



**Cerna, Centre d'économie industrielle
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris**

60, boulevard Saint Michel
75272 Paris Cedex 06 – France
Tél. : 33 (1) 40 51 90 36 – Fax : 33 (1) 44 07 10 46
bomsel@cerna.ensmp.fr – leblanc@cerna.ensmp.fr
<http://www.cerna.ensmp.fr>

**La numérisation de l'industrie du cinéma
Rapport final**

Olivier Bomsel et Gilles Le Blanc

Mai 2002

Résumé

Pour l'économie numérique, le cinéma est un bien informationnel caractérisé par une très forte densité d'informations. Son exploitation s'organise autour de versions différentes, diffusées sur des marchés distincts par des acteurs spécialisés. La numérisation accroît le nombre de versions et leurs qualités respectives.

En partant de l'organisation et des dynamiques industrielles récentes de la filière du cinéma (tournage, post-production, distribution, salle), cette étude détaille les modes d'exploitation des versions différenciées des films. Cette lecture permet d'apprécier les incitations et les obstacles à l'investissement dans les technologies numériques.

Le conflit d'intérêt entre la distribution (multi-versions et mondiale) et l'exploitation (déployant l'infrastructure locale dédiée à la version de qualité cinéma) permet d'interpréter les difficultés de pénétration de la projection numérique.

Sommaire

1. Introduction	4
1.1. Contexte : après le son, la vidéo, la photo, les technologies numériques diffusent dans le cinéma	4
1.2. Cinéma et numérisation	5
1.2.1. Position de la démarche	5
1.2.2. Le cinéma dans la perspective de l'économie numérique	6
1.2.3. Plan du rapport	8
2. Organisation industrielle du cinéma	9
2.1. Une industrie de prototypes <i>versionnables</i>	9
2.2. Croissance du marché et <i>versionnage</i>	11
2.2.1. Rétrospective sur 50 ans	11
2.2.2. Evolutions récentes : la décennie 1990	13
3. L'industrialisation des salles de cinéma	15
3.1. La structure antérieure de l'industrie 1970-80	15
3.2. L'innovation du multiplexe : définition, caractéristiques et logique économique	16
3.3. Le développement des multiplexes et ses conséquences	19
3.4. Perspectives de l'exploitation	23
4. La numérisation dans le cinéma : motivations, conflits d'intérêt	29
4.1. Trajectoires de la numérisation dans les industries techniques du cinéma	29
4.1.1. La numérisation commence avec la télévision	29
4.1.2. La barrière analogique	30
4.1.3. Trajectoires de la numérisation	31
4.2. Les enjeux de la projection numérique	34
4.2.1. Schémas d'exploitation, options techniques et gains possibles de la projection numérique	34
4.2.2. Articulation aux investissements passés des multiplexes	36
4.2.3. Equipement des salles et effets de réseaux (<i>chicken-and-egg</i>)	37
4.2.4. Le poids de la relation distributeur-exploitant	38
4.2.5. Des nouveaux entrants pour de nouveaux services	42
5. Conclusions : ce que change la numérisation	43
Références utilisées	45
Table des figures	46
Liste des personnes rencontrées et des sites visités (février-mars 2002)	47

1. Introduction

1.1. Contexte : après le son, la vidéo, la photo, les technologies numériques diffusent dans le cinéma

Le développement des technologies numériques n'est pas un phénomène récent. Toutefois, la numérisation des biens informationnels (texte, son, image) ne se déploie véritablement à échelle industrielle qu'à partir des années 1980.

Elle affecte d'abord l'industrie de la musique. En moins d'une décennie, la diffusion des disques compacts (CD) bouleverse la séquence de capture et de traitement du son. Ce processus modifie les paramètres technico-économiques de toute la chaîne industrielle, renforce l'enjeu du contrôle des droits et accélère la concentration des labels de diffusion.

Avec les années 1990, les technologies numériques diffusent, peu à peu, dans l'industrie des images. Dans le secteur du photo-reportage, la numérisation des communications transforme la chaîne commerciale de la distribution des photos de presse et provoque, en quelques années, la marginalisation des agences traditionnelles. A la fin de la décennie, la numérisation touche la télévision, en particulier l'édition des journaux télévisés : l'élimination des cassettes magnétiques justifie l'investissement dans une chaîne numérique intégrée allant de la prise de vue à la régie du journal en direct. Le processus s'étend enfin aux archives audiovisuelles, dont il bouleverse les modes d'exploitation et de valorisation commerciale. Les archives occupent une part croissante dans les programmes et permettent, grâce au DVD, la création de nouveaux produits d'édition. Les implications industrielles et juridiques de ces transformations sont encore largement à venir.

La diffusion de la numérisation dans le cinéma se fait de manière plus progressive. Au plan technique, cette industrie se caractérise par une très forte densité des signaux (entre 4 et 16 millions d'informations élémentaires par image, 24 images par seconde) avec une adaptation remarquable du système analogique à cette complexité. Au plan économique, il s'agit d'une industrie de prototypes peu soumise aux économies d'échelle, brassant un chiffre d'affaires modeste en comparaison des autres grands secteurs industriels des loisirs. Néanmoins, les effets de réputation, de marque et de représentation associés au cinéma vont bien au-delà du strict résultat comptable de cette activité.

Les technologies permettant la numérisation de l'ensemble de la chaîne sont désormais disponibles et diffusent peu à peu à chacune des étapes de la fabrication des films.

1.2. Cinéma et numérisation

L'objet de cette étude est de décrire et d'analyser les mécanismes économiques associés à la diffusion des technologies numériques dans l'industrie du cinéma.

1.2.1. Position de la démarche

Le thème de la numérisation du cinéma est apparu au grand public à la fin des années 1990, dans la conjoncture de la Nouvelle Economie. Dans cette période très fortement marquée par la recherche d'applications de contenu pour les réseaux télécoms haut-débit, la numérisation des images et leur circulation sur Internet ouvrait, parallèlement au commerce électronique, des perspectives économiques justifiant la poursuite des investissements dans le déploiement des réseaux. Á l'automne 2000, au mondial des Télécoms de Genève qui fut l'un des hauts lieux de la techno-fiction, la plupart des équipementiers vantaient les technologies UMTS et blue-tooth en présentant des images de cinéma sur des terminaux numériques. Deux mois plus tard, et un an avant Vivendi et Universal, la fusion d'AOL – nouvel entrant de l'Internet – avec Time-Warner, vieille major du cinéma et de la télévision, étendait au champ industriel l'alliance inévitable des réseaux et des contenus numériques. La fièvre du *digital cinema* gagnait alors Hollywood, pourtant réputé très conservateur. Certains films, comme *The Blair Witch Project* ou *Austin Powers*, bénéficièrent d'un lancement spécialement adapté à Internet. Chaque semaine, des portails de cinéma annonçaient des chiffres de records d'audience attirant les capitaux-risqueurs, tandis que des films compressés circulaient semi-clandestinement sur Internet au grand dam des studios. Après MP3 et Napster, chacun s'attendait alors à voir très rapidement les images de cinéma couler, tout comme le son, à travers les réseaux à haut-débit (satellites, réseaux filaires, UMTS).

L'effondrement des valeurs Internet a fait apparaître l'ampleur des difficultés économiques associées à la numérisation des images et a remis en cause l'horizon très court de la dynamique réseaux-contenus engagée jusqu'alors. L'investissement s'est ralenti. En l'absence de signaux industriels forts, le sujet est devenu essentiellement technique et institutionnel. Des commissions, relayées par des colloques, ont engagé des études visant à comparer les avantages technico-économiques de chaque filière, notamment pour ce qui concerne la projection des films en salle. Ces études permettent utilement de comparer des filières techniques stabilisées, indiquant une possible tendance de long terme. Elles ne permettent pas cependant d'établir les scénarii du passage d'une filière à une autre, car ceux-ci dépendent largement des stratégies et des investissements des acteurs industriels en présence.

Par ailleurs, des travaux importants¹ ont décrit précisément les acteurs de l'industrie du cinéma ainsi que la nature de leurs relations contractuelles et commerciales. Depuis vingt-cinq ans, ces études ont examiné les effets entraînés sur l'économie traditionnelle des films (production, financement, distribution) par le développement de leur diffusion télévisée. Adossées à la qualification de *biens culturels* – autrement dit stratégiques – ces études ont concouru à la mise en place du système français de soutien à la production cinématographique. Ce dispositif, structuré autour de la dualité cinéma/télévision ou de la notion équivalente d'*audiovisuel*, sert de référentiel à la réflexion économique sur le cinéma.

C'est dans ce référentiel que sont analysés la plupart des événements techniques ou économiques affectant l'industrie du cinéma : émergence des multiplexes, crise de la distribution, introduction de la carte forfaitaire, projection numérique, domination américaine, uniformisation des contenus...

1.2.2. Le cinéma dans la perspective de l'économie numérique

Notre approche s'appuie sur l'hypothèse que la numérisation – autrement dit le codage, le traitement et la transmission binaire des informations – est une mutation économique profonde. Bien que son processus soit lent et qu'elle affecte simultanément de nombreuses étapes de la filière traditionnelle, elle conduit à reformuler un certain nombre de concepts économiques structurant les analyses antérieures.

Pour l'économie numérique, les films sont avant tout des « biens informationnels » assujettis à des droits de propriété tenant compte de leur caractère immatériel. Ce qui distingue, notamment, le cinéma des autres biens informationnels, c'est l'exceptionnelle densité des informations contenues dans un film : une douzaine de terabits (douze mille milliards de bits) pour un film long-métrage en 35 mm, soit l'équivalent d'un million de séquences musicales MP3 ou de l'ensemble de la Bibliothèque du Congrès. Difficile de dire s'il existe un lien entre cette densité et la puissance émotionnelle du cinéma, mais ce qui est sûr, c'est que le film de cinéma présente au spectateur, dans un temps limité, plus d'informations, et donc plus d'atomes de sens qu'aucun autre support matériel connu.

Compte tenu de cette densité, la caractéristique majeure des films de cinéma est de connaître une exploitation « versionnée », autrement dit, d'être proposés au spectateur dans des versions de qualités différentes portées par des supports différents. L'offre de différentes versions du même produit – film 35 mm, vidéo et maintenant, DVD – est déterminante dans

¹ En France, les travaux de René Bonnell constituent une référence incontournable. Les éditions successives du « Cinéma Exploité » et de la « Vingt-cinquième image » témoignent de l'évolution de la pensée économique du secteur.

l'économie des films. Car si c'est toujours la version de haute-qualité (35 mm) qui fixe la valeur du bien – première sur le marché, elle bénéficie d'une exclusivité temporelle, crée la réputation, l'effet de référence, la publicité –, la façon dont elle se différencie des autres formes d'exploitation affecte l'ensemble de la filière. Les effets de la numérisation sont de faire apparaître de nouvelles versions des films, de nouveaux marchés (TV, vidéo, son numérique, DVD, *home cinema*, jeux vidéos...) et de nouvelles formes de concurrence dans l'industrie du cinéma.

On voit ainsi que la diffusion télévisée, ce que René Bonnell a appelé la 25^{ème} image, ne constitue pas seulement une forme additionnelle – et conjoncturellement dominante – d'exploitation des films, mais la première étape historique d'un processus de *versionnage* numérique des films qui s'étend désormais à d'autres supports et d'autres réseaux.

En effet, pour des raisons techniques évidentes (taille des fichiers, commodité de stockage et de transmission), la numérisation des images s'accommode bien mieux des versions basse-qualité que de la haute-définition. Aussi, dans l'industrie du cinéma, les technologies numériques s'insèrent-elles en priorité dans trois situations types :

- en permettant la diffusion du film en version de qualité inférieure à la version cinéma autour de nouvelles offres commerciales (vidéo, streaming, DVD),
- en facilitant (moindre coût, flexibilité, nouvelles possibilités techniques) des tâches de production (tournage DV) et de post-production sur copie numérisée en basse-définition (montage),
- en apportant un supplément de qualité à la version haute-définition du cinéma (son numérique, réglage et contrôle de la prise de vue argentique, mixage, trucages, étalonnage).

À cela s'ajoute bien évidemment, mais de façon parallèle, la fabrication en studio de films réalisés à partir d'images entièrement numériques, intégrant de manière secondaire des éléments filmés. Cette activité est encore relativement autonome et se déploie très rapidement (doublement en cinq ans) dans des structures industrielles spécifiques.

Le cœur du débat aujourd'hui est de savoir sous quelles conditions, avec quels investissements, consentis par quels acteurs et pour quels objectifs, la chaîne du cinéma pourrait achever sa numérisation. Le maillon clé de cette chaîne se trouve dans la mise en marché du film en version haute-définition, autrement dit dans la projection numérique en salle des films 35 mm actuellement distribués sur support celluloïd. En effet, si le produit livré aux distributeurs perd son support argentique, il est fort probable que des incitations se propageront dans la chaîne amont pour numériser le film en haute définition dès la fin du

montage. Or, face à la concurrence des versions *broadcast* (télévision, VHS, DVD), le secteur de l'exploitation a investi, au cours des dix dernières années, des montants considérables pour différencier son offre. Une plus grande *utilité* de la consommation de « cinéma » a été proposée au public par l'élévation combinée de la qualité technique des projections, du confort du spectateur (accès, accueil et salles de cinéma), ainsi que par l'élargissement de l'offre (programmation) et des innovations tarifaires (carte forfaitaire). Ces investissements ont contribué à ramener le public au cinéma et à conforter le modèle traditionnel de valorisation des films par la salle. Néanmoins, ces investissements qui ne sont pas encore entièrement amortis bouleversent l'organisation industrielle du secteur, et notamment, les rapports traditionnels entre distributeurs (gestionnaires des droits, mais aussi du *versioning*) et exploitants de salles (contrôlant l'accès des films en qualité 35 mm aux marchés locaux). C'est dans ce contexte, encore mal stabilisé et soumis à de fortes disparités régionales, qu'intervient le débat sur la numérisation de la diffusion des films en salle.

L'étude s'appuie sur une enquête réalisée en France, en Belgique et en Angleterre au cours du premier trimestre 2002 par un groupe d'élèves-ingénieurs de l'Ecole des Mines et les deux auteurs du rapport. Elle consiste à partir de l'organisation et des dynamiques industrielles récentes de la filière du cinéma (tournage, post-production, distribution, exploitation) pour mettre en évidence les mécanismes économiques de la production et de la valorisation des films liés au *versionnage*, à la différenciation et aux modes d'exploitation des versions différenciées. Dans ce cadre, elle examine les logiques d'investissement dans les technologies numériques en tentant de pointer les irréversibilités et les incitations résultant de la structure actuelle de l'exploitation des salles de cinéma.

1.2.3. Plan du rapport

Le rapport se compose de trois sections, d'une conclusion et de trois annexes. La première section présente les principaux acteurs de l'industrie du cinéma en fonction de leur maîtrise des droits et des versions, puis, met en perspective les évolutions récentes de l'industrie du cinéma et de ses modes de diffusion. L'évolution de la structure industrielle de l'exploitation en salles et les stratégies de différenciation des principaux réseaux sont analysées dans la deuxième section. La troisième examine les conditions de pénétration des technologies numériques dans le cinéma. Un regard particulier est porté sur la projection numérique dont l'adoption peut avoir des conséquences notables sur l'ensemble de la structure industrielle du secteur. La conclusion dresse une synthèse opérationnelle des principales observations. Les trois annexes rassemblent des indicateurs économiques de l'industrie, de la salle, et des éléments techniques sur la numérisation.

2. Organisation industrielle du cinéma

2.1. Une industrie de prototypes *versionnables*

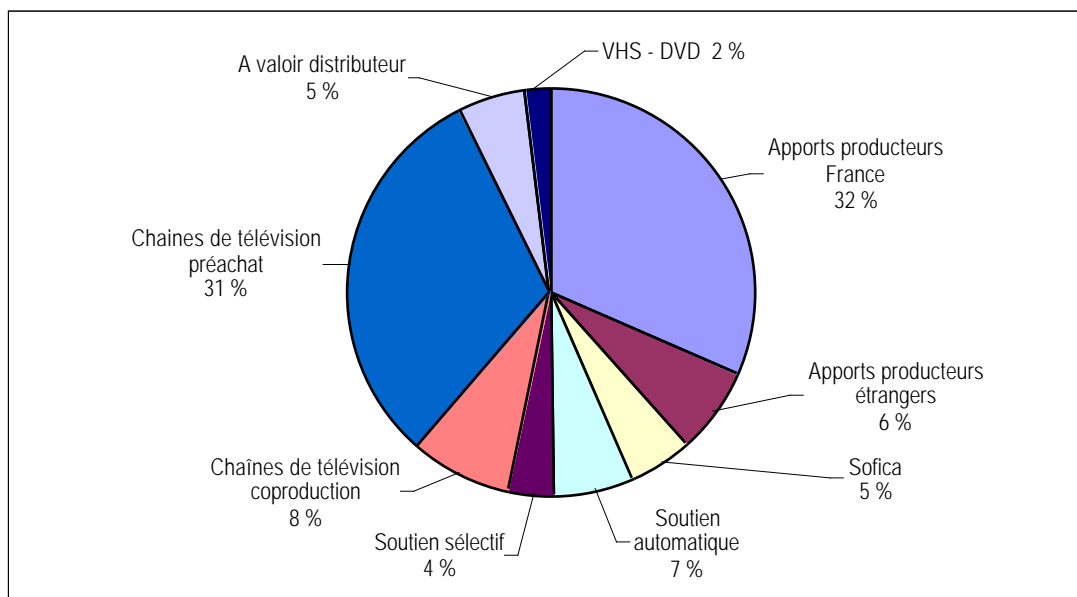
L'industrie du cinéma est structurée autour des droits de propriété des films et de leur exploitation sur différents territoires. Compte tenu de la diversité des formes et des zones d'exploitation des différentes versions, son périmètre est difficile à définir. Pour fixer les idées, on peut dire qu'en 2000, l'exploitation en salle aux Etats-Unis représentait 7,7 milliards de dollars soit environ 8 fois plus qu'en France. La même année, les dépenses américaines de VHS et DVD représentaient 20 milliards de dollars (Bonnell, 2001), soit 20 fois plus qu'en France. A cela s'ajoutent l'ensemble des recettes engendrées par les télévisions gratuites et payantes. Le chiffre d'affaires global de l'industrie est en progression constante et dépasse vraisemblablement 50 milliards de dollars (l'annexe 1 rassemble divers indicateurs chiffrés). Similairement à l'industrie minière, l'industrie du cinéma opère par projets autonomes justiciables de financements spécifiques. Son organisation fait intervenir les acteurs suivants :

- Les producteurs ont vocation à syndiquer les droits, les financements et les savoir-faire pour mener à bonne fin la fabrication des films. Les droits concernent, d'une part, l'ensemble des créations propres à la réalisation du film – scénario (éventuellement adapté d'une œuvre), musique, réalisation – et, d'autre part, les droits d'exploitation des différentes versions issues du film. Pour les phases amont d'un projet (scénario), l'acquisition des droits d'auteur se fait généralement sur fonds propres. La fabrication du film (préparation, tournage, post-production), menée sous la responsabilité d'un *producteur exécutif*, donne lieu à un montage financier adossé aux recettes d'exploitation. Ce montage est conduit par les *producteurs délégués* qui donnent aux financiers une garantie de bonne fin. Les producteurs, co-producteurs et auteurs constituent les ayants droits du film. Chaque film étant un prototype, il existe peu d'économies d'échelle dans la production. Pour mémoire, les investissements annuels dans la production de films agréés par le CNC en France évoluent entre 1997 et 2000 autour de 800 millions d'euros pour environ 150 films par an.
- Les distributeurs vendent, pour le compte des ayants droits, les droits d'exploitation du film sur différents territoires. Ils financent les frais d'édition (copies) et de publicité (*prints and ads*). Ils se rémunèrent en commission sur les ventes. Ce sont, par essence, des acteurs internationaux. Les territoires sont définis par des zones géographiques, des

habitudes culturelles (langages) et des réglementations. Les distributeurs gèrent en général les versions cinéma et télévision et, parfois, les éditions vidéo. La distribution largement intégrée sur la production est le cœur du métier des majors américaines. Elle représente aux Etats-Unis en moyenne 30 % du coût du film et contribue largement à son financement. Sa structure est très différente en Europe. Nous y reviendrons dans la suite.

- Les exploitants commercialisent la version cinéma du film dans des infrastructures dont ils sont propriétaires. Ce sont des acteurs locaux qui offrent au distributeur la desserte d'une zone de chalandise. Ils ont en général la première exclusivité du film (première mise en marché) qu'ils louent au distributeur selon des modalités variant d'un territoire à l'autre. Le regroupement des salles en réseaux renforce le pouvoir de négociation de l'exploitant face au distributeur. Pour mémoire, les recettes annuelles au guichet en France représentent en moyenne sur les années 1998-2001 un peu moins d'un milliard d'euros (source CNC).
- Les diffuseurs sont les chaînes de télévision gratuites et payantes exploitant par télédiffusion sur un territoire donné les versions vidéo des films.
- Les éditeurs sont en charge de la fabrication et de la vente en gros des versions VHS, DVD et, le cas échéant, de la bande originale du film. Ces versions sont vendues au client final par des enseignes locales spécialisées. Les ventes françaises des éditeurs avoisinent 750 millions d'euros en 2001, les ventes de détail sont autour d'1,3 milliard d'euros.
- Enfin, le financement de la production est adossé aux recettes d'exploitation des différentes versions sur les différents territoires. En 2000, un montage standard (Bonnell, 2001, p. 79) réunit des apports de production nantis par des parts de négatif (50 % en moyenne), des préachats de diffuseurs, de distributeurs et d'éditeurs (exclusivité d'une version sur un territoire, environ 35 %), des financements bancaires (garantis par des recettes spécifiées, environ 5 %), et des aides publiques automatiques et sélectives (aide au scénario, fonds de soutien, avance sur recettes, etc., 10 % environ).

Graphique 1. Structure du financement des films selon les formats exploités (France, 2000)



Sources : Bonnell, 2001 ; Le Film Français, février 2002.

La numérisation qui conditionne les formes d'exploitation des différentes versions rejait nécessairement sur le financement des films. Ainsi, le développement de la télévision – première étape de la numérisation en basse-définition – a modifié les parts relatives de la salle et du résidentiel dans l'exploitation des films et entraîné, par le biais des réglementations du secteur audiovisuel, une transformation profonde du financement de l'industrie. La télévision finance aujourd'hui près de 40 % (30 % en préachat, 10 % en coproduction) du cinéma français. Les évolutions des parts relatives de la salle, de la télévision et de l'édition (DVD), liées à l'utilité pour le consommateur des différentes versions et à l'adaptation (intégration, internationalisation) des acteurs industriels correspondants, vont contribuer à modifier encore les modalités de financement de l'industrie.

2.2. Croissance du marché et *versionnage*

2.2.1. Rétrospective sur 50 ans

Sur le plan du *versionnage*, le fait marquant de l'industrie du cinéma est l'évolution de la fréquentation des salles au cours des 50 dernières années. En France, cette fréquentation passe d'environ 400 millions de spectateurs par an au début des années 1960 à 200 millions dans les années 1970. La tendance s'accroît dans les années 1980 pour tomber à 117 millions en 1991 et remonter progressivement jusqu'à 185 millions en 2001.

Cette tendance est à rapprocher de l'évolution des dépenses des ménages consacrées à

l'audiovisuel et de l'évolution des prix du cinéma en salle.

Tableau 1. Evolution des dépenses des ménages consacrées à l'audiovisuel et fréquentation des salles de cinéma

Dépenses des ménages consacrées à l'audiovisuel (%)	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Cinéma	100	66,5	46,3	41,6	19,3	13,1
DVD et vidéo (hors location)	-	-	-	0,3	13,9	22,2
Télévision	-	33,5	53,7	58,1	66,8	64,7
Fréquentation des salles de cinéma (en millions de spectateurs)	416	426	230	205	130	166

Sources : Malègue 2002, CNC.

Sur la période 1960-2000, les dépenses *loisirs-culture* augmentent en moyenne de 4,5 % en volume (troisième hausse après les communications et la santé, mais pour une fraction respectivement 4 et 2,5 fois plus élevée de la dépense de consommation des ménages). La part du cinéma dans les activités récréatives, culturelles et sportives, passe de 12,4 % en 1960 à 2,7 % en 2000. Elle ne représente plus que 13 % des dépenses audiovisuelles des ménages contre 66 % en 1960.

Ce phénomène traduit un report régulier de la consommation du cinéma en salle vers celles de versions télédiffusées, puis VHS et DVD des films. Il est encore amplifié par des mécanismes de prix par lesquels le tarif du film en salle augmente de manière inversement proportionnelle à la fréquentation.

En effet, le prix des places de cinéma a augmenté en moyenne de 7 % par an entre 1960 et 2000 (contre 3,8 % pour les dépenses liées à la télévision et 5,4 % pour l'ensemble des dépenses des ménages). Il faut cependant distinguer quatre périodes distinctes :

- Les années 1960, pendant lesquelles le prix d'entrée connaît une forte hausse (8 % par an en moyenne) deux fois supérieure à l'inflation. Entre 1960 et 1970, le prix d'une place de cinéma fait plus que doubler alors que l'ensemble des prix à la consommation augmente de 52 % (Malègue, 2002), que les prélèvements fiscaux sur la recette tombent de 22,2 % à 14,5 %, et qu'en moyenne, les coûts de production des films restent stables (Bonnell, 2001). C'est la période où surgissent les dépenses d'équipement en télévision. Pourtant, la dépense cinéma des ménages continue d'augmenter (3 % en moyenne). La hausse des tarifs combinée à la baisse des taxes fait mieux que compenser la chute brutale de la fréquentation (350 à 184 millions), ce qui permet aux exploitants de désinvestir sans pour autant s'appauvrir. La différenciation joue autant sur la qualité (la télévision est en noir et blanc et diffuse des films anciens) que sur l'exclusivité de la salle pour la projection des nouveaux films.

- Des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980, dans un contexte d'inflation élevée, le prix de la place de cinéma continue d'augmenter fortement (un ou deux points au-dessus de l'inflation). Parallèlement, le coût des films explose : il triple en monnaie constante entre 1975 et 1988. Face à la concurrence de la télévision, les exploitants multiplient leur offre de films en restructurant les grandes salles de centre ville en salles de plus petite taille. La salle parvient à maintenir sa fréquentation en se différenciant par la programmation.
- De 1985 à 1994, l'inflation est contenue et se stabilise en dessous de 4 % annuel. Mais la hausse du prix de l'entrée de cinéma se poursuit à un rythme qui dépasse de deux points celui de l'inflation, malgré un taux de TVA ramené à 7 % en 1979, puis à 5,5 % en 1990 (Bonnell, 2001). Cependant, la multiplication des films accessibles en version vidéo (VHS, doublement des chaînes hertziennes, chaînes payantes) abolit la différenciation de la salle fondée sur la programmation. La fréquentation des salles atteint son plus bas niveau historique.
- A partir de 1995, les ouvertures de multiplexes intensifient une compétition en prix, laquelle se traduit par un ré-alignement du tarif de l'entrée sur l'inflation, c'est-à-dire une hausse modérée. Ce phénomène, combiné au relèvement de la qualité de la projection et à la hausse continue du budget des films, s'accompagne d'une reprise sensible de la fréquentation. L'avènement des multiplexes – l'investissement massif dans l'exploitation en salle et l'industrialisation des réseaux d'exploitants – et l'émergence du DVD sont les faits marquants de cette période.

2.2.2. Evolutions récentes : la décennie 1990

Entre 1990 et 1998, les prix des services *loisirs-spectacles-culture* croissent de 28 % – deux fois plus que l'inflation –, soit la même progression que l'ensemble des services privés (coiffeurs, restaurants, réparations automobiles, sport, cinéma...). Cependant, l'indice de prix du cinéma n'augmente que de 19 %, soit un taux annuel de 2 % dépassant légèrement l'inflation. Cette tendance est à rapprocher de l'évolution du parc des multiplexes et de la concurrence locale que ceux-ci introduisent.

Tableau 2. Ouverture de multiplexes en France

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2	2	7	11	12	11	20	19	14

Source : Le film français.

En 2000, la dépense totale des ménages augmente en volume de 2,5 %, et les dépenses *loisirs-culture* de 6,4 % – deuxième plus forte hausse après les communications – contre 3,1 % en moyenne sur la décennie. Pour le cinéma, **l'année 2000 marque un tournant** : les ventes de DVD sont multipliées par 2,7, on ouvre encore une vingtaine de multiplexes, les cartes « illimitées » font leur apparition, la croissance des dépenses liées à la télévision chute à 3,8 % contre 10,1 % un an plus tôt. Cette tendance se renforce en 2001 avec un accroissement de 24 % du chiffre d'affaires de l'édition vidéo et la confirmation de la percée du DVD : celui-ci représente désormais 58 % du chiffre d'affaires du secteur contre 42 % pour la VHS².

La croissance récente du marché du cinéma s'accompagne donc d'une transformation profonde de ses modes de consommation. D'un côté, la salle se modernise pour offrir, nous allons y revenir, un relèvement de la qualité de la projection et de l'*utilité* du spectateur. De l'autre, la vidéo numérique incite les ménages à s'équiper en électronique pour élever la qualité des images consommées à la maison. Cette tendance privilégie le DVD au détriment de la télévision laquelle va devoir, pour se maintenir, améliorer les décodeurs et se différencier du cinéma. La qualité de la projection est devenue un facteur-clé de la croissance du cinéma. Nous verrons dans la suite de quelle façon les technologies numériques contribuent à ce phénomène.

² Source : SEV (Syndicat de l'Édition Vidéo).

3. L'industrialisation des salles de cinéma

Les technologies numériques sont à la source d'un potentiel d'innovations considérable pour l'industrie du cinéma. Mais, comme dans tous les secteurs, les conditions d'adoption et de diffusion effective de ces innovations sont fortement dépendantes de la structure industrielle en place : son degré d'intégration et de concentration, ses évolutions récentes, et en particulier les innovations technologiques, commerciales ou organisationnelles antérieures. La complémentarité, ou l'éventuelle opposition, des logiques économiques sous-tendant ces dernières avec l'innovation numérique est au cœur des stratégies des acteurs de la chaîne de production – et de valeur – du film.

Cette analyse s'articule en quatre étapes. Le rappel des grandes caractéristiques de l'organisation de l'exploitation en 1970-80 (3.1) permet d'introduire par contraste l'innovation majeure du multiplexe qui diffuse rapidement au cours de la décennie suivante (3.2). On examine ensuite les conséquences de cette innovation sur l'économie de la salle, l'organisation d'ensemble du secteur, sa dynamique d'évolution et les stratégies des principaux réseaux (3.3). Enfin, les perspectives de l'exploitation sont discutées à partir de la grille d'analyse développée au cours des sections précédentes (3.4).

3.1. La structure antérieure de l'industrie 1970-80

L'industrie française du cinéma est historiquement très fragmentée. C'est particulièrement vrai pour l'activité d'exploitation des salles de cinéma. Si on assiste au cours des années 1970-80 à une concentration et une rationalisation du secteur, elle consolide trois réseaux principaux sans entraîner pour autant de réelle industrialisation de l'exploitation. En effet, les deux stratégies poursuivies – regroupement de programmation de type GIE et transformation sur place des salles existantes en multisalles – ne transforment pas sur le fond le modèle financier, comptable et économique de l'exploitation. La mutation interviendra au milieu des années 1990, portée par une innovation fondamentale, le multiplexe, et une vague massive d'investissements nouveaux.

Au début des années 1960, l'exploitation est caractérisée par un grand nombre de petites entreprises dispersées — de type familial — possédant une salle unique située en centre ville (dans des emplacements prestigieux, symboliques et à proximité des quartiers des revenus les plus élevés), d'une taille importante (481 fauteuils en moyenne en 1959) et bénéficiant d'un quasi-monopole géographique sur la zone urbaine voisine. La forte chute de la fréquentation au cours de deux décennies suivantes pèse sur les résultats en raison des coûts fixes. Pour y

faire face, les exploitants vont adopter trois mesures : d'abord, une hausse continue des prix, pointée dans la section précédente, puis, une centralisation de la programmation par la création de GIE communs, enfin, une extension de l'offre commerciale par la transformation des cinémas en multisalles. Cette rationalisation de l'offre par division et adaptation permet, pour un temps, d'améliorer la rentabilité par film. Cependant, la création de multisalles correspond plus à un ajustement qu'à une transformation en profondeur de l'organisation de l'industrie et son modèle économique. L'idée est, à volume total constant, d'intensifier l'exploitation par une offre de films étendue en divisant la capacité existante. Cette transformation s'effectue aux dépens de la qualité : champ de vision occulté par les spectateurs des rangées précédentes, mauvais réglages de projection et de son, parasitage des salles voisines ou de l'extérieur, écrans réduits. Résultat : après 1985, l'effet de ciseau entre une demande en recul sous l'effet combiné de la vidéo et de la multiplication des chaînes hertziennes, et de lourdes immobilisations peu rentables s'accroît à nouveau. Il contraint les exploitants à une révision en profondeur du modèle économique de la salle.

L'effet cumulatif du désinvestissement des années 1980 aboutit, au début de la décennie suivante, à une obsolescence du parc français de salles. Un cercle vicieux se met en place : face à la chute de la demande, les exploitants réagissent par une intensification de l'exploitation – plus de spectateurs par fauteuils – et une hausse des prix. La première débouche sur une dégradation continue du confort (Bonnell, 2001), et se cumule à l'effet prix de la seconde pour déprimer davantage la demande. Avec pour résultat ce que certains professionnels dénonceront comme le « malthusianisme » et l'« élitisme » du cinéma en France, limitant en retour les effets de publicité et d'identification possibles. Le point bas sera atteint en 1992 après sept ans de baisse continue : entre 1985 et 1992, la fréquentation chute d'un tiers (passant de 175 à 116 millions d'entrées). Cependant, le rebond sera tout aussi spectaculaire puisque la hausse atteindra 33 % pendant les sept années suivantes (de 1992 à 1999). Au cœur de cette relance et de la reconquête des grands réseaux, l'innovation du multiplexe.

3.2. L'innovation du multiplexe : définition, caractéristiques et logique économique

Les premières créations de multiplexes en Europe (comme le précurseur Milton Keynes au Royaume-Uni) procèdent d'une réaction de distributeurs (UCI) à l'apathie du marché anglais, critique dans la rentabilisation mondiale des productions américaines. Le diagnostic est une insuffisance de l'offre : trop peu de salles, donc trop peu de spectateurs par rapport au potentiel estimé. Le multiplexe est la réponse élaborée pour re-dynamiser l'offre en

s'inspirant de la stratégie poursuivie par WalMart aux Etats-Unis pour entrer sur le marché très concurrentiel de la grande distribution. Il s'agit donc – ce point est au cœur de la rupture du multiplexe – de la construction d'**une logique de l'offre visant la stimulation de la demande et la croissance du marché** plutôt que la réduction des coûts (par division des capacités et concentration des acteurs) poursuivie jusqu'alors. Cette stratégie passe par l'identification du marché sur lequel l'offre de biens ou services sera en concurrence, un choix de différenciation, et la conduite des investissements en phase avec la différenciation. Sur ces trois points, le multiplexe introduit des innovations décisives.

Le marché visé est celui des loisirs et sorties dans sa globalité. C'est une extension considérable par rapport aux approches qui prévalaient traditionnellement dans le secteur : images animées ou bien culturels. La première impliquait un face-à-face avec la télévision, la seconde restreignait de façon excessive le champ d'action du cinéma. Le positionnement sur le segment des loisirs ouvre un marché bien plus vaste, élargit le front de concurrence bien au-delà de la télévision (jeux vidéo, sport, restaurant, *home cinema*...) et a de fortes implications sur la localisation des salles. On ne plus compter sur la seule population voisine d'un emplacement pour fournir le flux de clients nécessaires. Il faut que les salles se situent là où se déplacent désormais leurs clients, c'est-à-dire là où ils sortent, font leurs courses, circulent dans leurs trajets... D'où le déplacement des centres-villes denses vers les « nouveaux centres » de sortie ou transport (Bercy ou les Halles à Paris), et les centres commerciaux souvent situés en périphérie des villes (Grand Var, Belle Epine...). Le cas des Champs-Élysées illustre symboliquement cette évolution. On y comptait en 1985, 20 cinémas totalisant 63 écrans dont plusieurs salles dites de prestige (car de très grande taille). Ces cinémas exploitaient une demande « locale », composée de la population résidentielle du quartier et des visiteurs attirés par le prestige et la notoriété du lieu. Les années 90 et le multiplexe font disparaître ce modèle dans lequel « on vient en un lieu précis pour voir un film ». En 2002, il ne reste plus que 7 salles hébergeant 38 écrans. La cause en est moins la mode ou les préférences urbaines pour tel ou tel quartier qu'une nouvelle articulation entre définition du marché du cinéma et localisation des salles. Seule parvient à subsister, dans ces zones de prestige, une logique de vitrine (à l'image du luxe) et d'évènements exceptionnels (sorties nationale ou mondiale avec venue de stars) à l'image de celle du Normandie sur les Champs-Élysées.

La logique de différenciation est celle de la qualité. En termes économiques, cela signifie que l'entreprise va mettre en avant le(s) avantage(s) unique(s) qu'elle peut offrir et qui sont valorisés de façon unanime par les consommateurs. Dans le cas du cinéma, il s'agit de la projection en public à partir d'une copie argentique (dont le contenu en informations est, on l'a vu, exceptionnellement riche). La différenciation passe par l'élévation de la qualité de cette expérience pour le spectateur, assortie des investissements correspondants.

Ce choix a également une origine historique. Dans les années 1970, l'exploitation était classiquement présentée comme le maillon fort de la chaîne du cinéma en France, la maîtrise du volume, du calendrier et des conditions des débouchés des films lui donnant un net avantage sur la distribution (Bonnell, 2001). Le rôle croissant de la télévision dans la production et l'exploitation des droits le long du cycle du film, ainsi que la dépendance vis-à-vis des titres américains ont certes précarisé la salle. Cependant, en l'absence de distributeur français d'envergure mondiale capable de peser dans le rapport de force vertical, l'exploitation a conservé un rôle de prescription fort : la salle est restée la vitrine et le label des films (rôle de la marque). Elle a conservé sa fonction unique de lieu de consommation collective d'images. C'est la valorisation de cette fonction par la fidélisation de la demande locale d'images qui structure le modèle du multiplexe et les innovations dans l'exploitation du cinéma au milieu des années 1990.

Au plan économique, le développement de multiplexes s'interprète comme une stratégie de différenciation par la qualité pour faire face à la concurrence accrue de la télévision et la vidéo. Dans cette lecture, c'est moins l'effet mécanique de la taille et des économies d'échelle qui semblent déterminants que la recherche d'une utilité accrue pour le consommateur. On entend ici une satisfaction supérieure procurée par la consommation d'un film, imputable à une meilleure qualité du service de base et à l'adjonction de services complémentaires. Ce surcroît d'utilité n'est pas répercuté entièrement par l'exploitant dans le prix du service mais alimente une stimulation de la demande (à la fois plus de films consommés et la fidélisation à une salle). Dès lors, tout mécanisme visant à transformer cette amélioration d'utilité en une fidélisation de la clientèle locale fait partie intégrante de la logique du multiplexe : accès et transport, dispositifs de réservation à distance, marque exploitant (Pathé) ou des salles (Ciné-Cité), ventes groupées avec des commerces environnants, comités d'entreprises, carte illimitée. Cette dernière peut être comprise comme l'application tarifaire de la fidélisation locale – d'une partie de la demande de loisirs – à la consommation de cinéma en salle de haute qualité³.

La qualité s'exprime d'abord dans les conditions modernes de confort et de projection :

- Salle en gradins (garantissant une bonne vision de tout emplacement) équipée de sièges confortables.
- Ecran mur à mur (taille minimum de 9 mètres de base pouvant aller jusqu'à 20 mètres).
- Son numérique Dolby, THX...
- Propreté de la salle, climatisation.

³ Un parallèle pourrait être dressé ici avec le passage d'une tarification à l'usage – à l'heure – dans l'accès

- Offre permanente diversifiée de films à toute heure et tous les jours (grâce au nombre élevé de salles).

A cela s'ajoute un environnement destiné à élever, avant et après la séance, la satisfaction du spectateur-visiteur du multiplexe :

- Système de réservation des places (Internet, téléphone).
- Parking de grande capacité, avec accès direct au cinéma, gardé et offrant un tarif privilégié aux clients du cinéma.
- Services complémentaires liés au cinéma (expos photos, avant-première, débats, invitations).
- Bar, restauration à l'intérieur du multiplexe.

3.3. Le développement des multiplexes et ses conséquences

A partir de 1994, le modèle du multiplexe diffuse très rapidement dans l'exploitation (tableau 3). En sept ans, une centaine de multiplexes sont ouverts qui totalisent, en 2000, plus du tiers des entrées nationales. La transformation structurelle est très importante : le nombre d'établissements est quasiment constant entre 1992 et 2000, alors que le nombre de salles augmente de 19 % et le total des fauteuils progresse de 13 %.

Tableau 3. Evolution de la structure de l'exploitation des cinémas 1992-2001

Année	entrées (millions)	salles	établis.	fauteuils (milliers)	entrées moy./salle	Multiplexes			entrées (millions)
						nombre	écrans	création	
1992	116,00	4 297	2 140	931,2	26 994				
1993	132,72	4 272	2 110	916,6	31 068	2		2	
1994	124,42	4 291	2 106	908,6	28 995	4		2	
1995	130,24	4 377	2 119	922	29 755	11		7	
1996	136,74	4 530	2 151	954,7	30 186	22	284	11	14,8
1997	149,02	4 661	2 159	974,6	31 971	34	442	12	25,8
1998	170,57	4 773	2 159	991,5	35 737	45	575	11	38,8
1999	153,57	4 979	2 170	1 024	30 844	65	822	20	43,5
2000	165,96	5 110	2 159	1 051	32 521	81	1 007	17	57,2
2001	184,42					95		14	

La première conséquence est, comme l'illustre le tableau précédent, un enrayement de la chute continue de la fréquentation des cinémas et un rebond spectaculaire depuis 1993. Aujourd'hui, après les polémiques nées des conflits d'intérêt, un quasi consensus s'est établi

Internet bas-débit à une tarification forfaitaire illimitée pour de l'accès Internet haut-débit.

entre exploitants (réseaux et indépendants), producteurs et institutions quant à l'impact positif du déploiement des multiplexes sur la demande de cinéma et la croissance du marché. Les statistiques nationales et des études de cas locales confortent ce diagnostic. Les entrées moyennes par salle progressent de 20 % entre 1992 et 2000, soit une évolution comparable à l'augmentation de l'offre. Dynamisé par les multiplexes, le nombre moyen d'entrées par établissement bondit de 40 % sur la période. La stratégie d'offre et de différenciation de l'exploitation est donc largement validée.

La Russie actuelle offre à cet égard une illustration supplémentaire. À l'effondrement de la production cinématographique et des salles de projection d'Etat a succédé, dans les années 1990, une frénésie du magnétoscope et des vidéos, bien souvent piratées. On assiste néanmoins, depuis l'an 2000, à une nette reprise de la fréquentation des cinémas tirée par la constitution d'une offre de salles modernes (40 à Moscou en deux ans dont le premier multiplexe ouvert en décembre 2001)⁴.

Un bilan de la période 1995-2000 fait également ressortir le rôle positif joué par la réglementation de l'ouverture de nouveaux multiplexes adoptée en 1995, laquelle soumet toute création de nouvelles capacités au-dessus d'un certain seuil⁵ à l'accord d'une Commission Départementale d'Équipement Cinématographique (CDEC). Ce contrôle, argumenté par une appréciation de l'impact local de l'implantation envisagée sur la fréquentation des cinémas, les salles déjà installées, et l'économie régionale, a généralement permis d'éviter des duplications inefficaces et l'investissement dans des infrastructures exagérément surcapacitaires. A l'opposé aux Etats-Unis où le nombre de salles augmente de moitié entre 1992 et 1998 avant une spectaculaire vague de faillites et de fermetures en 2000-2001, la ruée sur les multiplexes manifeste à la fois l'absence de réglementation publique dans l'exploitation du cinéma ainsi que la restriction du modèle du multiplexe aux seuls effets de taille (contrairement à la stratégie de différenciation-qualité poursuivie notamment en France).

Soulignons maintenant trois conséquences majeures de la diffusion en Europe du modèle du multiplexe.

La première porte sur l'économie de la salle et la concurrence. Le multiplexe réactive deux axes concurrentiels plus ou moins neutralisés jusqu'alors : la localisation et le prix. La capture des flux de clientèle et l'extension des zones de chalandise impliquent une compétition sur la localisation et les sites stratégiques (premier arrivé), les accès (route, métro, parking), les signalisations et indications (fléchage). En second lieu, le prix redevient une variable active, avec un risque réel de guerre des prix (observé en Angleterre mais

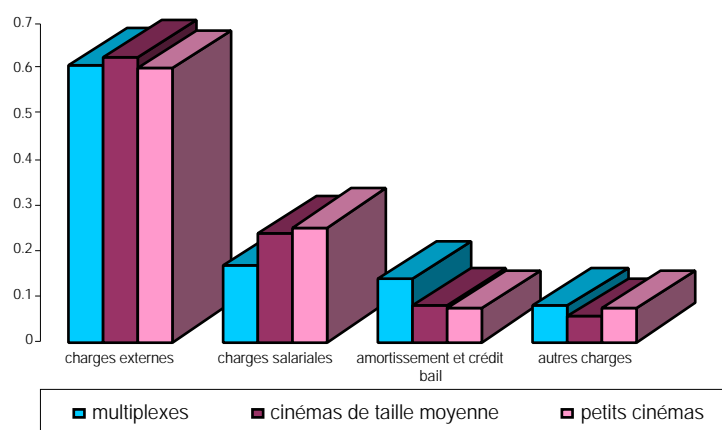
⁴ Voir *Télérama* n° 2709 du 12 décembre 2001.

⁵ Fixé initialement à 1500 places, ce seuil a été abaissé à 1000 puis 800 en 2001.

également en France à Nîmes). Sans en être la motivation principale, la carte illimitée apporte aussi aux réseaux une solution d'atténuation du risque de guerre des prix. En effet, outre son impact négatif sur la rentabilité des salles, la concurrence par les prix heurte la logique de différenciation du multiplexe et la stratégie de fidélisation locale qui en est le corollaire. Cette fidélisation s'appuie sur un écart de prix significatif (et probablement croissant) entre la consommation marginale – chère – et celle du client fidèle (abonné). Différencier les tarifs permet de cibler la prime vers le grand consommateur de films.

Le second effet des multiplexes est d'entériner la dimension industrielle de l'exploitation du cinéma. Par le niveau des investissements nécessaires (8 M€ minimum, 15 à 20 M€ pour 12 salles, 40 M€ Ciné-Cité Bercy), le multiplexe élève fortement l'intensité capitalistique de l'activité, ce qui a des répercussions immédiates sur les comptes (graphique 2) et l'organisation du secteur.

Graphique 2. Intensification capitalistique de l'activité d'exploitation



Source : Base de données financières de 194 salles de cinéma, voir annexe 3.

A cette occasion s'opère le passage radical, et parfois brutal, d'une opération restée encore familiale au groupe industriel capitaliste et international. Kinépolis, l'un des premiers entrants sur le marché français autour de l'innovation du multiplexe, en est un bon exemple. La structure initiale adossée à deux groupes familiaux a été soumise à de fortes tensions internes quant à la prise de risque et aux besoins de financements exigés par les choix d'investissement. Ceci a imposé, en 1998, l'ouverture du capital et l'introduction en bourse du groupe. Augmentation de capital, introduction en bourse, changement d'actionnaire majoritaire, fusions, OPA, en un mot, le quotidien et les aléas des secteurs capitalistiques traditionnels rythment l'évolution récente des trois réseaux d'exploitation cinéma français à l'heure des multiplexes.

Encadré 1. L'évolution capitaliste des réseaux dans les années 80-90

En 1969, Gaumont constitue avec Pathé et des adhérents indépendants (soit plus de 600 salles) un groupement d'intérêt économique de programmation. Il sera dissout en 1983. Gaumont engagera à partir de la fin des années 1980 une stratégie de d'investissement dans ses salles : modernisation et rationalisation de son réseau. Fin 2000, Gaumont fusionne son activité exploitation avec Pathé, dans un ensemble nommé EuroPalaces qui devient le premier circuit de salles en France et l'un des premiers d'Europe grâce à sa forte implantation aux Pays-Bas et en Italie.

UGC, nationalisée à la Libération, est vendue par l'Etat en 1971 à un réseau d'exploitants indépendants regroupés en GIE, qui représente au total un ensemble de programmation de 600 salles, équivalent au GIE Gaumont-Pathé créé deux ans plus tôt. Cependant cette structure fédérale complexe et rigide éclate en 1980. UGC devient une SA contrôlée par trois familles cofondatrices indépendantes, et procède au cours de la décennie suivante à plusieurs augmentations de capital pour financer son développement (acquisition de droits de films, investissement dans les salles et internationalisation).

Pathé, figure historique du cinéma français traverse une crise sévère au cours des années 50, suite à la chute de la fréquentation. L'alliance de programmation avec Gaumont rétablit l'équilibre et permet le développement de l'activité d'exploitation. Après plusieurs prises de contrôle temporaires (Rivaud, Suez, Théret, Chargeurs) et une courte incursion en Bourse, Pathé redevient en 1999 une société non cotée contrôlée par Jérôme Seydoux.

La dynamique des multiplexes a de profondes répercussions sur la structure de l'exploitation : consolidation de deux réseaux historiques en 2000 (Pathé Gaumont), forte récente expansion du troisième (UGC), entrée de nouveaux opérateurs spécialisés sur le modèle multiplexe (Kinépolis, CGR). En 2001, l'organisation industrielle des multiplexes est résumée dans le tableau suivant.

Tableau 4. Stratégies de déploiement de multiples des réseaux d'exploitation

		Europalaces	Kinépolis	UGC	CGR
Nombre de salles		67	5	42	48
dont multiplexes(%)		33 (50 %)	5 (100 %)	12 (29 %)	19 (40 %)
Nombre d'écrans		610	63	361	360
dont multiplexes(%)		404 (66 %)	63 (100 %)	173 (48 %)	222 (62 %)
Nombre de salles dans le top 100 en 2001		37	5	25	13
Cinémas selon le nombre d'écrans	moins de 6	9	0	13	19
	6 à 9	29	0	17	14
	10 à 14	20	4	8	13
	15 et plus	9	1	5	2
Nombre moyen de sièges par écran		210	347	197	173
Multiplexe type	nombre d'écrans	12,24	12,6	14,42	11,68
	nombre de sièges	2693	3558	2894	2122
	sièges par écran	220	347	201	182
Multiplexes ouverts en 2000-2002		9	1	2	7
Total des entrées 2001 des multiplexes du top 100		25 034 917	6 350 835	16 301 929	8 419 002
soit entrées par fauteuil		387	290	507	279

Données : CNC.

La troisième conséquence, enfin, est la nécessaire différenciation des réseaux, dont la stratégie s'appuie pourtant sur un modèle économique voisin. Cette différenciation peut prendre des formes variées : lieux d'implantation, décor et éléments d'identification, segments de clientèle visés, diffusion des films en VO/VF, contenu, diversité et vitesse de

rotation de la programmation... Selon le choix de clientèle et la stratégie du réseau, le multiplexe peut utiliser les films apporteurs de trafic (*Blockbusters*) pour la vente d'autres films (programmation étendue), ou de produits annexes (confiserie, jeux d'arcades, restauration). Très schématiquement, le tableau suivant suggère quelques éléments de différenciation observables entre les quatre grands réseaux français de multiplexes.

Tableau 5. Caractéristiques principales des réseaux d'exploitation

	Pathé/Gaumont	Kinepolis	UGC	CGR
Localisation des multiplexes	Périphérie Pathé très excentrés, centres commerciaux, loisir marchand	Périphérie ; proximité d'autoroute, centres commerciaux, loisir marchand	Périurbain ; attaché au centre, le nouveau centre	Périphérie, centres commerciaux, loisir marchand
Couverture	Nationale	Nord-est	Nationale mais regroupée autour des grands centres urbains	Grand quart Sud-Ouest plus quelques exceptions
Villes	Grandes et moyennement grandes	Grandes et moyennement grandes	Grandes (sauf exception)	De moyennes à grandes
Investissement moyen (M€)	12 salles : 10-12 (ex. Pathé Ivry : 20)	20 salles et + : 26-30, 12-14 salles : 15 M€	Ex. Cité Ciné Bercy : 30, Les Halles 26	12 salles : 8-9
Programmation	<i>Blockbuster</i> , VF surtout Pathé	<i>Blockbuster</i> , VF (en France)	VF et VO à Paris	<i>Blockbuster</i> , VF
Diffusion	Pas de séances fixes	Séances fixes	Pas de séances fixes	Séances fixes
	3 à 6 séances par jour	14h30, 17h, 20h, 22h30	4 à 8 séances par jour	4 par jour
Politique tarifaire	Plein tarif : 7,5 - 8,5 €	Plein tarif : 7 € 50	Plein tarif : 7,5 - 8,5 €	Plein tarif : 6,5 - 7 €
	Tarif réduit : 5,5 - 6,5 €	Tarif réduit : 6€10	Tarif réduit : environ 6€	Tarif réduit : 5 - 5,5 €
	Carte illimitée Gaumont : 18 € par mois	Carte 5 places : 34€50	Carte UGC 7 places : 33€	Pas de carte
			Carte illimitée UGC, CGR : 16€46 par mois	

Remarquons pour finir que si de nombreux outils sont encore disponibles pour mettre en œuvre et étendre la stratégie de différenciation qualité, une telle dynamique n'est pas sans limites. Des contraintes de coûts, d'allocation du personnel, de cohérence interne des différents outils de différenciation mis en place, bornent l'espace des innovations envisageables. L'expérience souvent tentée et abandonnée des sièges numérotés dont la mise en œuvre s'est avérée très difficile, coûteuse, et souvent conflictuelle, en fournit une bonne illustration.

3.4. Perspectives de l'exploitation

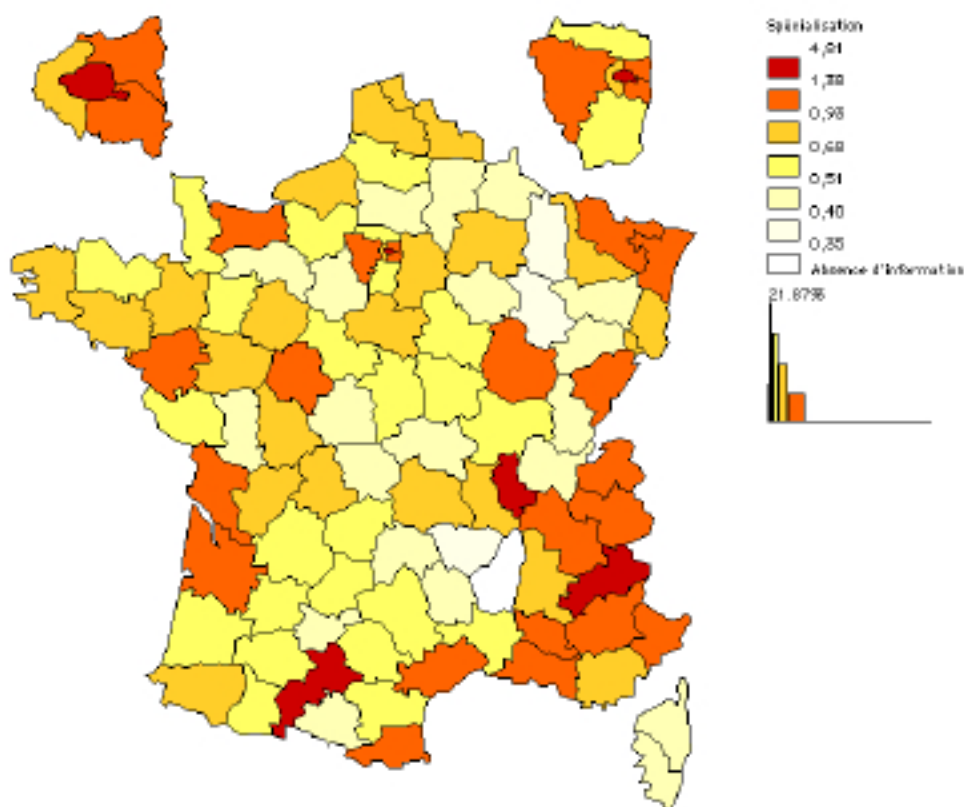
Les perspectives de l'exploitation du cinéma soulèvent deux sujets de débat : d'une part, la poursuite ou l'arrêt de la création de multiplexes et les craintes de surcapacités associées, et d'autre part, les effets des multiplexes sur la concentration géographique et économique des salles. Si l'on analyse le mutiplexe, moins comme un effet de taille exploitant des économies d'échelle que comme un instrument de différenciation-qualité dans le cadre d'un *versionnage* croissant des films, on peut avancer :

i) que ce modèle va diffuser encore plus largement pour s'étendre aux villes moyennes voire petites,

ii) que la systématisation du multiplexe dans l'exploitation, en dehors de seuls grands réseaux nationaux, peut favoriser une stabilisation de la concentration géographique et économique du secteur.

Ces deux points sont développés à partir des données statistiques disponibles (tirées du dossier « La géographie du cinéma » publié dans *CNC Info* n° 281 en octobre 2001). L'analyse des opportunités de déploiement de nouvelles salles part du constat classique de la très forte concentration géographique de l'offre de cinémas. La carte ci-dessous illustre l'intensité de fréquentation par département, mesurée comme le rapport entre deux ratios : celui des entrées locales sur le total des entrées et celui de la population du département par rapport à la population nationale. Un chiffre supérieur à 1 signifie une fréquentation locale des cinémas supérieure à la moyenne nationale (c'est-à-dire si les entrées étaient réparties uniformément au prorata de la population locale). A l'inverse, une intensité inférieure à 1 indique une moindre consommation de cinéma.

Graphique 3. Intensité de fréquentation des cinémas par département en 2000

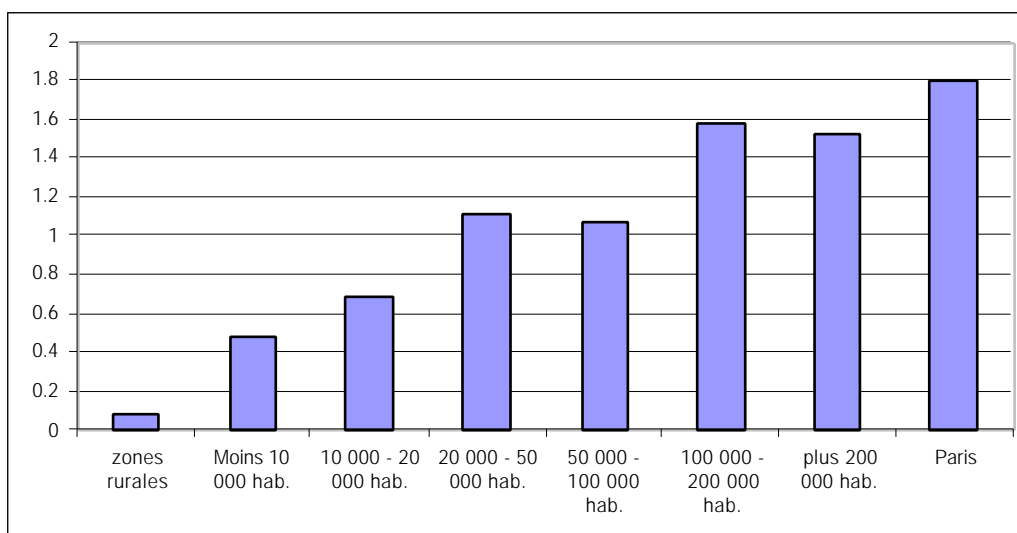


Ê

Données : CNC (carte réalisée avec *Philcarto* : <http://perso.club-internet.fr/philgeo>).

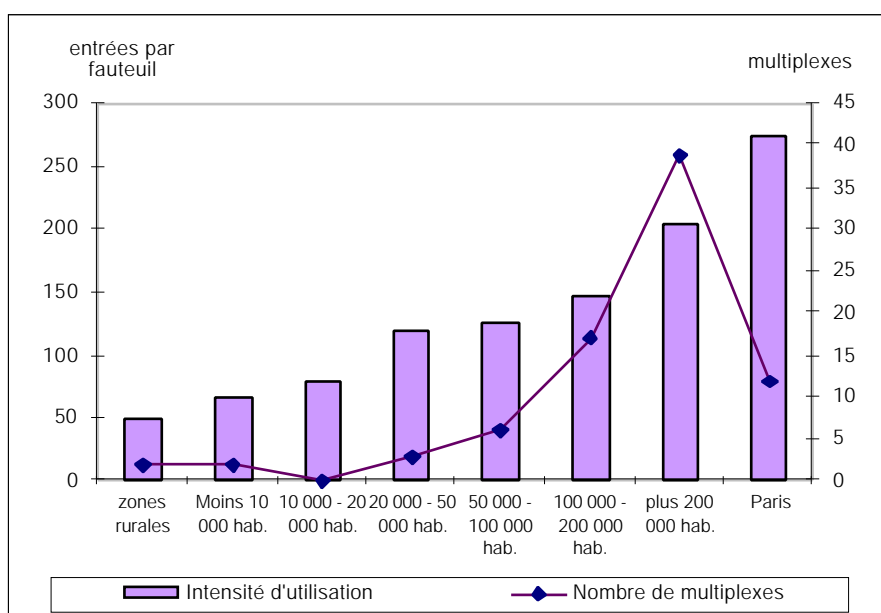
Le degré élevé de concentration observable sur la carte se retrouve dans le graphique suivant où l'on distingue zones rurales et urbaines, en classant les secondes selon leur population.

Graphique 4. Répartition de l'intensité de fréquentation du cinéma par taille d'unité urbaine

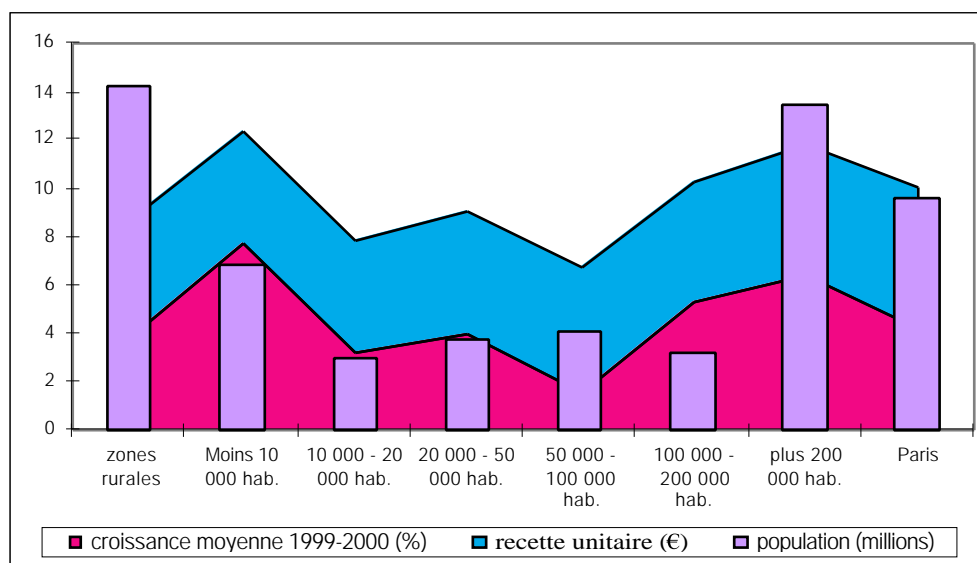


D'où, dans le prolongement de la logique de l'offre autour de la différenciation-qualité, des opportunités de déploiement significatives illustrées par les deux graphiques suivants. Le premier pointe la faible moyenne d'entrées par fauteuil dans les zones de moins de 50-100 000 habitants et l'absence actuelle correspondante de multiplexes. Le second dessine les opportunités économiques en résultant, en mettant en perspective les effectifs de population concernés (marché potentiel accessible), la croissance moyenne de leur consommation (comparable aux plus grandes villes et Paris) et la recette unitaire actuelle.

Graphique 5. Multiplexes actifs et intensité d'utilisation par taille d'unité urbaine



Graphique 6. Les marchés géographiques de l'exploitation : volume, croissance, potentiel



Cette analyse montre que la diffusion du multiplexe n'est sûrement pas achevée et qu'elle devrait logiquement s'étendre à des zones moins denses et des villes de plus petite taille. Avec pour conséquences probables i) que le multiplexe deviendra le modèle dominant d'exploitation cinéma (remplaçant le cinéma de centre ville, figure majeure du cinéma du XX^e siècle), ii) que de nouvelles associations et complémentarités seront à trouver et à inventer entre les multiplexes locaux et les salles Art et Essai spécialisées (qui peuvent trouver là une stabilisation de leur modèle économique fragilisé), iii) que dans les très petites villes et les zones rurales menacées de désertification cinéma, des nouvelles offres innovantes devront être proposées et encouragées (type VTHR⁶).

A l'appui de ce constat, on peut déjà observer le déploiement rapide du modèle du multiplexe dans les villes moyennes par des exploitants indépendants (tableau 6) :

- Ils représentent 3 des 16 nouveaux multiplexes ouverts en 2000, et la moitié des projets en cours en 2002.
- Ces multiplexes sont de taille limitée 6-10 salles, soulignant que la rupture apportée est moins quantitative (effet taille) que qualitative (nature, étendue et niveau des services offerts aux spectateurs).
- Ils conservent souvent la localisation en centre ville par rénovation et extension de complexes existants (Limoges, Annecy, Troyes, Blois, Vienne), misent sur une stimulation de la demande (grâce à la qualité et la diversification de l'offre de films) et

⁶ Réseau de Vidéo-Transmission en Haute-Résolution, filiale d'EDF qui propose aux collectivités locales (300 clients en 2001) depuis 1994 la retransmission par satellite en salle de spectacles ou d'événements sur des équipements numériques.

construisent des relations et complémentarités nouvelles avec l'offre Art et Essai.

Tableau 6. Extension du modèle du multiplexe auprès des opérateurs indépendants

Cinéma	Ville (centre c ou périphérie p)	Ouverture	Nombre de salles	Entrées 2001
Les Trois Palmes	Marseille ©	1997	11	1 065 763
Mégarama Villeneuve	Nord région parisienne (p)	1996	17	1 021 968
Mégarama Bordeaux	Bordeaux ©	1999	17	842 170
Ciné Dôme Aubière	Clermont-Ferrand (p)	2000	12	733 729
Ciné Cap Vert Quetigny	Dijon (p)	1999	12	673 643
Horizon Grand Ecran	Limoges ©	1996	11	635 213
Décavision Annecy	Annecy ©	2001	10	566 925
Mégarama Besançon	Besançon (p)	1999	10	564 467

Cette systématisation du multiplexe chez les exploitants indépendants devrait logiquement atténuer les craintes de concentration excessive du marché au main des grands réseaux qui en ont été les promoteurs dans les grandes villes et ont su capturer l'essentiel de la croissance de la demande associée (tableau 7).

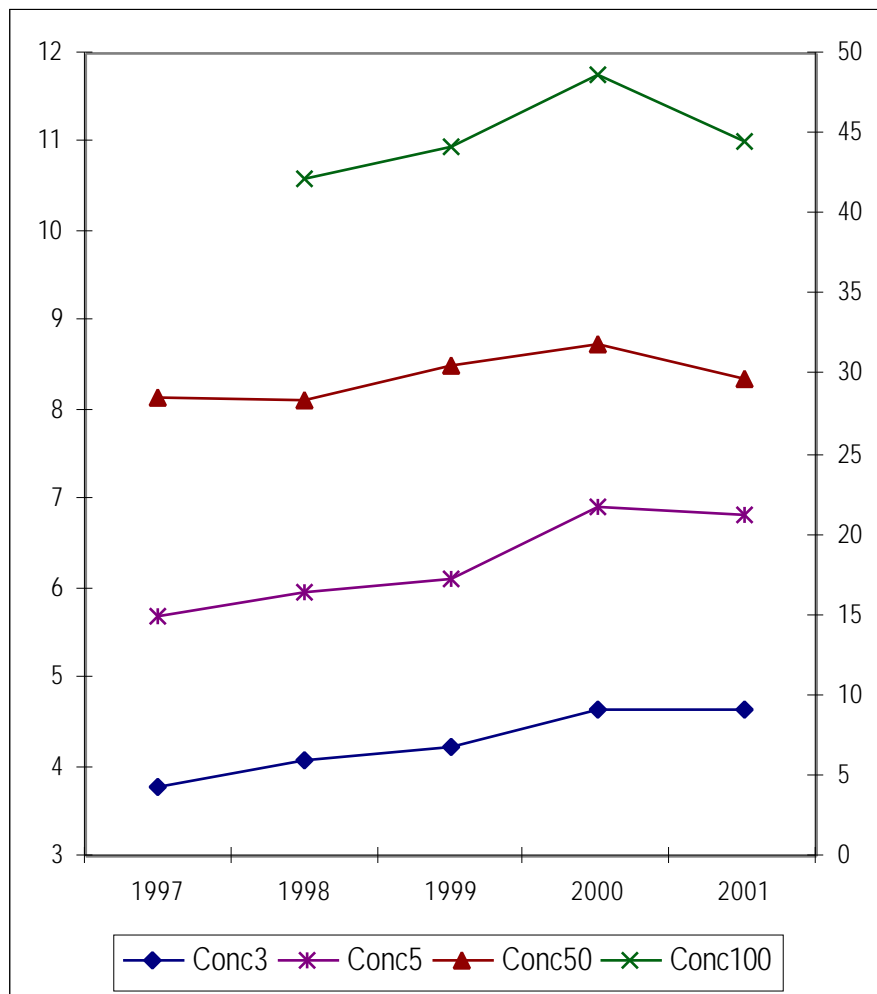
Tableau 7. Concurrence entre les réseaux d'exploitation

Réseau	Part de marché 2001	Part de marché 2000	Nombre de salles en % parc national	Nombre de sites multiplexes	Nbre cinémas > 1 m entrées 2001
Europalaces	22,3 %	22,7 %*	14,3	35	11
UGC	17,2 %	16,8 %	8,7	13	7
Mega CGR	5,2 %	4 %	4,5	19	2
Kinepolis	3,4 %	3,4 %	1,4	5	3
Total	48,1	46,9	28,9	72	23

* Part de marché 2000 cumulée de Gaumont et Pathé.

L'examen des récents indices de concentration semble abonder en ce sens et indique une inflexion notable en 2000-2001. En effet, l'évolution des parts de marché cumulées des 3, 5, 10, 50 et 100 premiers cinémas (classés selon leur nombre d'entrées sur l'année) met en évidence (graphique 7), au-delà de la concentration croissante des trois premiers (qui reste un effet parisien), une réduction des autres indices en 2001. L'effet est d'autant plus marqué qu'on considère un plus grand nombre de salles ce qui suggère que l'effet concentration lié au multiplexe autour des grandes villes a atteint un palier et que ce sont les salles moyennes (entre la 50 et 100^{ème} place du classement) qui profitent relativement le plus de la croissance du marché en 2001 (11 %). Ces données vont également à l'appui du constat d'opportunité et de potentiel de déploiement de nouveaux multiplexes dans des zones moins densément peuplées établi plus haut.

Graphique 7. Concentration du marché du cinéma : 1997-2001



4. La numérisation dans le cinéma : motivations, conflits d'intérêt

4.1. Trajectoires de la numérisation dans les industries techniques du cinéma

4.1.1. La numérisation commence avec la télévision

L'irruption de la télévision dans le cinéma est parfois présentée comme une « révolution hertzienne » précédant une autre « révolution », numérique celle-là. Ce point obscurcit la compréhension que les non-techniciens peuvent avoir de la numérisation, surtout lorsque les termes de numérique et d'hertzien se retrouvent accolés comme dans le cas de la télévision numérique terrestre.

C'est la technologie de l'écran cathodique qui a imposé les standards de la transformation de l'image argentique en signal électrique capable de faire varier l'intensité lumineuse d'un faisceau d'électrons. Il a fallu pour cela découper l'image argentique en un nombre fini de lignes sur lesquelles le faisceau prenait différentes valeurs de luminescence. Ce processus de découpage systématique d'un signal continu en un nombre fini de signaux élémentaires est l'essence de la numérisation. Plus le nombre de signaux élémentaires est élevé, et plus l'information contenue dans le signal initial est fidèlement reproduite. Tout l'intérêt de la numérisation est qu'en séparant le signal analogique de son support (ici l'image argentique de la pellicule), elle permet de le stocker, de le traiter (le comprimer, le modifier, le reproduire) et de le transmettre par des technologies – électronique, informatique, optique – en progression très rapide.

Le choix de la voie hertzienne (terrestre, puis satellitaire) pour la télédiffusion est lié à des raisons technico-économiques qui la rendent compétitive face à d'autres moyens de transmission (filaire notamment). Cette compétitivité s'est encore renforcée quand il a été possible de numériser le signal électrique destiné au récepteur. On a pu alors, grâce au traitement du signal numérique (compression, multiplexage), faire passer dans les mêmes canaux de fréquence satellitaire des signaux encore plus denses. C'est cette technique qui peut désormais s'appliquer au réseau hertzien terrestre, avec comme conséquence, une capacité accrue de la transmission d'images basse-définition et, très probablement, une transformation du modèle économique de la télévision.

4.1.2. La barrière analogique

Revenons au cinéma. La première étape de la numérisation dans les industries du cinéma a été l'introduction du « télécinéma ». Le télécinéma transforme en temps réel une image argentique en signal vidéo (*broadcast*) stockable ou télédiffusable. Cette technique de numérisation de l'image par balayage en 525 lignes aux Etats-Unis, 625 en Europe, s'est logiquement développée par la numérisation des lignes (en 576 colonnes sur lesquelles la fonction d'intensité prend un nombre fini de valeurs), et se déploie depuis le début des années 1990 dans des formats de plus en plus denses : 2K (2048 x 1556 pixels), 4K (4096 x 3112 pixels).

C'est le rythme de développement de l'industrie informatique avec, à partir des années 1980, l'apparition des micro-ordinateurs et du CD, qui conditionne l'évolution de la numérisation du son et des images. L'enjeu pour les industries du numérique est de franchir la barrière analogique, autrement dit, d'élever suffisamment la qualité du produit proposé au public pour que celui-ci se ré-équipe. La chaîne du son, encore analogique à la fin des années 70, devient totalement numérique en 1984. Les ordinateurs et les systèmes de stockage ont alors la capacité de traiter les mégabits du son numérisé et d'offrir au consommateur un relèvement sensible de la qualité. Les progrès informatiques vont permettre le stockage et le montage numérique des images vidéo dont les premières applications sont les clips musicaux destinés aux nouvelles chaînes thématiques. Dès lors, les progrès de l'informatique accompagnent l'élévation de la densité des formats de numérisation, ce qui apporte, pour le son, une élévation permanente de la qualité par rapport au standard analogique, et pour l'image, un relèvement progressif de la qualité de l'image *broadcast* (vidéo), laquelle cependant, demeure très éloignée de l'image de cinéma.

On retrouve là ce qui distingue le cinéma des autres biens informationnels, à savoir une densité si forte des informations que les technologies numériques, malgré leur progression rapide, sont encore incapables d'atteindre le standard analogique. La difficulté de représentation de la numérisation dans le cinéma vient de là. Ne pouvant atteindre la qualité analogique en une seule étape, la numérisation affecte simultanément le *versionnage* (multiplication des versions et élévation de leur qualité), la fabrication et la diffusion des films dans chaque type de version. Sous cet angle, l'enjeu de la projection numérique est le dépassement irréversible du standard analogique, lequel devrait entraîner la généralisation rapide des technologies numériques dans l'ensemble de la chaîne et la réduction des incertitudes liées à leur déploiement.

4.1.3. Trajectoires de la numérisation

En attendant, la numérisation suit d'autres trajectoires. Tentons ici de les décrire en suivant les étapes de fabrication et de commercialisation d'un film :

- La numérisation du son élève la qualité du film et diffuse vers toutes les versions. Elle permet le codage de plusieurs voies (6 pour Dolby et DTS) dans un seul flux de données, ce qui ajoute de l'information par rapport au codage analogique antérieur. Elle a constitué un élément différenciant à l'origine du renouveau de la salle et contribue à présent au développement du DVD et du *home cinema*. Elle a entraîné des investissements lourds en post-production (mixage) qui, dans la phase actuelle, relèvent les coûts de production des films.
- Au niveau de la prise de vue, la caméra numérique est limitée par la taille du capteur électronique, quelle que soit sa densité de points sensibles (pixels). La surface exposée sur une pellicule 35 mm est supérieure d'un ordre 10 environ, ce qui élève la définition de l'image. Compte tenu des progrès de la chimie (accroissement de la sensibilité, réduction du grain), et des coûts élevés de l'investissement dans le développement de capteurs électroniques de grande taille, la prise de vue argentique ne semble pas, à court terme, menacée. Ce qui n'empêche pas, pour des raisons esthétiques et de maniabilité, certains réalisateurs de tourner en caméra numérique (DV et HDV). L'argentique réagit cependant par la numérisation étendue des fonctions de réglage et de contrôle de la caméra (steadycam, Arricam, contrôle vidéo...).
- Le montage est entièrement numérisé. L'innovation est venue de la vidéo. Avec le montage vidéo, il est moins cher de numériser les rushes en basse définition (télécinéma) et de les monter numériquement (on indexe les images pour un montage physique final), que de manipuler les morceaux de pellicule à la colle et aux ciseaux en veillant en permanence au bon raccord de la bande son.
- Le traitement numérique de l'image élève sensiblement la qualité des effets spéciaux – trucages, superpositions (jusqu'à 300 par image), retouches – en ajoutant de l'information à l'image filmée. Les outils logiciels (Inferno, Smoke, Flame...) viennent de la vidéo, plus facile à traiter, et de ses applications à la publicité. Néanmoins, le relèvement de la qualité de la projection en salle, valorisant les trucages et les effets spectaculaires, a certainement tiré la demande dans ce domaine. Pour effectuer ces traitements, il faut numériser les séquences correspondantes sur un télécinéma haute-définition (*Spirit Data Cine*). Deux options sont possibles : ou bien on numérise l'ensemble du film monté, ou bien on ne numérise que certaines séquences destinées à être réinsérées après traitement. Dans le premier cas, la numérisation peut se faire en

2K (± 3 millions de pixels par image, durée de la numérisation : 4 secondes par image, soit 144 heures et 11,7 terabits pour un film de 90 minutes). Le film peut être ensuite étalonné numériquement. Dans le second, pour pouvoir réinsérer les séquences dans le film argentique sans perte de qualité, il faut numériser en très haute définition, autrement dit, en 4K (± 12 millions de pixels par image, durée de numérisation : 6 secondes par images soit 24 heures et 5,2 terabits pour une séquence de 10 minutes). Le traitement de tels fichiers requiert, on le voit, des moyens de calcul, de stockage et de transmission considérables. Pour contrôler les séquences retouchées en grand format, le labo doit disposer d'un projecteur numérique haute-définition (DLP), le retour final sur pellicule s'effectuant au moyen d'un enregistreur laser (Arrilaser). L'ensemble de ces équipements représente un investissement de plusieurs millions d'euros que le budget moyen de post-production des films ne suffit pas encore à amortir⁷. Le relèvement de l'intensité capitalistique de la post-production et le surinvestissement engagé par les industries techniques débouche sur une concentration des entreprises du secteur.

- L'étalonnage est la phase d'homogénéisation chromatique du film. En analogique, elle se fait par choix de filtres et réglage du temps d'exposition des séquences à étalonner. L'étalonnage numérique offre la possibilité de modifier toutes les composantes chromatiques image par image. Il requiert la numérisation du film en 2K et la mobilisation d'un projecteur DLP durant tout le temps de l'étalonnage (plus long qu'en analogique car beaucoup plus paramétrable). La question est alors de savoir quel gain pour le producteur ou le spectateur justifie-t-il ce surcoût ? La réponse dépend des chefs opérateurs, responsables de la lumière dans la fabrication des films, et de la nature du tournage. Certains chefs opérateurs sont très attachés à l'analogie argentique dont ils maîtrisent empiriquement toutes les nuances. La nouvelle génération, initiée plus tôt à cette technique, sera sans doute plus libérale. Si l'étalonnage numérique permet d'égaliser, voire de surpasser, la qualité obtenue par l'éclairage direct traditionnel et l'étalonnage chimique tout en réduisant les coûts associés à l'éclairage du plateau, alors le procédé peut être rentable. C'est le cas lorsque des prises en extérieur soumises à des aléas météorologiques perturbent fortement le tournage. C'est aussi le cas lorsqu'un grand nombre de scènes truquées doivent être réintégrées dans le film. Ce le serait également si le film devait être numérisé en 2K pour être diffusé sous cette forme vers les salles de cinéma. En attendant, les deux voies devront coexister.
- La projection numérique du film en salle est le maillon-clé de la numérisation définitive de la filière. Elle permet, pour la diffusion, de s'affranchir du support physique du film. Nous l'étudions plus en détail dans la suite.

⁷ 20 M€ investis dans le numérique par Eclair en trois ans. Les prestations sont facturées très en-dessous du prix de revient. Ceci s'explique par le surinvestissement dû à la mauvaise anticipation du rythme de la

- Pour ce qui est du *versionnage*, la numérisation a des conséquences significatives. La première, nous l'avons vu, c'est de **multiplier la capacité de diffusion** grâce à la compression du signal numérisé. Donc, plus de chaînes sur le câble, le satellite, et à terme, le hertzien terrestre. En conséquence, le prix unitaire du film accessible par télédiffusion diminue. Le second effet, c'est d'**améliorer la résolution** par le moniteur du signal vidéo codé. La vidéo numérique (câble, satellite, DVD) est codée en « composante » : la luminance, autrement dit la trame noir et blanc de l'image, et la chrominance, le masque de couleur sont codés sur des bits séparés. Sur les DVD, la chrominance est elle-même décomposée en deux signaux distincts (YUV). Le traitement séparé de ces signaux par des calculateurs intégrés aux lecteurs et aux moniteurs peut significativement relever la qualité de l'image. Ainsi, le DVD peut-il donner lieu à une lecture vidéo dans laquelle les 480 lignes utiles sont affichées de façon non entrelacée⁸, dite progressive : « signal 480p ». Il résulte de ce procédé une image dont la définition est doublée : la fréquence du signal vidéo passe alors de 15,5KHz à 31KHz, nécessitant l'utilisation, soit d'un téléviseur compatible Haute Définition disposant d'entrées vidéo composante HD, soit d'un projecteur ou d'un plasma acceptant un doubleur de ligne. Le DVD apporte donc au consommateur de cinéma deux nouvelles utilités : le chapitrage, qui permet une lecture non séquentielle et l'accès à des *bonus* étendant son intérêt pour le film, et l'élévation de la qualité (double résolution, son Dolby ou DTS) l'incitant à investir dans de nouveaux équipements de reproduction (*home cinema*). Grâce au DVD, ces équipements (écrans plasmas, projecteurs numériques) valorisent le cinéma par rapport à la télévision (moindre qualité de réception). Les efforts du cinéma pour élever la qualité de la projection en salle se répercutent ainsi sur la consommation domestique des films, avec en corollaire, une dissociation temporaire du cinéma et de la télévision. Celle-ci devrait rapidement commercialiser des décodeurs élevant la qualité de la réception et du stockage résidentiel.

numérisation et la surcapacité résultante en machines sous-utilisées.

⁸ Le système d'image vidéo actuel divise les 480 lignes constituant la définition de l'image d'un DVD en deux trames (une trame paire et une impaire). L'affichage de ces deux trames l'une après l'autre, en deux balayages successifs, entraîne un léger scintillement de l'image, conséquence de l'entrelacement des trames. La définition d'un DVD étant de 480 lignes entrelacées (*interlaced* en anglais), le signal vidéo des DVD actuels est donc dénommé « signal 480i » (i pour *interlaced*). Ce système de deux trames entrelacées constitue le standard de toutes les sources vidéo grand public. Seul varie le nombre de points par ligne, en fonction de la définition de la source. Le système 480i est donc un signal vidéo classique.

4.2. Les enjeux de la projection numérique

4.2.1. Schémas d'exploitation, options techniques et gains possibles de la projection numérique

Le but de la projection numérique est de dématérialiser la distribution des films en salle. Il faut pour cela disposer d'un projecteur capable de reconstruire numériquement une image de qualité comparable à celle d'un film 35 mm projeté sur grand écran.

La technologie validée est le projecteur DLP de Texas Instruments⁹ : le flux de données active 1 ou 3 plaquettes de 750 000 micro-miroirs orientables (DMD) filtrés en rouge-vert-bleu (RGB). Ces miroirs commutent à 50 000 Hz, soit 700 fois plus vite que le seuil de perception visuelle. Il n'y a donc pas de clignotement ni de saut d'images. Ce projecteur doit être assisté d'un serveur sur lequel est stocké et décodé le fichier numérique du film. Il traite des images codées en format HD 1280 x 1024 soit une compression additionnelle par rapport au 2K : 2048 x 1536 utilisé en post-production. La licence DLP est vendue par Texas à des fabricants (Barco, Christie...) qui construisent sous leur marque les projecteurs commercialisés.

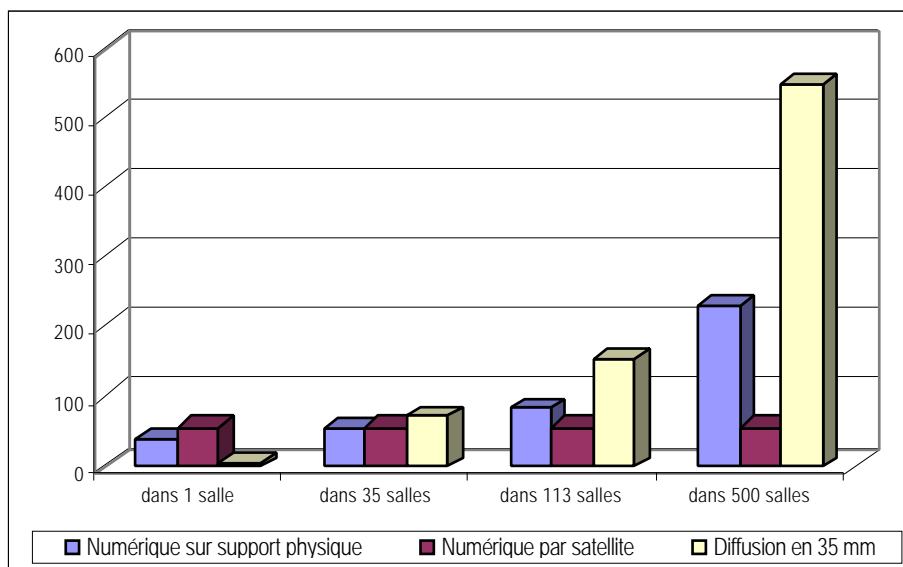
Une autre technologie est développée par JVC et Kodak sur un format 4K D-ILA : 2048 x 1536. Kodak, qui souhaite être présent dans le numérique sans pour autant hâter sa pénétration, soutient tous les projets à très haute définition.

Les films numérisés et compressés peuvent être acheminés sur supports informatiques (une dizaine DVD par film), par faisceau satellitaire ou par réseau filaire à haut-débit (fibre optique). On estime à une cinquantaine le nombre de projecteurs installés pour que la transmission par satellite soit plus économique que celle par DVD. A condition, bien entendu, que ces projecteurs soient dédiés à la projection du même film. La transmission par réseau filaire à haut-débit n'aurait de sens que si ces réseaux étaient suffisamment déployés pour que les coûts de raccordement d'une salle soient compétitifs. Les débits offerts par la fibre optique (plusieurs gigabits/seconde) permettraient néanmoins une transmission quasi-instantanée et une projection en temps réel.

Au plan micro-économique, la rentabilité du projecteur numérique se joue sur l'économie de la copie du film et de son transport vers les salles. Diverses études ont été réalisées sur ce thème faisant apparaître des économies d'échelle importantes. Les graphiques ci-après en donnent les principaux résultats.

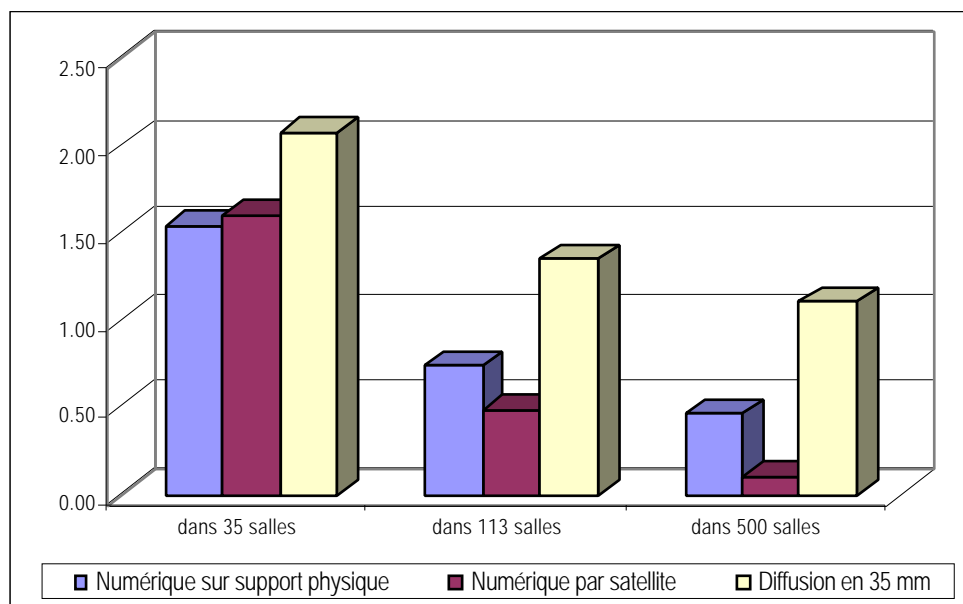
⁹ <http://www.dlp.com/dlp/home.asp>

Graphique 8. Comparaison des coûts de diffusion d'un film en 35 mm et en numérique selon le plan de sortie (en K€)



Source : CNC, Etude non publiée (Octobre 2001).

Graphique 9. Coûts unitaires par écran pour la diffusion d'un film en 35 mm et en numérique (en K€)



Source : CNC, Etude non publiée (Octobre 2001).

Si on exclut les coûts d'investissements, la diffusion numérique devient compétitive à partir de 35 salles environ. La diffusion par satellite s'impose à partir de 40 salles et plus. Pour les sorties massives (plus de 500 copies), les coûts de diffusion numériques sont environ dix fois inférieurs à ceux des copies 35mm. Ce chiffre traduit l'existence d'économies d'échelle bien plus puissantes pour la diffusion numérique par satellite que pour la copie 35mm. Autrement dit, plus le nombre de copies est élevé et plus fort est l'avantage à la diffusion numérique. Un calcul estimatif montre que pour les 259 films sortis sur plus de 40 copies en France en

2000, une diffusion en numérique aurait engendré (hors amortissement du projecteur) une économie de près de 60 millions d'euros, soit près de 6 % de la recette de la salle cette année-là. Aux Etats-Unis où les tirages se comptent en milliers de copies – *Harry Potter* : 3672 salles et 8100 copies –, l'amplitude des économies d'échelle serait encore supérieure.

Ce mécanisme, combiné aux enjeux du *versionnage*, structure les conflits d'intérêt autour du déploiement de la projection numérique. En effet, les économies d'échelle associées à la projection ne peuvent apparaître que si un nombre suffisant d'exploitants acceptent d'investir pour s'équiper. Cependant, si le déploiement des projecteurs est subordonné à l'intérêt des exploitants, les économies dans la diffusion profitent avant tout aux distributeurs et ayants droits. Cette opposition est fondamentale, nous allons l'étudier plus avant. Elle est, en outre, troublée par la perspective d'un marché de la projection numérique qui fait entrer en scène de nouveaux acteurs industriels – équipementiers, fournisseurs de logiciels, opérateurs de satellites – ayant intérêt au déploiement. Elle se complique enfin de ce que le développement d'un standard numérique pour la projection abolit la différence physique fondamentale entre la diffusion du film en salle et sa reproduction domestique, contribuant ainsi à créer un continuum de formats entre la salle et la maison.

4.2.2. Articulation aux investissements passés des multiplexes

Comme on l'a vu, la dynamique d'investissements dans les multiplexes au cours des dix dernières années s'est appuyée sur un relèvement de l'utilité du spectateur : qualité de la projection, accès à la salle, tarification. Cette stratégie, adossée à des politiques de marques, a contribué à resserrer le lien commercial entre le spectateur et la salle et à renforcer l'emprise de l'exploitant dans sa zone de chalandise. Dans certaines zones, elle a donné lieu à surinvestissement et concurrence acharnée entre établissements. Mais, en règle générale, l'exploitant s'est trouvé en position d'apporter au distributeur l'accroissement de fréquentation résultant de l'utilité offerte au spectateur dans sa zone de chalandise. Il a pu alors accroître ses recettes de confiserie et de restauration fondées sur l'attractivité combinée des films et de l'infrastructure sans pour autant reverser de commissions aux distributeurs.

La projection numérique contrevient à cette logique. Elle suppose un investissement de l'ordre de 250 K€ par écran (contre 35 K€ pour un projecteur classique) et un réaménagement de l'organisation industrielle de l'exploitation (nouvelles compétences et gestion de deux systèmes). En contrepartie, l'exploitant n'est pas en mesure d'offrir au spectateur un accroissement tangible de son utilité. Au contraire, les risques techniques peuvent faire baisser la qualité de service.

Cet investissement, en revanche, accroît l'utilité du distributeur dont les coûts de diffusion

diminuent en termes réels, mais aussi, cessent d'être proportionnels au nombre de copies. Le distributeur n'est plus obligé de sur-dimensionner son tirage pour étendre la présence de son film, ni, en cas de montée progressive, de retirer des copies pour faire face à un succès. En outre, l'économie réalisée dans le tirage peut être réinvestie dans la promotion d'une sortie mondiale.

L'exploitant n'a donc aucun intérêt à investir. Non seulement il n'élève pas l'utilité de son client, mais, en outre, il offre à son fournisseur des économies et une flexibilité dont il ne peut mesurer les effets sur sa propre activité. Si le distributeur peut offrir à l'exploitant de lui reverser une part de l'économie réalisée, ceci ne suffit pas à compenser ce que pourrait être le pouvoir de marché du distributeur, une fois celui-ci affranchi de la contrainte du tirage.

4.2.3. Equipement des salles et effets de réseaux (*chicken-and-egg*)

Compte tenu de la structure des effets d'échelle, le déploiement des projecteurs correspond, en économie des réseaux, au dilemme classique de la poule et de l'œuf (*chicken-and-egg*).

En effet, si le déploiement initial est rapide, la taille critique est bientôt atteinte et les effets d'échelle se combinent aux effets de réseau assurant l'interopérabilité des systèmes et la standardisation des contenus. Il faut donc que les acteurs ayant intérêt au déploiement s'assurent d'un équipement initial rapide.

Dans le cas contraire, les premiers à investir maximisent le risque technique et minimisent les bénéfices associés à la numérisation : tant que le parc est insuffisamment développé, très peu de films sont distribués sous forme numérique car les studios doivent aussi financer le lancement sous forme analogique. Les premiers projecteurs manquent de films. Et si le déploiement tarde, la probabilité augmente que les standards évoluent pour faire profiter le parc d'une technologie plus récente. Autrement dit, plus le déploiement tarde et moins il est crédible. Et plus il tarde.

Ce mécanisme permet d'interpréter les mouvements observés depuis juin 2000.

En mars 2001, au ShoWest de Las Vegas, Technical Digital Cinema (joint-venture entre Technicolor et Qualcomm créée en juin 2000 pour promouvoir le cinéma numérique, TDC) lançait une offre d'installation de 1000 projecteurs DLP aux Etats-Unis. En Décembre 2001, lors de la sortie d'*Ocean 11*, seulement une vingtaine de DLP étaient installés dans des salles aux Etats-Unis, 5 en Angleterre, et un seul en France. Au ShoWest de 2002, Boeing Digital Cinema (Boeing) offrait de financer le déploiement de 100 machines pour le lancement de *Star Wars Episode II* de Georges Lucas. Au final, une cinquantaine de machines auront été déployées pour la sortie mondiale du film en mai 2002.

Autrement dit, les équipementiers et diffuseurs numériques, cherchant à se positionner sur le marché, ont tenté en 2001 une stratégie de déploiement rapide. Celle-ci, interprétée par les exploitants américains comme une stratégie de verrouillage (*gatekeepers*), n'a pas abouti. Les équipementiers ont dû renoncer à leur stratégie.

Parallèlement (fin 2001), les exploitants européens, bientôt relayés par les Américains, ont demandé la définition de normes techniques pour toutes les étapes de la diffusion numérique (codage, compression, transport, décodage, projection, etc.) lançant une hypothèque sur la crédibilité d'un déploiement spontané. Les sept principaux studios (à l'exception de DreamWorks) ont réagi (avril 2002) en annonçant qu'ils allaient s'unir pour définir des standards incontestables et déployer graduellement des projecteurs sur le marché américain. Les modalités concrètes de ce processus ne sont pas mentionnées. Parmi les scénarios envisageables, on peut imaginer qu'à la faveur d'une restructuration financière, un réseau de salles accepte un accord séparé avec les studios en sorte de bénéficier de conditions de location favorables¹⁰. Et qu'il initie ainsi une dynamique élargie de déploiement à laquelle participeraient aussi les équipementiers. Tout aussi envisageable peut être la réticence prolongée des exploitants vis-à-vis d'un procédé qui, n'offrant pas d'utilité additionnelle au spectateur, ne leur donne pas d'avantages concurrentiels significatifs. La résistance au déploiement est particulièrement efficace dans la phase initiale où le procédé doit faire ses preuves. Lorsque le processus de déploiement sera assez engagé pour crédibiliser le standard et enclencher la dynamique des économies d'échelle, la projection numérique se généralisera rapidement.

Quoi qu'il en soit, le déploiement de projecteurs numériques s'inscrit désormais dans le cadre plus général de l'évolution, avec le *versionnage* numérique, des relations entre exploitants et distributeurs.

4.2.4. Le poids de la relation distributeur-exploitant

La relation distributeur-exploitant est liée à l'histoire de l'industrie du cinéma dans les différentes zones économiques.

La caractéristique de l'industrie américaine est d'avoir à diffuser sur un très vaste territoire, ce qui confère aux studios une importante fonction de distribution. La distribution est capital-intensive avec des frais de d'édition et de publicité (*prints and ads*) représentant en moyenne un 30 % et parfois jusqu'à 60 % du coût d'un film (Bonnell, 2001). Les majors

¹⁰ Les promoteurs de la projection numérique fondent beaucoup d'espoir dans Phillip Anschutz, Grâce au rachat de United Artists Theatres, Regal Cinemas and Edwards Theatres, Anschutz contrôle 5 800 écrans, ce qui fait de lui le plus grand exploitant des Etats-Unis. Il est également le premier actionnaire individuel de Qwest Communications dont les réseaux de fibre optiques couvrent mondialement plus de 104 000 miles.

sont donc avant tout des distributeurs capables de mettre en marché des films développés en coproduction et d'en gérer les droits sur tous les types de support. Cette fonction s'est encore renforcée avec l'accroissement des exportations américaines vers le reste du monde. Face à l'augmentation du nombre de copies, et sans s'inquiéter d'une montée en puissance de la projection numérique, Technicolor a ouvert en 2000 de nouvelles capacités de tirage au Canada et Italie. Les studios envisagent désormais le « *day-and-date* » correspondant à une sortie mondiale du film ayant déjà subi les aménagements techniques (sous-titrage, doublage) et réglementaires (visa d'exploitation) associés à chaque territoire. Ce système est destiné à optimiser les dépenses publicitaires, à réduire les risques de piratage et à harmoniser les stratégies de mise en marché des diverses versions.

Ainsi, *Spiderman* sorti le 3 mai 2002 sur 3615 salles et 7500 copies aux Etats-Unis a-t-il engendré 114 millions de dollars de recettes au cours des trois premiers jours, battant tous les records du box-office. Le film a coûté officiellement 120 millions de dollars et plus de 50 millions de dollars de *marketing* (*P&A's*). Sorti simultanément dans dix-sept autres pays (en Asie, en Europe de l'est et au Moyen-Orient) sur une combinaison d'environ 700 copies, *Spiderman* a aussi battu des records à l'étranger. Le film a établi le meilleur démarrage en Thaïlande, à Taiwan, en Malaisie, à Singapour, dans les Philippines, au Liban et en Jordanie, le second meilleur week-end en Islande et en Corée, et le troisième meilleur début sur les sols russe et yougoslave. A cela s'ajoutent les quelques 2,7 millions de dollars récoltés au Japon lors de 420 avant-premières. Au total, il a récolté en une semaine plus de 13 millions de dollars hors Etats-Unis¹¹.

Autre exemple, la sortie de *Star Wars Episode II*, est programmée mondialement dans les salles de cinéma et chez les distributeurs de jeux vidéos. En France, le magasin Toys 'R' Us de Grand Var (Toulon) annonce le film plus ostensiblement encore que le multiplex (Pathé Grand-Ciel) situé en face. Aux Etats-Unis, tradition des canulars d'Orson Welles oblige, la campagne de marketing n'hésite pas à prédire l'impact du film sur l'économie nationale...

Ce film est par ailleurs le cheval de bataille des studios pour la projection numérique. Celle-ci apparaît, plus que jamais, porteuse d'économies de rendement et d'échelle dans un contexte d'accroissement et de rationalisation des dépenses de commercialisation.

¹¹ Cité par *Allociné* : *Estimations Exhibitor Relations*.

Encadré 2. « Les clones attaquent l'économie US »

« **Star wars : épisode 2** » devrait attirer les foules le 16 mai, et pourrait provoquer une perte de productivité de 319 millions de dollars aux Etats-Unis.

319 millions de dollars. C'est le montant de la perte de productivité de l'économie américaine anticipé par les experts pour le 16 mai prochain, jour de la sortie du très attendu **Star wars : épisode 2 - L'Attaque des clones**. Les estimations de la société *Challenger, Gray and Christmas* annoncent ainsi que plus de 2,6 millions de personnes « sécheront » le travail le jour de la sortie du film, pour être parmi les premiers à découvrir ce nouvel opus de la saga de [George Lucas](#).

Le « virus Darth », la « pneumonie Skywalker »

Ce phénomène culturel et économique devrait toucher la quasi-totalité du territoire américain, principalement les villes à forte concentration en industries informatique et de haute technologie, dont les employés sont les premiers fans d'images de synthèse et d'utilisation de l'ordinateur au cinéma. Ainsi, selon John Challenger, p.d.g. de *Challenger, Gray and Christmas*, « *ce n'est probablement pas une coïncidence si les villes où le succès au box-office du premier film dès sa sortie (**Star wars : épisode 1 - La Menace fantôme**) a été le plus grand, sont celles qui concentrent de nombreux employés des industries high-tech* ».

Ces prévisions et anticipations se basent d'ailleurs sur les quelques 5,7 millions d'Américains (dont un peu moins de la moitié de travailleurs) qui s'étaient précipités vers les salles dès la sortie de **La Menace fantôme** en 1999, entraînant une perte de productivité de l'économie américaine estimée à 293 millions de dollars... Partant du principe que ce nouveau volet attirera (au moins) autant de spectateurs, dont 46 % de travailleurs à plein temps produisant en moyenne quelques 122,80 dollars journaliers, l'addition est salée : 319 millions de dollars de perte de productivité.

De nombreux chefs d'entreprises doivent donc s'attendre à une épidémie de ce qu'on appelle déjà les « *virus Dart* » et autres « *pneumonies Skywalker* » (du nom du personnage Darth Vader / Anakin Skywalker) le 16 mai. Car si l'**Episode 2** devrait avoir des retombées positives pour l'industrie cinématographique outre-Atlantique, il devrait également provoquer un ralentissement économique sans précédent : **Star wars : épisode 2** ou l'attaque de l'économie américaine...

Source : Yoann Sardet avec Reuters, Allociné, 09/05/02

En Europe, en revanche, les distributeurs ont un rôle plus limité. La faiblesse des cinémas nationaux a laissé la part belle aux filiales des studios. Ce point est révélateur d'une histoire industrielle dans laquelle le poids de la télévision publique n'a pas permis aux producteurs traditionnels de se redéployer dans la gestion des droits. Ces producteurs ont donc disparu (leurs catalogues ont été revendus aux télévisions) jusqu'à ce que la télévision payante fasse émerger une nouvelle génération. Dans le cas français, les obligations de soutien au financement des films par la télévision ont engendré une multiplication des films et une baisse de la rentabilité de la distribution (Goudineau, 1999). Cette tendance s'est traduite par l'intégration de la télévision payante dans la distribution des films. Tenues de financer la production par des accords de pré-achat, les télévisions ont intérêt à devenir détentrices et gestionnaires de droits. D'autre part, l'intégration des exploitants dans la distribution via des accords avec les majors américaines a été une condition favorable au déploiement des multiplexes : la garantie du contenu a sécurisé l'investissement. Le déploiement à l'échelle

européenne de circuits de salles gérés de manière industrielle est désormais déterminant pour la relation distributeur-exploitant.

La clé de la relation distributeur-exploitant est dans le contrat de location du film. La question est de savoir comment se partage le risque commercial, et derrière cela, qui vend quoi et comment : l'exploitant vend-il au distributeur la clientèle de sa salle ou, au contraire, le distributeur vend-il à la salle la clientèle de son film ?

Formellement, c'est la salle qui loue le film¹². Mais si le distributeur est puissant, il peut imposer une durée d'exploitation qui amortisse ses investissements publicitaires, et, le cas échéant, pénaliser les recettes de l'exploitant pour d'autres films. Le distributeur impose alors sa clientèle à la salle.

En règle générale, l'exploitant fixe le prix du billet. Le distributeur perçoit un pourcentage. En France, c'est au distributeur que revient la charge de la preuve en cas de rabais déloyal d'un exploitant. Il peut alors retirer son film de la salle. Aux Etats-Unis, non seulement le distributeur peut refuser de louer son film, mais en outre, la tarification au *nut* lui permet de garantir à la salle une rémunération de ses coûts et de s'arroger une marge supérieure en cas de succès du film (Bonnell, 2001)¹³. Cette tarification est cohérente avec les sorties massives. Le distributeur couvre le risque de l'exploitant : en cas d'échec, il augmente ses pertes du montant du coût de la salle, mais il accroît sensiblement ses recettes en cas de succès. Dans ce dispositif, c'est clairement le distributeur qui vend à la salle la clientèle de son film.

Un des axes importants de la compétition entre distributeurs et exploitants concerne l'accès au client final, et notamment sa médiation informationnelle, son *infomédiation*. Les technologies numériques aiguisent cette compétition. L'apparition d'*Allociné*, premier portail du cinéma en France a constitué pour les exploitants, à la fois une possibilité de vente des billets à distance et une menace de voir la *relation-client* concédée à un tiers. Le rachat d'*Allociné* par Canal +, coïncidant avec l'intégration de la chaîne dans la distribution (rachat de Bac et de Mars films), a renforcé cette menace et poussé UGC à introduire son propre système de vente à distance et sa carte illimitée. Le débat sur l'interdiction de la publicité du cinéma à la télévision pointe la même question. Cette interdiction donne aux exploitants français une exclusivité locale sur la diffusion des bandes-annonces. Le client du film est, dans ce cas, *infomédié* par la salle. Cette disposition peut nuire à la promotion de certains films dont elle limite les budgets publicitaires et les possibles subventions croisées des réseaux de télévision intégrés. Elle confère néanmoins à l'exploitant un avantage dans la

¹² Sauf le cas, marginal, du *four walling* où le distributeur loue explicitement la salle.

¹³ Le *nut* est l'estimation des dépenses de fonctionnement de la salle donnant droit à une remontée de recettes prioritaire pour l'exploitant.

structuration de son offre et dans la revente de sa clientèle locale au distributeur.

En d'autres termes, l'exploitation capable de fidéliser une clientèle locale (cartes d'abonnement, vente à distance personnalisée) dispose d'un véritable pouvoir de marché face aux distributeurs mondiaux. Ce pouvoir est d'autant plus critique que c'est la salle qui opère la mise en marché fixant la valeur de l'exploitation du film sur le territoire. Ce pouvoir de marché peut contribuer, dans une certaine mesure, et si les circuits s'y prêtent, à une diversité de l'offre bénéficiant aux cinémas nationaux. Dans ce contexte, la projection numérique est perçue par les exploitants comme un moyen de centralisation accrue de la commercialisation des films, potentiellement générateur d'économies pour la filière, mais aussi de perte relative de pouvoir de marché local.

4.2.5. Des nouveaux entrants pour de nouveaux services

Le déploiement des multiplexes a aiguisé la concurrence dans les circuits d'Art et Essai positionnés sur les films pour public averti. Les films de cette catégorie sortent désormais dans les multiplexes capables de les promouvoir localement (bandes-annonces, labels de qualité) et dont la vocation est d'avoir une offre large. Les salles de centre ville dont la différenciation s'appuie sur la programmation (celles qui ne peuvent élever la qualité de projection), sont activement en quête de nouveaux programmes.

D'autre part, les collectivités locales en milieu rural, souvent éloignées des salles de cinéma, disposent de salles des fêtes dont elles souhaitent se servir pour créer de l'animation.

La projection numérique peut créer des formats pour ces nouveaux marchés. Elle permet notamment de reproduire avec de très bonnes résolutions, et pour des montants d'investissement bien inférieurs au DLP cinéma, des images enregistrées, stockées et transmises au format HD. Les images peuvent être acheminées soit sur DVD, soit par satellite (VTHR). Le déploiement de tels formats est, lui aussi, subordonné à un problème de poule et d'œuf. En effet, ce marché peut difficilement se substituer au marché du cinéma en salle dont il constitue un concurrent basse définition : les exploitants ayant investi dans le relèvement de la qualité de projection sont hostiles à ce que l'appellation cinéma puisse être donnée à d'autres standards que les leurs. Il lui faut donc trouver une identité de contenu (films anciens, documentaires, spectacles filmés...) que le public puisse reconnaître et choisir en tant que tel. Il serait ainsi possible de *versionner* pour la salle des produits initialement conçus pour la vidéo. Ce problème, crucial pour la reconversion de certaines salles de centre ville, rencontre à l'heure actuelle un vide juridique et réglementaire tant sur la qualification des formats que sur les conditions économiques de leur exploitation.

5. Conclusions : ce que change la numérisation

- La numérisation du cinéma est un processus lent qui commence avec la télévision. Contrairement à l'industrie du son, la densité des informations contenues dans un film est telle que les technologies numériques sont encore impuissantes à numériser sans surcoût l'ensemble du système analogique. Le cinéma se numérise donc graduellement, par morceaux. Ce processus fait apparaître des mécanismes économiques liés à l'évolution qualitative des versions de film proposées au consommateur et aux stratégies des différents acteurs pour produire et diffuser ces versions.
- La tendance lourde des trente dernières années est d'élargir la différenciation existant entre la diffusion du film en salle et les premières versions numérisées (télévision). Cette tendance a d'abord conduit à multiplier le nombre des salles en centre ville pour élargir le choix des spectateurs, puis, face à la multiplication des chaînes télévisées et à la diffusion de la vidéo, à élever la qualité de la projection en salle.
- Les multiplexes sont le produit de cette démarche. Les nouveaux complexes offrant des écrans « mur à mur », des salles en gradins, le son numérique et diverses commodités d'accès ont redonné à la projection de cinéma une identité forte. Néanmoins, les investissements correspondants ont fait passer l'exploitation d'un métier artisanal à une activité industrielle capital-intensive. Cette transformation n'est pas encore achevée. Le déploiement des multiplexes se poursuit à échelle locale et, pour les grands circuits, à l'échelle européenne.
- Les technologies numériques ont activement accompagné cette dynamique industrielle en multipliant les versions et en élevant leur qualité respective, autrement dit, en augmentant leur densité d'information. Le son numérique s'est rapidement généralisé dans les salles, offrant un premier label de qualité. Les trucages numériques ont renforcé la dimension spectaculaire des films valorisée par la salle. Réciproquement, l'élévation de la qualité en salle a créé une demande de qualité pour l'usage domestique. Le DVD, le *home cinema*, le décodeur-enregistreur numérique offrent une qualité de reproduction supérieure à celle de la télévision traditionnelle et ouvrent des marchés à très forte croissance.
- Le développement des interfaces numériques (audiotel, internet) a favorisé l'*infomédiation*, et resserré le lien informationnel des salles avec leurs clients. En développant leur portails d'informations, de réservations et d'achats de billets à distance, de suivi individuel des clients, les salles ont pu fidéliser leur clientèle et

renforcer leur influence dans leur zone de chalandise.

- La numérisation pèse désormais sur la relation distributeur-exploitant où réside un enjeu économique central : la valorisation respective des actifs du film, négociés sur un marché mondial, et de la salle, clé d'accès au marché local. D'un côté, la numérisation amplifie le *versionnage* et apporte aux distributeurs, éditeurs et ayants droits de nouveaux marchés qui accroissent la valeur du film et élèvent l'intensité capitalistique de son lancement. De l'autre, le développement des multiplexes crée des actifs locaux fondés sur la différenciation qualitative de la version cinéma, et à ce titre, indispensables à la mise en marché du film. Une course de vitesse est lancée entre ces deux types d'acteurs. Aux Etats-Unis, l'avantage est aux studios opérant sur leur territoire national. En Europe, le développement d'une industrie de la salle à l'échelle de l'Union, peut constituer, si les incitations existent, un facteur favorable au développement de cinémas nationaux diversifiés.
- La projection numérique joue, dans ce contexte, un rôle asymétrique. Les économies qu'elle engendre profitent aux distributeurs commercialisant tous les types de versions. En revanche, elle n'apporte pas aux exploitants, contrairement à leurs investissements passés, de supplément d'utilité à offrir à leur clients. Ce phénomène amplifie les conflits d'intérêt autour de la diffusion des films en salle. Ces conflits pèsent sur le déploiement des projecteurs numériques, lequel doit, pour s'imposer, emporter la confiance de nombreux exploitants. Le débat sur les standards reflète cette situation. C'est, logiquement, des studios américains, associés à de nouveaux entrants dans le codage, l'équipement et le transport que viendront les prochaines initiatives de pénétration.
- Enfin, la projection numérique fait apparaître de nouveaux usages pour de nouveaux formats de contenus (VTHR, NovoCiné) échappant à l'appellation « cinéma » et dont l'exploitation en salle est encore mal encadrée.

Références utilisées

- Bonotaux J. (1999), « Les prix des services privés aux ménages au cours des années 1990 », *INSEE Première*, n° 653, Juin, 4 p.
- Bonnel R. (1978), « *Le cinéma exploité* », Editions du Seuil, Paris.
- Bonnell R. (2001), « *La vingt-cinquième image. Une Economie de l'audiovisuel* », 3^{ème} édition, Editions Gallimard, Paris.
- Forest C. (2002), « L'argent du cinéma – Introduction à l'économie du septième art », Editions Belin, Paris.
- Goudineau D., (1999), Rapport sur la distribution, CNC.
- Le film français*, séries 2000-2002.
- Malègue L. (2002), « 40 ans de cinéma : âge d'or, crise et renouveau », *INSEE Première*, n° 841, Avril, 4 p.
- Rignols E. (2001), « La consommation des ménages en 2000 », *INSEE Première*, n° 782 Juin, 4 p.

Table des figures

Graphique 1. Structure du financement des films selon les formats exploités (France, 2000).....	11
Graphique 2. Intensification capitalistique de l'activité d'exploitation	21
Graphique 3. Intensité de fréquentation des cinémas par département en 2000.....	24
Graphique 4. Répartition de l'intensité de fréquentation du cinéma par taille d'unité urbaine	25
Graphique 5. Multiplexes actifs et intensité d'utilisation par taille d'unité urbaine	25
Graphique 6. Les marchés géographiques de l'exploitation : volume, croissance, potentiel	26
Graphique 7. Concentration du marché du cinéma : 1997-2001.....	28
Graphique 8. Comparaison des coûts de diffusion d'un film en 35 mm et en numérique selon le plan de sortie (en K€)	35
Graphique 9. Coûts unitaires par écran pour la diffusion d'un film en 35 mm et en numérique (en K€).....	35
Tableau 1. Evolution des dépenses des ménages consacrées à l'audiovisuel et fréquentation des salles de cinéma.....	12
Tableau 2. Ouverture de multiplexes en France.....	14
Tableau 3. Evolution de la structure de l'exploitation des cinémas 1992-2001.....	19
Tableau 4. Stratégies de déploiement de multiples des réseaux d'exploitation.....	22
Tableau 5. Caractéristiques principales des réseaux d'exploitation.....	23
Tableau 6. Extension du modèle du multiplexe auprès des opérateurs indépendants.....	27
Tableau 7. Concurrence entre les réseaux d'exploitation.....	27

Liste des personnes rencontrées et des sites visités (février-mars 2002)

Entretiens

Olivier Snanoudj et Stéphane Landfried, FNCF
Olivier Hillaire, ex-CNC
Guy Verrecchia, Président, Jean-Marie Dura, DG Réseau, UGC
Jean-Pierre Decrette, Directeur Général, EuroPalaces
Jean-Fabien Dupont, Kodak
Emmanuel Roussel, INA
Olivier Chiavassa, Directeur des départements production, vidéo et numérique, Eclair
Jacques Rey, PDG, Jean-François Baudry, directeur technique, VTHR
Hervé Le Coz, Directeur Général, Duran Duboi
Pierre Fernandez, Rédacteur en Chef Photo et Jean-François Le Mounier Directeur Photo, AFP
Jean Jacques Gentric, Président, AAVS
Patrick Fournier, Directeur, e-vod
Bernard Pauchon, Directeur Projet Cinéma Numérique, France Telecom
Marc Tijssens, Corporate Director External Relations, Kinopolis Group
F Boespflug, Directeur Général, Warner France

Entreprises et sites visités

Laboratoires Eclair
AFP
Duran (Issy)
Duboi (Boulogne)
TF1 (Philippe Perrot, Corinne Ginsberg)
Eclair (Epinay sur Seine)
Mega CGR, Mantes la Jolie, (Jean-Charles Gabirot)
UGC Normandie (Nadia Ben Brahim)
UGC Ciné Cité Les Halles (Luce Siguier)
UGC Ciné Cité Bercy (Michel Robert)
Pathé Ivry (Roger Georges)
Gaumont Aquaboulevard (Martine Lignon)
Pathé Belle-Epine (José Luis)
UGC Great Park, Birmingham
UGC Broad Street, Birmingham (Doran Pearce)
Warner Star City, Birmingham
Odeon Birmingham
UGC Manchester Didsbury (Andrea Evans)