ces crises et cette histoire vieille du siècle dernier ont contribué à former progressivement l'exception française. Alain Le Diberder en propose un résumé intéressant.

« Pour tous les paramètres de l'économie du cinéma, sauf le principal, les recettes, la situation française est en effet exceptionnelle :

- Un réseau de salles unique : plus de 2 000 cinémas proposant au total 6000 écrans ;
- La fréquentation la plus élevée d'Europe, avec régulièrement plus de 200 millions d'entrées depuis 2009. Rapportée au nombre d'habitants, cette fréquentation est comparable à celle des États-Unis ;
- Une part des films français en moyenne de l'ordre de 40% des entrées, situation tout à fait exceptionnelle puisque, en général dans les pays occidentaux, cette part est inférieure à 20% et souvent plus proche de 10% ;
- Une production de films très importante, 300 en 2018, en croissance.
- Une cinéphilie ancienne, à la fois populaire et élitiste, soutenue par une forte présence du cinéma dans l'enseignement secondaire ;
- Un réseau de plusieurs centaines de festivals de cinéma, à côté du festival international de Cannes ;
- Un système d'institutions dense et cohérent, allant du CNC (sans équivalent dans le monde) aux cinémathèques, des Archives du film de Bois-d'Arcy à la Fémis ;
- La plus ancienne tradition cinématographique du monde, interrompue seulement par la Première Guerre Mondiale »<sup>10</sup>

Après avoir rapidement décrit l'émergence et les caractéristiques du cinéma art et essai ainsi que les différentes crises qu'il a traversées et l'apparition de plusieurs

---

<sup>10</sup> LE DIBERDER Alain. *La nouvelle économie de l'audiovisuel*. 2019, 128 pages

outils de soutiens qui l'encadrent, nous allons voir qu'il fait aujourd'hui face à une situation inédite qui s'avère plus que préoccupante pour les exploitants.

Cette situation est induite par différents facteurs qui s'entremêlent. Le développement des plateformes numériques (incluant pour la plupart des GAFAN avec *Google*, *Amazon*, *Apple* et *Netflix*) qui a été boosté par l'accroissement des capacités de réseaux d'internet des dernières années. Mais également par un facteur tout à fait inédit, la crise sanitaire du COVID19, conduisant à une profonde modification des habitudes de consommation et de visionnage du public mais aussi à affaiblir les caisses de fonds de soutien. Les salles, et en particulier les salles art et essai, plus précaires, seraient alors le dernier rempart du cinéma tel que nous le connaissons aujourd'hui face à une profonde et irrémédiable transformation.

« La vraie mort (du cinéma) viendra avec la vraie mort des salles. » André Gaudreault<sup>11</sup>

C'est suite à la rédaction d'un mémoire d'une vingtaine de pages pour le concours d'entrée de la FEMIS en distribution que m'est venue l'envie de creuser plus en profondeur ce sujet, grâce notamment à la réalisation d'entretiens auprès des exploitants de salles art et essai, qui constituent un corpus tout à fait intéressant. Le cinéma est depuis longtemps mon principal centre d'intérêt et c'est pour cela que ce fut un plaisir d'échanger avec les différents enquêtés que j'ai eu la chance de rencontrer. Le cinéma art et essai en particulier est le cinéma qui m'intéresse et qui m'attire le plus de par sa diversité, son histoire, son avant-gardisme et les différentes personnalités qui gravitent autour de ce dernier. Il me semblait donc naturel de m'y intéresser et de chercher à comprendre comment des exploitants qui ont décidé de dédier leur vie au cinéma envisagent le futur dans un contexte aussi incertain que celui de cette sortie de crise sanitaire. La préparation et l'écriture de ce mémoire m'ont également permis de mieux comprendre l'industrie qui gravite autour de la création cinématographique, ses différents acteurs et ses enjeux, industrie dans laquelle je souhaiterais par la suite évoluer professionnellement en tant que programmeur, distributeur ou même pourquoi pas en tant que réalisateur.

---

<sup>11</sup> GAUDREULT André et MARION Philippe, *La fin du cinéma ?*, 2013, 280 pages

J'ai pu réaliser sept entretiens en présentiel, un par zoom et deux par mail en suivant un guide d'entretien<sup>12</sup> préalablement établi. J'ai contacté par mail les différents exploitants après avoir trouvé leur contact soit sur le site de l'AFCAE soit directement sur les sites internet de leurs cinémas respectifs. Suite à mes premières tentatives de prise de contact, j'ai essuyé de nombreux refus et de non-réponses. Puis au fil du temps et après plusieurs relances j'ai finalement eu la chance de recevoir plusieurs réponses positives. Je n'ai malheureusement pas eu le plaisir de rencontrer des exploitants grenoblois, ma ville d'origine. J'ai rencontré<sup>13</sup> chronologiquement au cours des mois de juin et juillet 2022 :

- Nouredine Essadi, directeur du *Christine* et du *Cinéma des Écoles* à Paris.
- Quentin Farella, directeur de l'*Arlequin* à Paris.
- Anastasia Rachman, directrice du *Saint André des Arts* à Paris.
- Frédérique Duperret, directrice du *Comoedia* à Lyon.
- Manon Desseauve, directrice des *7 Batignolles* à Paris.
- Patrick Guivarc'h, directeur du *Cinéma Utopia* à Avignon.
- Frank Roulet, directeur du *Cinéma Le Renoir* et du *Cinéma Le Mazarin* à Aix en Provence (par zoom).
- Gautier Labrusse, directeur du *Lux* à Caen.
- Anne-Juliette Jolivet, programmatrice du *Cinéma Les 400 Coups* à Angers (par mail).
- Alexandre Blain, responsable Produits et contenus à *LaCinetek* (par mail).

Chacun de ces cinémas a ses particularités et une histoire unique, les exploitants sont à leurs manières le reflet de cette histoire et transmettent des valeurs qui leur sont propres à travers la programmation et les activités culturelles organisées. Cette diversité a mené à des entretiens très différents tout en suivant le même guide d'entretien, des entretiens qui se sont rapidement transformés en discussions. Des exploitants avec des idéologies assez similaires dans l'ensemble mais qui pour autant peuvent avoir des avis totalement différents sur la façon d'aborder le futur du métier, malheureusement conscient de la situation actuelle et donc en proie au doute et au

---

<sup>12</sup> Voir Corpus

stress. J'ai également eu la chance que le *Festival de Cannes 2022*, première édition « normale » depuis l'annulation de 2020 et le report de 2021, suscite de nombreuses discussions mais surtout de nombreux articles de presse autour de l'avenir des salles art et essai qui m'ont été d'une grande aide pour m'imprégner du sujet.

Cette situation trouble et préoccupante a également donné naissance à deux études. Une commandée par l'AFCAE et menée par *l'IFOP* qui questionne l'impact de plateformes numériques et de la crise sanitaire sur les habitudes de consommation du public, et une autre commandée par le CNC et menée par *Vertigo Research* qui s'intéresse aux raisons de la baisse de la fréquentation des cinémas en France. Ces deux études m'ont permis de pouvoir me saisir de chiffres récents et concrets, sans avoir à présupposer et anticiper certains changements et certaines influences potentielles et d'échanger plus concrètement avec les exploitants. De plus, j'ai pu alimenter mes idées grâce à la lecture de plusieurs articles universitaires et plusieurs livres et passages de livres avec en particulier « *L'Économie du cinéma* » de Philippe Chantepie et Thomas Paris, « *La nouvelle économie de l'audiovisuel* » d'Alain Le Diberder, « *L'économie du cinéma en 50 fiches* » de Laurent Creton, « *Économie des industries culturelles* » de Philippe Chantepie et Alain Le Diberder mais également le travail de Emmanuel Ethis avec « *Sociologie du cinéma et de ses publics* » qui m'a été conseillé par Patrick Guivarc'h, le très sympathique directeur du cinéma *Utopia* Avignon.

Les entretiens avec les exploitants de cinéma art et essai m'ont permis d'articuler mon mémoire en trois chapitres menant tout droit à une tentative de réponse à la problématique. Dans un premier temps mes entretiens m'ont permis de mieux appréhender les difficultés internes et propres à la structure et au fonctionnement des cinémas art et essai. C'est la raison pour laquelle il me semblait primordial de les aborder. En effet, sans leur présentation, il n'était pas possible de dresser des solutions. Dans un second temps, les entretiens m'ont également permis de mieux comprendre le contexte et les difficultés externes auxquelles font face les salles art et essai, à savoir le développement des plateformes numériques et la crise

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 1

sanitaire du COVID19. Là encore, la présentation de ces éléments de compréhension contextuelle me paraissait essentielle puisque ce sont ces éléments externes qui entraînent la baisse de fréquentation des salles et face auxquels les exploitants vont devoir réagir. Les entretiens m'ont notamment permis de revenir sur l'impact constaté du développement des plateformes et de la crise sanitaire sur la fréquentation des salles, point sur lequel certains exploitants m'ont demandé de revenir en détail dans mon mémoire. Sans ces deux premiers chapitres qui proposent une sorte d'état des lieux, il n'est pour moi pas possible de pouvoir entrevoir directement des éléments de réponse à la problématique. Enfin, le dernier chapitre se concentre sur les solutions envisagées pour redynamiser la fréquentation des salles et sur leurs limites et tente donc de répondre directement à la problématique.

## Chapitre 1 : L'économie des salles art et essai, un fonctionnement voué à l'incertitude ?

---

Dans un premier temps, intéressons-nous à l'économie des cinémas Art et Essai. Les entretiens que j'ai menés auprès des exploitants m'ont permis de dégager les principales dépenses et les principaux revenus que dégagent chacun de ces cinémas, mais également les limites que peut connaître ce modèle économique un peu particulier face à la conjoncture actuelle. L'idée étant de voir que ce modèle économique, face au développement de la concurrence des plateformes est en partie responsable de la situation difficile dans laquelle se trouve le cinéma art et essai. Pour cela, je m'appuierai sur les entretiens que j'ai réalisés lors desquels les enquêtés m'ont présenté leur réalité économique mais également sur des lectures universitaires ou de presse.

### 1.1 LES SOURCES DE REVENUS

#### a. La billetterie

Au niveau des revenus le constat est assez clair, il s'articule pour la majorité des cinémas entre les revenus issus de la billetterie et les différentes subventions qui proviennent du CNC, des collectivités territoriales et de l'Europe.

*« Essentiellement la billetterie, un petit peu de location et puis vous savez on n'a pas de système comme les multiplexes ou les salles plus commerciales qui fonctionnent beaucoup sur une part, un pourcentage de recette sur les confiseries assez conséquent. Nous, on fait vraiment ça comme un service, il n'y a pas de tradition de confiserie, de popcorn dans nos salles. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« Les entrées réalisées par le cinéma et puis après il y a toute la partie subventions à la fois du CNC, de la mairie de Paris, d'Europa Cinéma enfin voilà toutes sortes d'aides. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

Comme nous avons pu le voir lors de l'introduction, le cinéma art et essai bénéficie donc de nombreuses aides de la part de différentes institutions qui viennent tenter de combler les faiblesses d'un modèle économique se reposant presque uniquement sur les entrées réalisées. Selon une étude de l'Insee évoquée dans une tribune du SCARE<sup>14</sup>, la recette guichet représente 71% du chiffre d'affaires pour l'ensemble de l'exploitation. De plus, les cinémas art et essai pratiquent des tarifs attractifs contrairement aux multiplexes (les cinémas disposant de plus de huit salles selon le CNC) qui se reposent en grande partie sur une offre de confiserie couplée aux cartes d'abonnement ou bien sur des tarifs bien plus élevés.

*« Dans un multiplexe, on a ce qu'on appelle un ratio spectateur, c'est-à-dire combien chaque spectateur va dépenser en confiserie. C'est un enjeu très important. Dans les multiplexes ça peut aller jusqu'à 2 euros par spectateur. Donc vous voyez si vous faites 500 000 entrées ça fait quand même 1 million d'euros de chiffre d'affaires. Les marges de confiseries sont énormes, de l'ordre de 70 à 80% de marge alors que sur un film on marge à 50%. Pour les salles art et essai établir un ratio spectateur n'aurait pas de sens parce qu'on en fait tellement peu que ça serait dix centimes par spectateur. »*

(entretien avec Quentin Farella)

---

<sup>14</sup> Scare.fr, « Tribune : Le Scare interroge sur "le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement art et essai" », [http://scare.fr/wp-content/uploads/2018/01/171221\\_FF\\_Tribune-Le-Scare-interroge-sur-22le-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-l'exploitation-ind%C3%A9pendante-fortement-art-et-essai22-Le-film-fran%C3%A7ais.pdf](http://scare.fr/wp-content/uploads/2018/01/171221_FF_Tribune-Le-Scare-interroge-sur-22le-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-l'exploitation-ind%C3%A9pendante-fortement-art-et-essai22-Le-film-fran%C3%A7ais.pdf) (dernière consultation le 27 août 2022)

*« C'est plus rentable de vendre du popcorn que de vendre des places de cinéma ça c'est clair. »*

(entretien avec Franck Roulet)

*« La confiserie ça reste des recettes marginales (pour les salles art et essai), ensuite on a quand même du personnel, nous on ne peut pas passer Star Wars, on ne fait pas complet, on a 50 000 entrées par an donc il faut vivre avec tout ça et payer le personnel. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

La source principale des cinémas art et essai est donc le revenu réalisé par la billetterie. Revenons plus en détail sur cette source de revenu :

*« Pour avoir un ordre d'idée, sur une entrée à dix euros, il y a quatre euros pour le distributeur, quatre euros pour nous et le reste pour la TSA, pour le CNC et les différentes TVA. »*

(entretien avec Quentin Farella)

Il existe toutefois des cinémas qui parviennent à subsister sans les aides provenant des collectivités territoriales comme nous le présente Frédérique Dupperet, directrice du *Comoedia* Lyon, salle emblématique de l'art et essai lyonnais.

*« C'est uniquement les recettes (des films), on a pas de subventions ni de la ville ni de la région, on a uniquement une subvention art et essai qui est une subvention réévaluée tous les deux ans par une commission sur le travail qui est fait au niveau de la programmation et de l'animation de la salle. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

La présence d'aides de la part des collectivités dépend du statut du cinéma qui peut être privé, associatif subventionné ou non ou public.

*« Nous sommes une société privée, pas de subvention de la ville ou du département. »*

(entretien par mail avec Anne-Juliette Jolivet)

*« Au départ lorsque Marc a décidé de racheter le cinéma, il voulait être indépendant et privé donc voilà, ce n'était pas une volonté non plus de la ville de l'époque [...] aujourd'hui avec la nouvelle municipalité c'est différent parce qu'ils sont très impliqués. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

## **b. Stratégie de diversification des revenus**

Certains cinémas tentent de diversifier les sources de revenus. Quentin Farella, directeur du cinéma *l'Arlequin*, cinéma emblématique du quartier Latin et membre du réseau Dulac Cinémas nous l'explique :

*« La première source de revenus, c'est bien sûr la billetterie. La deuxième source de revenus dépend des cinémas. Ici, dans un cinéma d'art et essai la confiserie reste vraiment à la marge, même si on essaye vraiment de la développer pour avoir une vraie offre de confiserie. Et après on a aussi tout ce qui est privatisation du lieu. Et aussi on vient également de développer une régie publicitaire. [...] pour pouvoir mettre en avant des bandes-annonces qui soient payées par les distributeurs. »*

(Entretien avec Quentin Farella)

L'idée autour de cette stratégie de diversification des sources de revenus est simple, c'est de réduire la dépendance aux sources de revenus principales pour diminuer les risques d'exploitation en les répartissant. C'est une stratégie assez commune qui reste cependant marginale pour le cinéma *Arlequin* mais qui tend à se développer. De plus, cette stratégie de diversification se heurte à différents facteurs inhérents à l'art et essai.

*« De fait, de par les films, on sait très bien que ça va être à la marge. Il y a des films qu'on a l'affiche actuellement notamment *Évolution*, on ne va pas manger du popcorn devant, vu le sujet (le traumatisme de la Seconde Guerre*

*Mondiale et les camps de concentration) les gens savent quel sujet c'est, donc ce serait éventuellement une bouteille d'eau ce genre de choses. »*

(entretien avec Quentin Farella)

De plus, par rapport à l'idée de développer un endroit de restauration dans lequel on pourrait prendre un café avant ou après sa séance elle se heurte également à la taille et aux propriétés géographiques des lieux dans lesquels se trouvent les salles art et essai et notamment les salles parisiennes. En effet, une diversification passant par le développement d'un bar ou d'un tier lieu autour des salles n'est pas imaginable pour certains cinémas parisiens ou de centres villes implantés historiquement dans des quartiers tel que le Quartier Latin à Paris, ne disposant pas d'espace supplémentaire en dehors des salles et des espaces de vente de billets et pour lesquelles un agrandissement du lieu n'est pas envisageable que ce soit pour des raisons logistiques ou tout simplement économiques.

Mais la diversification peut aussi passer par d'autres sources, qui restent toutefois encore marginales, on peut le voir avec le cinéma Utopia d'Avignon, un des cinémas réputés comme étant un des plus exigeants et engagés du territoire français. Autour de ce cinéma on retrouve notamment un bistrot et un restaurant mais également une gazette qui paraît de façon mensuel et qui regroupe présentation des sorties, programme du mois, nouveautés des cinémas du groupe et parfois des éditos.

*« Le cinéma est notre revenu principal, ce qui est légitime, après vous aurez la gazette qui nous coûte beaucoup d'argent, mais il y a un peu de pub dans la gazette, même si au niveau de la pub on ne prendrait pas n'importe quelle pub [...] après les bistrots ce n'est pas en gestion propre mais ça crée des revenus indirects quand même parce que c'est nous qui avons la maîtrise des bâtiments. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Avec l'existence d'un bar ou d'un restaurant autour du cinéma, cela permet de créer un cercle vertueux mais également de construire et de diriger le cinéma comme un lieu de vie à part entière qui va au-delà de l'expérience de visionnage, puisque par exemple en sortant ou allant voir un film on peut consommer une boisson, parler de

films et contribuer à un effet de bouche à oreille. Nous reviendrons plus précisément sur cela lors du dernier chapitre.

### c. La carte illimitée

Enfin, il existe une autre source de revenus majeure pour les salles art et essai, qui reste toutefois assez discutée en fonction des cinémas : il s'agit de la carte illimitée. Selon Nouredine Essadi directeur du cinéma Christine et du cinéma des Écoles :

*« C'est fondamental, c'est la première source de revenus des cinémas. Aujourd'hui c'est de l'inconscience de ne pas avoir les cartes, c'est formidable les cartes, c'est la meilleure décision qui a été prise. Au départ UGC c'était pour UGC, Gaumont c'était pour Gaumont et ensuite on leur a un peu forcé la main pour que les salles art et essai puissent aussi proposer les cartes et je peux vous dire que ça nous sauvé beaucoup de cinémas. Nous, c'est plus de la moitié de notre chiffre d'affaires. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

Quentin Farrela a lui un discours plus mitigé à propos de ces cartes illimitées.

*« On a un rapport un peu dual avec la carte UGC, parce que ce sont des prix d'entrées qui sont très peu chers, c'est-à-dire que nous, à la salle, il ne revient que moins de cinq euros au lieu d'un prix moyen de sept euros et quelques. [...] UGC va récupérer l'entièreté des abonnements, donc c'est sûr que ça fait baisser le prix moyen et quand ça représente 50 ou 60% de vos entrées ce n'est pas négligeable. De fait, ça fait venir les gens surement plus souvent, est-ce que c'est vraiment le cas ? C'est très difficile à dire en fait [...] C'est très difficile d'avoir une réponse définitive sur cette question-là parce qu'il faut vraiment être dans une économie où il n'y a pas la carte pour pouvoir faire une sorte de comparaison ou faire des études très précises. [...] Je ne suis pas*

*complètement convaincu par le fait que la carte illimitée ait sauvé le cinéma. »*  
 (entretien avec Quentin Farella)

Il est cependant compliqué de pouvoir se faire une idée fiable sur l'efficacité des cartes illimitées pour les salles art et essai puisque les réseaux émetteurs de cartes ne communiquent pas sur les chiffres et les cinémas partenaires ne sont pas autorisés à en fournir. Mais aussi parce qu'aucune étude du CNC n'a été réalisée récemment. Mais on pourra voir plus tard que la crise sanitaire n'a pu avoir qu'un impact négatif sur le renouvellement de ces cartes, dès lors fragilisé.

## 1.2. LES SOURCES DE DEPENSES

Intéressons-nous désormais aux différentes dépenses des cinémas art et essai, qui vont nous indiquer plus précisément en quoi les plateformes numériques représentent une concurrence inquiétante. On va en repérer trois principales, sans aborder la répartition qui se fait autour du billet qui pourrait également être considérée comme une dépense.

### a. La masse salariale

Sans surprise, pour l'entièreté de mes enquêtés, c'est la masse salariale qui représente l'une des plus grandes dépenses. En moyenne, sur les différents cinémas que j'ai interrogés, on retrouve dix salariés, avec dans la plupart du temps des postes à temps plein couplés à des postes à temps partiel.

Cinéma	Salariés (dont temps partiel)
Cinéma des Écoles	5
Christine	6
400 Coups	20

Saint André des Arts	9
Arlequin	8
Utopia Avignon	10
Mazarin	6
Renoir	7
Comoedia	20

Le coût de cette masse salariale est en grande partie dû aux grands volumes horaires que se doit de couvrir le cinéma.

*« J'ai trois salles au Mazarin, ça fait trois caissiers et trois opérateurs, il y a beaucoup de volume horaire donc forcément il y a six personnes et moi, et au Renoir une personne de plus parce qu'il y a un espace confiserie, mais sinon ce sont des petites équipes, mais il y a beaucoup de volume horaire vu qu'on est ouvert de 13h00 jusqu'à 22h00. »* (entretien avec Franck Roulet)

*« On est neuf et demi, il y deux lieux à gérer, il y a ici les quatre salles et à République qui est la salle historique. Des lieux qui sont ouverts de 9h00 du matin jusqu'à minuit donc effectivement ça prend quand même pas mal de monde sachant qu'une grosse partie de la programmation est faite ici, l'écriture des textes (de la Gazette), la mise en place et la distribution des programmes, enfin on essaye de faire le maximum de choses soi mêmes, il n'y a pas de sous-traitance. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Et même si certains cinémas sont dans une optique de restriction de personnel, il n'est pas possible pour ces cinémas de faire sans leurs caissiers, projectionnistes, programmeurs qui sont inhérents au bon fonctionnement de ces derniers. Dans cette optique, le développement est axé sur le recrutement de profils plus polyvalents. De leurs côtés l'attitude adoptée par les multiplexes, à savoir de développer les bornes automatiques, contribue à accentuer encore plus la perte de contact avec le public.

*« Actuellement on est huit à travailler. On est en restriction de personnel suite à la baisse de la fréquentation. On nous demande de baisser la masse salariale tout simplement, d'être un peu moins nombreux et d'avoir des gens un peu plus polyvalents. »*

(entretien avec Quentin Farella)

## **b. Les dépenses liées au bâtiment**

Nous pouvons également dégager un autre pôle de dépense important, les dépenses liées au bâtiment. On retrouve d'un côté le loyer qui crée de grandes disparités économiques entre les salles, mais également l'entretien du bâtiment et du matériel spécifique aux salles.

*« Les loyers c'est une horreur, quand tu n'es pas propriétaire de tes salles, vu qu'on a des grandes surfaces surtout pour une ville comme Aix-en-Provence et Paris je ne t'en parle même pas, pour moi au Mazarin qui n'est pas une grande salle j'ai 400 places à peu près c'est de l'ordre de dix mille euros par mois de loyer. Ce sont des grandes surfaces commerciales en plus donc ils se fichent que ce soit du culturel ou pas les propriétaires. »*

(entretien avec Franck Roulet)

On constate donc une réelle disparité économique entre les salles propriétaires de leurs lieux ou celles qui bénéficient de situations particulières et celles qui doivent payer un loyer. De plus, l'entretien du bâtiment et des éléments techniques comme le projecteur est également une dépense majeure.

*« Tout ce qui va être technique et bien sûr projection. Les lampes ça coûte extrêmement cher, il y a beaucoup de choses techniques au niveau du son et donc il y a beaucoup de dépenses techniques à faire. »*

(entretien avec Quentin Farella)

Le renouvellement du matériel spécialisé coûte donc cher, et est induit dans un sens par les multiplexes qui eux investissent massivement dans du matériel très coûteux. Pour ne pas souffrir de la comparaison auprès du public, les salles art et essai se doivent donc d'investir également pour assurer une qualité de projection suffisante.

### **c. Les dépenses énergétiques**

Enfin, chez la plupart des enquêtés on retrouve également une inquiétude liée à une dépense un peu particulière, à savoir la dépense énergétique inhérente au matériel et à la projection.

*« L'électricité, ça devient une dépense qui est énorme pour le cinéma et qui va à mon avis considérablement changer le secteur parce que les prix de l'électricité ne cessent d'augmenter [...] je pense que le cinéma ne se rend pas bien compte à quel point les charges vont augmenter avec l'électricité. Parce qu'en fait, au-delà même des questions écologiques qui sont extrêmement importantes, avec la raréfaction des sources d'énergie, le prix augmente et ça devient une charge monstrueuse. »* (entretien avec Manon Desseauve)

*« Tout ce qui est électricité, eau pour la climatisation. On est très énergivore nous les cinémas. »*

(entretien avec Franck Roulet)

Cette inquiétude est partagée par Gautier Labrusse, directeur du Lux de Caen qui envisage plusieurs solutions pour pallier cette hausse de charges, que ce soit la réduction du nombre de séances, notamment les séances aux heures creuses mais également à travers un changement de matériel avec par exemple l'investissement dans des projecteurs lasers.

Cela a également donné naissance à une étude du CNC<sup>15</sup> de juin 2022. Dans cette étude on peut voir que 69% des entreprises du cinéma et de l’audiovisuel ont mis en place des pratiques écologiques ces dernières années sur leur lieu de travail, que 46% ont l’intention certaine de vouloir mettre en place de nouvelles mesures ces prochaines années et que pour 77%, ce sont pour des raisons de budget qu’il est difficile de mettre ces pratiques en place. La synthèse de l’audit a abouti sur un panorama d’actions et de bonnes pratiques à suivre par les cinémas pour limiter leur consommation et donc réduire leurs charges et leur impact environnemental. Ce panorama revient sur les pratiques à adopter concernant le chauffage, la climatisation, la ventilation, l’éclairage etc... La mise en place initiale de ces nouvelles mesures pourrait donc représenter un investissement difficile à réaliser pour les salles art et essai, mais pourrait également représenter des économies à long terme en plus d’avoir un impact écologique moins négatif.

On peut également noter ici l’avantage des salles parisiennes par rapport aux frais de défraiement pour les équipes de films et les réalisateurs invités, qui sont forcément plus élevés pour les villes de province mais qui ne représentent néanmoins pour la majorité des cinémas qu’une dépense marginale.

*« En ce qui concerne les animations, on est quand même privilégié parce qu’en général les réalisatrices et les réalisateurs ou en tout cas les intervenants qu’on fait venir ici sont parisiens ou pas loin et du coup on n’a pas ces frais-là que peuvent avoir les salles de province. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

### **1.3. LES LIMITES DE CE MODELE ECONOMIQUE FACE A LA MULTIPLICATION DE LA CONCURRENCE**

Ce modèle économique fait donc face à de nombreuses limites. Il repose presque exclusivement sur la vente de billets et sur les subventions nationales et

---

<sup>15</sup> Étude du CNC : « Observatoire de la transition écologique – Diagnostic énergétique des salles de cinéma »

européennes. Il souffre donc directement de la multiplication et du développement de la concurrence notamment des plateformes numériques et des multiplexes qui font directement baisser la fréquentation et donc baisser la principale source de revenus. On a donc des revenus très peu diversifiés même si certains cinémas tentent de les diversifier, mais cela reste pour le moment assez marginal. De plus, comme nous venons de le voir, ces revenus sont censés répondre à diverses dépenses très coûteuses.

Dans la tribune de décembre 2017, le Syndicat des Cinémas d'Art, de Répertoire et d'Essai (SCARE) remettait également ce modèle économique en question et tentait d'apporter des solutions s'appuyant sur une enquête de l'Insee parue dans Le film français n°3778 consacrée aux stratégies de développement du parc de salles.

« L'érosion des entrées se fait particulièrement sentir sur les films art et essai, et donc pour les salles les plus centrées sur ce type de film. De plus, quel que soit leur statut, 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 »<sup>16</sup>

Le SCARE évoque plusieurs leviers, augmenter le prix du billet, lutter contre la concentration accrue du public sur certains créneaux en redynamisant des séances comme le 22 h, conquérir un public plus jeune, ouvrir les salles à d'autres activités culturelles afin d'en faire des véritables lieux de vie.

Dans ce contexte, le développement des plateformes numériques entraîne donc une baisse de la fréquentation des cinémas art et essai et la crise sanitaire un grand vide dans les caisses de soutien couplée à une accélération de ces mêmes plateformes. Le cinéma art et essai fait face à un avenir très incertain. Après avoir présenté la

---

<sup>16</sup> *Scare.fr*, « Tribune : Le Scare interroge sur "le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement art et essai" », [http://scare.fr/wp-content/uploads/2018/01/171221\\_FF\\_Tribune-Le-Scare-interroge-sur-22le-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-lexploitation-ind%C3%A9pendante-fortement-art-et-essai22-Le-film-fran%C3%A7ais.pdf](http://scare.fr/wp-content/uploads/2018/01/171221_FF_Tribune-Le-Scare-interroge-sur-22le-mod%C3%A8le-%C3%A9conomique-de-lexploitation-ind%C3%A9pendante-fortement-art-et-essai22-Le-film-fran%C3%A7ais.pdf) (dernière consultation le 27 août 2022)

principale menace du contexte actuel qu'est la plateforme numérique, nous tenterons de voir ce qu'envisagent les différents exploitants avec qui j'ai pu avoir un entretien.



## **Chapitre 2 : L'impact de la crise sanitaire et des plateformes numériques sur les salles de cinémas art et essai, de réelles menaces ?**

---

Dans ce deuxième chapitre, nous allons revenir plus précisément sur les plateformes numériques et en quoi elles constituent un concurrent inquiétant pour les salles, puis sur l'impact de la crise sanitaire, qui a sans surprise été un accélérateur important pour ces plateformes.

« Le cinéma fabrique des souvenirs, la télévision fabrique de l'oubli – alors que fabrique le streaming ? » paraphrase de Jean-Luc Godard dans l'introduction d'un podcast sur France Culture.<sup>17</sup>

### **2.1. L'EMERGENCE ET LE DEVELOPPEMENT DES PLATEFORMES NUMERIQUES**

Après avoir défini les industries créatives comme étant un système économique et socioculturel organisé dans un monde numérisé utilitariste, fondé sur la valeur individuelle et sur l'innovation qui jouent un rôle moteur mais créent de l'incertitude, Pauline Escande-Gauquié écrit que :

« Au sein de ces industries, le numérique est une technique qui assoit une idéologie de production et de libre-circulation des contenus et des services [...] Un grand bouleversement a ainsi eu lieu dans l'univers des contenus, la multiplication des acteurs numériques très puissants ayant déclenché une

---

<sup>17</sup> France Culture : « Streaming ou salles obscures : où est l'avenir du cinéma ? » le Vendredi 7 août 2020

nécessaire recomposition de l'écosystème du cinéma français et de ses métiers » (Pauline Escande-Gauquié<sup>18</sup>.)

### **a. Netflix, la course aux productions originales, de diffuseur à producteur ?**

Prenons d'abord l'exemple de *Netflix*, acteur majeur depuis l'apparition des plateformes numériques, même si la tendance semble évoluer progressivement avec l'apparition et le développement de plateformes issues de grands groupes tels que *Disney+*, *Apple TV*, *Amazon Prime Video* et *HBO max* (qui n'arrivera en France que début 2024). C'est également la plateforme autour de laquelle existe le plus grand nombre d'ouvrages et d'articles universitaires. Je n'aborderai pas les plateformes telles que *LaCinétek* ou *UniversCiné* dont l'influence sur les fréquentations peut être considérée comme marginale par rapport aux plateformes majeures.

« De simple distributeur, *Netflix* est devenue une usine à produire des contenus originaux dans une logique d'exclusivité et de « glocalisation ». Non sans conséquences sur l'affaiblissement des acteurs traditionnels et sur l'amplification d'une certaine standardisation des contenus, cette stratégie lui vaut de dominer le marché mondial de la vidéo à la demande » (Wiart, 2021, 124)

Revenons rapidement sur les dates clés qui entourent *Netflix* et son intégration dans le paysage culturel pour mieux comprendre l'ampleur qu'a pris cette société en seulement quelques années. Aujourd'hui *Netflix* est considéré comme une entreprise majeure avec sa place dans les acronymes GAFAN (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Netflix*) et NATU (*Netflix, Airbnb, Tesla, Uber*).

---

<sup>18</sup> ESCANDE-GAUQUIÉ Pauline. *Les défis numériques du cinéma français*, 2021, 480 pages.

Les dates clés de *Netflix*<sup>19</sup> :

→ 1997 :

Création de *Netflix*, à cette période l'entreprise américaine propose un service de location de DVD livrés à domicile par voie postale.

→ 2001 :

*Netflix* passe à un modèle d'abonnement, avec des frais mensuels de 20 dollars permettant aux abonnés un nombre illimité de locations.

→ 2002 :

Entrée de *Netflix* en bourse, 857 000 membres à cette époque.

→ 2007 :

La location de DVD est remplacée par le streaming.

→ 2010/2011 :

*Netflix* compte environ 20 millions d'abonnés.

Élargissement au marché canadien, d'Amérique latine et européen. Installation du siège européen au Luxembourg.

→ 2013 :

*Netflix* compte environ 35 millions d'abonnés.

Énorme succès de la série *House of Cards* mais également de la série *Orange Is the New Black*. Ces succès mèneront *Netflix* tout droit sur le chemin de la production de contenus originaux.

→ 2014 :

*Netflix* compte environ 50 millions d'abonnés.

Arrivée de *Netflix* en France.

---

<sup>19</sup> *Alain.le-diberder.com*, « L'histoire mouvementée de *Netflix* », <https://alain.le-diberder.com/lhistoire-mouvementee-de-netflix/>, (dernière consultation le 26 août 2022)

*Netflix* remporte 7 Emmy Awards pour ses séries *House Of Cards* et *Orange Is the New Black*.

Une dizaine de productions originales *Netflix* cette année-là.

→ 2019 :

*Netflix* compte environ 160 millions d'abonnés.

Plus de quatre cents productions originales *Netflix* cette année-là.

Intégration de la Motion Picture Association of America (MPAA), faisant de *Netflix* la première entreprise issue de l'économie numérique à entrer dans le cercle des majors d'Hollywood.

→ 2022 :

*Netflix* compte environ 220 millions d'abonnés.

Alors qu'à ses débuts les productions originales *Netflix* n'occupaient qu'une place très marginale dans le très vaste catalogue de la plateforme, elles se sont progressivement imposées comme une réelle proposition de valeur de la plateforme allant jusqu'à dépenser 19 milliards de dollars pour produire des films et séries en 2021. Ces productions originales sont pour le futur de *Netflix* synonyme d'indépendance face aux différents studios, notamment les studios américains qui représentent 80% du marché et qui sont finalement les réels concurrents des plateformes sur le plan international. Cette évolution progressive de *Netflix* est la préparation d'une seconde phase selon Vincent Maraval, directeur général de la société de production et de distribution *Wild Bunch* « *Netflix* est jeune, mais ses fondateurs s'arment et préparent la seconde phase, celle où, privés des films de studio, ils vont produire encore plus leurs contenus<sup>20</sup> ».

De plus, comme nous le montre l'analyse au 6 mai 2022 du nombre de films par décennie disponibles sur le catalogue américain par Kasey Moore pour *What's on Netflix*<sup>21</sup>, *Netflix* semble clairement mettre en avant les films récents au détriment des

---

<sup>20</sup> *Le Monde*, Jacques Mandelbaum « Vincent Maraval " La création doit se libérer du joug des diffuseurs " », le 30 avril 2020

<sup>21</sup> *Whats-on-netflix.com*, « Netflix Movie Library Shrunk by 35% Since 2015 But Is Growing Again », <https://www.whats-on-netflix.com/news/netflixs-movie-library-has-shrunk-by-35-since-2015-but-is-growing-again/> (dernière consultation le 27 août 2022)

films de patrimoine. Le constat est sans appel, seuls 79 films sont disponibles pour représenter plus de 80 ans d'histoire du cinéma, soit environ 3% des 3015 films disponibles. L'heure est donc réellement aux productions originales qui représentent aujourd'hui quasiment la moitié du catalogue Netflix (47%).

Cependant, comme nous l'explique Franck Roulet lors de notre entretien, c'est la multiplication des acteurs, générée en partie par l'explosion de *Netflix* qui fait de ces plateformes une réelle menace.

« *Quand il n'y avait que Netflix on disait « bon voilà c'est ... » mais là Disney +... chaque gros groupe maintenant à sa plateforme Amazon, Apple... On se demande quand est-ce que ça va s'arrêter donc là ça devient un peu problématique.* »

(entretien avec Franck Roulet)

## **b. Vers une appropriation du métier d'exploitant ?**

En plus de progressivement s'intégrer sur les marchés de différents pays à travers le monde, *Netflix* est en quelques années passé de simple diffuseur à producteur et semble tendre aujourd'hui vers l'exploitation avec le récent rachat de plusieurs salles aux États-Unis dont le *Paris Theatre* de New York en 2019, *l'Egyptian Theatre* à Hollywood en 2020 et le *Bay Theater* à Palisade Village en 2021.

« En plus de Premières et des sorties de films *Netflix*, le public peut s'attendre à des programmations familiales, des projections de classiques, des rencontres et questions/réponses, des événements gratuits et bien plus encore. » (Scott Stuber<sup>22</sup>, head of global films chez *Netflix*)

---

<sup>22</sup> *Avcesar.com*, « Netflix achète une troisième salle de cinéma aux USA », <https://www.avcesar.com/actu/id-35063/netflix-achete-une-troisieme-salle-de-cinema-aux-usa.html#:~:text=%C2%AB%20En%20plus%20de%20Premi%C3%A8res%20et,of%20global%20films%20chez%20Netflix>. (dernière consultation le 27 août 2022)

Ce à quoi John Fithian, patron de l'association nationale des propriétaires de cinémas aux États-Unis semble plutôt favorable, signe de la relative bonne image qui est associée à *Netflix* sur le sol américain.

« Les portes des cinémas sont ouvertes aux films *Netflix* depuis des années [...] Une sortie en salles permet à un film de mieux se faire remarquer, tandis que ceux qui vont directement en streaming se perdent » (John Fithian<sup>23</sup>)

Mais *Netflix* souhaite-il vraiment s'appropriier les salles de cinéma ou simplement se faire de la publicité auprès du public de ces salles, dans l'idée de faire adhérer les derniers récalcitrants à sa plateforme ? À l'international, *Netflix* tente de se faire une renommée auprès d'un public cinéophile en produisant les films de certains auteurs réputés tels que Jane Campion, Martin Scorsese, Paolo Sorrentino, Noah Baumbach, Alfonso Cuarón ou les frères Safdie. En France, j'ai pu discuter avec les exploitants de deux événements témoignant de la tentative d'accaparement de *Netflix* du public cinéophile : Le festival *Netflix* et le partenariat avec *MK2*.

Nous reviendrons pour l'instant sur le partenariat entre *Netflix* et *MK2* et dans le prochain chapitre sur le très controversé festival *Netflix*. Le partenariat a débuté le 24 avril 2020 avec l'ajout de 12 films de François Truffaut, réalisateur emblématique de la nouvelle vague. Tout au long de l'année 2020 c'est plus de 50 films provenant du catalogue *MK2* qui ont été ajoutés sur *Netflix*. On retrouve notamment des réalisateurs tels que Alain Resnais, Jacques Demy, Michael Haneke, Krzysztof Kieslowski et David Lynch qui sont pour la plupart des références cinéphiliques très appréciées dans le milieu de l'art et essai.

« Ça fait bien d'avoir du Truffaut et du Godard, ils ont fait vachement de comm là-dessus, c'étaient les auteurs qui arrivent sur *Netflix*. »

(entretien avec Franck Roulet)

« *Netflix* sort la sainte carte de la culture pour nous faire oublier sa misère de production cuite à l'eau, régie par un cahier des charges débilisant et le fait

---

<sup>23</sup> *Le Monde*, Nicole Vulser « Les cinémas américains font de l'œil à *Netflix* », le 28 avril 2022

qu'il ne paie toujours pas ses impôts en France [...] Truffaut et Lynch ce sera sur *Netflix*, là où il faut payer le droit d'entrée, là où personne ne les lancera par hasard, uniquement pour rassurer un public averti, déjà familier de ces noms et de ces films, qui appréciera qu'on lui serve sa petite soupe à lui, qu'on le déculpabilise de fréquenter la même boutique que les fans de *La Casa de Papel*» (Lelo Jimmy Batista<sup>24</sup>)

Quand Lelo Jimmy Batista dit « là où personne ne les lancera par hasard », il sous-entend l'invisibilisation de ce genre de contenu à travers l'algorithme. Idée que soutient Marie Turcan, rédactrice en chef de *Numerama* :

« Il y a très peu de chances de tomber sur quelque chose par hasard, L'algorithme met en avant d'abord des contenus produits par *Netflix*, et ensuite des contenus qui correspondent au profil de l'utilisateur » (Marie Turcan<sup>25</sup>)

Le fan de séries de divertissement devra donc passer à travers les productions originales *Netflix*, puis à travers les recommandations liées à son profil pour enfin avoir le droit d'avoir un accès direct à ces films. Le partenariat entre *MK2* et *Netflix* semble donc un coup de communication ingénieux de la part de la plateforme qui tend à s'accaparer le public cinéphile et qui marche donc sur les plates-bandes des salles art et essai. Cela contribue à générer une image plus positive de *Netflix* auprès du public, cinéphile ou non mais également auprès des différentes institutions. L'idée avancée par Leo Jimmy Batista de déculpabiliser le public de consommer des films et des séries sur *Netflix* est très intéressante et peut être mise en lien avec la communication autour de l'arrivée de ces films. Dans un tweet<sup>26</sup> de *Netflix France*, le terme « fierté » est utilisé par rapport à l'arrivée de ces films sur la plateforme. Il n'y a désormais plus à se cacher pour les cinéphiles d'être abonné et de consommer le cinéma sur *Netflix*.

---

<sup>24</sup> *Libération*, Lelo Jimmy Batista, « Faut-il seulement se réjouir de l'arrivée de la cinéphilie sur *Netflix* ? » le 21 avril 2020

<sup>25</sup> *Les Inrockuptibles*, Théo Ribeton, « *Netflix*, fabrique d'une nouvelle génération de cinéphiles ? » le 16 février 2021

<sup>26</sup> Voir Annexe 3

### c. La consécration des Oscars

À travers les multiples nominations aux Oscars de ces dernières années, la cérémonie des Oscars s'est rapidement présentée comme un symbole de la démocratisation de *Netflix* et des plateformes numériques dans le paysage cinématographique mondial. C'est en effet la cérémonie qui récompense des films la plus médiatisée à travers le monde.

D'une part, on peut voir que les nominations reçues par les productions de *Netflix* aux Oscars sont devenues beaucoup plus communes au fil des ans. Après une première nomination en 2014 dans la section « Meilleur film documentaire » pour *The Square*, réalisé par Jehane Noujaim qui traite de la Révolution égyptienne de 2011 jusqu'au coup d'État du 30 juin 2013 les nominations restent stables, une en 2015, deux en 2016 et c'est à partir de 2019 que *Netflix* progresse nettement avec plus de quinze nominations jusqu'à aller jusqu'à 40 nominations en 2021 dont dix pour *Mank* réalisé par David Fincher.

Mais c'est surtout la cérémonie 2022 qui marque une réelle montée en puissance des plateformes numériques. Même si les nominations de *Netflix* diminuent avec « seulement » 27 nominations, on fait alors face à une omniprésence de films de plateformes dans des catégories majeures que ce soit au niveau des nominations mais également des récompenses.

Nominations et récompenses des Oscars 2022<sup>27</sup> :

« Meilleur Film »

- *CODA (RÉCOMPENSÉ)*, réalisé par Sian Heder (*APPLE TV+*)
- *DON'T LOOK UP*, réalisé par Adam McKay (*NETFLIX*)
- *KING RICHARD*, réalisé par Reinaldo Marcus Green (sorti en simultané dans les salles américaines et sur *HBO MAX*)
- *THE POWER OF THE DOG*, réalisé par Jane Campion (*NEFLIX*)

---

<sup>27</sup> *Oscars.org*, <https://www.oscars.org/oscars/ceremonies/2022> (dernière consultation le 27 août 2022)

« Meilleure Réalisation »

- Jane Campion (RÉCOMPENSÉE) pour *THE POWER OF THE DOG* (NETFLIX)

“Meilleur Acteur dans un role principal”

- Will Smith (RÉCOMPENSÉ) dans *KING RICHARD* (sorti en simultané dans les salles américaines et sur *HBO MAX*)
- Javier Bardem dans *BEING THE RICARDOS* (AMAZON PRIME VIDEO)
- Benedict Cumberbatch dans *THE POWER OF THE DOG* (NETFLIX)
- Andrew Garfield dans *TICK, TICK... BOOM!* (NETFLIX)
- Denzel Washington dans *THE TRAGEDY OF MACBETH* (APPLE TV+)

“Meilleur Actrice dans un role principal »

- Olivia Colman dans *THE LOST DAUGHTER* (NETFLIX)
- Nicole Kidman dans *BEING THE RICARDOS* (AMAZON PRIME VIDEO)

“Meilleur Photographie”

- Ari Wegner pour *THE POWER OF THE DOG* (NETFLIX)
- Bruno Delbonnel pour *THE TRAGEDY OF MACBETH* (APPLE TV+)

“Meilleur Film International”

- *THE HAND OF GOD* de Paolo Sorrentino (NETFLIX)

Par rapport à cette expansion des films de plateformes dans les cérémonies et festivals de cinéma, mes enquêtés ont eu des réactions assez diverses. D’un côté, on retrouve des exploitants qui semblent voir d’un œil plutôt mauvais sur cette prolifération des films de plateformes dans les cérémonies et festivals.

« Alors, je remercie le festival de Cannes de ne pas prendre les films de plateformes. Je ne remercie pas les Oscars. Netflix nous a un peu déclaré la guerre, faut pas se leurrer, ils ont déjà commencé en prenant tous les codes du cinéma dans les espaces de diffusions publicitaires [...] C’est comme Amazon et les librairies. »

(entretien avec Quentin Farella)

*« Aux Oscars j'ai été un peu atterrée quand même des résultats parce que ça veut dire que... enfin c'est surtout sur l'image que ça véhicule, on va primer que des films qui ne sont pas sortis en salles c'est un peu particulier quoi, je ne les ai pas trouvés très pertinent dans leurs choix. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

*« Le passage obligatoire d'un film de cinéma, c'est la salle. Il me semble important de ne pas associer les films diffusés sur les plateformes aux festivals de cinéma. Les réalisateurs/rices ont sans doute un rôle important à jouer à ce niveau en cédant ou pas aux offres des plateformes. »*

(entretien par mail avec Anne-Juliette Jolivet)

De l'autre, on retrouve des exploitants un peu plus nuancé sur le sujet.

*« Moi je ne pense pas du tout comme ça, tant qu'il y a de l'argent pour faire des films et à partir du moment qu'il y a une liberté de faire éditoriale... Quand on parle de Netflix, que Netflix produise Jane Campion je trouve ça plutôt bien. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« Je n'ai pas un point de vue hyper négatif sur tout ça. Je me dis qu'il y a bien trop d'œuvres pour que chacun puisse trouver son compte. Enfin je pense que ce n'est pas incompatible, il y a tellement de films à défendre, qui ont du mal à trouver des financements, qui ont du mal à trouver leur place sur les écrans. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

#### **d. De l'addiction aux plateformes par la série, un changement progressif des usages**

Enfin, le dernier élément abordé est en rapport avec le développement des plateformes et qui par essence a probablement un impact négatif sur les salles de cinémas. C'est la mise en avant de la série par rapport au film sur ces plateformes, induisant une transformation des usages du public.

La série télévisée a connu plusieurs âges et périodes de popularité. Allant des années 1950 avec par exemple *Alfred Hitchcock Presents*, *The Twilight Zone*, suivi des années 1980 et du fabuleux *Twin Peaks* de David Lynch et Mark Frost, jusqu'aux années 2000 avec *Les Soprano*, *Lost*, *The Wire*...

« *Les Soprano* ont incontestablement changé la place des séries au sein du champ culturel. Au-delà des questions de posture et de réception, il semblerait plutôt que les séries se soient complexifiées de manière relativement continue des années 1980 à la fin des années 2000 [...] Le succès public et critique des *Soprano* ouvre la voie à un très grand nombre d'autres fictions à la forme ambitieuse » (Marjolaine Boutet, 2017, 17).

En 2014, Pierre Barrette spécialiste des séries et du cinéma expliquait dans un article pour France Info:

« Les spectateurs qui se déplaçaient pour aller voir le dernier Martin Scorsese, Woody Allen, les films des frères Coen, constituent aujourd'hui le public des séries de qualité, qu'ils peuvent regarder chez eux, sur leur ordinateur ou sur les grands écrans plats » (Pierre Barrette)<sup>28</sup>.

Dès leur développement, les plateformes de streaming se sont appropriées la série qui correspond plus que le film au mode de consommation et de visionnage qu'ils essaient de mettre en avant et qui sont donc plus rentables, à ce sujet Quentin Farella me confie :

« *Il y a un rapport d'addiction à Netflix, tout est pensé dans un rapport d'addiction, à travers la structure même de la série. Quand j'ai vu les*

---

<sup>28</sup> France Info, Camille Caldini, « Le succès des séries télé nuit-il au cinéma ? » le 2 avril 2014

*premières séries ambitieuses se développer, je me suis dit que d'un point de vue purement narratif cela peut être intéressant de développer un récit non pas sur 1h30 ou 2h00 mais sur 10 à 15 heures mais rapidement j'ai été très déçu de voir qu'en fait le récit est sur 1h00 pour qu'à 50 minutes il y ait un Cliffhanger pour qu'on ait envie de voir la suite [...] Les séries sont très segmentées finalement, et la finalité c'est l'addiction, la surenchère de consommation et c'est très difficile à contrer de notre côté. »*  
 (entretien avec Quentin Farella)

Cette idée est corroborée par Julien Baldachino « après que les grands networks américains comme *HBO* ont prouvé qu'il était possible de produire des séries de qualité cinématographique, *Netflix* et ses concurrents sont arrivés pour transformer les pratiques des spectateurs. Désormais, ils sont prêts à regarder des heures et des heures de séries en enchaînant les épisodes. La langue anglaise a un nom pour cela : le binge-watching. [...] Désormais, les productions bankables – comprenez rentables avant même leur exploitant – sont des séries. » (Baldachino, 2019, 119)

Mais d'où vient alors cette envie de binge watcher une série ? Selon Chuck Tryon (traduit de l'anglais par Jacopo Rasmi) :

« Souvent, ce besoin frénétique de regarder “en mode instantané” est impulsé par un désir de ‘capital culturel’, c'est-à-dire de participer, par le biais des médias sociaux comme Twitter, Facebook et les blogs, aux conversations principales sur une série. » (Tryon, 2020, 110)

« On peut voir dans les forums et les réseaux sociaux une nouvelle forme des traditionnels clubs de lecture » (Dina Rasolofoarison et Stéphanie Feiereisen<sup>29</sup>)

---

<sup>29</sup> *Lejournal.cnrs.fr*, « Fans de séries : addiction ou prise de contrôle ? », <https://lejournal.cnrs.fr/billets/fans-de-series-addiction-ou-prise-de-contrôle>, (dernière consultation le 27 août 2022).

Mais c'est également une impression de liberté, bien loin des obligations de la télévision qui semble appréciée par le public.

« Les spectateurs ne sont plus soumis ni aux lois d'une chaîne de télévision pour la diffusion de la série ni aux désirs du producteur ou du scénariste pour le déroulement de l'histoire » (Dina Rasolofoarison et Stéphanie Feiereisen<sup>30</sup>)

Enfin, le phénomène d'addiction est tel qu'on peut retrouver une sensation de sevrage suite à l'arrêt brutal d'une série. Ce phénomène a un nom, c'est le blues post série. Ce phénomène est rapidement expliqué par Yann Valleur psychologue clinicien de formation, spécialiste de l'addiction : « Arrivée à la fin de la série, il est possible de ressentir un sentiment de vide, "quelque chose proche du deuil" » (Yann Valleur<sup>31</sup>)

Les outils et procédés pour générer ce phénomène d'addiction sont brièvement évoqués par Nicolas Cardou.

« Il crée une relation de dépendance à des contenus par des environnements virtuels, des algorithmes et des techniques complexes comme ceux de *Netflix*, issus largement de la captologie, ce champ d'étude qui explore les liens entre les techniques de persuasion et l'informatique. Pour proposer des contenus en prédiction des attentes de ses utilisateurs, la plate-forme se base sur un algorithme qui analyse de façon très détaillée les habitudes de chacun et donc des millions d'heures de visionnage : l'acmé du marketing prédictif » (Nicolas Cardou, 2021, 56)

Toutes les plus grosses plateformes se concentrent donc sur les séries et connaissent de grand succès. *Netflix* avec *Squid Game*, *Strangers Things*, *Disney +* avec *The Mandalorian*, *Loki* et même si *Amazon Prime Video* a déjà des séries très populaires tel que *The Boys*, c'est le 2 septembre prochain avec *Le Seigneur des Anneaux : Les Anneaux de Pouvoir*, série estimée à 465 millions de dollars (ce qui représente environ 60 millions de dollars par épisodes) que la plateforme pourrait

---

<sup>30</sup> *Lejournal.cnrs.fr*, « Fans de séries : addiction ou prise de contrôle ? », <https://lejournal.cnrs.fr/billets/fans-de-series-addiction-ou-prise-de-controle>, (dernière consultation le 27 août 2022).

bénéficier d'un grand bond de popularité en lien avec la sécurité du succès planétaire de la trilogie de films du *Seigneur des Anneaux*. La rentrée 2022 verra s'affronter deux titans de plusieurs millions de dollars avec d'un côté *Les Anneaux de Pouvoir* d'Amazon Prime Video et ses 465 millions de dollars et de l'autre *House of the Dragon* diffusé par HBO Max et ses 200 millions de dollars de production.

Cette prédominance de la série face au film est notable dans l'étude<sup>32</sup> commandée par l'AFCAE et réalisée par l'IFOP en mai dernier, étude que nous présenterons plus en profondeur dans la prochaine sous-partie. Cette étude montre notamment que 52% des Français abonnés à des plateformes de SVOD consomment uniquement ou essentiellement des séries. Pourcentage encore plus élevé chez les 15-24 ans dont 60% consomment uniquement ou essentiellement des séries. Aussi, 30% consomment autant de séries que de films et ce ne sont que 18% des abonnés SVOD qui consomment uniquement ou essentiellement des films.

Cette étude revient également sur les niveaux de visionnements (% ont regardé partiellement/ en totalité) sur une liste de titres choisis par l'étude. Les séries sont très nettement en avance, et les films d'auteurs et d'animations très bas. On retrouve cinq séries dans le top cinq, le premier film, *8 rue de L'humanité*, n'arrive qu'à la 10<sup>ème</sup> position.

- *La casa de Papel* : 32% (NETFLIX)
- *Lupin* : 29% (NETFLIX)
- *Squid Game* 26% (NETFLIX)
- *Germinal* 24% (DISNEY)
- *Le jeu de la dame* 21% (NETFLIX)

On retrouve également cette idée de prédominance de la série dans une étude du CNC<sup>33</sup>. Selon cette étude, le cinéma ne capterait que 20% de la durée de visionnage mensuelle contre plus de 69% pour la série.

---

<sup>31</sup> Celsalab.fr, « Accros aux séries : passion dévorante ou véritable dépendance ? », <https://celsalab.fr/2021/05/16/accros-aux-series-passion-devorante-ou-veritable-dependance/>, (dernière consultation le 27 août 2022)

<sup>32</sup> Enquête AFCAE/IFOP « Les films et les séries sur les plateformes de streaming »

« Nous assistons au triomphe des séries, de la diffusion des films sur des plateformes numériques et à la confiscation des écrans au service de franchises réunies pour la plupart au sein du studio *Disney* dont l'hégémonie semble désormais absolue » Olivier Assayas<sup>34</sup>

Dans cette « guerre de l'attention » que se mènent les plateformes numériques, la série, produisant un plus fort niveau de visionnement, semble être une des armes les plus efficaces pour attirer et conserver le public. Malheureusement pour les salles art et essai, la démocratisation de la série induit progressivement une modification des usages du public, n'allant pas dans le sens des salles et écartant le public du film de cinéma. La série est un produit qui se consomme pour l'instant à la maison, seul, en famille ou entre amis, bien loin des salles obscures et qui ne semble pas être un produit très apprécié par les exploitants.

On peut également entrevoir ce que serait le cinéma du futur selon les plateformes numériques avec Amazon et la mise en place de « Séances ciné » sur Twitch (qui appartient à Amazon). Le concept est simple, les streamers peuvent regarder et diffuser en direct le contenu disponible sur Amazon Prime avec leur communauté. Il faut toutefois pour les spectateurs être muni d'un abonnement Twitch Prime qui comprend un accès à la plateforme Amazon Prime Video. Sans surprise les séries sont encore une fois le produit le plus diffusé avec notamment *The Boys* ou encore plus récemment *Le Seigneur des anneaux : Les Anneaux de pouvoir*.

#### **e. Le futur des plateformes de streaming, vers une baisse annoncée ?**

Intéressons-nous maintenant au futur des plateformes numériques au niveau mondial. En effet *Netflix* essui pour la première fois en dix ans une perte de 200 000 abonnés au premier trimestre 2022 et 1 000 000 au second, signe d'un ralentissement

---

<sup>33</sup> Étude du CNC : *Pourquoi les français vont-ils moins souvent au cinéma ?* du 23 mai 2022, page 29

<sup>34</sup> ASSAYAS, O. (2020). « Le temps présent du cinéma ». Tracts Gallimard

des plateformes ? Malheureusement pour les salles art et essai, non. La chute d'abonnés proviendrait de plusieurs facteurs très distincts mais n'ébranlerait que très marginalement la super puissance Netflix et ses plus de 220 millions d'abonnés.

Il pourrait d'une part s'expliquer en partie par son retrait du marché russe lié au contexte actuel de l'invasion de l'Ukraine. Dans un communiqué de résultats, Netflix précise : « sans cet impact, nous aurions eu 500 000 abonnements supplémentaires. »<sup>35</sup>

Mais également à cause du phénomène de partage de compte, qui réduirait grandement la pénétration au sein des foyers et qui représenterait plus de 100 millions d'utilisateurs.

« Streaming is winning over linear, as we predicted, and Netflix titles are very popular globally. However, our relatively high household penetration – when including the large number of households sharing accounts – combined with competition is creating revenue growth headwinds. » (Note de *Netflix* à ses investisseurs datant du 19 avril 2022).

Enfin, comme cité précédemment, il pourrait également s'expliquer par l'arrivée et l'émergence d'un concurrent majeur, *Disney+* et le développement d'autres concurrents qui étaient déjà présents tels que *Amazon Prime Video*, *Apple TV+* et *HBO Max*. Pour faire face à la concurrence inter plateforme *Netflix* a même envisagé de proposer une offre au coût réduit mais incluant des publicités dans l'idée d'ouvrir sa plateforme à un maximum de budget. On rentrerait alors dans une offre de vidéo à la demande partiellement nuancée par la publicité (AVoD).

Une récente étude du cabinet irlandais *Digital TV Research*<sup>36</sup> confirme l'idée que la récente perte d'abonnés de *Netflix* n'est que passagère et marginale. Selon cette étude, le nombre de comptes d'abonnés à des services de streaming dans le monde va croître de près d'un demi-milliard d'ici à 2027. Encore selon cette étude, seul le classement des plateformes se verra modifier, *Disney* devenant la principale avec 276 millions d'unités) devant *Netflix* (253 millions d'unités), *Amazon Prime Video* (252

---

<sup>35</sup> *Le Monde*, « Des actionnaires de Netflix portent plainte contre la plateforme » le 5 mai 2022

millions d'unités), *HBO Max* (89 millions d'unités) et *Apple TV+* (30 millions d'unités).

Une autre étude, provenant de *Rethink TV Research*<sup>37</sup>, va également dans le sens d'une importante progression des plateformes numériques. Elle est apparue suite à la baisse des abonnements de *Netflix*, selon cette étude :

« SVoD as a whole is around ~52.59% penetration of global broadband homes. By 2027, this will be round 102.51% - just over one SVoD subscription per broadband home globally, for perspective. [...] Grows from 722.5 million subs in 2022, to 1.81 billion in 2027 – up ~151% [...] \$72.10 billion annually in 2022, up to \$170.85 billion – up ~137%»

Contrairement à l'étude de *Digital TV Research*, cette étude considère non pas *Amazon Prime Video* mais *HBO Max* comme troisième acteur qui sera le plus influent. Son arrivée prochaine prévue pour l'instant en France pour 2024 sera probablement un coup supplémentaire pour les cinémas art et essai. Dans cette étude, encore plus optimiste que la précédente, entre 2022 et 2027 :

- *Amazon Prime Video* passe de moins de 100 millions d'abonnés à plus de 250 millions.
- *Disney* passe de moins de 200 millions d'abonnés quasiment 400 millions, devenant la plus grosse puissance en terme d'abonnés.
- *Netflix* passe de 220 millions d'abonnés à environ 350 millions.
- *WarnerMedia – HBO Max* passe d'environ 50 millions d'abonnés à plus de 300 millions, dépassant alors *Amazon Prime Video*

Cette étude revient également rapidement sur les difficultés auxquelles vont faire face prochainement les plateformes de streaming.

---

<sup>36</sup> *Les Échos*, Fabio Benedetti Valentini « Pourquoi la croissance du streaming ne va pas s'arrêter » le 24 mai 2022

<sup>37</sup> Vidéo Youtube *.Rethink Research* « *Rethink TV / SVoD & AVoD Forecast* » le 19 mai 2022

- Quality content – *Netflix* forced to pursue original content strategy as archives were repatriated. Once all the stalwarts are accounted for, quality/fandom becomes the problem.
- Release cadences and buzz/hype – dragging out / burning out
- Resurgence of piracy – ads as a salve ? Paywalls ?
- The Return to Tradition – poor use experiences, end of annual sub?
- Differentiation – recommandations, environmentalism, social justice

L'un des enjeux majeurs pour les plateformes numériques dans les prochaines années sera donc l'intégration réussie ou non de l'AVoD, mais également la création d'un contenu original considéré comme étant de qualité par la majorité des spectateurs. Il faut toutefois rester prudent par rapport à l'exactitude et la pertinence de ces études mais elles permettent néanmoins de donner une idée des prévisions envisagées.

## **2.2. LES CONSEQUENCES DE LA CRISE SANITAIRE POUR LES SALLES ET LES PLATEFORMES**

« Que le cinéma soit d'abord fait pour penser, on l'oubliera tout de suite, mais c'est une autre histoire, la flamme s'éteindra définitivement » (Jean-Luc Godard dans *Histoire(s) du cinéma*)

Mais cela fait maintenant donc plus de dix ans que ces plateformes opèrent et se développent sur le sol français, pourtant selon plusieurs de mes enquêtés l'année 2019 a été une très bonne année en terme de fréquentation. Nous allons donc nous intéresser à l'impact de la crise sanitaire sur le fragile équilibre des salles.

« Les cent jours de la fermeture des cinémas ont cependant ouvert une « période laboratoire » des nouvelles pratiques cinéphiles, pour le pire et peut-

être le meilleur. C'est une certitude : le cinéma n'a pas disparu, il a pris d'autres voies que la salle pour venir à son public » (Antoine de Baecque<sup>38</sup>).

Revenons brièvement sur la chronologie des contraintes qu'ont subies les salles durant le contexte inédit de la crise sanitaire.

- « 300 jours de fermeture des salles de cinéma en 2020-2021
- Réouverture le 19 mai 2021, sous contraintes :
  - Port du masque obligatoire
  - Jusqu'au 9 juin 2021 : jauge 35%, couvre-feu à 21h
  - Jusqu'au 30 juin 2021 : jauge 65%, couvre-feu à 23h
  - 21/07/2021 : instauration du pass sanitaire ou jauge à 49 spectateurs
  - 09/08/2021 : pass sanitaire obligatoire
  - 03/01/2022 : interdiction de vendre de la confiserie
  - 21/01/2022 : pass vaccinal
- Levée complète des restrictions sanitaires le 14 mars 2022 »<sup>39</sup>

### **a. L'étude de l'IFOP pour l'AFCAE**

Afin de mesurer l'impact et le développement des plateformes de streaming et de la crise sanitaire, l'Association Française des Cinémas Art et essai (AFCAE) a récemment commandé une étude à l'IFOP intitulée « les films et les séries sur les plateformes de streaming ». Les résultats de l'étude ont été présentés par Isabelle Trévilly (directrice du Pôle Média & Digital du groupe IFOP) et François Aymé (Président de l'AFCAE) à l'occasion des Rencontres nationales Art et Essai à la veille du festival de Cannes 2022. C'est une étude quantitative selon un mode de recueil en ligne sur un échantillon de 2000 individus âgés de 15 ans et plus avec une représentativité assurée par la méthode des quotas).

---

<sup>38</sup> *Ens.psl.eu*, « Epilogue- Le cinéma s'est arrêté », <https://www.ens.psl.eu/actualites/epilogue-le-cinema-s-est-arrete>, (dernière consultation le 27 août 2022)

Les premières questions permettent de faire un état des lieux inédit et essentiel de la situation actuelle en France entre les cinémas et les offres audiovisuelles payantes. État des lieux nécessaire afin d'aborder les prochaines années avec une compréhension plus aiguisés des enjeux. Nous allons donc revenir sur cette étude pour mieux cerner les enjeux et analyser l'impact du COVID19 sur le contexte des salles.

La première interrogation porte sur la fréquentation des salles de cinéma en France depuis la réouverture des salles de mai 2021 :

- 7% de spectateurs assidus (au moins une fois par semaine)
- 25% de spectateurs réguliers (au moins une fois par mois)
- 29% de spectateurs occasionnels (au moins une fois par an)
- 39% de non spectateurs (moins d'une fois par an)

On retrouve donc 32% des Français qui se rendent dans les salles de cinéma au moins une fois par mois et 61% au moins une fois par ans depuis la réouverture des salles.

Nous pouvons compléter ces données avec l'étude du CNC que nous aborderons par la suite en rapport avec la baisse ou l'augmentation de la fréquentation de 1028 spectateurs interrogés depuis la réouverture des salles :

- 14% des spectateurs n'y vont plus depuis la crise sanitaire.
- 34% des spectateurs y vont moins souvent qu'avant la crise sanitaire.
- 43% des spectateurs y vont autant qu'avant la crise sanitaire.
- 9% des spectateurs y vont plus souvent qu'avant la crise sanitaire

La deuxième interrogation de l'étude *l'IFOP* porte sur le ou les abonnements à des offres de SVOD ou de télévision payante. Ce sont 62% des Français qui sont abonnés à des offres audiovisuelles payantes.

---

<sup>39</sup> Étude du CNC « Pourquoi les français vont-ils moins souvent au cinéma ? » du 23 mai 2022

Parmi ces 62%, 55% sont uniquement abonnés à une ou plusieurs offres de SVOD et 20% sont uniquement abonnés à une ou plusieurs offres de chaînes de télévision payantes. De plus, les spectateurs habitués du cinéma sont plus enclins à s'abonner à ces offres que le reste de la population.

La troisième interrogation porte plus précisément sur les offres SVOD. On remarque d'une part que les français sont en moyenne abonnés à 1,2 offres de vidéo à la demande, avec 22% abonnés à une seule offre, 15% abonnés à 2 offres, 11% abonnés à 3 offres et 8% abonnés à 4 offres ou plus.

On remarque également que les plateformes américaines dominent largement les débats avec 45% d'abonnés à *Netflix*, 28% à *Amazon Prime Video*, 19% à *Disney+*. *Canal +* ne compte lui que 14%.

Enfin, la dernière interrogation porte sur le profil des abonnés à ces différentes plateformes à travers quatre critères : l'âge, la catégorie socio professionnelle, la localisation géographique et la taille d'agglomération. Le seul critère qui s'avère segmentant est celui de l'âge selon Isabelle Trévilly. En effet, les abonnés SVOD sont plus jeunes que l'ensemble de la population française avec une forte représentation des 15-49 ans. Ce critère segmentant est encore plus visible chez les abonnés Netflix qui sont en moyenne encore plus jeunes. Les trois autres critères ne sont pas révélateurs.

Une fois cet état des lieux réalisé, l'étude va ensuite s'intéresser à l'impact de la crise sanitaire sur l'abonnement aux plateformes de streaming. La crise sanitaire semble sans surprise avoir été un accélérateur pour les plateformes, 32% indiquent s'être abonnés à un ou des services de streaming pendant la période de fermeture des salles. Cela représente 18% des abonnés *Netflix*, 17% des abonnés *MyCanal*, 25% des abonnés *Amazon Prime Video* et 86% des abonnés *Disney+*. Mais *Disney +* relève d'un cas particulier puisque la plateforme s'est lancée en France le 31 mars 2020, c'est-à-dire lors du confinement.

Cette utilisation des plateformes de SVOD a-t-elle un réel impact sur la fréquentation des salles de cinéma ? Cette étude semble nous dire que oui, même si pour 54% des répondants, le rythme reste le même, ce sont 29% qui disent s'y rendre

moins souvent et 12% qui disent ne plus s’y rendre du tout, ce qui représente 41% des abonnés SVOD qui vont moins souvent ou plus du tout au cinéma. De plus, c’est près de 2/3 des habitués du cinéma qui sont abonnés à au moins une plateforme SVOD.

« Une tendance se dégage du confinement : les films n’ont plus besoin de la salle et sortent directement en VoD, ce qui signifierait à terme, évidemment, la mort de la vision traditionnelle du cinéma. » (Antoine de Baecque<sup>40</sup>).

## **b. L’étude de Vertigo Research pour le CNC**

Intéressons-nous maintenant à une seconde étude intitulée « pourquoi les Français vont-ils moins souvent au cinéma ? » (depuis la réouverture des cinémas) menée par *Vertigo Research* pour le CNC et présentée lors du festival de Cannes 2022. Cette étude, menée sur 1028 spectateurs français interrogés entre le 2 et le 6 mai 2022 déclarant aller moins souvent ou plus du tout au cinéma semble complémentaire de celle menée par *l’IFOP*, je vais confronter les résultats de cette étude avec le ressenti des exploitants que j’ai pu interroger au cours de mes entretiens.

Dans cette étude qui tente de comprendre pourquoi la fréquentation en salles n’a pour l’instant pas retrouvé son niveau d’avant crise , on remarque plusieurs éléments très intéressants :

- ”La France reste le 1<sup>er</sup> pays européen en termes de fréquentation, avec un recul plus limité en 2021 de -55% vs 2019” contre -58% pour le Royaume-Uni, -65% pour l’Allemagne et -75% pour l’Italie.”
- ”Une baisse de la fréquentation moins forte chez les indépendants : -28% en 2021 par rapport à la moyenne 2017-2019, contre -64% pour les circuits. De

---

<sup>40</sup> *Ens.psl.eu*, « Epilogue- Le cinéma s’est arrêté », <https://www.ens.psl.eu/actualites/epilogue-le-cinema-s-est-arrete>, (dernière consultation le 27 août 2022)

même, des établissements moins impactés : -49% contre -57% pour les autres établissements »

Mais cette étude revient surtout les causes majeures de cette baisse de fréquentation. On y retrouve des causes directement liées à la crise sanitaire. Parmi les 48% (contre 41% pour l'étude de *l'IFOP*) des spectateurs qui déclarent aller moins souvent ou plus du tout en salle, les raisons évoquées sont les suivantes :

- Vous avez perdu l'habitude d'aller au cinéma : 38%
- Le prix du billet de cinéma est trop cher : 36%
- Vous n'aviez pas envie de porter un masque : 33%
- Vous préférez regarder des films sur d'autres supports : 26%
- Il y a peu (ou pas) de films qui vous ont donné envie : 23%
- L'actualité du moment ne donne pas envie de sortir : 18%

Dans les six raisons les plus évoquées, on retrouve trois raisons liées à la crise sanitaire (perte d'habitude, port du masque, actualité du moment) et une raison qui semble liée aux plateformes de streaming (préférence d'un autre support).

L'étude revient également sur les différents freins selon l'âge. Donnée très intéressante pour orienter les exploitants pour le futur. Les raisons les plus évoquées sont les suivantes :

- Pour les 15-34 ans :
  - 1. Vous préférez regarder des films sur d'autres supports (36%)
  - 2. Le prix du billet est trop cher (32%)
  - 3. Vous avez perdu l'habitude (31%) / Vous n'aviez pas envie de porter un masque (31%)
- Pour les 35-59 ans :
  - 1. Le prix du billet est trop cher (46%)
  - 2. Vous avez perdu l'habitude (33%)
  - 3. Vous n'aviez pas envie de porter un masque (26%)
- Pour les 60 ans et + :
  - 1. Vous avez perdu l'habitude (51%)

- 2. Vous n'aviez pas envie de porter un masque (46%)
- 3. Il y a peu (ou pas) de films qui m'ont donné envie d'aller au cinéma (30%)

On retrouve là aussi plusieurs éléments liés à la crise sanitaire, dont certains qui peuvent être mis en liens. En effet, le fait de ne pas avoir envie de porter le masque peut conduire à ne plus se rendre en salle et donc de perdre progressivement l'habitude, habitude qu'il va falloir retrouver au fil du temps. De ce fait, même si le masque n'est plus obligatoire actuellement, son effet peut encore se faire ressentir sur la fréquentation.

Un des points le plus important de cette étude est la baisse non anticipée des 25-49 ans, avec -18,2 points pour les 25-34 ans et -19,9 points pour les 35-49 ans. Ce point de l'étude constitue également l'un des principaux ressentis de la part des exploitants de salles art et essai.

*« La baisse de fréquentation n'est pas tant chez les jeunes, et c'est pour ça que le cinéma art et essai est aussi impacté, c'est plutôt chez les 30/50 ans et les plus de 60 ans. Contrairement aux jeunes qui se sont tout de suite mis sur les plateformes, qui ont tout de suite eu cet usage, les quarantenaires, cinquantenaires et soixantenaires allaient au cinéma, regardaient avec une certaine distance Netflix et les plateformes et n'étaient pas abonnés, et avec le confinement beaucoup se sont abonnés et y ont pris goût et du coup ne viennent plus au cinéma, c'est eux qu'on a perdus en fait. »*

(entretien avec Quentin Farella)

*« Depuis le confinement, ce sont les jeunes qui sont plus revenus au cinéma alors que nous c'était pas le gros de notre public. Quoique, on a quand même les universités et Science Po juste en face, les étudiants en études supérieures reviennent quand même pas mal dans ce genre de cinéma. Ceux qui ne reviennent pas c'est les personnes plus âgées, c'était plutôt les 35/55 ans. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

Ces propos sont corroborés par l'étude du CNC qui évoque un élargissement du public de la SVOD vers des cibles plus âgées, en lien avec la pandémie. Enfin l'étude nous montre que, sans surprise, le marché des plateformes de streaming a bénéficié la situation de la crise sanitaire.<sup>41</sup>

En plus de montrer des variations claires entre les différents événements liés à la crise sanitaire et le nombre moyen de SVoDistes quotidiens, l'étude revient également sur le nombre de foyers abonnés aux principaux services de SVOD en millions au fur et à mesure de la crise sanitaire. (page 27) :

- *Netflix* : de 5,9 millions à 10,5 millions
  - T1 2019 : 5,9 millions
  - T1 2020 : 7,7 millions
  - T1 2021 : 9,7 millions
- *Amazon Prime Video* : de 1,3 millions à 6,1 millions
  - T1 2019 : 1,3 millions
  - T1 2020 : 2,7 millions
  - T1 2021 : 4,6 millions
- *Disney +* : de 2,1 millions à 3,6 millions
  - T3 2020 : 2,1 millions
  - T4 2021 : 3,6 millions

De plus, à la question « la crise sanitaire a-t-elle été bénéfique pour vous économiquement ? », Alexandre Blain de la *Cinétek* nous répond :

*« Pendant la crise sanitaire le trafic sur le site et le nombre de commandes ont explosé (x4 environ pour le pic). Étant tous assignés à résidence, les loisirs ne passaient plus que par les offres numériques pour la plupart, dont les plateformes de streaming évidemment. »*

(entretien par mail avec Alexandre Blain)

---

<sup>41</sup> Voir Annexe 4

Nous avons donc pu voir que l'émergence des plateformes numériques couplée au contexte inédit de la crise sanitaire a d'une part entraîné la fermeture des salles pendant 300 jours et l'apparition de diverses contraintes en salles mais a également entraîné une explosion des plateformes numériques en terme d'abonnés et logiquement de temps de visionnage, entraînant tout droit tous ces nouveaux abonnés vers des pertes d'habitudes pour la salle et la progressive dépendance aux plateformes. Ce contexte inédit fait que la reprise des fréquentations après la réouverture des salles est très faible que ce soit pour les multiplexes ou les salles art et essai. Dans la dernière partie nous verrons à travers les entretiens que j'ai pu mener auprès des exploitants les solutions envisagées par ces derniers pour redynamiser la fréquentation.

## Chapitre 3 Les solutions envisagées par les exploitants de salles

---

Comme nous avons pu le voir dans les deux premiers chapitres, le cinéma art et essai fait d'une part face à la faiblesse de son économie et de son fonctionnement au sein de notre société actuelle, mais fait également face à un contexte inédit alliant crise sanitaire et développement massif des plateformes numériques. Face à cela les exploitants vont devoir redoubler d'efforts, renforcer leurs pratiques, évoluer et s'adapter. Nous allons donc voir au cours de ce chapitre la vision des exploitants de salles art et essai que j'ai pu recueillir lors de mes entretiens à propos du futur de leur métier et de leur compréhension de la situation actuelle.

« Rien ne peut rester comme avant, ça devient... ça devient... ça devient autrement... Tu vois bien quand plus rien ne bouge, c'est que c'est mort »  
(Anne-Marie Miéville<sup>42</sup>)

### 3.1. REGLEMENTER C'EST CONTINUER D'EXISTER ? LES POLITIQUES PUBLIQUES FACE AU CONTEXTE ACTUEL.

Titre inspiré du titre d'une sous-partie du livre *les défis numériques du cinéma français* de Pauline Escande-Gaquier, cette partie revient sur l'importance et la force des politiques culturelles dans le contexte actuel.

---

<sup>42</sup> « *Le livre de Marie* » court métrage franco-suisse réalisé en 1984 par Anne-Marie Miéville

« Conçues dans un monde figé pour favoriser la diffusion d'une offre artistique et la préservation du patrimoine, les politiques culturelles apparaissent de plus en plus inadaptées au contexte d'aujourd'hui, dominé par les usages numériques et l'hégémonie des GAFAM. Des réponses existent pourtant, tant à l'échelle locale que nationale et européenne » (Nicolas Cardou, 2021, 51)

Les politiques culturelles se sont donc récemment heurtées à plusieurs événements, la crise sanitaire et le développement intensif des plateformes. Nous reviendrons tout d'abord sur le point le plus facile à aborder qui est celui de la gestion de la crise sanitaire. Facile à aborder car c'est peut-être le seul point sur lequel la totalité de mes enquêtés se sont rejoints. Pour faire face aux différents événements que j'ai résumés lors du précédent chapitre avec notamment la fermeture des salles pendant plus de 300 jours et les différentes restrictions lors de la réouverture, différents leviers financiers se sont mis en place. Leviers financiers qui ne sont sans surprise pas sans conséquence sur le fonds de soutien du CNC et sur les aides futures qui seront allouées au cinéma.

Lors du confinement, les aides<sup>43</sup> se sont articulées entre aides mises en place par le CNC avec notamment la suspension du paiement au CNC par les salles de cinéma de la TSA, le paiement anticipé aux salles art et essai de certaines aides financières et bien d'autres ; et des aides provenant de l'État avec la mise en place du mécanisme de chômage partiel, d'indemnités journalières liées à l'épidémie, de remboursement anticipé des crédits d'impôts etc ... Mais également des aides provenant de la région.

Mais les aides ne se sont pas limitées au confinement, elles ont également accompagné les salles lors de leur réouverture avec la mobilisation des professionnels et des pouvoirs publics afin de rédiger deux publications de recommandations pour que la réouverture se passe au mieux. Une de ces publications a été émise par les

---

<sup>43</sup> *Cnc.fr*, « Nouvelles mesures de confinement : soutien renforcé aux entreprises du cinéma et de l'audiovisuel », [https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/nouvelles-mesures-de-confinement--soutien-renforce-aux-entreprises-du-cinema-et-de-audiovisuel\\_1354501#:~:text=Le%20Fonds%20de%20solidarit%C3%A9%20est,10%20000%20%E2%82%AC%2C%20sans%20exception.](https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/nouvelles-mesures-de-confinement--soutien-renforce-aux-entreprises-du-cinema-et-de-audiovisuel_1354501#:~:text=Le%20Fonds%20de%20solidarit%C3%A9%20est,10%20000%20%E2%82%AC%2C%20sans%20exception.), (dernière consultation le 27 août 2022)

professionnels et l'autre par Le Médiateur du Cinéma. Cette seconde publication rappelle qu'une attention particulière doit être portée aux établissements les plus fragiles, notamment à ceux dont l'existence permet de garantir une diversité de films sur tout le territoire. Elle met également l'accent sur l'importance d'assurer une priorité aux films qui étaient déjà en exploitation lors de la fermeture des salles ainsi que ceux dont la sortie était prévue pendant la période de fermeture. Mais en parallèle elle aborde également l'importance de permettre aux films nouveaux qui prennent le risque de sortir dans cette période de réouverture un large accès aux salles. En résumé, cette publication est censée servir d'indicateur, de conseils et de marche à suivre pour les salles.

L'entièreté de mes enquêtés ont jugé ces aides comme étant amplement suffisantes pour survivre dans une période aussi incertaine que celle de la fermeture des salles.

*« Ça, tout le monde le reconnaît. On a eu des aides que ce soit de l'état ou de la région, à chaque étape de cette pandémie. Que ce soit le chômage technique, les aides complémentaires sur les loyers, c'était formidable. C'est ce qui a permis à beaucoup de cinémas d'exister aujourd'hui, sans ça beaucoup de cinémas auraient mis la clef sous la porte. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« Pour l'instant, toutes les salles quelle qu'elle soit ont été énormément aidées pendant la période où on a fermé. Certaines n'ont jamais été aussi riches que lorsqu'ils ont réouvert parce qu'il y a eu des aides très importantes du CNC, de l'état et on a aussi eu le personnel pendant 7 mois en activité partielle donc qui est pris en charge à 70% par l'état, donc forcément quand on a réouvert tout le monde allait bien. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

*« Les salles qui étaient déjà aidées, ont été très aidées, ont été sur aidées, celles qui avaient de grosse aides de l'art et essai, on a été très bien aidés. [...] Une salle art et essai ici (à Aix en Provence) qui s'appelle L'Institut de l'Image qui est une salle de patrimoine, elle a été très très aidée, elle était*

*même gênée par tout ce qu'elle a reçu, ça allait au-delà de ses recettes habituelles. »*

(entretien avec Franck Roulet)

De plus, en réaction aux propos de Frédérique Dupperet abordant certaines salles qui n'ont jamais été aussi riches que pendant la fermeture des salles, Franck Roulet ajoute :

*« Ah oui, et bien nous, nous avons été bénéficiaires par exemple, là on l'est plus parce qu'on a rouvert mais on était bénéficiaire quand on était fermés. »*

(entretien avec Franck Roulet)

Mais ces aides abondantes et variées qui ont permis la survie de plusieurs salles françaises ont logiquement eu pour conséquence de vider les caisses, comme le souligne Frédérique Dupperet.

*« Il y avait le CNC à la réunion de mardi et il n'y a plus d'argent, il n'y a plus d'argent parce qu'il n'y a plus d'entrées donc il n'y a plus de remontées de la TSA qui est versée et reversée chez eux, il y a plus de recette. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

Cela donne naissance à une situation assez particulière, le renflouement des caisses visant à aider les salles art et essai reposant sur la TSA et donc sur le grand succès de films aux antipodes des valeurs de ces salles tels que *Spiderman No Way Home* (7 300 000 entrées), *Doctor Strange in the Multiverse of Madness* et ses (3 200 000 entrées au 7 août de 2022) ou *Jurassic World : Le Monde d'Après* et ses (3 400 000 entrées). Les leviers économiques qui entourent le cinéma art et essai semblent donc performant mais reposent en grande partie sur le fonds de soutien du CNC qui dépend de la fréquentation des cinémas. Cependant ces différents leviers ne peuvent pas réellement influencer cette fréquentation et doivent donc être, aujourd'hui plus que jamais, être perçus comme un soutien et non une solution pérenne à la situation actuelle.

Abordons maintenant une autre facette de l'influence que peuvent avoir les acteurs publics à travers l'outil de régulation très controversé qu'est la chronologie des médias. La chronologie des médias et ses récents changements ont provoqué de multiples débats entre les professionnels du cinéma mais également chez les spectateurs qui se sont menés une guerre ouverte sur les réseaux sociaux, sans toutefois pour la plupart en saisir les différents aspects. Comme nous avons pu le voir lors de l'introduction, les prémices de la chronologie des médias sont apparus en 1984 en réponse à la création de *Canal +*, à l'émergence de la télévision et à la diffusion de films sur cette dernière. Aujourd'hui encore cet outil semble rester l'arme principale des politiques publiques pour faire face à la révolution numérique et à l'explosion des plateformes de streaming. Cependant, il subsiste des débats qui gravitent autour de cette chronologie des médias, j'ai donc tenté de capter la vision des exploitants sur cette dernière afin de voir s'ils la considéraient comme un outil primordial ou plutôt comme un outil d'un autre âge et donc inadapté.

*« Le plus important c'est de défendre et d'assurer le financement audiovisuel français. Il faut qu'on fasse attention, on a un exemple en Italie, un cinéma qui a été triomphant dans les années 60/70 et qui est devenu quasi inexistant parce qu'on a laissé tomber le cinéma pour la télévision [...] il faut que tout le monde puisse s'y retrouver mais c'est vrai qu'il faut la chronologie des médias, déjà que ce n'est pas facile en ce moment, ce serait un assassinat, une exécution. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« Un délai raisonnable entre le passage en salle et les autres supports est essentiel à la survie des salles. »*

(entretien par mail avec Anne-Julitte Jolivet)

*« Moi je crois plus à la politique de maintien de la diversité qu'à une politique mécanique qui dit "comme ça c'est réglé ça marche", [...] j'ai toujours eu l'impression que c'était une question politique qu'on essayait de transformer en problème comptable. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

*« Il faut arrêter avec la chronologie des médias, on a le revers de la médaille avec Disney qui nous enlève le film d'animation de fin d'année, et ce n'est pas de gaité de cœur qu'ils le font parce que Encanto c'est trois millions d'entrées. Mais quand on leur dit 17 mois pour une diffusion après la sortie... la plupart des pays c'est entre 45 jours et 60 jours, pourquoi nous on est à quinze mois ou dix-sept mois c'est ridicule on peut pas tenir ces délais-là. Le souci effectivement c'est Canal +, si on passe à 30 jours ou 60 jours pour les plateformes, Canal + passerait avant donc là ce ne serait pas possible, mais pour l'instant il y a un délai qui n'est pas possible, il faut que ce soit révisé. »*  
(entretien avec Franck Roulet)

Le constat général est bien plus nuancé, la chronologie des médias apparaît comme étant un outil primordial pour certains de mes enquêtés mais pour d'autres il apparaît plus comme un outil bien trop rigide et politique qui devrait pouvoir s'adapter plus librement et facilement à chaque cas afin de favoriser un environnement moins basé sur le rapport de forces entre les exploitants et les plateformes.

En plus des outils comme la chronologie des médias, qui semble être un outil primordial mais qui doit savoir s'adapter et s'extraire de la rigidité de son mode de fonctionnement actuel. Il faut également, comme nous l'a dit Patrick Guivarc'h, se concentrer sur une politique de maintien de la diversité. C'est également l'idée qu'aborde Nicolas Cardou :

*« D'où l'impératif commun pour l'État et les collectivités de préserver des commerces culturels de proximité comme les cafés-cultures ou les librairies indépendantes. Mais promouvoir la culture de sortie est un enjeu qui doit aussi mobiliser grandement l'Éducation nationale. Encourager les sorties scolaires et la fréquentation des lieux culturels doit être au cœur des programmes. Pourraient être généralisés avec des moyens financiers propres les expériences de jumelages entre les équipes pédagogiques et les théâtres, les cinémas art et essai, les musées... Il faudrait en faire un réel objectif aux volets d'éducation artistique et culturelle des projets d'établissement, auxquels d'ailleurs devraient être affectés des postes dédiés »* (Nicolas Cardou, 2021, 57).

Cette importance de l'éducation est également mis en avant par Patrick Guivarc'h :

*« Plutôt qu'on nous donne de l'argent pour avoir des salles vides, je préfère que les gens viennent au cinéma, que les gamins, que les écoles quand elles veulent venir plutôt que de leur pourrir la vidéo parce qu'ils peuvent pas prendre le bus, que la collectivité mette en place des bus, qu'il y ait des intermédiaires pour etc... Je pense que ce serait beaucoup plus malin qu'il y ait un vrai travail éducatif sur l'image que de nous donner de l'argent. Oui il faut des aides mais l'aide n'est pas forcément financière. »* (entretien avec Patrick Guivarc'h)

Cette responsabilité vis-à-vis de la protection de la diversité culturelle et de ses acteurs est également mise en avant par Chloé Delaporte, enseignante-chercheuse en socio économie du cinéma :

*« Je ne suis pas convaincue que les dispositions prises aujourd'hui soient très salutaires : il faut avant tout protéger les petits acteurs et la diversité culturelle. Les pouvoirs publics ont une responsabilité face à ceux qui connaissent le plus de difficulté. Il faut maintenir l'entièreté de la filière, pas juste un oligopole »* (Chloé Delaporte sur France Culture<sup>44</sup>)

En conclusion, on peut donc voir que les pouvoirs publics ont leur rôle à jouer à travers la régulation, notamment avec la chronologie des médias mais pas seulement. Les outils de régulations et d'aides financiers doivent être accompagnés d'une réelle volonté d'intégrer le cinéma dans le circuit du système éducatif, ce qui pourrait multiplier le futur public qui pourrait s'intéresser à l'art et essai. On peut donc voir la chronologie des médias comme une méthode de survie pour faire face en bloc aux plateformes numériques, les aides financières comme une perfusion à court terme et le développement d'outils de sensibilisation comme une réelle solution à long terme pour construire un public nouveau.

---

<sup>44</sup> Extrait du podcast *Streaming ou salles obscures : où est l'avenir du cinéma ?*

### 3.2. REpondre au numérique par le numérique ou l'intégration du numérique dans les méthodes de communication

Dans cette partie, nous interrogerons les exploitants et leur rapport au numérique pour tout ce qui touche à la communication et au marketing. À la question « Quelle place prend le numérique pour la communication autour de votre cinéma ? », les exploitants répondent :

*« C'est l'essentiel aujourd'hui. Alors même si on continue le papier et les programmes parce qu'on a quand même une clientèle qui est très attaché au papier, si on souhaite rajeunir notre public il faut qu'on passe par les réseaux sociaux. C'est quelque chose qu'on développe depuis quelques années avec dans un premier temps un site internet et maintenant un Facebook, Twitter, Instagram. On a un community manager qui s'occupe de la programmation de nos deux cinémas. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

Pour Nouredine Essadi, directeur du *Paris Cinéma Club* qui regroupe le *Cinéma des Écoles* et le *Christine* qui sont des cinémas de patrimoine, l'enjeu est encore plus important autour du rajeunissement du public. Pour cela, le *Paris Cinéma Club* est très actif sur les réseaux sociaux notamment sur *Instagram* où l'on retrouve en moyenne un post par semaine et plus de 9000 abonnés. Les publications sont variées, on retrouve des annonces de ressorties en salles ou des rétrospectives et des jeux-concours. De plus, depuis le 14 juin 2022, le *Paris Cinéma Club* a également ouvert un compte *TikTok*, réseau social très en vogue chez les plus jeunes qui montre clairement quel est le public visé à travers cette intégration aux réseaux sociaux.

La majorité des autres exploitants semble partager l'idée que l'intégration aux réseaux sociaux est primordiale. On retrouve également comme chez Nouredine

Essadi une rupture entre les réseaux sociaux pour les jeunes et le papier pour le public plus âgé.

*« Le numérique prend une très grande place, quand on est arrivé on a ouvert le compte Instagram de la salle ce genre de choses, ce sont des petits détails qui peuvent faire la différence. Après ça va prendre du temps de gagner en visibilité mais c'est important. On a un public très mélangé, pour le public plus âgé le programme papier reste important. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

*« Alors c'est de plus en plus important. On a un siège qui gère toute la communication et ce genre de choses. Ils sont plutôt jeunes et utilisent les supports numériques Instagram, Facebook pour créer des événements. On utilise même des Youtubeurs qui font les séances dans nos salles [...] On essaie de toucher plutôt le jeune public à travers ça, parce que le public de nos habitués va moins passer par ces réseaux-là pour avoir les informations. Avec le côté pléthorique des informations qu'on peut avoir sur Paris, le but c'est toujours de réussir à se démarquer et à toucher un public plus jeune c'est le nerf de la guerre. »*

(entretien avec Quentin Farella)

Toutefois, certains exploitants semblent assez prudent avec l'utilisation des réseaux sociaux, c'est le cas de Patrick Guivarc'h :

*« Le numérique c'est un problème. On s'en méfie comme de la peste parce qu'autant la gazette (format papier) on arrive à la dominer, autant le numérique on ne le domine pas. Au sein du numérique, on est dans des mécaniques qui ne sont plus les nôtres. Pour pouvoir dominer votre outil, pour pouvoir monter dans la hiérarchie pour qu'un spectateur lambda utilise vos codes, ça frise l'impossible. Mais, oui on a un site internet, on a Facebook, Instagram etc... Si je prends le cas d'Allociné, Allociné à des algorithmes qui font qu'ils vont mettre en avant certains types de films et que de toute façon nous on sera perdant dans l'affaire. La question qui se pose c'est comment le spectateur décide d'aller au cinéma et quel est l'outil qui va l'emmener et là*

*de tout façon avec le numérique on est toujours perdant. La hiérarchie qui existe dans le numérique n'est qu'économique.»*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Mais à la question « selon vous pour communiquer auprès des 15/25 ans, les réseaux sont-ils de bons outils? » Patrick Guivarc'h répond :

*« C'est le seul outil. Il n'est pas forcément bon mais c'est le seul qu'il y ait. C'est pour cela qu'il nous a fallu les mettre en place quand même mais on en sent bien les limites et la difficulté de ne pas se faire déposséder de notre outil»*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

On peut le voir également dans le cinéma le *Lux* de Caen où un poste d'alternant avait été créé pour s'occuper des différents aspects communicationnels, poste qui tend à devenir un CDI. Les différents exploitants, qu'ils soient favorables ou non aux réseaux sociaux semblent donc avoir clairement pris en compte l'importance du numérique pour toucher un public plus large et surtout plus jeune, ce qui pourrait redynamiser la fréquentation sur le long terme.

Pour aller un peu plus loin sur cette réflexion autour de la communication et du marketing, même si elle n'est pas forcément numérique on peut s'intéresser aux propos postés sur Twitter de Nicolas Anthomé, producteur de *Onoda – 10 000 nuits dans la jungle* réalisé par Arthur Harari ou encore de *Contes de Juillet* et *L'île au trésor* réalisé par Guillaume Brac.

« Depuis près d'un an, la fréquentation des films art et essai (et pas seulement) est accablante et menace les films de demain. Pourtant, aucune campagne publicitaire d'envergure n'a été engagée pour (re)donner envie aux spectateurs de sortir de chez eux. Mystère. » (Nicolas Anthomé<sup>45</sup>)

---

<sup>45</sup> Voir Annexe 2

Je n'ai malheureusement pas réussi à le contacter, mais j'ai retrouvé ces propos lors de mon entretien avec Franck Roulet lorsque je lui ai demandé ce qui pourrait être mis en place prochainement pour que la fréquentation reparte à la hausse.

*« Qu'il y ait une campagne nationale sur le cinéma, pas forcément sur l'art et essai mais sur le fait que l'on ne va pas bien sans trop insister là-dessus non plus parce que ça n'incite pas à venir si on dit que l'on ne va pas bien mais de dire que le cinéma a vraiment besoin du public. Il faut faire une campagne de promotion du cinéma parce que là on est en train de mourir à petit feu. »*  
(entretien avec Franck Roulet)

L'idée d'une campagne publicitaire apparaît donc comme un outil potentiel qui pourrait à court terme sensibiliser le public à la situation actuelle du cinéma. Mais la campagne publicitaire pourrait également s'attaquer à certaines idées préconçues qui entourent le cinéma et qui desservent le cinéma art et essai. Elle pourrait notamment aborder la question du coût du ticket, souvent au cœur de l'argumentaire de certains qui s'en plaignent et s'orientent vers les plateformes au détriment des salles de cinéma. En effet, les prix très élevés des tickets dans les multiplexes avec des prix pleins qui tournent entre quatorze et quinze euros semblent impacter négativement la globalité des salles françaises, entraînant dans leur chute les cinémas art et essai.

Contrairement au ressenti de certains, même si le prix du billet moyen a progressivement augmenté au fil des ans, cette augmentation est en réalité inférieure à l'inflation. Cette impression d'augmentation du prix moyen du billet est en fait apparue à la fin des années 2000 avec l'explosion des tarifs dépassant les dix euros notamment liée à l'arrivée de la 3D puis de la 4DX etc. Alors que les tarifs de plus de dix euros ne représentaient que 0,95% en 2008, ils représentent 15,95% des tickets en 2021<sup>46</sup>, laissant libre place aux plateformes numériques et leur système d'abonnement qui tourne généralement autour de douze à treize euros par mois. De plus, la baisse des prix du ticket de cinéma pour les multiplexes ne semble pas à l'ordre du jour, on peut voir notamment que Pathé vient d'augmenter les tarifs et de supprimer le tarif

---

<sup>46</sup> Les Echos, Tom Fevrier, « Le cinéma coûte-t-il vraiment de plus en plus cher ? le 7 juillet 2022

senior, probablement dans l'espoir que le public se tourne vers la carte illimitée ou des cartes de plusieurs places.

*« Avec la 3D en plus, la 4DX, l'IMAX et tout ça, il y a certaines salles où tu arrives rapidement à vingt euros, plus le popcorn, la nounou, l'essence... Si en plus tu vas voir un film de mauvaise qualité, tu ne vas pas retourner au cinéma de sitôt. »*

(entretien avec Franck Roulet)

Alors que l'on retrouve plus de 61% des tickets qui ne dépassent pas sept euros et qui pour la plupart se trouvent dans les cinémas art et essai. Ces chiffres sont révélateurs et peuvent facilement être mis en avant dans une campagne publicitaire visant à redorer l'image des cinémas art et essai et à déconstruire les préjugés qui entourent globalement le cinéma français dans l'espoir de reconquérir un public perdu et de conquérir un nouveau public.

Nous pouvons voir que cela a été mis en place récemment en Belgique avec l'opération « J'peux pas j'ai cinéma » du 1<sup>er</sup> septembre au 11 octobre 2022, période pendant laquelle 20 000 places de cinéma art et essai sont vendues à 1 euro dans plus de 37 cinémas à travers la Belgique. Cela a également été mis en place aux Etats-Unis avec le « National Cinema Day » du 3 septembre 2022, jour durant lequel tous les films ont été vendus à 3 dollars.

### **3.3. LA PROGRAMMATION ET LE CINEMA COMME LIEU DE VIE, LES ATOUTS DE LA SALLE DE CINEMA**

Cette partie va s'intéresser aux atouts de la salle et à l'expérience collective unique qu'elle propose mais également à la programmation pour reconquérir le public. Si l'on devient exploitant de salles de cinéma, c'est que l'on croit logiquement que la salle est l'endroit à privilégier pour consommer le cinéma, c'est donc sans réelle surprise que mes enquêtés ont espoir de refaire partir à la hausse la

fréquentation à travers des exercices de programmation mais également grâce aux atouts inhérents à la salle de cinéma.

« Les Blu ray et les dvd disparaissent de la planète, le choix se réduit entre plate-formes et pirates. Ce qui disparaît aussi c'est l'expérience collective, c'est presque un moment religieux » (Gaspar Noé lors de l'édition 2022 du Festival de Cannes)

Revenons tout d'abord sur la programmation. Comme nous l'indique Frédérique Dupperet lors de son entretien, une bonne programmation peut avoir un double effet positif sur la fréquentation des salles.

*« Quand il y a un film porteur comme ça a été le cas avec En Corps de Klapisch, un film qui a vraiment fédéré du public, pendant quinze jours trois semaines on avait du monde, des jeunes et des moines jeunes, des familles, des étudiants, la salle est pleine et on avait pas vu ça depuis des mois. Donc quand il y a un film fédérateur ça relance l'activité simplement parce que les gens sont dans la salle, ils voient des bandes-annonces et ils peuvent se dire "Oh bah tiens, ça j'ai bien envie de le voir", donc ils reviennent suite à ça. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

Ces propos peuvent être appuyés par une étude du CNC. En effet, on peut y voir que la bande-annonce est la source principale d'information sur les films pour plus de 50% des spectateurs, suivi par le bouche-à-oreille environ 30% et la télévision environ 30%. La programmation de films porteurs est donc un enjeu majeur pour les exploitants. Il s'agit là de prévoir les succès attendus mais également de conserver une diversité et de dénicher les films surprises comme par exemple l'inattendu *La Nuit du 12* de Dominik Moll qui compte plus de 240 000 entrées en seulement trois semaines d'exploitation et cela en période estivale post-covid qui selon Frédérique Dupperet s'annonçait catastrophique.

« Il y a aujourd’hui un problème de l’offre : il n’y a pas assez de films attractifs en salle pour chaque catégorie de public » (Claude Forest<sup>47</sup> enseignant chercheur en économie et sociologie du cinéma)

Il faut donc pouvoir anticiper les demandes et les attentes du public sans pour autant diminuer la diversité et la richesse des films projetés. Mais l’accent peut également être mis sur des ressorties et les films de patrimoine comme par exemple pour Bruce Goldstein programmateur du Film Forum à New York qui évoque le succès de *La Piscine* de Jacques Deray, qui a rempli les salles pendant trois mois. Une autre stratégie est abordée par la Brooklyn Academy of Music qui diffuse des « comfort classics », autrement dit des valeurs sûres tel que *Bad Lieutenant*, pour dans un premier temps faire revenir les spectateurs dans les salles, avant de les rediriger progressivement vers des programmes de niche.

« On est intimement convaincus que ce sont les films qui ramèneront le public (vous, donc, les gens) vers les salles de cinéma – et pas les incantations, ni les lamentations, ni les soldes à répétition. » Gazette du cinéma Utopia Avignon<sup>48</sup> du 22 juin au 26 juillet 2022

Enfin, j’ai également pu évoquer avec les exploitants la sortie en salles du film *La Maman et la Putain* de Jean Eustache en version restaurée par les Films du Losange. Suite à sa projection au festival de Cannes dans la section Cannes Classics, cette version restaurée sortait le 8 juin dernier. Plusieurs séances spéciales ont alors eu lieu au Reflet Mécis à Paris avec l’apparition de Gaspar Noé, d’Arthur Harari ou encore de Guillaume Brac. Malgré sa longueur de 3h40 qui pourrait en rebuter certains, cette restauration a connu un succès correct, notamment dans les salles parisiennes.

---

<sup>47</sup> France Culture : « Streaming ou salles obscures : où est l’avenir du cinéma ? » le Vendredi 7 août 2020

<sup>48</sup> Voir Annexe 7

*« Alors ça a bien fonctionné à Paris. C'est plus compliqué ici en province mais ça fonctionne quand même, c'est un film qui va fonctionner sur la durée. Là on vient de le sortir, il faut déjà trouver 3h40 sur son emploi du temps et c'est un film qu'on voudrait garder tout l'été. [...] C'est quand même un film dont on a entendu parler et que justement certains jeunes ont envie de découvrir en salle. Nous on va le garder tout l'été parce que les gens auront plus et temps et ça marche sur le bouche-à-oreille. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

La programmation semble donc tout à fait intéressante dans l'optique de redynamiser la fréquentation des salles, mais cette dernière ne serait pas tout à fait impactante sans les événements qui vont encadrer le film. L'organisation de ces événements spéciaux est une tâche qui n'est pas de tout repos mais très appréciée des exploitants et du public. Dans une apparition télévisée sur BFM TV, notre enquêté Quentin Farella annonce les mesures prises par l'Arlequin pour la rentrée :

*« Il faut réussir à faire revenir les gens et donc on s'est orienté nous sur l'événementiel. Donc on va faire en septembre une grande présentation d'une saison, comme pour un théâtre, une saison du cinéma avec tous les événements qui vont ponctuer l'année. Avec des cartes d'abonnement qui vont devenir des cartes de fidélités, avec des ciné-clubs, avec des rencontres... Il faut essayer de changer un peu l'usage qu'on a du lieu de la salle de cinéma »*

Ce programme<sup>49</sup> est complémentaire à la programmation cinématographique hebdomadaire des salles regroupe dix-huit festivals en résidence et quatorze ciné-clubs que les cinémas de la Maison Dulac (Majestic Bastille, l'Escurial, Reflet Médicis, l'Arlequin, Majestic Passy) vont accueillir lors de la « saison 2023 ». On retrouve des ciné-clubs mensuels, réguliers ou ponctuels divers et variés comme par exemple « Les avant-premières France Culture », « Hurlequin » dédié au cinéma d'horreur, « Les dimanches du documentaire » ou encore « Musical Escurial » qui propose un croisement entre cinéma et musique. Mais cette diversité apparaît également dans les festivals qui prendront place au cours de l'année, « Festival du

---

<sup>49</sup> Fr.calameo.com, <https://fr.calameo.com/read/006584667aa4c04d9c4a6>, (dernière consultation le 2 septembre)

film polonais », « Panorama du cinéma colombien », « Avant-premières des cinémas indépendants parisiens »... Ces différents ciné-clubs et festivals pourraient alors intéresser des publics très hétérogènes. Ce programme sera couplé à la création d'une carte « Maison Dulac Cinéma » dès le 14 septembre de vingt-deux euros pour quatre places. Cette « Saison du Cinéma » débutera avec la diffusion du film *Un Beau Matin* de Mia Hansen-Love et vise à fidéliser le spectateur à travers la mise en place d'un d'évènements qui s'étalent sur une saison entière ainsi que la mise en place en parallèle d'une carte grâce à laquelle la séance de cinéma reviendra à 5,5 euros. Mais pour que tout cela soit efficace et que les efforts réalisés puissent être récompensés il faut pouvoir réussir à communiquer de façon efficace autour de tout cela, notamment à travers les réseaux sociaux pour toucher un public plus jeune comme nous avons pu le voir lors de la précédente partie.

La création d'évènements a pour but de faire venir de nouveaux profils dans les salles comme nous le présentent Nouredine Essadi et Anastasia Rachman :

*« Notre objectif c'est de créer des partenariats avec soit des structures qui organisent des festivals, ou de les faire nous-mêmes, des ciné-clubs, faire des avants premières, des master class, des talks... Tout ce qui peut animer notre cinéma nous intéresse parce que ça nous amène un public qui ne va pas venir au cinéma spontanément. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« Quand on a repris la salle en juin, c'était le mot d'ordre. Animer et faire revivre cette salle. Parfois on a trois événements le même soir, c'est très dense, on a mis en place toutes sortes de partenariat avec des collectifs qui nous tenaient à cœur. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

Revenons maintenant sur les atouts propres à la salle de cinéma, mais également sur comment les exploitants tentent de profiter de ces atouts au maximum. À la question, « les qualités visuelles et sonores de la salle sont-elles primordiales pour votre public ? », la réponse des exploitants est claire mais quelque peu nuancée.

*« Pour nous déjà c'est primordial [...] Je ne pense pas que les spectateurs art et essai s'en soient détachés parce qu'il y a des habitués qui ont l'habitude de tourner sur plusieurs salles. Enfin la qualité de l'image et du son c'est important après on a pas les derniers équipements comme les salles Pathé parce que c'est beaucoup trop cher mais avoir une qualité de projection moyenne avec des sièges troués sous prétexte qu'on fait de l'art et essai aujourd'hui ce n'est plus possible. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

*« C'est essentiel, le cinéma est menacé, mais comme toujours, quand on regarde l'histoire du cinéma des années 80, l'arrivée de la VHS, du DVD, puis des home cinema à chaque fois on ne donnait pas deux mois d'espérance de vie au cinéma mais il est toujours là et il sera toujours là tant qu'il offrira une vraie expérience visuelle et sonore, c'est vraiment une immersion dans un film qui est unique et que seul le cinéma peut offrir. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

Pour la majorité des exploitants que j'ai pu interroger, la salle, à travers ses qualités visuelles et sonores mais également grâce à l'expérience unique et collective qu'elle propose est un vrai atout pour faire venir et pour garder le public face aux plateformes. Toutefois on retrouve un discours tout à fait inverse chez Patrick Guivarc'h. Selon lui, l'offre de film prévaut sur la qualité du son, de l'image et le confort de la salle, faisant écho à l'importance de la programmation que nous avons vue précédemment.

*« Je pense qu'entre un film qu'ils ont envie de voir et un mauvais fauteuil c'est le film qui va l'emporter, si maintenant il y a un bon fauteuil en plus c'est encore mieux. Il ne faut pas négliger le bon fauteuil, le bon son, la bonne image mais je pense que pour nos spectateurs ce qui importe c'est le bon film. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Pour Bruno Icher le principe fondateur de miser sur un équipement de pointe pour attirer le public n'est plus aujourd'hui qu'un élément de survie :

« Un arsenal d'équipements destiné à inciter les gens à sortir de chez eux. Parce que les films étaient le divertissement le plus populaire. Parce que seul le cinéma offrait la garantie de remplir les fauteuils. Parce que rénover perpétuellement les salles, c'était maintenir en vie le cinéma tout entier. Il est à craindre que ce principe fondateur ne vise désormais qu'à permettre aux salles de survivre. » (Bruno Icher<sup>50</sup>)

Certaines salles tentent néanmoins de mettre en avant des arguments de vente directement liés aux conditions de projections, notamment à travers la projection de film en 70 mm, format popularisé dans les années 1950 au cinéma. Un rapport du CNC<sup>51</sup> nous éclaire sur ce format, même si le format standard est le 35mm, le 70 mm fascine en raison de ses dimensions hors normes et de la qualité d'image qu'il offre, la dimension de pellicule est plus large, la netteté plus grande, les détails plus précis...

« À l'instar du vinyle pour les mélomanes, la pellicule allèche les hipsters, qui se sont précipités à l'automne dernier au Village East by Angelika pour y savourer *Licorice Pizza* en 70mm » (Damien Bonelli<sup>52</sup>)

« Un argument de vente qui nous a permis d'afficher complet séance après séance » (Steve Albistur,<sup>53</sup> gérant du Village East by Angelika)

Lorsque j'ai évoqué cet argument lors de mon entretien avec Quentin Farella, directeur de l'Arlequin, une des dernières salles de France à avoir le 70mm et qui a également pu passer *Licorice Pizza* nous confirme dans un premier temps que :

« *Quand on a sorti Licorice Pizza, on l'a eu en 70 mm et ce qui est assez intéressant c'est qu'il y a eu un effet de buzz autour de cette projection. Il y a un effet de buzz à tel point qu'on était le deuxième cinéma de France sur ce*

---

<sup>50</sup> *Les Cahiers du Cinéma*, Bruno Icher « Ripoliner la salle – La chronique de Bruno Icher “Par ailleurs” » le 23 août 2022

<sup>51</sup> *Cnc.fr*, « Décryptage : qu'est-ce que le 70 mm ? », [https://www.cnc.fr/cinema/actualites/decryptage--questce-que-le-70mm\\_1022583](https://www.cnc.fr/cinema/actualites/decryptage--questce-que-le-70mm_1022583), (dernière consultation le 27 août 2022)

<sup>52</sup> *Les Cahiers du Cinéma*, Damien Bonelli « Les salles de New York, entre survie et résistance » le 5 juillet 2022

<sup>53</sup> *Ibidem*

*film-là. C'était complet pratiquement tous les soirs, on l'a eu pendant deux semaines et tout le monde allait le voir parce que c'était en 70 mm. Des gens qui n'étaient jamais venus sont venus voir ce film spécifiquement dans cette salle là parce que c'était le lieu où il fallait voir ce film. »*

(entretien avec Quentin Farella)

Cependant, Quentin Farella nous a également rapidement exposé les limites de cet axe de développement suite à ma question de savoir si des films avec moins de budget et de visibilité pourraient ou non projeter leur film en 70mm.

*« Un réalisateur moins connu n'aurait pas les moyens financiers de sortir son film en 70mm. De fait, c'est un peu un caprice, un luxe, il n'y que Dolan, Anderson et Tarantino qui le font. Parce qu'il faut filmer en 70 puis sortir les copies 70 et c'est très cher. Pour que ce soit rentable il faut qu'il y ai beaucoup d'entrées et en plus je ne sais même pas si à la fin c'est si rentable que ça, c'est plus un geste artistique, ce qui est compréhensible ça reste des artistes c'est normal qu'ils soient intéressés par leur support. »*

(entretien avec Quentin Farella)

La réalisation et la diffusion de films en 70mm semble donc marginale et ne pourrait pas réellement constituer une solution envisageable à part entière.

Toutefois, avec les bons résultats de l'année 2019 plusieurs cinémas ont décidé de réaliser des travaux d'agrandissement ou de rénovation. *Le Grand Action*<sup>54</sup>, emblématique cinéma du 5ème arrondissement entreprend un projet de 885 000 euros visant à faire de l'espace bar une troisième salle et à déplacer le bar dans l'actuel bureau de la directrice Isabelle Gibbal-Hardy. De son côté, *Le Brady* réalise des travaux similaires pour environ 850 000 euros, visant également à obtenir une troisième salle afin d'accueillir plus de monde. C'est également le cas du cinéma *Omni* de Rouen qui lui a entrepris une rénovation totale visant à faire de *l'Omni* l'un des plus imposants cinémas art et essai de France avec huit salles et plus de 1 000 fauteuils mais également la création d'un café.

« Ça fait partie du clou spectaculaire du chantier je pense que ce sera une belle surprise pour les spectateurs [...] ce ciné café pourra aussi accueillir quelques animations, des expositions, des discussions après un film... Des choses qu'on ne pouvait pas faire avant » souligne le directeur Hervé Aguillard<sup>55</sup>.

Les travaux durent depuis maintenant deux ans et la réouverture est prévue pour le 7 septembre 2022. Comme vu précédemment dans la partie s'intéressant à la diversification des sources de revenus des salles, faire de sa salle un lieu de vie culturel semble également une bonne manière d'attirer et de fidéliser le public.

Frédérique Dupperet et Patrick Guivarc'h s'expriment autour de cette idée de faire de la salle un lieu de vie :

*« Créer des lieux de vie comme l'espace que nous avons là ... Je me suis demandé longtemps après le covid si nous n'allions pas fermer. Forcément puisque c'était lié à l'activité du cinéma qui avait baissé de 50%, donc ça avait baissé de 50% aussi et donc ce n'était pas du tout rentable. Mais on s'est rendu compte que ce n'était pas possible de fermer même s'il y a très peu de clients, d'abord parce que ça rend le lieu triste quand on rentre dans le cinéma et puis parce qu'il y a toujours un peu de brassage [...] en dehors de cet espace-là il y a l'espace au fond où les gens peuvent venir même sans payer une place de cinéma ou consommer, il y a des revues de cinéma que l'on laisse à disposition. Il y a vraiment cet esprit-là, un endroit dans un quartier où il se passe des trucs, où ça bouge, où il y a des expositions qui se montent. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

---

<sup>54</sup> *Boxofficepro.fr*, « Le Grand Action ferme pour travaux », <https://www.boxofficepro.fr/le-grand-action-ferme-pour-travaux/>, (dernière consultation le 27 août 2022)

<sup>55</sup> *Tendanceouest.com*, <https://www.tendanceouest.com/actualite-401117-photos-rouen-cinema-la-date-d-ouverture-du-nouvel-omnia-est-connue>, (dernière consultation le 27 août 2022)

*« Nous on est parti du principe que d'ouvrir un cinéma, c'est bien de discuter des films derrière et qu'un bistrot est vraiment... pas inhérent mais ça fait vraiment partie de la chose. L'idée c'est d'avoir un bistrot où les gens se sentent chez eux quand même, qu'il n'y ai pas une rupture d'ambiance ou de rapport. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Mais cette idée de faire de la salle de cinéma un lieu de vie peut également s'avérer assez risquée. La salle ne doit pas pour autant perdre son intérêt premier qui est la diffusion de films de cinéma. En effet, dans une chronique du 23 aout 2022 pour les Cahiers du Cinéma, Bruno Icher s'intéresse à « la salle à tout faire, réinvention du président Macron ». Il cite notamment Emmanuel Macron :

« On a des salles de cinéma qu'il faut réinventer complètement parce que le modèle est en train de changer. Les usages changent. Et donc, il ne faut pas rester tous bloqués en se disant « on va toujours aller voir un film », ce n'est pas à vos générations que je vais dire qu'on ne regarde plus le cinéma, les séries de la même façon qu'il y a même cinq ans, ou avant le COVID. »

Puis réagit en interprétant les propos d'Emmanuel Macron :

« Comme si le cinéma, ses films, ses salles appartenaient désormais à un système révolu dont les vestiges encombrants peuvent être utiles à l'avènement d'un monde du divertissement en totale mutation [...] À moins de se résigner à transformer les salles en supermarchés ou en espaces de coworking, il faudra bien les remplir si on veut qu'elles continuent à exister. Avec des superproductions américaines ou des comédies françaises, très bien, mais aussi avec des ballets, des pièces de théâtre, des matchs de foot, de rugby, de basket ou Amazon Prime... Et, pour ceux qui en ont les moyens, un court métrage produit en crowdfunding, une convention de fans d'un youtubeur ou les images du mariage du fils aîné, histoire de réunir la famille et les amis. Un espace culturel de proximité, une salle des fêtes à la demande, où

les films ne seraient qu'un divertissement parmi d'autres, ceux-là mêmes qui le chassent peu à peu de son propre territoire » (Bruno Icher<sup>56</sup>)

Ce futur semble tout à fait souhaitable pour les multiplexes, comme le révèlent les propos de Martine Odillard<sup>57</sup>, présidente des cinémas Gaumont Pathé à propos d'un partenariat entre promoteur d'e-sport et le réseau Gaumont Pathé :

« Ce projet accompagne le développement de nos espaces en les inscrivant dans la nouvelle ère du numérique. Le jeu vidéo et le cinéma ont toujours été faits pour s'entendre ! Le phénomène e-sport représente une opportunité d'apporter de nouvelles occasions et formes de divertissement. »

Au cours de mes entretiens, j'ai pu rencontrer certains exploitants qui privatisent leurs salles comme par exemple l'Arlequin :

*« Les salles de cinéma, surtout l'Arlequin, comme vous le voyez autour de vous, il y a un grand café, un espace cocktail et il n'y a pas beaucoup de bons endroits à Paris où on peut diffuser un film ou faire une conférence et après avoir un espace cocktail. C'est un peu l'équivalent du Palais des Congrès. Ça permet à des entreprises de faire des événements qui ne soient pas nécessairement liés avec le cinéma, on peut avoir des choses extrêmement variées, des choses même très surprenantes. C'est donc une offre supplémentaire qui nous permet de rencontrer des gens qui ne sont pas nécessairement dans le monde du cinéma. »*

(entretien avec Quentin Farella)

Cette solution axée sur le cinéma comme un lieu de vie culturel, n'est de toute façon pas accessible à tous les cinémas en fonction de l'infrastructure des lieux et des contraintes économiques. Parmi la programmation, la mise en place d'événements spéciaux et la mise à jour des équipements techniques, seule la programmation paraît

---

<sup>56</sup> *Les Cahiers du Cinéma*, Bruno Icher « Ripoliner la salle – La chronique de Bruno Icher “Par ailleurs” » le 23 août 2022

<sup>57</sup> *Ibidem*

être un réel axe de développement, en effet, comme nous le précise Frédérique Dupperet :

*« Les cinémas art et essai, en tout cas ceux qui fonctionnaient bien avant le covid, c'est déjà des salles qui étaient très dynamiques. Si vous vous abonnez sur la newsletter de certaines salles vous pourrez voir qu'il y a plein de choses qui s'y passent. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

Ces différents évènements étaient donc mis en place bien avant le COVID et participaient déjà à la bonne fréquentation des salles jusqu'à 2019. Dans le contexte actuel, le maintien de l'organisation d'évènements spéciaux paraît donc nécessaire mais la programmation semble être un axe intéressant à développer dans le futur pour les exploitants.

Enfin, pour faire face aux importants volumes horaires directement liés au fonctionnement de la salle, certains exploitants ont évoqué l'idée de réduire le nombre de séances en supprimant celles des heures creuses. Idée qui semble pertinente en apparence.

### **3.4. ADAPTATION DES EXPLOITANTS AUX NOUVEAUX ACTEURS, UN PASSAGE OBLIGE POUR ENVISAGER LE FUTUR ?**

*« Au cours de mes enquêtes, j'ai observé qu'au-delà des pratiques du public, la transition numérique innove les usages des professionnels du cinéma français et participe à alimenter un imaginaire anxigène. J'ai aussi relevé, à l'inverse, qu'une minorité de professionnels croyait aux opportunités nouvelles du numérique » (Pauline Escande-Gauquié<sup>58</sup>)*

---

<sup>58</sup> ESCANDE-GAUQUIÉ Pauline. *Les défis numériques du cinéma français*, 2021, 480 pages.

Même si l'ouvrage de Pauline Escande-Gauquié s'intéresse aux professionnels du cinéma dans leur globalité, au cours de mes entretiens avec les exploitants j'ai également pu relever cette dualité dans les réponses. Se dresse alors une articulation hasardeuse entre l'ouverture au cinéma puis à la cinéphilie à un nouveau public grâce aux plateformes numériques et la perte de fréquentation des cinémas. C'est une des raisons qui a progressivement modifié l'image des plateformes auprès des professionnels. On retrouve l'idée que l'image des plateformes numériques s'est progressivement améliorée auprès des professionnels du cinéma français chez Vincent Bullich et Laurie Schmitt.

« Enrôlement de professionnels, construction d'une légitimité symbolique par son catalogue, financement de la formation et intégration à l'écosystème de régulation français : Netflix a savamment pensé sa stratégie pour être acceptée par le monde du cinéma et de l'audiovisuel français. Celle-ci commence aujourd'hui à porter ses fruits au point d'aboutir à une entente cordiale, qui n'écarte toutefois pas certaines hostilités récurrentes à son encontre. » (Bullich et Schmitt, 2022, 68)

« En 2018, les pouvoirs publics changent d'attitude : « l'heure n'est plus à la confrontation » affirma la nouvelle ministre lors du festival de Cannes. L'entreprise est ainsi progressivement envisagée comme un potentiel moteur économique du cinéma français et non plus uniquement comme un probable parasite » (Bullich et Schmitt, 2022, 75)

Cette analyse de Vincent Bullich et Laurie Schmitt est en accord avec le ressenti des exploitants que j'ai pu interroger. Tout d'abord, une demande du public pour certains films art et essai produits par les plateformes semble exister selon les exploitants de salles :

*« Il y a une demande du public c'est certain. En tout cas nous, il y a plein de spectateurs qui nous ont dit qu'ils auraient aimé voir le film en salle et puis il y a même des spectateurs qui sont abonnés à Netflix et qui n'avaient pas envie de voir sur un écran de télévision. Quand on avait passé Roma dans le cadre du festival Lumière la salle était archi pleine on aurait pu faire trois salles. »*

*Donc oui il semble y avoir une demande du public pour ces films. [...] Voir un film de Scorsese qui dure trois heures, s'il était passé en salles les gens seraient venus le voir en salles, et ces autres auteurs qui ont fait des films sur Netflix, ce sont des auteurs qui ont l'habitude de faire des films de cinéma et les spectateurs avaient l'habitude de voir leurs films. »*

(entretien avec Frédérique Dupperet)

*« Ah ba First Cow oui, les salles qui l'ont passé ont fait des bons scores. Il a quand même marché dans les salles qui l'ont programmé. »*

(entretien avec Franck Roulet)

À propos d'un partenariat avec les plateformes, le pragmatisme semble être à l'ordre du jour pour les exploitants.

*« Il faut voir les modalités. Après nous on est obligé de s'adapter. Il faut être un peu pragmatique. Malgré tout, il ne faut pas faire le vieux dinosaure qui reste campé sur des à priori, ce genre de choses, c'est la meilleure façon de mourir. Donc il faut garder l'identité de la salle. Après, au niveau des contenus, ce qui peut être proposé sur les plateformes, en tout cas les noms qui sont proposés sur les plateformes, en effet on pourrait être sur des choses qui pourraient être projetées dans les salles. »*

(entretien avec Quentin Farella)

*« Bien sûr, je n'ai pas de tabou, on ne défend pas de forteresse, on est pas une secte. On ne va pas refuser de diffuser Scorsese parce qu'il est sur Netflix je trouve ça ridicule. »*

(entretien avec Nouredine Essadi)

*« L'année dernière ici par exemple, on a reçu Mundruczó qui a monté l'année dernière une pièce de théâtre au festival d'Avignon Pieces of a Woman et du coup il avait fait un film produit par Netflix du même nom interdit de sortie. Finalement comme nous on le recevait Netflix nous a autorisé à faire une projection du film et je n'ai pas eu l'ombre d'un doute sur le fait qu'il faille le*

*faire. Que ce soit produit par Netflix, Disney ou Warner, je n'ai pas plus d'état d'âme que ça. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

Ensuite, à propos de la tentative de Festival Netflix :

*« Pourquoi Netflix voulait faire ça ? Ils ont des auteurs, ils vont faire un festival Netflix pour se faire de la pub et ils se servent des salles de cinéma comme Télérama se sert des salles de cinéma pour se faire de la pub une fois par an. Après, sincèrement on pouvait le faire on n'était pas obligé de mettre Netflix partout. On aurait présenté avec plaisir le film de Jane Campion et on aurait dit que c'était le film de Jane Campion et c'est tout. [...] On avait rien contre le fait de le faire, sans être dupe. »*

(entretien avec Patrick Guivarc'h)

On retrouve également des discours plus nuancés :

*« Les plateformes ont et continuent d'opérer une révolution dans l'accès aux films, c'est irrémédiable. Je souhaite pour ma part que la salle garde sa singularité [...] J'aimerais préciser que les plateformes et les salles de cinéma devraient pouvoir trouver un terrain d'entente à condition que chacune respecte le champ d'action de l'autre. La fin des salles de cinéma est annoncée à chaque révolution technologique la concernant (télévision, VHS, DVD...). Je veux croire que cette fois encore le cinéma sur grand écran sortira vainqueur de cette « crise » et que la cohabitation des différents supports sera à l'avantage de la découverte de cet art par les cinéphiles. »*

(entretien par mail avec Anne-Juliette Jolivet)

*« J'aimerais pouvoir montrer le film de Jane Campion dans une salle de cinéma, après ça n'a pas l'air trop compatible pour le coup. [...] Il y a tellement de films qui cherchent une place dans les salles et qui sont marginalisés, qui risquent de disparaître. Nous on a fait plutôt le choix d'aller vers la défense d'un cinéma de recherche qui n'est pas sur Netflix. »*

(entretien avec Anastasia Rachman)

Dans le contexte actuel les exploitants ne ferment donc plus aussi fermement la porte aux plateformes numériques et un éventuel partenariat pour les films de certains auteurs habitués à la salle de cinéma semble envisageable, synonyme d'une adaptation qui semble nécessaire pour que la salle puisse rester attractive dans les années à venir. Il faut faire sorte que l'usage des plateformes numériques puisse être complémentaire à celui de la salle de cinéma, que les plateformes numériques puissent être une porte d'entrée vers le cinéma qui mène ensuite vers la salle de cinéma, que les plateformes et les salles puissent cohabiter. Pour cela et comme les exploitants semblent l'avoir bien compris, il est nécessaire de ne pas rester dans un rapport de force et d'essayer d'entrevoir des partenariats sans être dupe quant aux intentions des plateformes. Dans un article pour *Le Monde*, Vincent Maraval producteur et distributeur indépendant nous dit que :

« Il faut toujours se réjouir quand la cinéphilie progresse, mais il faut réagir. La salle doit réinvestir le cinéma, l'audace, l'innovation. C'est ce qui se passe dans les pays émergents, il n'y a pas de fatalité : ailleurs, la jeunesse aime les plateformes et la salle. Notre problème, c'est que, en France, le mode de financement des films de cinéma repose sur la télévision, qui vise un public âgé. Les jeunes se sont donc réfugiés sur les plates-formes. La création doit se libérer du joug des diffuseurs. Les solutions existent ailleurs, il suffit de les copier et de faire preuve de volonté politique » (Vincent Maraval<sup>59</sup>)

Comme nous avons pu le voir ces dernières années, les plateformes numériques ont réussi à produire des films art et essai de bonne qualité tels que *The Power of the Dog* de Jane Campion, *Okja* de Bong Joon-Ho, *Roma* d'Alfonso Cuarón, *The Irishman* de Martin Scorsese, *Uncut Gems* des frères Safdie ou encore *Mariage Story* de Noah Baumbach. Des films qui auraient pu avoir leur place dans les salles de cinéma art et essai françaises et qui selon nos enquêtés auraient rencontré une demande de la part des spectateurs. Mais plus que simplement avoir leur place dans les salles de cinéma, ces films auraient pu bénéficier d'un côté de la visibilité des

---

<sup>59</sup> *Le Monde*, Jacques Mandelbaum « Vincent Maraval “ La création doit se libérer du joug des diffuseurs “ », le 30 avril 2020

plateformes numériques et de la demande que cela génère chez les spectateurs et de l'autre de l'encadrement des salles avec l'intervention de spécialistes du cinéma, des avants premières, la venue du réalisateur ou de l'équipe du film mais également des conditions de projection inhérentes à la salle. Le public aurait donc pu profiter de tous les avantages de la salle et les plateformes pourraient progressivement remplacer la télévision pour le financement des films en France et négocier des conditions plus avantageuses au sein du bouclier qu'est la chronologie des médias. L'idée derrière cela serait que les salles de cinéma s'adressent aux jeunes qui consomment actuellement leurs films sur les plateformes que ce soit au niveau de l'offre des films proposés par les plateformes, bien plus axées sur les jeunes que la télévision.

## Conclusion

---

Pour répondre aux différentes hypothèses et à la problématique qui était : qu'envisagent de mettre en place les exploitants de salles art et essai français pour faire face au contexte actuel et à la baisse notable de fréquentation ? L'élément principal de mon corpus est les entretiens avec les exploitants, qui m'ont été nécessaires pour construire et alimenter mes différents chapitres, mais également ma bibliographie composée de lectures universitaires, de presse et d'études.

Cette recherche a permis de révéler plusieurs informations importantes. Tout d'abord émane des exploitants un certain pragmatisme vis-à-vis de la situation actuelle tant la baisse de fréquentation depuis la réouverture des cinémas s'est fait ressentir pour eux. En effet, comme nous avons pu le voir lors de la présentation de l'économie de ces salles, la billetterie et donc la fréquentation est la principale source de revenu pour ces cinémas, ce qui représente une réelle limite pour les salles.

Nous avons également pu discerner une autre caractéristique de ces exploitants, c'est leur cruel manque d'unité face aux enjeux auxquels ils doivent et vont devoir faire face. Sur la plupart des sujets, les idées varient grandement entre les différents exploitants, ce qui en soi n'est pas vraiment un problème et peut même entraîner des discussions nourries et enrichissantes entre ces derniers. Mais on repère toutefois que malgré l'existence d'associations ou de syndicats qui regroupent les exploitants comme l'AFCAE ou le SCARE, tous les exploitants ne semblent pas participer à la même échelle aux discussions et certains semblent même en être désintéressés et ce pour diverses raisons comme par exemple le fait qu'ils y voient un manque d'intérêt ou alors le fait qu'ils aient des divergences idéologiques marquées. Comme je l'ai présenté lors du premier chapitre, certains cinémas sont privés, d'autres associatifs et cela semble créer certaines disparités au niveau notamment de certaines subventions reçues ou non... De plus, plusieurs cinémas font partie de réseaux internes, c'est-à-dire des regroupements de plusieurs cinémas et semblent

s'en accommoder ou s'en contenter. Aujourd'hui, il y aurait cependant un réel intérêt à créer une réelle unité entre la totalité des cinémas art et essai français afin d'envisager le futur en tant que force unique regroupée face aux différents éléments extérieurs et notamment les super-puissances que sont les plateformes numériques. Il faudrait donc structurer plus fermement les différents cinémas art et essai autour d'une institution.

Mais ce pragmatisme des exploitants s'accompagne également d'un certain désespoir. Les réalisateurs habitués des salles désertent progressivement les modes de financement classiques pour faire financer leurs créations par les plateformes et certains se tournent même vers le format de la série. En plus de tous les réalisateurs que j'ai pu citer au cours des différents chapitres tels que Jane Campion, Martin Scorsese, Paolo Sorrentino, Kornél Mundruczó, Alfonso Cuarón, Bong Joon-ho et David Fincher pour ne citer qu'eux, on retrouvera également prochainement Xavier Dolan et sa série *La nuit où Laurier Gaudreault s'est réveillé* qui sera diffusé sur Canal+, Guillermo del Toro avec sa série *Cabinet of Curiosities* et son film *Pinocchio* qui sortiront tous les deux sur Netflix ou encore Tim Burton et sa série *Mercredi* qui sera diffusée sur Netflix. Mais aussi *Athena* de Romain Gavras et *White Noise* de Noah Baumbach, deux films Netflix qui sortiront prochainement et qui seront diffusés lors de la Mostra de Venise 2022.

Une réelle mutation semble donc apparaître chez les artistes et cela m'a directement guidé vers l'hypothèse suivante : les exploitants vont-ils devoir s'adapter à ces nouveaux acteurs et envisager des partenariats ? La majorité des exploitants semble avoir admis et pris en compte le fait que les plateformes numériques attirent un public plus jeune et plus nombreux. De ce fait et de par la multiplication des acteurs et la crise sanitaire, les exploitants ne semblent désormais pas campés sur leurs positions. Pour ne pas être progressivement affaiblis par les plateformes et pour que la série ne devienne pas la norme de consommation pour le public jeune, les exploitants vont donc devoir envisager des partenariats avec les plateformes et ne pas les traiter comme une menace. Sans toutefois être dupe quant aux intentions réelles des plateformes, il faut, après avoir établi des modalités équitables, pouvoir diffuser les films art et essai de plateformes dans les salles art et essai françaises. Il faut donc utiliser les plateformes à bon escient pour attirer le public en salles. Mais il faut

surtout appuyer ce qui est déjà fait à travers la chronologie des médias, à savoir le financement du cinéma français de la part des plateformes numériques en échange d'un assouplissement des règles de diffusions pour ces derniers, avec l'idée de progressivement faire des plateformes numériques le partenaire majeur du cinéma français en échange d'une intégration des cinémas dans le nouveau circuit de diffusion et ainsi attirer les nouvelles générations du public, ce qu'actuellement n'arrive pas à faire la télévision. En somme, il faut aller chercher le futur public où il est. La diffusion de ces films de plateformes qui génèrent une forte demande de la part du public pourrait également devenir une arme face aux blockbusters diffusés dans les multiplexes.

Toutefois, tout cela ne fonctionnerait que si les exploitants arrivent à maximiser et à capitaliser sur les différents atouts de leurs salles. Ce qui était une autre interrogation, la salle est-elle un atout suffisant pour les exploitants ? Les exploitants doivent pouvoir être en mesure de conserver le public des plateformes qui serait alors nouvellement capté mais également n'importe quel public nouveau. La salle peut alors s'appuyer sur plusieurs atouts majeurs que nous avons pu voir dans le troisième chapitre. Tout d'abord ce sont les conditions de diffusion, l'idée de participer à une diffusion, une expérience commune avec les autres spectateurs, un moment sacré pour beaucoup de spectateurs mais également de profiter de qualités visuelles et sonores encore inégalées dans la majorité des sphères privées ; mais surtout de profiter de la mise en place d'évènements spéciaux que ce soit des avant-premières, la venue de réalisateurs, d'acteurs ou de spécialistes du cinéma pour pouvoir créer des espaces de discussions et générer du bouche-à-oreille autour des films diffusés. Comme nous avons pu le voir, dès lors que le public franchit les portes des salles de cinéma, une dynamique vertueuse se met en marche avec par exemple la diffusion de bande-annonce.

L'idée est donc de conquérir un nouveau public ou reconquérir un public perdu lors de la crise sanitaire. Pour cela, la mise en place de campagnes de publicité visant à réhabiliter l'image des cinémas art et essai français face notamment à l'image négative véhiculée par les multiplexes notamment au niveau du prix de la place. Dans le contexte actuel où le pouvoir d'achat des français semble progressivement entravé par plusieurs hausses de prix liées à des conjonctures diverses et variées, mettre en

avant le faible coût de la place de cinéma dans les salles art et essai tout en diffusant des films art et essai venant des plateformes pourrait permettre de grandement redynamiser la fréquentation. De plus, une fois le public nouvellement capté, il faudra compter sur une programmation adaptée au profil de ces nouveaux spectateurs pour pouvoir les conserver sur le long terme.

Cependant l'intégration économique des plateformes numériques dans le mode de fonctionnement des salles et du cinéma français pourrait également avoir des conséquences très peu souhaitables pour les exploitants. En effet, elle entrainerait logiquement une influence plus importante des plateformes sur les futures créations, ce qui pourrait nuire à la diversité et à l'originalité propre au cinéma art et essai et qui ne semble pas être la priorité des plateformes. Il faudrait alors pouvoir dans un premier temps compter sur des réalisateurs influents pour le maintien de cette diversité. Il faut également que les exploitants puissent se saisir de l'outil numérique pour communiquer sur leurs salles. À travers cette appropriation des réseaux sociaux les cinémas vont chercher à se mettre en avant et à se différencier auprès d'un public plus jeune, le format papier convenant à un public plus âgé. Comme nous avons pu le voir lors du deuxième chapitre, la crise sanitaire a eu un effet d'accélérateur pour les plateformes numériques qui ont gagné quelques années d'intégration durant cette période et l'heure n'est donc plus à l'inaction et au repli sur soi pour les exploitants.

Tout cela est assez révélateur de ce qu'écrivaient Vincent Bullich et Laurie Schmitt à propos de l'interdépendance internationale qui ne cesse d'augmenter dans le secteur des industries culturelles et la génération d'un cosmopolitisme esthético-culturel (Cicchelli et Octobre, 2017, 277) liée en grande partie à une idée de consumérisme globalisé du système capitaliste. Dans un contexte où l'on peut jouir du patrimoine commun de l'humanité civilisée<sup>60</sup>, les politiques publiques françaises auront un rôle clef à jouer afin de réguler le rapport de force entre le cinéma et les autres formes de consommation des films. De plus les modes de financement des films doivent être progressivement modifiés et s'adapter à cette globalisation, passant de la télévision aux plateformes, qui arrive à mieux s'inscrire dans cette dernière.

---

<sup>60</sup> FREUD, S. (1915) « Considérations actuelles sur la guerre et la mort », *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 12.

Toutefois, les salles peuvent dans l’immédiat faire un astucieux mélange de tous les atouts de la salle que nous avons pu voir, à l’instar du groupe *Maison Dulac Cinéma* et la création leur « Saison du Cinéma » qui regroupe festivals, ciné-clubs, tarifs avantageux, diversité du contenu et des arts mis en avant à travers une utilisation multiple de la salle avec par exemple des expositions et des conférences, mais dont le succès reposera grandement sur leur capacité de communiquer pleinement autour de ces évènements.

Il faudra suivre avec attention les actualités des prochaines années concernant les cinémas art et essai pour voir ce qui sera mis en place et ce qui fonctionnera ou non.

## Bibliographie

---

- ASSAYAS, O. (2020). « Le temps présent du cinéma ». Tracts Gallimard
- BALDACCHINO, J. (2019), « Netflix, l'usine à séries que le cinéma déteste adorer » *Nectart*, vol. 9, no. 2, pp. 116-125.
- BEAURAIN, N. et al. (2004), « Le cinéma populaire et ses idéologies », *L'Homme & la Société*, vol. 154, no. 4, pp. 5-8.
- BLANCHARD, J. (2014), « Multiplexes, public de banlieue et création cinématographique française : caractère marchand de l'ethnicité sur grand écran » *Migrations Société*, vol. 151, no.1, pp. 153-164.
- BOURGATTE, M. (2012), « Le cinéma d'Art et Essai : un label de la qualité institutionnelle mis à l'épreuve de l'expertise ordinaire », *Communication & langages*, vol. 174, no. 4, pp. 109-122.
- BOUTET, M. (2017), « Chapitre 1. Histoire des séries télévisées. » Dans : Sarah Sepulchre éd., *Décoder les séries télévisées*, pp. 11-47. Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.
- BULLICH, V. & SCHMITT, L. (2022), « Netflix et les professionnels du cinéma et de l'audiovisuel français : vers une "entente cordiale" ? », *Nectart*, vol. 15, no. 2, pp. 66-79.
- CARDOU, N. (2021), « Que pèsent les politiques culturelles à l'heure de Netflix et de YouTube ? », *Nectart*, vol. 13, no.2, pp. 51-59.
- CHANTEPIE, P. & PARIS, T. (2021). « *Économie du cinéma* ». La Découverte.
- CICCHELLI, V & OCTOBRE, S (2017), « L'amateur cosmopolite. Goûts et imaginaires culturels juvéniles à l'ère de la globalisation », Ministère de la Culture – DEPS.
- CRETON, L. (2006), « Cinéma et télévision en France : idiosyncrasies, convergences et recompositions industrielles », *Le Temps des médias*, vol. 6, no.1, pp. 118-128.
- ESCANDE-GAUQUIÉ, P. (2021). « *Les défis numériques du cinéma français* ». Atlande
- ETHIS, E. (2018). « *Sociologie du cinéma et de ses publics* ». Armand Colin.
- FREUD, S. (1915) « Considérations actuelles sur la guerre et la mort », *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981, p. 12.
- GAUDREULT, A. et MARION, P (2013). « *La fin du cinéma ?* ». Armand Colin

GÉRARD, C (2005), « Multiplexes et art et essai », *Géographie et cultures*, vol.53, pp 59-78.

LE DIBERDER, A. (2019). « *La nouvelle économie de l'audiovisuel* ». La Découverte

MARY, J. (2022), « Réflexions sur l'avenir du cinéma face aux plateformes américaines de *streaming* », *Annales des Mines - Réalités industrielles*, vol. 2022, no. 1, pp. 29-32.

RAGOT, S. (2010), « Le cinéma est-il devenu un loisir de luxe ? Une étude économétrique de la demande Française », *Revue d'économie politique*, vol. 120, no.1, pp. 117-140.

TARKOSVKI, A. (1984). « *Le temps scellé* ». Philippe Rey

TRYON, C. (2020), « Netflix : une meilleure télé ? », *Multitudes*, vol. 79, no. 2, pp. 108-115.

WIART, L. (2021), « Comment Netflix bâtit son empire », *Nectart*, vol. 13, no. 2, pp. 124-133.

## Sources

---

### Articles de presse

*Écran Large*, Déborah Lechner, « Cabinet of Curiosities : la série *Netflix* de Guillermo del Toro a une date (et une nouvelle stratégie de diffusion) », le 16 août 2022.

*France Info Culture*, « L'avenir de Netflix passe par les salles obscures, selon le patron des cinémas américains », le 28 avril 2022.

*France Info Culture*, Camille Caldini, « Le succès des séries télé nuit-il au cinéma ? », le 2 mars 2022.

*Le Figaro*, Bleuenn Robert, « Les cinémas anglais baissent les prix des tickets “pour s'adapter à la crise du coût de la vie“ », le 3 juin 2022.

*Le Figaro*, Wladimir Garcin-Berson, « *Netflix* signe un partenariat avec MK2 en France et diffusera Truffaut et Demy », le 20 avril 2020.

*Le Monde Diplomatique*, Thibault Henneon, « Les recettes de Netflix », février 2019.

*Le Monde*, Jacques Mandelbaum, « Vincent Maraval : “La création doit se libérer du joug des diffuseurs“ », le 30 avril 2020.

*Le Monde*, Nicole Vulser, « Les cinémas américains font de l'œil à *Netflix* », le 28 avril 2022.

*Le Monde*, « Des actionnaires de *Netflix* portent plainte contre la plate-forme », le 5 mai 2022.

*Le Monde*, Nicole Vulser, « Les plate-formes de streaming continuent de priver de spectateurs les salles de cinéma », le 16 mai 2022.

*Le Monde*, Thomaas Sotinel, « Le cinéma est-il mort ou vif, bousculé par les plate-formes et affaibli par le Covid ? », le 13 mai 2022.

*Le Monde*, Nicole Vulser, « Le cinéma d’auteur a de plus en plus de mal à retrouver son public », le 15 mai 2022.

*Le Monde*, Mathieu Macheret, « “*Les Quatre Cents Coups*“, “*Jules et Jim*“... : 12 films de François Truffaut sur *Netflix* », le 22 avril 2020.

*Les Cahiers du Cinéma*, Bruno Icher, « Ripoliner la salle – La chronique de Bruno Icher “Par ailleurs“ », le 23 août 2022.

*Les Cahiers du Cinéma*, Damien Bonelli « *Les salles de New York, entre survie et résistance* » le 5 juillet 2022.

*Les Echos*, Nicolas Richaud, « Les 5 chiffres fous de *Netflix* », le 23 janvier 2018.

*Les Echos*, Tom Fevrier, « Le cinéma coûte-t-il vraiment de plus en plus cher ? », le 7 juillet 2022.

*Les Echos*, Fabio Benedetti Valentini, « Streaming : pourquoi la croissance ne va pas s’arrêter », le 23 mai 2022.

*Les Inrockuptibles*, Théo Ribeton, « *Netflix*, fabrique d’une nouvelle génération de cinéphiles ? », le 16 février 2021.

*Les Inrockuptibles*, Jérémie Oro, « Démarrage au box-office réussi pour la version restaurée de “*La Maman et la Putain*“ », le 10 juin 2022.

*Libération*, Lelo Jimmy Batista, « Faut-il seulement se réjouir de l'arrivée de la cinéphilie sur *Netflix* ? », le 21 avril 2020.

*Libération*, Guillaume Lecaplain et BIG, « La chronologie des médias, une histoire française bousculée » le 13 mai 2017.

*Libération*, « Cinémas indépendants : pour un plan d'urgence et de relance économique », le 20 juillet 2020.

*Premiere* Sophie Baudouard, « Les films d'auteur à la *The Irishman*, c'est fini pour *Netflix* », le 2 juin 2022.

*Premiere*, Charles Martin, « Xavier Dolan dévoile les premières images de sa série *Canal+* » le 2 juin 2022.

## **Études**

*AFCAE*, « Les films et les séries sur les plateformes », 16 mai 2022.

*CNC*, « Pourquoi les Français ont-ils moins souvent au cinéma », 23 mai 2022.

*CNC*, « Observatoire de la transition écologique – Diagnostic énergétique des salles de cinéma », 10 juin 2022.

## **Sites web**

*ADRC*, <https://adrc-asso.org/>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Alain.le-diberder.com*, « L'histoire mouvementée de Netflix », <https://alain.le-diberder.com/lhistoire-mouvementee-de-netflix/>, (dernière consultation le 26 août 2022)

*Art-et-essai.org*, <https://www.art-et-essai.org/162/depuis-1955>, (dernière consultation le 24 août 2022)

*Avcesar.com*, « Netflix achète une troisième salle de cinéma aux USA »

<https://www.avcesar.com/actu/id-35063/netflix-achete-une-troisieme-salle-de-cinema-aux-usa.html#:~:text=%C2%AB%20En%20plus%20de%20Premi%C3%A8res%20et,of%20global%20films%20chez%20Netflix>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Boxofficepro.fr*, « Le Grand Action ferme pour travaux »,

<https://www.boxofficepro.fr/le-grand-action-ferme-pour-travaux/>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*CNC*, « Notice du classement art et essai »

<https://www.cnc.fr/documents/36995/147089/Notice+du+classement+art+et+essai.pdf/d9d1ec3a-6ae9-ec98-0c65-13f274de8d5e?t=1632472071751>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*CNC*, « Décryptage : qu'est-ce que le 70 mm ? »

[https://www.cnc.fr/cinema/actualites/decryptage--questce-que-le-70mm\\_1022583](https://www.cnc.fr/cinema/actualites/decryptage--questce-que-le-70mm_1022583), (dernière consultation le 27 août 2022).

*CNC*, « COVID 19 – Informations du CNC »

[https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/covid-19--information-du-cnc\\_1139648#:~:text=Soutiens%20renforc%C3%A9s%20de%20l'%C3%89tat&text=Toutes%20les%20entreprises%20ferm%C3%A9es%20administrativement,10%20000%20%E2%82%AC%2C%20sans%20exception](https://www.cnc.fr/professionnels/actualites/covid-19--information-du-cnc_1139648#:~:text=Soutiens%20renforc%C3%A9s%20de%20l'%C3%89tat&text=Toutes%20les%20entreprises%20ferm%C3%A9es%20administrativement,10%20000%20%E2%82%AC%2C%20sans%20exception), (dernière consultation le 27 août 2022).

*CNC*, « Les SOFICA » [https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/production/les-sofica\\_759536#:~:text=Les%20Soci%C3%A9t%C3%A9s%20de%20financement%20de,la%20production%20cin%C3%A9matographique%20et%20audiovisuelle](https://www.cnc.fr/professionnels/aides-et-financements/multi-sectoriel/production/les-sofica_759536#:~:text=Les%20Soci%C3%A9t%C3%A9s%20de%20financement%20de,la%20production%20cin%C3%A9matographique%20et%20audiovisuelle),

(dernière consultation le 27 août 2022).

*Ens.psl.eu*, « Epilogue – Le cinéma s’est arrêté », <https://www.ens.psl.eu/actualites/epilogue-le-cinema-s-est-arrete>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Fr.calameo.com*, <https://fr.calameo.com/read/006584667aa4c04d9c4a6>, (dernière consultation le 2 septembre)

*IFCIC*, <http://www.ifcic.fr/ifcic/presentation-de-l-ifcic.html>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Lejournal.cnrs.fr*, « Fans de séries : addiction ou prise de contrôle ? » <https://lejournal.cnrs.fr/billets/fans-de-series-addiction-ou-prise-de-controle>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Radiofrance.fr*, « Streaming ou salles obscures : où est l’avenir du cinéma ? », <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-temps-du-debat/streaming-ou-salles-obscures-ou-est-l-avenir-du-cinema-2442282>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*S22.qc4cdn.com*, « Final Q1 22 Shareholder Letter » [https://s22.qc4cdn.com/959853165/files/doc\\_financials/2022/q1/FINAL-Q1-22-Shareholder-Letter.pdf](https://s22.qc4cdn.com/959853165/files/doc_financials/2022/q1/FINAL-Q1-22-Shareholder-Letter.pdf), (dernière consultation le 27 août 2022).

*Tendanceouest.com*, « La date d’ouverture du nouvel Omnia est connue », <https://www.tendanceouest.com/actualite-401117-photos-rouen-cinema-la-date-d-ouverture-du-nouvel-omnia-est-con nue>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Whats-on-netflix.com*, « Netflix Movie Library Shrunk by 35% But Is Growing Again », <https://www.whats-on-netflix.com/news/netflixs-movie-library-has-shrunk-by-35-since-2015-but-is-growing-again/>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Youtube*, « Jean-Luc Godard “Je n’ai rien changé au cinéma“ », <https://www.youtube.com/watch?v=h7H3nflE6LY&t=1s>, (dernière consultation le 27 août 2022).

*Youtube*, « Rethink TV / SVoD & AVoD Forecast », [https://www.youtube.com/watch?v=ejJkjsf\\_JLA&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=ejJkjsf_JLA&t=1s), (dernière consultation le 27 août 2022).

## Corpus

### Corpus d'enquêtés

#### Entretiens en présentiel :

Entretien n°1 : Nouredine Essadi , directeur du Paris Cinéma Club qui regroupe le Cinéma des Écoles et le cinéma Christine

Durée : 00 :35 :41

Date : 22/05/2022

Entretien n°2 : Quentin Farella , directeur du cinéma L'Arlequin

Durée : 01 :03 :36

Date : 23/05/2022

Entretien n°3 : Anastasia Rachman, directrice du cinéma Le Saint André des Arts

Durée : 00 :42 :26

Date : 23/05/2022

Entretien n°4 : Frédérique Dupperet, directrice du cinéma Comoedia Lyon

Durée : 00 :47 :06

Date : 16/06/2022

Entretien n°5 : Manon Desseauve, directrice du cinéma Les 7 Batignoles

Durée : 00 :38 :43

Date : 21/06/2022

Entretien n°6 : Patrick Guivarc'h, directeur du cinéma Utopia Avignon

Durée : 01 :37 :00

Date : 24/06/2022

Entretien n°7 : Gautier Labrusse, directeur du cinéma Lux Caen

Durée : ??:??:?? (enregistrement audio perdu)

Date : 01/07/2022

**Entretien en visio :**

Entretien n°8 : Franck Roulet, directeur du cinéma Le Renoir et du cinéma Le Mazarin Aix en Provence.

Durée : 01 :10 :00

Date : 28/06/2022

**Questionnaire par mail :**

Questionnaire n°1 : Anne-Juliette Jolivet, programmatrice au cinéma Les 400 coups d'Angers.

Date : 24/06/2022

Questionnaire n°2 : Alexandre Blain, Produits & Contenus à La Cinétek.

Date : 25/07/2022

## **Table des matières**

<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : L'économie des salles art et essai, un fonctionnement voué à l'incertitude ?</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 Les sources de revenus</b> .....	<b>18</b>
a. La billetterie .....	18
b. Stratégie de diversification des revenus .....	21
c. La carte illimitée .....	23
<b>1.2. Les sources de dépenses</b> .....	<b>24</b>
a. La masse salariale .....	24
b. Les dépenses liées au bâtiment .....	26
c. Les dépenses énergétiques .....	27
<b>1.3. Les limites de ce modèle économique face à la multiplication de la concurrence</b>	<b>28</b>
<b>Chapitre 2 : L'impact de la crise sanitaire et des plateformes numériques sur les salles de cinémas art et essai, de réelles menaces ?</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1. L'émergence et le développement des plateformes numériques</b> .....	<b>32</b>
a. Netflix, la course aux productions originales, de diffuseur à producteur ? .....	33
b. Vers une appropriation du métier d'exploitant ? .....	36
c. La consécration des Oscars .....	39
d. De l'addiction aux plateformes par la série, un changement progressif des usages .....	41
e. Le futur des plateformes de streaming, vers une baisse annoncée ? .....	46
<b>2.2. Les conséquences de la crise sanitaire pour les salles et les plateformes</b> .....	<b>49</b>
a. L'étude de l'IFOP pour l'AFCAE .....	50
b. L'étude de Vertigo Research pour le CNC .....	53
<b>Chapitre 3 Les solutions envisagées par les exploitants de salles</b> .....	<b>58</b>
<b>3.1. Réglementer c'est continuer d'exister ? Les politiques publiques face au contexte actuel.</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2. Répondre au numérique par le numérique ou l'intégration du numérique dans les méthodes de communication</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3. La programmation et le cinéma comme lieu de vie, les atouts de la salle de cinéma</b> .....	<b>69</b>

<b>3.4. Adaptation des exploitants aux nouveaux acteurs, un passage obligé pour envisager le futur ? .....</b>	<b>80</b>
<i>Conclusion .....</i>	<i>86</i>
<i>Bibliographie .....</i>	<i>91</i>
<i>Sources.....</i>	<i>93</i>
<i>Corpus.....</i>	<i>99</i>
<i>Table des annexes .....</i>	<i>103</i>

## Table des annexes

---

<i>Annexe 1</i> .....	<i>104</i>
<i>Annexe 2</i> .....	<i>106</i>

# ***Annexe 1***

## **Guide d'entretien**

- Pouvez-vous me parler de votre « carrière » dans le cinéma d'art et essai ?

### Sur le fonctionnement de la salle :

- Combien de personnes travaillent dans votre cinéma ?
- Quelles sont en part, les différentes sources de revenus que votre cinéma perçoit ?
- Quelles sont les principales dépenses de votre cinéma ?
- Au niveau de la programmation, quel pourcentage de vos projections sont classés art et essai ?
- Quels sont vos liens avec les différentes organisations et syndicats de votre milieu ? Est-ce que vous avez l'équivalent des CIP à Paris ?
  - Quelle place prend le numérique pour la communication autour de votre cinéma ?

### Sur le lien avec le public :

- Pour votre public, les qualités visuelles et sonores de la salle sont-elles primordiales ?
- Mettez-vous en place des événements spéciaux ? (Projection de courts-métrages, rencontres avec des réalisateurs, festivals). Constatez-vous une réelle demande du public pour ces événements ? Est-ce que vous pensez que ces événements attirent un nouveau public ou fidélise le public existant ?
- Quelle relation entretenez-vous avec votre public ?

- Constatez-vous une évolution du public depuis l'apparition et le développement des plateformes ? Si oui, quelle tranche d'âge avez-vous le plus perdu par exemple ?

- Que doivent mettre en place les salles pour conquérir un nouveau public et reconquérir le public perdu ? Une baisse des prix des tickets parait-elle envisageable comme fait récemment en Angleterre ?

#### Sur l'impact des plateformes :

- Quel est votre opinion sur la part de plus en plus importante de films produits par les plateformes récompensés au sein des plus grands festivals de cinéma

- Est-ce que les plateformes ont modifiés les demandes du public ? Quels sont les caractéristiques des films qui fonctionnent le mieux dans vos salles ?

- La crise sanitaire est-elle à l'origine de l'impact que les plateformes peuvent avoir sur la fréquentation des cinémas art et essai ?

- Des partenariats avec les plateformes semblent-ils envisageables et souhaitables ? Est-ce que cela peut être un axe de développement envisageable ?

- Quel est votre opinion sur une plateforme orientée art et essai tel que Mubi ?

#### Sur la politique culturelle :

- Quel est votre opinion sur la nouvelle chronologie des médias ? Était-ce aujourd'hui nécessaire pour que les salles survivent ?

- Les acteurs publics vous fournissent-ils une aide suffisante pour lutter contre la concurrence des plateformes ? Via les subventions par exemple.

- J'aimerais connaître votre analyse sur l'impact que la gestion de la crise sanitaire a pu avoir dans ce contexte de concurrence qui vous oppose aux plateformes ?

## Annexe 2



## Annexe 3

← Discussion

**N** Netflix France   
@NetflixFR 

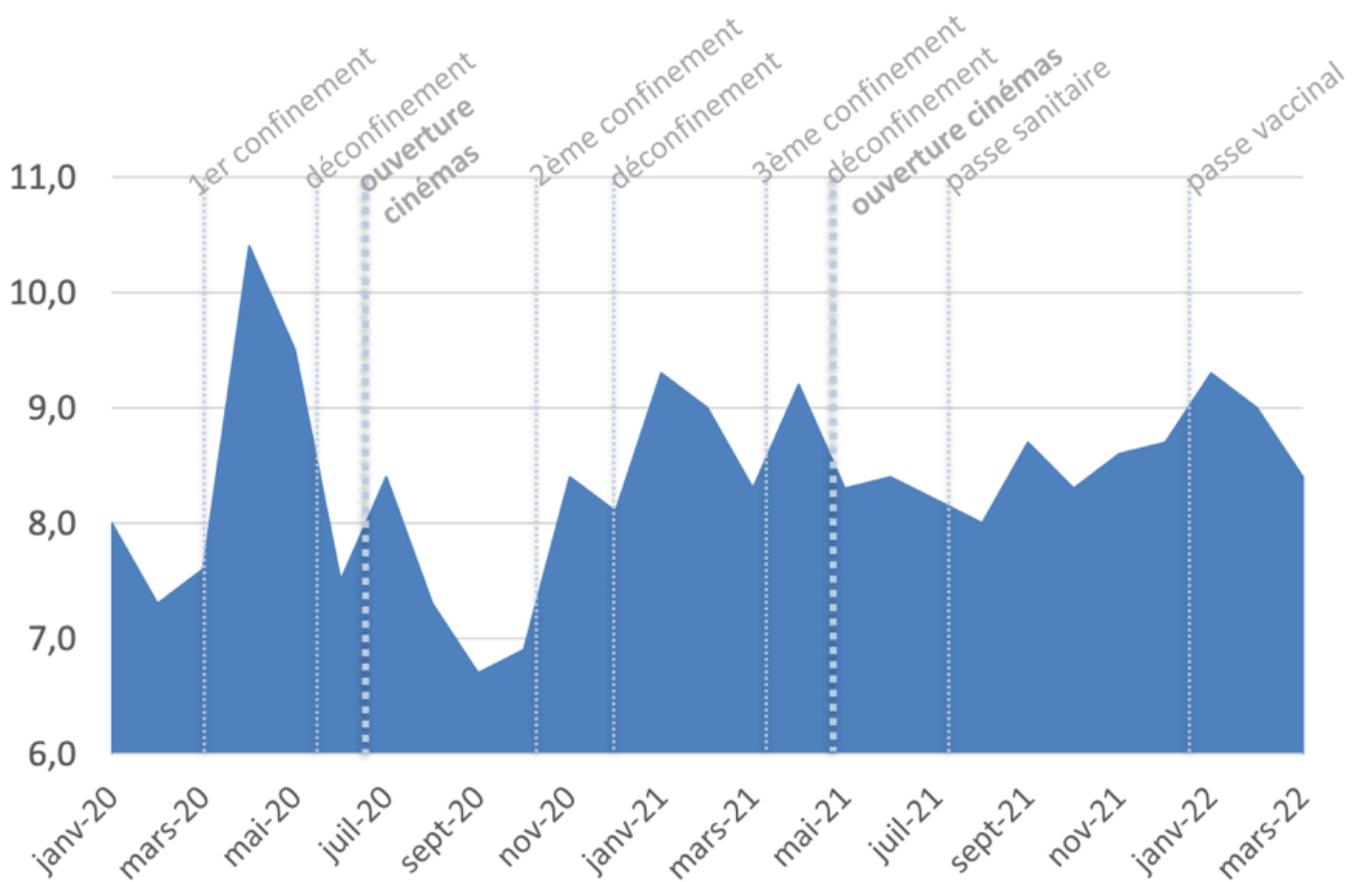
Quelle fierté de t'annoncer l'arrivée d'une large sélection de films des plus grands réalisateurs de l'Histoire comme David Lynch, Charlie Chaplin, Jacques Demy, Xavier Dolan, Steve McQueen et d'autres...

Dès vendredi, tu pourras retrouver 12 films de François Truffaut !



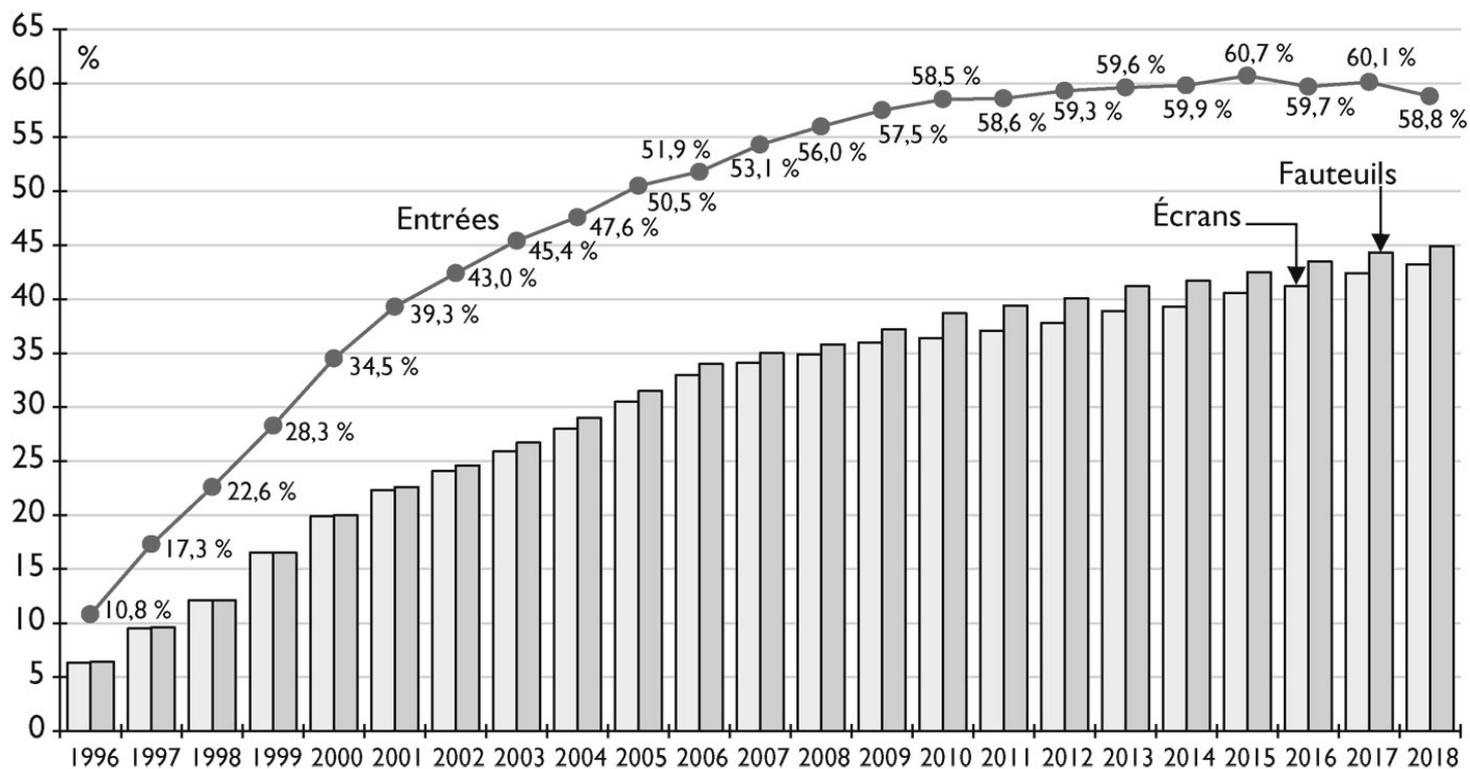
## Annexe 4

Nombre moyen de SVoDistes quotidiens (millions)



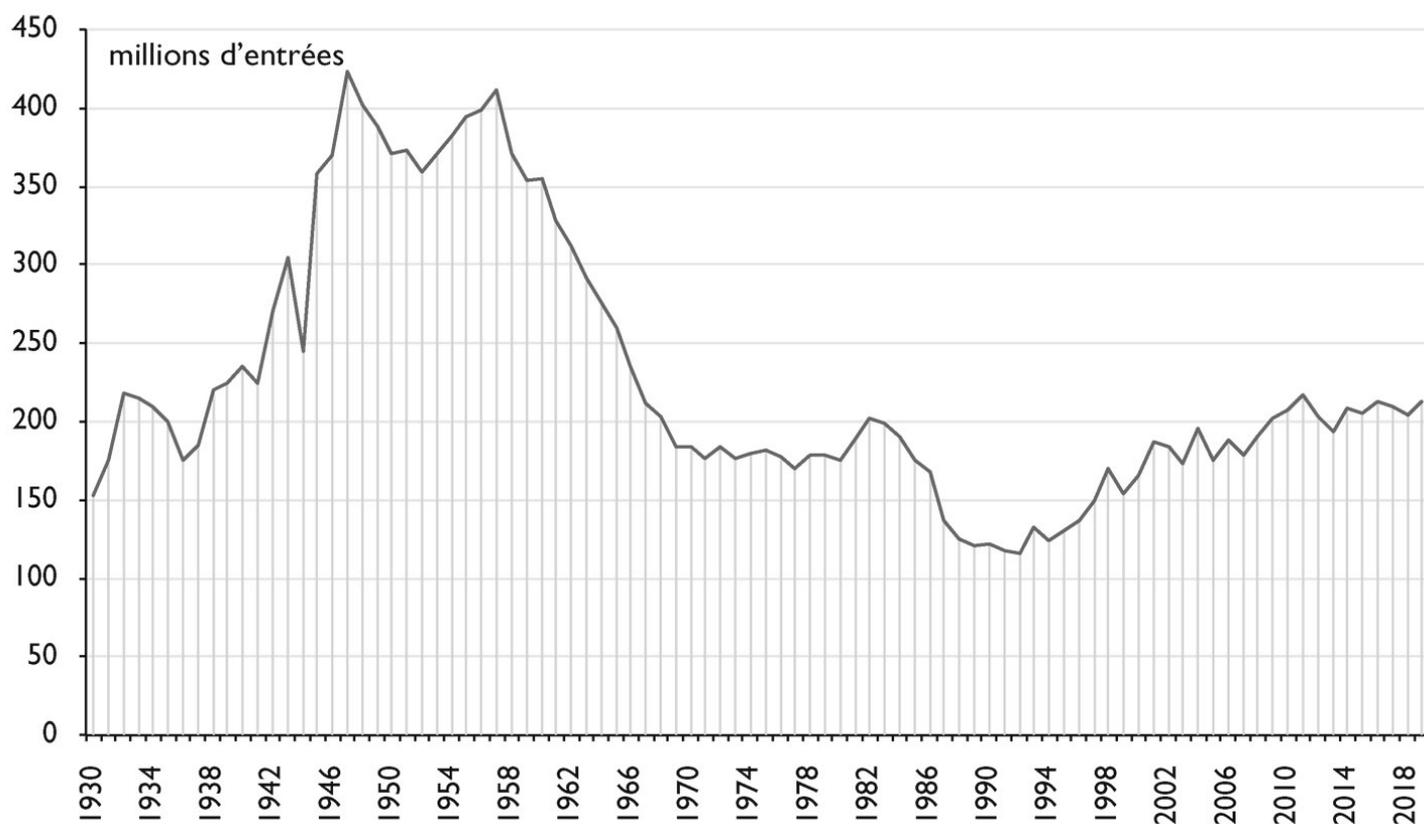
Étude du CNC : « Pourquoi les français vont-ils moins souvent au cinéma ? » page 26

## Annexe 5



Le poids des multiplexes dans l'exploitation cinématographique française  
(Creton, 2020, 61)

## Annexe 6



La fréquentation cinématographique en France (Creton, 2020, 55)

## Annexe 7

### Cannes, c'est plus ce que c'était !

C'est tous les ans ou presque la même rengaine. Cannes, ma bonne dame, c'est plus ce que c'était : la sélection n'est vraiment pas terrible, le palmarès est complètement naze, tout ça c'est copinage et compagnie, bref le festival part à vau-l'eau... Sauf ces deux dernières années, pour des raisons qu'on imagine aisément : en 2020, confinement oblige, il n'y eut point de grand raout cannois. Et en 2021, déplacé en juillet, le festival n'avait pas aimanté son lot de festivaliers ronchons – n'avait pas attiré grand monde à dire vrai, ce qui l'avait rendu d'autant plus agréable à notre goût : accès faciles aux projections, pas de festivités tentatrices pour nous détourner des salles obscures, le prix du jambon-beurre à peu près décent, etc., etc.

2022 ayant remis les pendules à leur place, la crise sanitaire semblant derrière nous (on espère, on espère), Cannes a donc fait le plein, plus que le plein de visiteurs accrédités, badgés, institutionnels, professionnels et occasionnels mêlés. On a vu se multiplier dans le plus grand sérieux les études et les tables rondes dédiées à la grande affaire du moment qui secoue tout le secteur : le public (vous chère spectatrice, vous cher spectateur) a déserté les salles de cinéma. À l'appui des démonstrations alambiquées, de savants graphiques indiquaient d'un côté qu'il fallait urgemment séduire les 15-25 ans, de l'autre que c'était les seniors qui ne sortaient plus de chez eux et préféreraient rentabiliser leur abonnement Netflix... Tous s'accordant sur un point : l'activité tarde à redémarrer et les salles sont à la peine. Et de préconiser, pour retrouver un large public, enthousiaste et heureux, qui de vendre dans les cinémas des confiseries certifiées bio, qui d'utiliser à plein régime les « datas » aimablement mises à disposition par les utilisateurs de smartphones (collectées

par ces joyeux philanthropes que sont Google, Instagram, Facebook ou Allociné) pour leur bricoler des programmations sur-mesure (beuàrk !), les plus audacieux proposant même d'organiser dans le-urs salles de cinémas des « rencontres autour de séances « militantes » pour l'animation et la promotion desquelles les exploitants pourraient compter sur le « tissu associatif local » – on a entendu ça lors des journées de l'Association des Cinémas d'Art et Essai (attention, ce sont des punks... On leur dit qu'il y en a qui le font depuis des lustres !). Alors quoi, ça va si mal ? Pour être francs, on a connu des jours bien meilleurs. Seulement, on ne cherche pas de bouc-émissaire ni de solution miracle : on est intimement convaincu que ce sont les films qui ramèneront « le public » (vous, donc, les gens) vers les salles de cinéma – et pas les incantations, ni les lamentations, ni les soldes à répétition. Et puisqu'on y est, dans la grande messe cannoise du cinéma, qu'il y a forcément dans la grande diversité de ce qui y est montré de quoi titiller les glandes de la curiosité chez nos contemporains – mais le désir reste un grand mystère et son éveil une alchimie complexe.

C'est pas pour faire pleurer dans les chaumières, c'est pas pour frimer non plus, mais de fait, ça doit servir à ça, Cannes : une belle aubaine professionnelle en même temps qu'un sacré marathon. Des centaines de films projetés pendant 10 jours dans un périmètre ridicule (oui, c'est assez riquiqui la Croisette, même s'il faut des plombs pour s'y frayer un chemin dans la foule) – et la promesse d'y découvrir en avant-première le haut du panier des sorties de films des 10 mois qui vont suivre. On a donc entassé une dizaine de permanents venus de tous les Utopia dans une collocation louée à prix d'or pas trop loin du « Palais » des festivals (le marché

de l'immobilier à Cannes, pendant 10 jours, ferait verdier de jalousie un marchand de sommeil du Marais parisien) et ils se sont gaiement répartis, à l'instinct, les films et les sélections. À raison de 5 à 6 films par jour, chacun a dû avoir plus ou moins ses 30 à 40 films au compteur, ce qui fait de l'abattage ! Et même si quelques titres nous ont échappé, notre échantillon étant plus représentatif que celui du premier sondage IPSOS venu, on peut légitimement tirer un bilan assez complet : quoi qu'en disent les tristes critiques assermentés, l'édition 2022 du Festival de Cannes était réellement un très, très grand cru – la plupart des films faisant pour eux l'unanimité de notre petite coterie. Petit florilège de nos enthousiasmes, en compétition ou pas (notez, notez !), on commence sans surprise par celui qui a raflé haut la main la Palme d'or, *The Triangle of sadness* (qui sortira, miracle de la distribution, sous l'improbable titre français *Sans filtre...*), mais vous aurez aussi un jour ou l'autre la chance de voir débouler dans les salles d'autres specimens de grand cinéma : *La Femme de Tchaïkovski*, *Hi-han*, *Leila et ses frères*, *Tori et Lokita*, *War pony*, *Godland*, *As bestas*, *Nos frangins*, *Alma viva...* Et on citera à part le discret mais extrêmement doux et beau et prometteur film tunisien *Sous les figues*, avec lequel on n'a pas fini de vous bassiner... On notera d'une façon générale le nombre de plus en plus élevé de films réalisés par des femmes, sacrés films, sacrées réalisatrices ! Et dans tout ça, pas un seul navet authentique certifié. Toutes sélections confondues, tous camarades utopiens mêlés, on n'a quasiment vu que du bon, voire du très bon – et fatalement quelques merveilles un peu plus merveilleuses que les autres (singulièrement nombreuses, cette année). On y reviendra en détail, au fil des gazettes et des mois à venir, c'est peu dire qu'on attend à présent fébrilement le plaisir de vous faire découvrir les 1000 et 1 splendeurs glanées ici et là. Dans les Utopia. Tout bientôt.

## **Résumé :**

Les plateformes numériques et la crise sanitaire ont récemment bouleversé le fragile équilibre qui unissait le public et les salles de cinéma art et essai. Depuis quelques années les plateformes numériques issues de grands groupes tels que *Netflix*, *Amazon Prime*, *Apple TV* et même plus récemment *Disney+* se sont multipliées et ont progressivement éloigné les spectateurs des salles de cinéma. La crise sanitaire est apparue comme l'accélérateur idéal pour ces plateformes que les exploitants ne sont désormais plus en mesure d'ignorer s'ils veulent envisager un avenir pérenne. Ce mémoire vise dans un premier temps à revenir avec les exploitants sur les faiblesses du cinéma art et essai français, mais également sur les menaces actuelles qui planent sur leurs salles. Il tend donc à explorer la vision des exploitants de salle face à la situation actuelle, et sur les possibles axes de développement qu'ils pourraient envisager pour relancer la fréquentation de leurs salles. Différentes solutions évoquées lors d'entretiens avec les exploitants de plusieurs villes françaises dont Paris, Lyon, Avignon, Caen et Angers vont alors être mises en avant, discutées et mises en lien avec des lectures universitaires et des études. Ce mémoire n'entend pas apporter des solutions précises à la baisse de fréquentation actuelle des salles mais simplement de dresser un état des lieux clair et de tenter d'apporter un éclairage sur les solutions qui pourraient être envisagées par les institutions qui gravitent autour du cinéma art et essai ou par les exploitants eux-mêmes.

*Mots clés : Cinéma, Art et Essai, Exploitants de salles de cinéma, Plateformes numériques, Crise sanitaire, Fréquentation des salles de cinéma.*

Nota : cette page, dernière de couverture, sera retournée avant reliure.