



Les cinémas publics et associatifs face aux multiplexes Etudes de cas en Seine-Saint-Denis

Le cinéma Jacques Tati à Tremblay-en-France
Avril 2015

Etude réalisée avec le soutien du Département de la Seine-Saint-Denis

SOMMAIRE

	INTRODUCTION	P.3
I.	D'UNE SITUATION DE MONOPOLE...	P.9
	Préambule : la population de Tremblay-en-France en quelques chiffres	
	Repères : le cinéma Jacques Tati en quelques dates	
	➤ Une implantation dans un quartier résidentiel, à la lisière de la ville	
	➤ On se rend au cinéma Jacques Tati en voiture	
	➤ Un rayonnement bien au-delà des limites communales	
	➤ Un cinéma pensé comme espace de proximité	
	➤ L'équipe du cinéma : priorité à l'accompagnement des œuvres et du public	
	➤ Le cinéma indépendant le plus fréquenté du département	
	➤ Une programmation éclectique	
II.	... À LA COHABITATION	P.19
	➤ Aéroville : un centre commercial éloigné des zones d'habitation	
	➤ La stratégie d'EuropaCorp	
	➤ La marque « EuropaCorp » omniprésente	
	➤ Un multiplexe « nouvelle génération » ?	
	➤ EuropaCorp Aéroville : échec ou succès ?	
	➤ L'accès aux films porteurs	
III.	LES STRATÉGIES D'ADAPTATION ET DE DIFFÉRENCIATION	P.31
	➤ La politique tarifaire	
	➤ La fermeture estivale	
	➤ La programmation au mois	
	➤ Le jeune public et les actions éducatives	
	➤ La programmation événementielle : action culturelle vs divertissement & promotions	
	➤ Le film surprise	
	➤ Des entretiens par skype à l'expérience collective 9-3 connectés	
	➤ Une communication fondée sur les réseaux sociaux et les nouvelles pratiques communautaires	

	CONCLUSION	P.45
--	-------------------	-------------

Introduction

Contexte national

En 2006, en France, les établissements cinématographiques se répartissaient de la façon suivante :

- les établissements exploités par des organismes publics représentaient 15,5 % des établissements, mais seulement 2,7 % des entrées et 1,9 % des recettes ;
- les cinémas gérés par des structures associatives (et presque partout subventionnés par les collectivités locales) représentaient 35,2 % des établissements, mais seulement 8,3 % des entrées et 6,1 % des recettes ;
- l'exploitation privée commerciale demeurait largement prédominante : 49,3 % des établissements, pour 89 % des entrées et 92 % des recettes.¹

Le premier multiplexe français a ouvert en juin 1993². Pendant les années qui ont suivi, le nombre d'ouvertures de multiplexes n'a cessé d'augmenter pour atteindre son pic en 1999 (20 nouveaux cinémas). En 2003, la France comptait déjà 135 multiplexes représentant 29,3 % des écrans et, pour la première fois, 50 % des entrées : en 10 ans à peine, ce modèle d'établissement s'est imposé de façon phénoménale. En 2012, les 181 multiplexes représentaient en France 8,9% des établissements pour 59,4 % des entrées. Soit une concentration de la fréquentation, **moins d'1/10 du parc cinématographique réalisant près de 2/3 des entrées.**³

En 2013, 200 nouveaux écrans ont été ouverts en France, dont près de la moitié (99 exactement) au sein de multiplexes, ce qui constitue un record depuis 2004. Sachant que, dans le même temps, le nombre d'établissements s'est contracté, il en résulte une concentration toujours plus importante des écrans et des fauteuils dans les établissements dont la taille augmente, au premier rang desquels les multiplexes.⁴

Ces derniers programment en majorité des films généralistes et représentent à peine 2,5 % des cinémas Art et Essai en 2013 (soit 29 établissements). En effet, les cinémas Art et Essai sont généralement de petite taille : en 2013, 57 % des établissements Art et Essai sont mono-écrans. Plus de la moitié des établissements Art et Essai sont situés dans des unités urbaines de moins de 50 000 habitants, moins d'un tiers dans des unités urbaines de plus de 200 000 habitants, y compris Paris. Le réseau Art & Essai couvre en fait tout le territoire, alors que les entreprises leaders du secteur se sont concentrées sur la création des multiplexes dans les grandes villes ou à leur périphérie.⁵

¹ « Les dossiers du CNC - Géographie du cinéma, n° 304 – octobre 2007 », p. 36-39 : dernière étude en date sur le statut juridique des établissements cinématographiques.

² Le 1^{er} multiplexe français est le Pathé Grand Ciel (12 salles - 2 600 fauteuils), inauguré le 9 juin 1993 à la Garde, dans la banlieue de Toulon. Le terme de « multiplexes » désigne les établissements cinématographiques de 8 écrans au moins.

³ Anthony Bobeau, « Multiplexes : 20 ans déjà », in *Le film français* n°3538 - 21 juin 2013.

⁴ « Les dossiers du CNC - Géographie du cinéma, n° 331 – septembre 2014 ».

⁵ Idem.

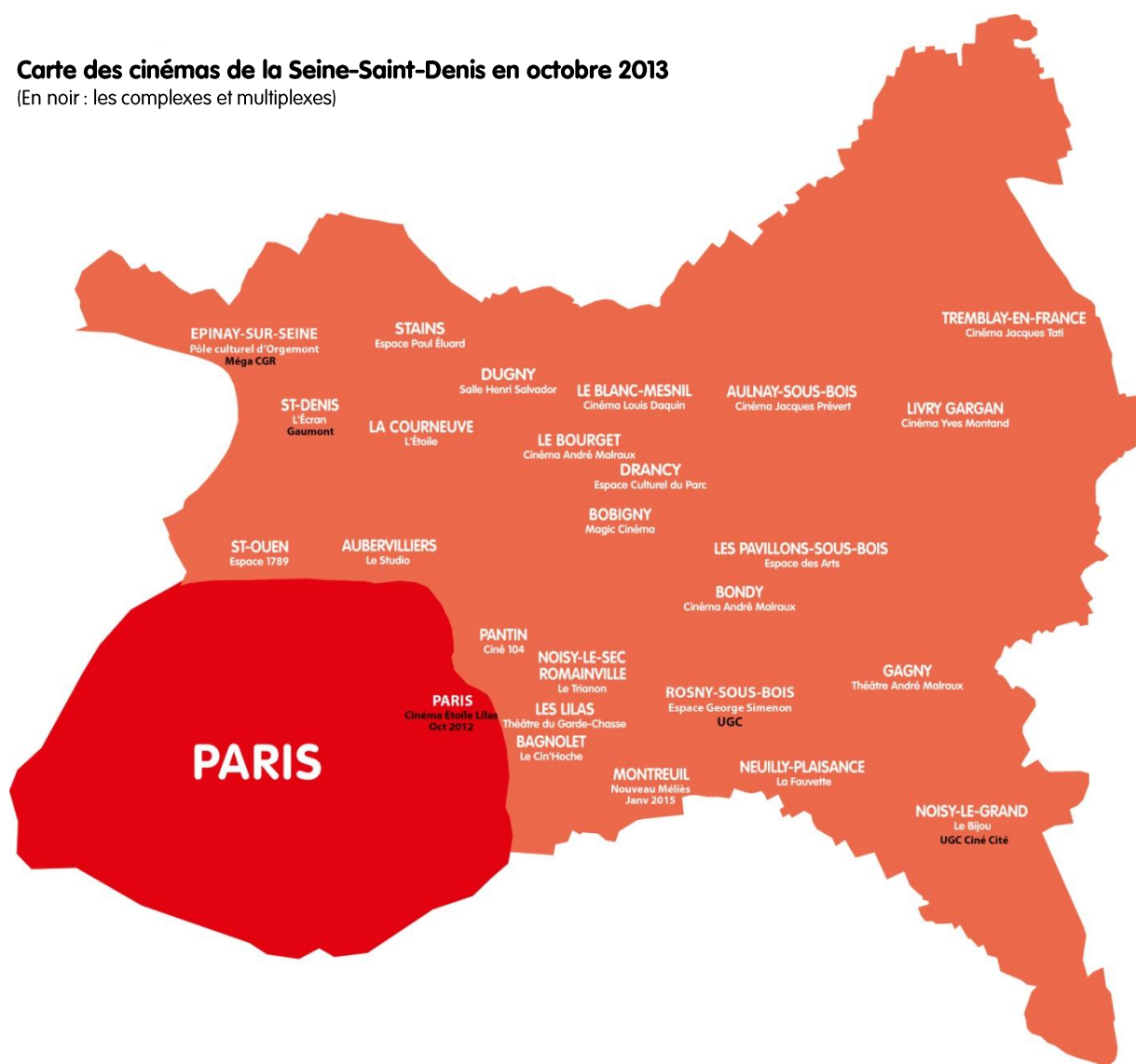
Si ce phénomène touche toute la France, on remarque que certaines zones géographiques, jusque-là désertées par les opérateurs privés, notamment en raison des difficultés économiques et sociales rencontrées sur ces territoires, deviennent à présent la cible de nouveaux promoteurs. C'est le cas de la Seine-Saint-Denis.

Contexte départemental

La Seine Saint-Denis compte 25 cinémas publics et associatifs qui sont, soit gérés en régie directe (c'est le cas du cinéma le Bijou à Noisy-le-Grand), soit par une association (c'est le cas du cinéma Jacques Tati à Tremblay-en-France). Bon nombre de ces salles initialement gérées par le secteur privé, mais victimes de la crise de la fréquentation à la fin des années 70, ont été reprises par des municipalités. C'est le cas par exemple du cinéma Le Méliès, anciennement UGC, acquis par la ville de Montreuil en 1987.

Carte des cinémas de la Seine-Saint-Denis en octobre 2013

(En noir : les complexes et multiplexes)



Source : Cinémas 93

25 salles publiques et associatives subventionnées représentent un réseau remarquable à l'échelle d'un département. Le contexte sociodémographique de la Seine-Saint-Denis et les grandes inégalités d'accès à la culture y sont pour beaucoup. Ils ont motivé des politiques culturelles volontaristes qui aujourd'hui encore se traduisent dans les tarifs pratiqués par la petite et moyenne exploitation : d'après la géographie du cinéma récemment publié par le CNC, **le coût moyen du billet dans ces établissements en 2013 est le plus bas de tous les départements français** (RME - Recette moyenne par entrée : 4.06€ pour la petite exploitation et 4.41€ pour la moyenne exploitation)⁶

Lorsqu'à partir de 1993 sont apparus en France les premiers multiplexes, le département de la Seine-Saint-Denis n'a pas échappé au phénomène. Entre 1997 et 2001, un multiplexe s'est ouvert sur le territoire quasiment chaque année : Rosny-sous-Bois en 1997 (UGC), Saint-Denis en 1998 (Gaumont), Noisy-le-Grand en 1998 (UGC) et Epinay-sur-Seine en 2001 (Méga CGR). Puis, pendant les 12 années qui ont suivi, aucun nouveau multiplexe n'a vu le jour sur ce territoire. Un territoire où ces multiplexes constituent la seule offre de cinéma privée commercial.

Le département a, par ailleurs, connu de nombreux remous qui ont ébranlé l'équilibre entre les salles subventionnées et les salles privées : l'extension du cinéma Le Méliès à Montreuil, exploité par la mairie, a été contestée devant le tribunal administratif par UGC et MK2, tandis qu'à Noisy-le-Grand UGC s'est opposé au projet de cinéma municipal. Le Bijou a en effet rouvert ses portes en 2008 alors que le multiplexe se trouvait dans une situation de monopole depuis 1998.

En 2013, **les salles publiques et associatives de Seine-Saint-Denis représentaient un peu plus d'1 million d'entrées contre 3,5 millions pour les multiplexes.**⁷ Mais le rapport de force devrait sensiblement évoluer dans les prochaines années.

L'exploitation en Seine-Saint-Denis en 2013⁸	
-	1,516 millions d'habitants
-	4,523 millions d'entrées (multiplexes + cinémas publics et associatifs)
-	27,446 millions d'euros de recettes
-	Taux de fréquentation : 2,98 (contre 3,10 au niveau national)
-	Taux d'occupation des fauteuils : 16,8 % (contre 14,1 % en France)
-	Prix moyen du billet de cinéma : 6,07 € (contre 6,46€ en France)

En effet, le 1^{er} cinéma **EuropaCorp** (12 salles – 2 580 fauteuils), société de production et de diffusion de Luc Besson, a été inauguré en novembre 2013, en même temps que le **centre commercial Aéroville, à Tremblay-en-France**. Plus récemment, en octobre 2014, un multiplexe **UGC Ciné Cité** (14 salles – 2592 fauteuils) a ouvert au sein du

⁶ Idem.

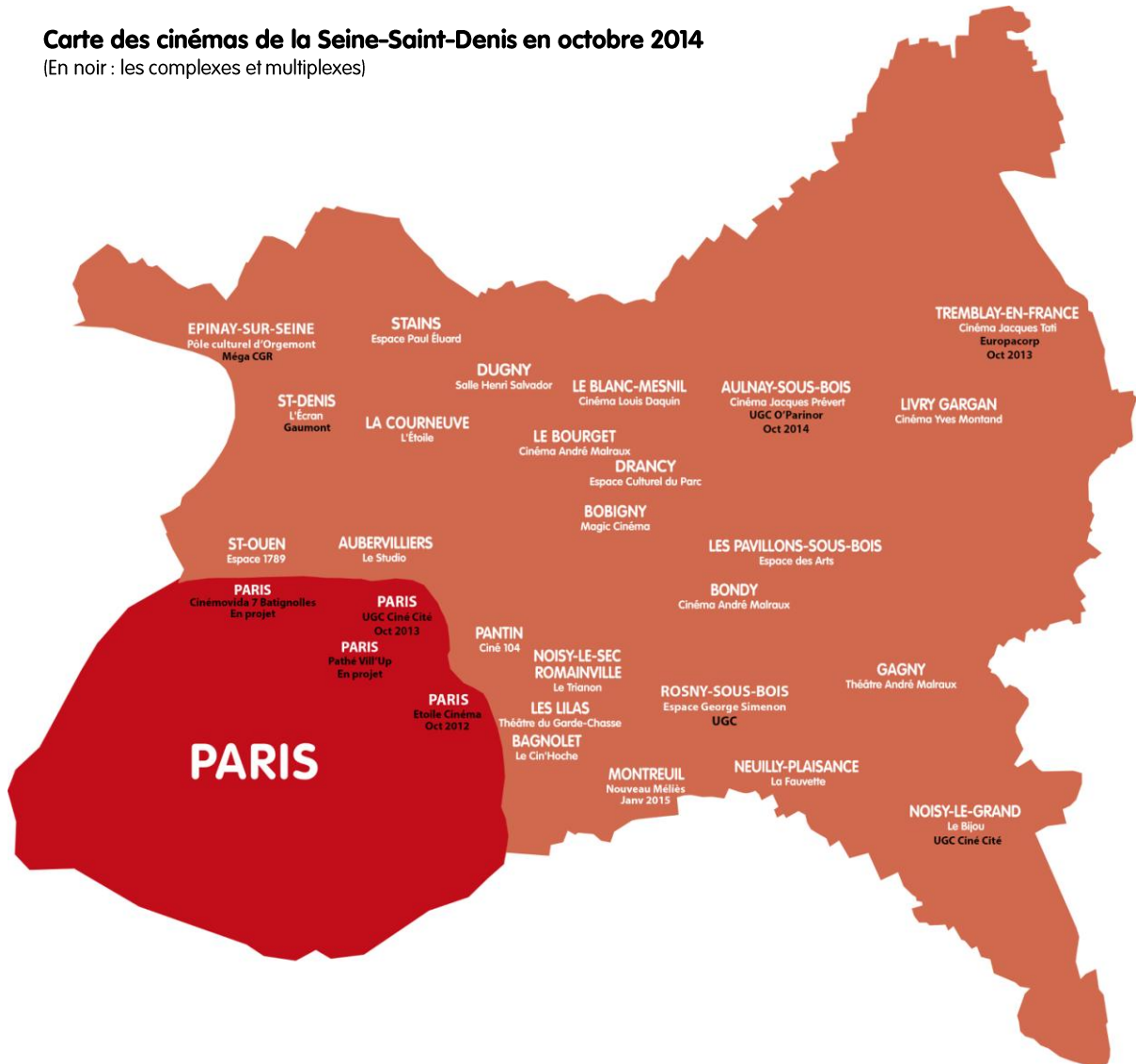
⁷ Idem.

⁸ « Les dossiers du CNC - Géographie du cinéma, n° 331 – septembre 2014 ».

centre commercial O'Parinor d'Aulnay-sous-Bois. Alors que le département accueillait déjà sur son sol l'UGC Ciné-Cité Rosny, 4^e cinéma de France par sa fréquentation, **le nombre de fauteuils sur le territoire a augmenté de 28 % en quelques mois.**

Carte des cinémas de la Seine-Saint-Denis en octobre 2014

(En noir : les complexes et multiplexes)



Source : Cinémas 93

Sachant que le taux d'équipement (nombre d'habitants par fauteuil) est l'un des facteurs déterminants dans la procédure d'autorisation d'implantation de nouveaux établissements cinématographiques dans un département, celui de la Seine-Saint-Denis a fait un bond en avant : de 80 habitants par fauteuil en 2012, il est passé à 72 en 2013, puis à 64 en 2014 (à comparer avec le taux francilien hors Paris : 69 en 2012 et 2013).

Cette double implantation de multiplexes en Seine-Saint-Denis s'inscrit dans un mouvement plus ample qui touche la région parisienne et en particulier le nord-est francilien. Certains de ces cinémas s'installent à Paris, à la lisière du département, avec l'ambition de drainer le public de part et d'autre du périphérique. C'est le cas du cinéma

Etoile - Lilas, inauguré le 24 octobre 2012 qui affiche un tarif privilégié pour les habitants des 19^e et 20^e arrondissements parisiens, mais également pour les habitants des Lilas, de Bagnolet et du Pré-Saint-Gervais. Quant à l'**UGC Ciné Cité 19** (14 salles, 2800 fauteuils), il a ouvert ses portes boulevard Mac Donald, près de La Villette, le 24 octobre 2013. Enfin, deux projets de multiplexes sont prévus dans les années qui viennent, à quelques encablures de la Seine-Saint-Denis. Le **Cinemovida Les 7 Batignolles** (7 écrans, 1198 fauteuils) devrait voir le jour dans la ZAC Clichy-Batignolles (17^e arrond^l).⁹ Et, dans les murs mêmes de la Cité des Sciences et de l'Industrie de la Villette (19^e arrond^l), le futur centre commercial **Vill'up** prévoit l'accueil en son sein, dès le printemps prochain, d'un multiplexe **Pathé** (16 écrans - 3 000 fauteuils).

Ces nouvelles implantations ont bien entendu des répercussions sur les cinémas publics et associatifs qui partagent les mêmes territoires.

Objet de l'étude

S'il est trop tôt pour mesurer précisément les conséquences de cette nouvelle offre cinématographique, Cinémas 93 a entrepris de mener dès à présent, avec le soutien du Département de la Seine-Saint-Denis, deux études de cas sur des cinémas publics et associatifs confrontés à la présence ou à la nouvelle implantation de multiplexes, afin de pouvoir évaluer les effets de cette concurrence. Il s'est agi de mettre en lumière les informations les plus utiles au débat public.

L'étude présente concerne le cinéma associatif subventionné Jacques Tati, à Tremblay-en-France, confronté à l'implantation toute récente de l'EuropaCorp Aéroville. La seconde étude porte sur le cinéma municipal Le Bijou, inauguré en 2008 à Noisy-le-Grand, alors qu'un UGC Ciné-Cité est implanté sur la même commune depuis 1998.

Dans le cas de Tremblay-en-France, l'étude vise à montrer dans quelle mesure la concurrence entre le cinéma art & essai Jacques Tati, installé à Tremblay-en-France depuis les années 80, et un nouveau modèle de multiplexe, l'Europacorp Aéroville, contraint à repenser l'exploitation indépendante de proximité.

Dans cette perspective, l'étude se décompose comme suit :

- Dans un premier temps, il importe de faire une présentation du cinéma Jacques Tati longtemps en situation de monopole dans une large zone géographique.
- Il s'agira ensuite de rendre compte de l'implantation récente de l'EuropaCorp Aéroville, puis de décrire le nouveau contexte concurrentiel et ses premières conséquences pour le cinéma Jacques Tati en termes de fréquentation et d'accès aux films.
- Enfin nous verrons comment le cinéma Jacques Tati s'adapte à cette cohabitation forcée : quel impact sur son fonctionnement et sa programmation à venir ? Quelles stratégies de différenciation un cinéma art et essai subventionné peut-il échafauder pour marquer sa différence face à un tel concurrent privé ?

⁹ Avis favorable – CDAC (commission départementale d'aménagement commercial et cinématographique) du 18 juillet 2014.

Méthode

Cette étude s'appuie sur des observations et des données chiffrées collectées depuis janvier 2014. Ces données proviennent de plusieurs sources : certaines ont été délivrées par le CNC (centre national du cinéma et de l'image animée) et l'INSEE, d'autres ont été recueillies auprès des exploitants eux-mêmes. Par ailleurs, les sites web tels que Cinézap et CinéChiffres¹⁰, destinés aux professionnels de la distribution et de l'exploitation, ont permis une analyse de l'offre cinématographique et de la fréquentation des cinémas.

Afin de rendre compte du processus concurrentiel entre le multiplexe et le cinéma associatif, et de mettre en lumière l'évolution des pratiques de l'exploitant au fil des mois, plusieurs entretiens ont été réalisés au cours de l'année 2014, avec les exploitants eux-mêmes, des professionnels du cinéma, des élus et des représentants d'institutions publiques et associatives.

Enfin, cette étude a pu, pour partie, être menée grâce au travail préalable de Dounia Georgeon, élève à la FEMIS dans le Département exploitation, accueillie en stage à mi-temps pendant quatre mois à Cinémas 93.

Il faut noter que cette étude réalisée à Tremblay-en-France a été menée en **temps réel**. Elle s'efforce de rendre compte des **effets immédiats** de l'implantation d'un multiplexe sur un cinéma associatif subventionné. Elle vise en particulier à mettre en lumière, au fil des mois, **l'évolution des pratiques** de l'exploitant indépendant, confronté à une nouvelle concurrence.

Mais les **limites de cette étude tiennent au fait qu'elle s'est justement écrite au présent, sur les premiers mois d'existence du multiplexe**. Celui-ci n'a pas eu le temps de pleinement s'installer dans le paysage de l'exploitation cinématographique du Nord-Est parisien. Il semble donc indispensable de poursuivre l'observation sur un temps plus long afin de tirer des enseignements pertinents.

Entretiens réalisés dans le cadre de cette étude

Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati à Tremblay-en-France

Frédéric Godfroid, premier directeur d'EuropaCorp cinéma Aéroville

Yohann Stoll, directeur d'EuropaCorp cinéma Aéroville depuis février 2014

Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education

Erwan Escoubet, directeur juridique de la FNCF, Fédération nationale des cinémas de France

Renaud Laville, délégué général de l'AFCAE, Association française des cinémas Art et essai

Jérôme Brodier, délégué général du GNCR, Groupement national des cinémas de recherche

Antoine Trotet, conseiller cinéma et audiovisuel de la DRAC, Direction régionale des affaires culturelles Ile-de-France

Catherine Boucher, chargée de mission, service de l'exploitation, CNC - Centre national du cinéma et de l'image animée

Roxane Arnold, directrice de la distribution Pyramide Distribution

Corinne Berneman, enseignant-chercheur en marketing à l'ESC Saint-Etienne, auteur de *Cultures et attractivités des territoires*¹¹

¹⁰ Sites proposant aux professionnels une mesure quotidienne des entrées de cinéma, dans près de 1 200 salles en France : www.cinezap.com

¹¹ Corinne Berneman, *Cultures et attractivités des territoires, nouveaux enjeux, nouvelles perspectives*, Ed. L'Harmattan, 2010.

I / D'UNE SITUATION DE MONOPOLE...

Préambule : la population de Tremblay-en-France en quelques chiffres

Tremblay-en-France est la ville de Seine-Saint-Denis dont la superficie est la plus importante, mais elle ne compte que 34 000 habitants¹².

POPULATION : UNE VILLE JEUNE

Population	Tremblay-en-France	Seine-Saint-Denis	Ile-de-France
Nombre d'habitants	34 452	1 529 928	11 852 851
0 à 14 ans	22,1	22,3	19,6
15 à 29 ans	19,7	21,1	20,6
30 à 44 ans	21,3	22,1	22,2
45 à 59 ans	19,9	18,8	19,3
60 à 74 ans	11,6	10,2	11,7
75 ans ou plus	5,5	5,4	6,6

Source : Insee, RP2011 exploitation complémentaire lieu de travail

Tremblay-en France est une ville dynamique, investie par les jeunes actifs. En effet, les 15-29 ans représentent 19.7% de la population et il en va de même pour les 30-44 ans (21.3%). Seul un tiers de la population a plus de 45 ans. **Une population jeune donc, à l'image du département de la Seine-Saint-Denis.**

REVENUS

Revenu	Tremblay-en-France	Seine-Saint-Denis	Ile-de-France
Revenu net déclaré moyen par foyer fiscal en 2011, en euros	24 411€	20 918€	32 541€
Foyers fiscaux imposables en % de l'ensemble des foyers fiscaux en 2011	60,6%	51,50%	64,9%

Source : Insee, RP2011 exploitation complémentaire lieu de travail

A Tremblay-en-France, le revenu net déclaré moyen par foyer fiscal est au-dessus de la moyenne du département (+ 16,7 %) mais ne représente que **¾ du revenu moyen déclaré en Île-de-France.**

¹² INSEE - 2011

CATEGORIES SOCIO-PROFESSIONNELLES

Catégories socio-professionnelles	Tremblay-en-France	Seine-Saint-Denis	Ile-de-France
Agriculteurs exploitants	0	0	0,2%
Artisans, commerçants, chefs entreprise	3,8%	4,9%	4,7%
Cadres et professions intellectuelles supérieures	17,3%	22,9%	28,6%
Professions intermédiaires	30,2%	26,8%	26,6%
Employés	28,7%	27,2%	26,2%
Ouvriers	20%	18,3%	13,8%

Source : Insee, RP2011 exploitation complémentaire lieu de travail

La population active de Tremblay-en-France est composée de **17.3% de cadres et de professions intellectuelles supérieures, un taux faible** comparé à ceux de l'Île-de-France et même du département. La commune est principalement composée de professions intermédiaires (30.2%) et d'employés (28.7%). On note également **une part importante d'ouvriers (20%)**, supérieure de 45% à la moyenne d'Île-de-France.

EMPLOI-CHÔMAGE

	Tremblay-en-France	Seine-Saint-Denis	Ile-de-France
Taux d'activité des 15 à 64 ans en 2011	73,4%	73%	75,7%
Taux de chômage des 15 à 64 ans en 2011	14,2%	17,7%	11,7%

Sources : Insee, RP2006 et RP2011 exploitations principales

En 2011, à Tremblay-en-France, le taux de chômage est plus élevé qu'à l'échelle francilienne, mais reste inférieur au taux départemental. Comme ailleurs, il affecte particulièrement les jeunes actifs.

A noter que **seuls 19,4 % des actifs exercent un emploi dans leur commune de résidence** contre 80,6 % dans une autre commune (51 % hors département et 29,6 % dans le département). On peut en déduire un temps conséquent de déplacement de ces actifs pour se rendre sur leur lieu de travail, ce qui n'est pas sans conséquence sur la façon d'envisager leurs loisirs concentrés en général sur les week-ends et les périodes de congés.



REPERES : le cinéma Jacques Tati en quelques dates

- 1926** : Lucien Dominique, entrepreneur de peinture, fait construire un bâtiment en briques creuses. Une salle y ouvrira au début du cinéma parlant, vers 1927-1928.
- 1939** : Lucien Dominique crée, avec son fils Robert, la société « Le Vert-Galant Cinéma » pour exploiter la salle.
- 1969** : La commune rachète le cinéma. La salle accueillera diverses manifestations jusqu'en 1973, date de sa fermeture au public.
- 1983** : Réouverture sous le nom de Cinéma Jacques-Tati avec une salle unique : Jour de fête. La municipalité délègue la gestion du cinéma à l'Association tremblaysienne pour le cinéma.
- 1987** : Emmanuel Papillon prend la direction du cinéma. Il occupera ce poste durant 20 ans.
- 1989** : Construction de la 2^e salle du cinéma : Parade.
- 1992** : Réfection de la salle Jour de fête.
- 1998** : Construction de la 3^e salle baptisée Play Time.
- 2005** : Modernisation de la salle Jour de fête – décorations, sièges, son et projection – et rénovation du hall d'entrée.
- 2008** : Luigi Magri prend la direction du cinéma.
- 2010** : La salle Jour de fête passe au numérique et à la 3D.
- 2011** : Modernisation de la chaîne sonore de Playtime.
- 2012** : La salle Parade profite de l'équipement numérique.
- 2013** : Accessibilité de la salle Parade aux personnes à mobilité réduite.

Jusqu'en novembre 2013, Tremblay-en-France ne dénombrait qu'un seul cinéma, le Jacques Tati, géré par l'association tremblaysienne pour le cinéma et soutenu par la municipalité. Les murs de l'établissement appartiennent à la municipalité de Tremblay-en-France (mise à disposition à titre gracieux.)

➤ **Une implantation dans un quartier résidentiel, à la lisière de la ville**

Le cinéma Jacques Tati ne se trouve pas au cœur du territoire communal, mais en extrême lisière de ville : les maisons sises sur le trottoir opposé sont situées sur la commune de Vaujours.

Cela tient à l'histoire du lieu, une ancienne salle polyvalente dont l'établissement est lié au lotissement du Vert-Galant. « Lors de la création de la 3^e salle s'est posée la question de rester sur ce site : la configuration était compliquée et la proximité de la nappe phréatique nécessitait un cuvelage comme pour un sous-marin, des travaux lourds et coûteux. Mais le Maire a dit : le cinéma est né là, c'est là qu'il s'est développé, il faut qu'il continue à s'y développer. »¹³

Situé dans un quartier essentiellement résidentiel, le cinéma est éloigné des commerces de proximité concentrés autour de la gare et de la place du marché. En revanche, une brasserie est accolée à l'établissement et permet d'accueillir les invités après les soirées de projection. Elle offre un cadre de convivialité ouvert sur la rue, qui favorise la rencontre et l'échange entre les publics et les invités.

En 2012, la ville a acquis une maison mitoyenne au cinéma afin de regrouper l'ensemble du personnel éducatif et de communication dont les bureaux étaient jusque-là situés à 200 mètres du cinéma. Ce lieu pourrait permettre, à terme, la création d'un espace d'accueil pour les invités et l'organisation de projections en plein air dans le jardin de la maison.

➤ **On se rend au cinéma Jacques Tati en voiture**

S'il est possible de se rendre au cinéma en transport en commun par le REB B (station le Vert Galant, puis 10 minutes de marche), c'est bien l'automobile qui constitue le principal mode de déplacement. Il est d'ailleurs relativement aisé de rejoindre le cinéma par la Francilienne. La ville de Tremblay est elle-même très étendue et c'est généralement en voiture qu'on se déplace d'un quartier à un autre. Mais il n'existe pas de parkings à proximité du cinéma, si bien que les spectateurs sont parfois obligés de garer leurs véhicules sur les trottoirs.

➤ **Un rayonnement bien au-delà des limites communales**

¹³ Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

Seulement 24 % des abonnés du cinéma Jacques Tati résident à Tremblay-en-France. C'est la preuve que l'établissement rayonne bien au-delà des limites communales. Il touche en particulier un nombre notable de spectateurs résidant en Seine-et-Marne (20 % des abonnés dont 7% à Villeparisis). En Seine-Saint-Denis, le cinéma attire notamment les habitants de Villepinte (9% des abonnés), de Sevrans (7%), de Livry Gargan (8%) et de Vaujours (7%). La fermeture récente du cinéma Les 39 Marches, situé à Sevrans, a profité au cinéma Jacques Tati.¹⁴

➤ **Un cinéma pensé comme espace de proximité**

Des affiches de films sont exposées directement sur la rue passante. L'entrée de plain-pied permet une immersion immédiate dans le cinéma. Puis un petit hall, de taille modeste, accueille les spectateurs qui peuvent patienter avant leur séance en regardant, sur un écran de télévision, les bandes-annonces des prochains films à l'affiche.

Toutefois Mathieu Montes, élu à la Culture de Tremblay-en-France, constate : « le problème du Tati, c'est qu'il n'y a pas de véritable hall d'accueil. Il faut en particulier un espace pour ne pas faire la queue dehors, avec quelques jeux pour les enfants. Il faut développer le confort des familles. »¹⁵



Les trois salles du cinéma sont signalées par des panneaux lumineux rappelant l'esthétique des années 80. Elles évoquent toutes une œuvre du réalisateur qui a donné son nom au cinéma: Jour de fête (278 places), Playtime (160 places) et Parade (80 places). 6 sièges de la salle Jour de fête sont réservés aux personnes à mobilité réduite. Les salles Playtime et Parade ont été récemment rénovées, en 2012 et en 2014, afin d'offrir un confort optimal aux spectateurs et améliorer l'accessibilité des malentendants et des malvoyants. Toutes les salles sont équipées de projecteurs numériques 2K.

¹⁴ Rapport d'activité du cinéma Jacques Tati 2013. La dernière projection au cinéma Les 39 marches a eu lieu le 17 juillet 2012.

¹⁵ Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

➤ **L'équipe du cinéma : priorité à l'accompagnement des œuvres et du public**

En 2013, l'équipe du cinéma Jacques Tati est composée de 19 personnes : 17 salariés permanents en CDI (dont 6 à temps partiel) et 2 agents titulaires de la fonction publique territoriale mis à disposition par la Ville. L'équipe d'agents d'accueil et de caissières est étoffée (7 personnes), dans un souci de recevoir les spectateurs dans les meilleures conditions possibles. L'attention portée à l'accompagnement s'incarne également à travers le poste d'animateur jeune public, chargé d'accueillir et d'animer les séances scolaires et les événements autour des films pour enfants. A ce poste il faut ajouter celui de coordinateur hors temps scolaire qui, depuis cette année, est à temps plein.

C'est Luigi Magri qui, depuis 2008, dirige la salle et s'occupe de la programmation. Il a très peu recours aux vacataires, si ce n'est durant le festival *Terra di cinema*. Le cinéma compte également un service interne de comptabilité et de gestion.¹⁶ Enfin, il convient d'évoquer deux initiatives en 2014 : l'arrivée d'un community manager (emploi aidé) et celle d'une administratrice, chargée d'assister le directeur dans l'organisation de la vie du cinéma.

➤ **Le cinéma indépendant le plus fréquenté du département**

Le cinéma Jacques Tati (3 salles, 538 fauteuils)

2012	2013	2014
346 films	388 films	360 films
3 770 séances	3 910 séances	3 960 séances
670 abonnés	680 abonnés	799 abonnés
151 506 entrées payantes	131 736 entrées payantes	131 360 entrées payantes

Source : cinéma Jacques Tati

Avec ses trois écrans, le cinéma Jacques-Tati a enregistré 131 360 entrées payantes en 2014. Il est avec Le Méliès, à Montreuil, **le cinéma indépendant le plus fréquenté du département.**

Investi dans le champ de l'exploitation indépendante et de l'action culturelle, il est adhérent à plusieurs associations dont le GNCR¹⁷, l'ACRIF¹⁸, Cinémas 93, Les Enfants de cinéma¹⁹ et l'ACID²⁰.

➤ **Une programmation éclectique**

¹⁶ Rapport d'activité du cinéma Jacques Tati 2013.

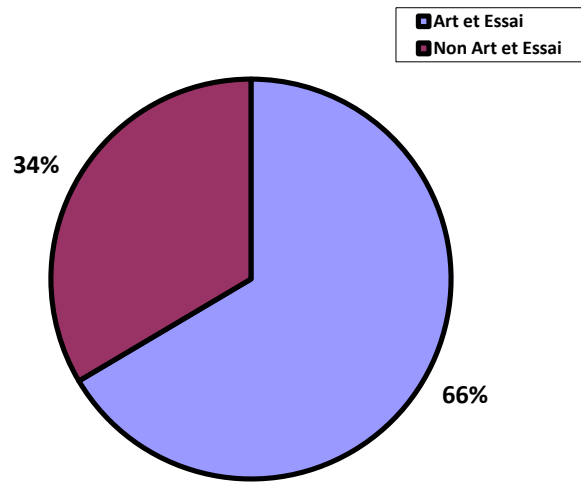
¹⁷ GNCR : Groupement national des cinémas de recherche.

¹⁸ ACRIF : Association des cinémas de recherche d'Ile-de-France.

¹⁹ Les Enfants de cinéma : association créée en 1994 qui met en œuvre le dispositif Ecole et Cinéma.

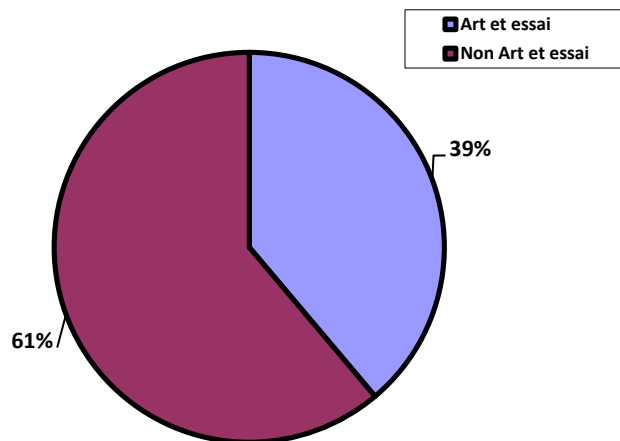
²⁰ ACID : Association du cinéma indépendant pour sa diffusion.

Part des films Art et Essai au cinéma Jacques Tati en 2013



Classé Art et Essai, le cinéma Jacques Tati détient les trois labels, Patrimoine, Recherche et découverte, Jeune public, preuves de la diversité et de l'exigence de la programmation, ainsi que d'une politique volontariste d'accompagnement des œuvres. Au total, 66 % des films programmés en 2013 étaient Art et Essai.

Part des entrées Art et Essai au cinéma Jacques Tati en 2013



Toutefois, et c'est une spécificité au sein du réseau des cinémas publics et subventionnés du département, le cinéma Jacques Tati programme également de nombreux films grands publics, comédies, blockbusters US en VO comme en VF, qu'il parvient ou parvenait le plus souvent à obtenir en sortie nationale du fait de sa situation de monopole. C'est ainsi que **les films généralistes, non Art & Essai, représentaient en 2013 seulement 34 % des films, mais 61 % de la fréquentation du cinéma** (contre 29 % au cinéma Le Bijou, à Noisy-le-Grand²¹).

²¹ Etude de cas menée par Cinémas 93 sur le cinéma municipal Le Bijou, à Noisy-le-Grand – décembre 2014.

L'éclectisme de la programmation du cinéma Jacques Tati s'explique par la structuration et l'évolution socio-économiques de la population. Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education, constate : « *l'évolution démographique correspond à l'évolution sociétale en France : beaucoup d'ouvriers qualifiés n'existent plus et sont à la retraite, remplacés par des couches moyennes basses qui ont moins de traditions culturelles.* »²² Le directeur du cinéma Jacques Tati, conscient de la mutation de son public, complète : « *le cinéma Jacques Tati doit aujourd'hui faire face à un mouvement de paupérisation et à un affaiblissement du public CSP+, sans compter les retraités qui fréquentent de moins en moins le cinéma.* »²³

C'est la raison pour laquelle le cinéma Jacques Tati a toujours combiné les films Art & Essai porteur et les films « populaires » : « *il n'existe pas de public cinéophile conquis. C'est une bataille permanente pour que les gens viennent au cinéma. Seul un petit noyau* » est porté sur « *les films A&E.* »²⁴

Top 20 des films diffusés en 2013 au cinéma Jacques Tati

	Sortie Nationale	Art et Essai	3D	Nb semaines	Nb séances	Entrées
La Reine des neiges VF (USA)	X			3	58	5158
Moi moche et méchant 2 VF (USA)	X		X	4	67	4349
Iron Man 3 VF (USA)	X		X	2	44	3386
Turbo VF (USA)	X		X	2	43	3177
Boule et Bill (France)	X			2	46	2860
Les Croods VF (USA)			X	3	48	2836
Django Unchained VO/VF (USA)	X	AE		20	82	2657
Monstres Academy VF (USA)			X	5	83	2554
Planes VF (USA)	X		X	2	35	2477
Sur le chemin de l'école VF/VO (France)		AE		2	24	2370
Hotel Transylvania VF (USA)	X		X	4	47	2251
Les Profs (France)				2	25	2178
Belle et Sébastien (France)	X			2	32	1973
Les Garçons et Guillaume... (France)	X	AE		4	60	1956
Le Monde fantastique d'Oz VF (USA)			X	3	39	1810
Man of Steel VF (USA)	X		X	2	43	1738
Epic bataille royaume VF (USA)	X		X	4	54	1736
9 mois ferme (France)	X	AE		2	42	1720
Le Majordome VF/VO (USA)	X			2	26	1706
L'Apprenti père Noël 2 (France)	X			5	41	1699

Source : Bilan d'activité 2013 du cinéma Jacques Tati

En 2013, **seuls 4 films Art et Essai font partie du top 20** du cinéma Jacques Tati:

- *Django Unchained*, de Quentin Tarantino,

²² Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

²³ Entretien du 10 février 2014 avec Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati.

²⁴ Idem

- *Sur le chemin de l'école*, qui cumule 2370 entrées sur deux semaines,
- *Les Garçons et Guillaume, à table*, de Guillaume Gallienne,
- *9 mois ferme*, d'Albert Dupontel.

On peut également noter que **15 films du top 20 ont été diffusés en sortie nationale** au cinéma Jacques Tati, ce qui témoigne de **l'importance de l'obtention des copies en sortie nationale pour la carrière d'un film à Tremblay-en-France**.

Enfin on remarque que **12 films du top 20 sont destinés au jeune public**. Parmi ces 12 films, 10 sont des films d'animation dont 4 figurent dans le top 5. C'est dire la prépondérance de la fréquentation générée par ces films jeune public dans la fréquentation globale du cinéma.

II/ ... À LA COHABITATION



En novembre 2013, la situation monopolistique du cinéma municipal Jacques Tati a été ébranlée par l'arrivée du premier multiplexe de Luc Besson, EuropaCorp Aéroville, implanté à la lisière de Tremblay-en-France et Roissy, à 8 kilomètres du cinéma associatif. Les cinémas de Tremblay-en-France se situent donc aux deux extrémités de la ville. Pour se rendre en transport en commun du Jacques Tati à Aéroville, il faut prendre deux bus. Le trajet est long, un peu plus de 30 minutes. En voiture, le trajet est relativement aisé. Si l'on emprunte la départementale D40, on peut s'y rendre en 15 minutes.

Face à l'arrivée de cet opérateur privé, le directeur du cinéma Jacques Tati, a exprimé son inquiétude sur le devenir de son établissement, redoutant qu'il ne devienne, à terme, une salle de continuation²⁵ et de second choix pour les spectateurs²⁶.

L'accès aux films, notamment porteurs²⁷, constitue l'une des principales préoccupations. Au-delà du fait de ne plus obtenir les copies en sortie nationale, les relations avec les distributeurs sont susceptibles de se tendre avec l'arrivée d'un concurrent privé de 12 salles. De plus, Luc Besson est un acteur déjà connu en Seine-Saint-Denis, suite à l'implantation de la Cité du Cinéma²⁸. Enfin, les films produits et distribués par EuropaCorp jouissent d'un réel succès commercial. *Lucy* a ainsi attiré près de 5 millions de spectateurs en France. Il s'agit aussi de l'un des plus grands succès français à l'international.

Avec le cas de Tremblay-en-France, nous abordons une situation qui tend à se répandre en France : la perte de monopole d'un cinéma indépendant, qu'il soit public ou privé, au sein d'une ville moyenne. Et la cohabitation avec un complexe ou un multiplexe dont il importe de mesurer l'impact en termes d'accès aux films et de fréquentation.

²⁵ Les « salles de continuation » programment un film une fois que les salles dites « d'exclusivité » l'ont exposé en sortie nationale et ont cessé de l'exploiter.

²⁶ Entretien du 10 février 2014 avec Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati.

²⁷ On entend par « porteurs » les films susceptibles de recueillir le plus grand nombre d'entrées et de stimuler la fréquentation des salles.

²⁸ Pôle cinématographique porté par le réalisateur et producteur français Luc Besson, la Cité du cinéma est implantée à Saint-Denis, au nord de Paris. Elle a été inaugurée en 2012. La cité compte 15 000 m² de bureaux et neuf plateaux de tournage.

Encore faut-il se demander si EuropaCorp Aéroville, premier cinéma de la société de production et de distribution de Luc Besson, est vraiment représentatif des multiplexes actuels ?



➤ **Aéroville : un centre commercial éloigné des zones d'habitation**

EuropaCorp a été choisi par le promoteur Unibail Rodamco (qui détient déjà le Carré Sénart, Rosny 2 ou encore le Forum des Halles) pour créer un cinéma « **nouvelle génération** », au sein d'un **centre commercial de luxe**.

De fait, le multiplexe s'est inscrit dès le départ dans le projet de centre commercial Aéroville, à proximité de la plateforme aéroportuaire de Roissy, mais à distance des zones d'habitation. « Comme dans beaucoup de villes, on faisait le constat d'une coupure entre les zones d'habitat et les zones d'activité. Le problème avec la zone aéroportuaire, c'est que les gens viennent de partout pour travailler, puis repartent. Le projet d'Aéroville crée une espèce de porosité entre la plateforme aéroportuaire et le tissu urbain. Cela nous intéressait. Le projet de centre commercial a donc été soutenu par la municipalité dès le début. Le cinéma est arrivé ensuite dans l'enveloppe Aéroville. »²⁹

Le premier multiplexe imaginé par Luc Besson s'est donc ouvert ex nihilo, dans une zone totalement isolée. Le centre commercial Aéroville, au sein duquel il est intégré, se situe à 10 minutes en bus de l'Aéroport Charles de Gaulle et borde l'autoroute A1, l'autoroute du nord qui relie Paris à Lille. Il fait face aux zones de cargo de l'aéroport.

Le bus 349, situé devant le centre commercial, mène à l'arrêt du REB B le plus proche, Parc des expositions, que l'on rejoint en 15 minutes. Les grands axes routiers ne permettent aucun trajet en vélo ou à pied. **Les spectateurs se déplacent donc exclusivement en voiture.** C'est là une constante que l'on retrouve pour la quasi-totalité des multiplexes situés en périphérie urbaine.

²⁹ Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

➤ La stratégie d'EuropaCorp

Pour expliquer le choix de Tremblay-en-France, Europacorp a mis en avant l'absence d'équipements de plus de 4 écrans dans le Nord-Est du département. L'implantation du nouveau multiplexe devait permettre **de combler le manque d'offre cinématographique du grand quart nord-est parisien**, notamment en matière de programmation grand public.

La stratégie consistait à attirer des catégories socioprofessionnelles et cadres supérieurs véhiculés, habitant à moins d'une demi-heure en voiture (du Val-d'Oise principalement), dans un bassin de population représentant 1,8 million de spectateurs potentiels.³⁰ Dans une moindre mesure, le cinéma s'adressait aussi aux employés de Roissy (soit 120 000 personnes) et aux passagers en transit passant une nuit à l'hôtel de l'aéroport (2 millions de nuitées par an).



➤ La marque « EuropaCorp » omniprésente

A l'instar des multiplexes situés au sein d'un centre commercial, **le cinéma EuropaCorp est pensé comme une partie d'un tout**. Sa localisation est stratégique dans le sens où il constitue un produit d'appel pour consommer dans les autres établissements du centre commercial.

A l'aune de l'équation restaurant/shopping/cinéma, l'architecture intérieure du cinéma est elle-même particulièrement évocatrice. **Le spectateur entre d'abord dans la boutique** qui mêle « goodies »³¹ et bornes d'achat, située au rez-de-chaussée, avant d'atteindre par un escalier imposant **le lobby et l'espace restauration** où on peut déguster des pop-corn aux treize saveurs. EuropaCorp prend ainsi le contrepied de l'architecture des cinémas MK2 qui sont construits comme des couloirs traversants libres d'accès qui alignent, de plain pied, les

³⁰ Entretien du 3 février 2014 avec Frédéric Godfroid, premier directeur d'exploitation d'EuropaCorp Aéroville.

³¹ Produits dérivés de films, de jeux vidéo et de séries TV.

bornes, les caisses, la confiserie et la librairie, opérant ainsi une transition douce entre l'espace de la rue et l'espace du cinéma.

A Aéroville, la première impression est donc d'entrer dans **une boutique/librairie où la marque EuropaCorp est surexposée**. L'identité du cinéma est extrêmement appuyée, non pas par la signalisation du lieu lui-même, mais bien par les objets exposés qui mettent en avant la société de Luc Besson.

➤ **Un multiplexe « nouvelle génération » ?**

Avec ce multiplexe, Christophe Lambert, Directeur Général d'EuropaCorp souhaitait « faire faire à la salle de cinéma un saut vers le futur », invitant les spectateurs à « venir dans [ses] cinémas pour y vivre des choses qui vont bien au-delà du film ».

Selon ses concepteurs, Aéroville repose sur des principes répondant aux nouveaux enjeux posés par l'exploitation en salle à l'ère numérique :

1/ **L'immersion totale du spectateur**, par l'aménagement, le confort et la qualité de projection. A côté de salles standards, sans service particulier, les salles First offrent une soirée privilégiée aux spectateurs à un tarif de 25€. Toutefois EuropaCorp a choisi de se démarquer de l'initiative malheureuse entreprise du Pathé Wepler en concevant des salles aux statuts différents plutôt qu'en différenciant les sièges au sein même d'une salle³².



2/ Un **lieu de divertissement intégral** avec en particulier :

- une programmation misant sur l'événementiel avec une salle dédiée à la retransmission de spectacles vivants et de manifestations sportives comme la coupe du monde de football pendant l'été 2014,
- une boutique-librairie où la marque EuropaCorp prédomine.

³² En décembre 2012, la direction du cinéma Pathé Wepler (situé place Clichy) proposait dans ses salles des fauteuils première classe ou « premium », au coût plus élevé (14,20 € contre un tarif normal à 11,20 €), plus confortables et mieux placés. En juillet 2013, suite au tollé des exploitants et des particuliers, Pathé retirait les sièges premium des salles.

3/ Enfin, le **principe de plaisir collectif** : proposition de petite restauration, salles VIP privatisables, un large lobby **dans lequel sont projetées des bandes-annonces sur tous les murs pour une immersion à 360°.**



La composition des équipes du multiplexe n'a pas été communiquée par la direction d'EuropaCorp Aéroville qui ne souhaitait pas s'exprimer sur le sujet. On sait cependant que **les multiplexes ont souvent recours à des vacataires**, que les agents d'accueil travaillent principalement à temps partiel et que **les effectifs sont souvent nombreux et mouvants**. Quant au système hiérarchique, il est très précis. Pour le service d'accueil, un manager d'équipe a sous sa direction un animateur qui, sur le terrain, est chargé de diriger l'équipe d'agents d'accueil. Par ailleurs, une grande partie du temps de travail est dévolue aux ressources humaines (gestion des plannings, des vacances, des contrats à durée déterminée). Enfin, il n'existe pas de poste d'animateur jeune public dans ce cinéma.

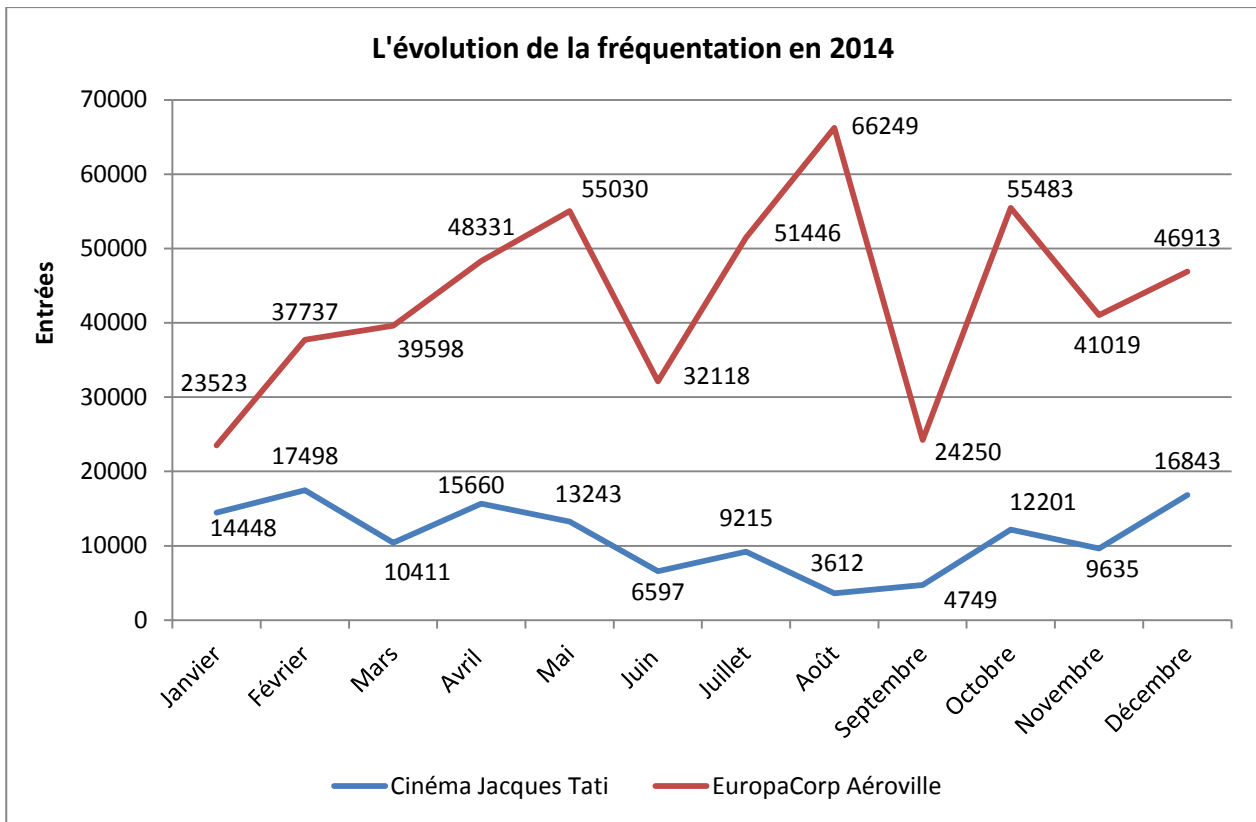
➤ **EuropaCorp Aéroville : échec ou succès ?**

En février, la déception était perceptible chez Frédéric Godfroid, le premier directeur d'exploitation : « *le projet initial d'EuropaCorp Aéroville était d'attirer les habitants des catégories socioprofessionnelles favorisées du Val-d'Oise, véhiculés. Or il s'est avéré que le public réel est bien éloigné de cette catégorie* ». ³³

En effet, le multiplexe attire une clientèle provenant plutôt de Seine-et-Marne et de Seine-Saint-Denis, constituée de jeunes familles avec enfants, appartenant à la classe moyenne, et de jeunes adolescents attirés par la marque EuropaCorp et le centre commercial, c'est-à-dire *des personnes « au pouvoir d'achat limité mais qui s'offrent un plaisir le week-end en allant voir un film en salle First. Les salles standard fonctionnent bizarrement assez mal, tandis que les salles de luxe cartonnent, surtout lorsque l'on diffuse des films 3D* ». Quant aux voyageurs en transit, il s'avère que la programmation presque exclusivement en langue française n'est pas des plus adaptées. Yohann Stoll, qui a repris la direction du cinéma en février 2014, considère encore aujourd'hui que « la clientèle qui vient le moins, ce sont les voyageurs. Même s'il est proposé un peu de VO, c'est très limité. Les voyageurs qui restent une seule journée ne

³³ Entretien du 3 février 2014 avec Frédéric Godfroid, premier directeur d'exploitation d'EuropaCorp Aéroville.

viennent pas. Le but est de travailler de plus en plus avec les hôtels pour capter ceux qui restent au moins une nuit. Mais l'un des grand chantiers, ce sont les actifs en horaires décalés » qui travaillent sur la zone aéroportuaire.³⁴



Un premier bond dans la fréquentation a eu lieu pendant les vacances de février. Toutefois, en juin, la fréquentation du multiplexe restait décevante au regard des objectifs attendus. En effet, le nombre d'entrées arrêté au 12 juin, après 7 mois d'exploitation, s'élevait à 254 000, soit 1 200 par jour. Or le point mort avait été fixé à 700 000 entrées, soit 1 920 entrées par jour, il est vrai non pas au terme de la 1^{re}, mais de la 2^e année d'exploitation.³⁵

Depuis l'été dernier, la situation a sensiblement évolué : la courbe de fréquentation s'est redressée à la faveur des vacances estivales, avec 66 000 entrées au mois d'août. Et, au mois de septembre, l'hypermarché jusque-là fermé le dimanche a reçu une autorisation d'ouverture : la fréquentation déjà très concentrée sur le week-end s'en est trouvée encore accrue. « Nous avons réussi à conquérir une clientèle jeune 19-35 ans et familiale. En revanche, pas les seniors pour lesquels le facteur proximité est crucial, le prix également (même si le tarif de 10,90 € n'est pas élevé pour un multiplexe). Le but est aujourd'hui de rendre les visites quotidiennes car on ne prévoit pas de revenir tous les jours à Aéroville pour faire ses courses. Mais, petit à petit, on parvient à fidéliser cette clientèle. A preuve les demandes de renouveler plus souvent nos formules de restauration. D'après une étude menée sur trois semaines en février dernier, 70 % des personnes interrogées étaient déjà venues au cinéma. C'est un des points dont on est le plus fier. »³⁶

³⁴ Entretien du 21 avril 2015 avec Yohann Stoll, directeur d'exploitation de l'EuropaCorp Aéroville depuis février 2014.

³⁵ BFM Business, 7 juillet 2014 : <http://bfmbusiness.bfmv.com/entreprise/resultats-decevants-salle-cinema-luc-besson-808293.html>

³⁶ Entretien du 21 avril 2015 avec Yohann Stoll, directeur d'exploitation de l'EuropaCorp Aéroville depuis février 2014.

L'EuropaCorp Aéroville a finalement franchi largement le cap des 500 000 entrées annuelles en 2014 : « on a rattrapé le retard du démarrage. On est sur le bon chemin, même si 700 000 entrées [en 2^e année d'exploitation], cela reste très ambitieux. ». ³⁷ Mais quelles sont les raisons de cette embellie ? Est-elle le reflet de la tendance nationale ? Le résultat d'une réorientation du projet initial avec l'arrivée d'un nouveau directeur d'exploitation ? Ou bien encore l'évolution normale de la fréquentation d'un multiplexe qui vient de s'implanter ? Il est probablement encore trop tôt pour une analyse précise.

Dès à présent, on peut toutefois se risquer à dire que la déception perceptible des dirigeants d'EuropaCorp n'est pas le fait d'une fréquentation somme toute honorable, mais découle plutôt du constat que les spectateurs ne sont pas les spectateurs aisés attendus, mais des personnes aux revenus modestes qui dépensent peu au-delà de la place de cinéma.

En revanche, ces spectateurs, du moins en partie, sont justement ceux qui, jusque-là, venaient découvrir les dernières nouveautés au cinéma Jacques Tati. Dès l'ouverture du multiplexe, le directeur du cinéma associatif a pu constater un impact sur sa fréquentation. Et, sur l'année 2014, le cinéma Jacques Tati a réalisé presque exactement le même nombre d'entrées en 2014 qu'en 2013 (un peu plus de 131 000). Il n'a donc en rien profité de la reprise générale de la fréquentation nationale (+ 7,7 %), dont les effets sont en général amplifiés à Tremblay, à la hausse comme à la baisse. Selon Luigi Magri, le cinéma Jacques Tati aurait au moins dû retrouver son niveau de fréquentation de 2012 (151 500 entrées). Le directeur de l'établissement estime en effet à **20 000 entrées minimum la perte directement imputable au nouveau contexte de concurrence, soit plus de 15 % de la fréquentation.** ³⁸

➤ L'accès aux films porteurs

Selon Luigi Magri, « *la donne a changé. Les grands distributeurs sont moins conciliants qu'avant avec le cinéma Jacques Tati, qui a dû renoncer à certaines sorties nationales.* »

En effet, comme nous l'avons vu, le cinéma Jacques Tati était en situation de prédominance dans une large zone géographique. De ce fait, il était en Seine-Saint-Denis le cinéma indépendant qui avait accès au plus grand nombre de films en sortie nationale.

Or on sait qu'avec la présence concurrentielle d'un multiplexe, les distributeurs ont tendance à céder leurs films, dans le meilleur des cas, à partir de la 3^{ème} semaine. Au-delà des majors américaines, les distributeurs indépendants « du milieu » (tels que Diaphana, Le Pacte ou Wildbunch) sont de plus en plus frileux à l'idée de laisser un film à un cinéma indépendant Art & Essai en dépit de l'accompagnement qu'il propose. En effet, la rotation de plus en plus grande des titres en salles incite, bien souvent, les distributeurs à concentrer les entrées

³⁷ Idem.

³⁸ Entretien du 17 mars 2015 avec Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati.

sur les premières semaines d'exploitation, et donc à privilégier les salles attirant le plus de spectateurs pour créer un appel d'air.

En amont du projet, des discussions ont eu lieu entre les dirigeants d'EuropaCorp et la municipalité de Tremblay-en-France. « Lors de la rencontre avec EuropaCorp [Christophe Lambert, directeur général et bras droit de Luc Besson], nous avons essayé de négocier un pacte de non agression et de coexistence la plus pacifique possible, même s'il y a des limites ». ³⁹ Ces précautions n'ont cependant pas empêché l'apparition de premières tensions sitôt l'ouverture de l'EuropaCorp Aéroville.

✓ **Le cas *Hunger Games : l'embrasement*, de Francis Lawrence**

Sortie le 27 novembre 2013 – 755 copies

L'un des premier litiges a concerné un film non recommandé Art et Essai, *Hunger Games : l'embrasement*, sorti le 27 novembre 2013 sur 755 copies, que le cinéma public n'a pu obtenir qu'en 3^{ème} semaine. Pourtant, Luigi Magri avait obtenu le premier volet de la trilogie en sortie nationale et ceci sans ambages du fait de sa situation monopolistique à Tremblay-en-France. Mais, pour ce type de film également projeté en 3D, le distributeur a privilégié cette fois-ci une des salles First d'Aéroville (qui propose le Dolby Atmos, ainsi qu'une projection en 4K et en 3D).

Le film a enregistré près de 3000 entrées la première semaine d'exploitation à Aéroville : ce sont en effet les salles First et leurs équipements dernier cri qui attirent davantage les spectateurs du multiplexe, la séance prenant souvent la forme d'une sortie événement. Mais, selon Luigi Magri, « il est évident que ce type de films aurait enregistré 2500 entrées au Jacques Tati la première semaine d'exploitation si l'on tient compte des résultats de la projection du premier opus ». ⁴⁰ En revanche, le public n'attend pas 3 ou 4 semaines pour découvrir les films généralistes.

✓ **Le cas du *Loup de Wall Street*, de Martin Scorsese**

Sortie le 25 décembre 2013 – 633 copies

Un mois plus tard sortait *Le Loup de Wall Street* de Martin Scorsese. Le cinéma Jacques Tati a demandé deux versions : une française et une originale sous-titrée en sortie nationale. Par ailleurs Luigi Magri, conscient du succès que pourrait remporter un tel film auprès de son public, a demandé au distributeur de le lui laisser durant six semaines, à raison de 3 séances par jour les deux premières semaines d'exploitation. Si Metropolitan a accepté de sortir le film en 1^{ère} semaine au cinéma Jacques Tati, l'exploitant s'est vu refuser la copie VF et il n'a pu exploiter le film que deux semaines. Le distributeur a privilégié la complémentarité, en opposant les deux cinémas et les deux lignes éditoriales. Aéroville a en effet obtenu la copie VF du film en première semaine.

³⁹ Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

⁴⁰ Entretien du 4 février 2014 avec Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati.

Le Loup de Wall Street a enregistré 1000 entrées en première semaine au cinéma Jacques Tati contre près de 2500 entrées pour EuropaCorp. En deuxième semaine, le film a comptabilisé 900 entrées au Jacques Tati. Fort de ce succès, le cinéma a pu rediffuser le film en 5^{ème} semaine et obtenir une copie VF, tandis qu'Aéroville ne le proposait plus. Dans ce cas, le cinéma public a donc pris le relais du multiplexe.

✓ **Sur quels films se cristallise la concurrence ?**

Source: CinéChiffres, cinéma Jacques Tati

FILMS DIFFUSES DANS LES 2 CINEMAS sortis entre le 12 février et le 27 mai 2014	COPIES	ENTREES NATIONALES	EUROPA CORP	SEMAINE D'OBTENTION	DUREE D'EXPLOITATION	JACQUES TATI	SEMAINE D'OBTENTION	DUREE D'EXPLOITATION
QU'EST-CE QU'ON A FAIT AU BON DIEU?	621	12 236 166	22 070	SN	7	6 567	SN	4 + 3
SUPERCONDRIQUE	836	5 234 986	7 144	SN	8	3 831	SN	3
XMEN 3D	620	3 285 298	9 153	SN	9	196	SN	1
XMEN 2D - VF			4 758		9	2 309		3
XMEN 2D - VO			581		2			
RIO 2 3D	657	3 233 293	3 762	SN	7	323	SN	3
RIO 2 2D			3 600		7	3 738		4
THE AMAZING SPIDER MAN - 3D	837	2 323 393	5 938	SN	5	338	SN	2
THE AMAZING SPIDER MAN - 2D			1 348		5	2 148		3
BABYSITTING	350	2 307 652	6 732	SN	6	181	S7	1
LES 3 FRERES LE RETOUR	701	2 239 668	2 841	SN	5	1 335	SN	1
FISTON	454	1 922 868	4 648	SN	6	333	S5	1
CAPTAIN AMERICA - 3D	664	1 921 988	4 888	SN	8	240	S2	2
CAPTAIN AMERICA - 2D			2 669		8	962		3
LA BELLE ET LA BETE (2014)	567	1 824 623	3 227	SN	6	1 038	SN	2
BARBECUE	481	1 600 584	2 106	SN	3	433	S4	1
300 NAISSANCE D'UN EMPIRE - 3D	454	1 563 131	4 526	SN	6	99	S5 (1 séance)	1
LA GRANDE AVENTURE LEGO - 3D			2 048	SN	5	258	SN	2
LA GRANDE AVENTURE LEGO - 2D	521	1 513 023	1 683		5	2 375		2
DIVERGENTE	550	1 492 100	3 174	SN	4	446	S3	1
M. PEABODY ET SHERMAN : LES VOYAGES DANS LE TEMPS	474	1 402 417	3 766	SN	6	2 213	S3	5 + 2
GODZILLA - 3D	596	1 361 135	2 207	SN	4		SN	
GODZILLA - 2D			625		4	675		1
MONUMENTS MEN - VO	454	1 282 598		SN		145	SN	2
MONUMENTS MEN - VF			1 646		4	814		2
LE CROCODILE DU BOTSWANGA	400	1 227 255	8 367	SN	7	205	S3	1
CLOCHETTE ET LA FEE PIRATE	458	1 043 526	2 692	SN	8	1 231	S3	3
KHUMBA	389	479 184	1 942	SN	5	466	S4	2
UNE RENCONTRE	364	446 718	448	SN	2	385	S3	1
SITUATION AMOUREUSE: C'EST COMPLIQUE	303	335 796	674	SN	3	214	S3	1
GRACE DE MONACO - VF		286 956	232	SN				
GRACE DE MONACO - VO			50		2	466	SN	2

Dès à présent, nous pouvons faire un constat : sur la base des films sortis entre février et mai 2014, 23 ont été

diffusés dans les deux cinémas. Parmi ceux-ci, seuls 4 n'étaient pas des films millionnaires très porteurs et aucun n'était classé Art & Essai. On voit donc que la concurrence ne porte pas à Tremblay-en-France sur les mêmes films qu'à Noisy-le-Grand.⁴¹

Remarquons par ailleurs que, dans la moitié des cas, le cinéma Jacques Tati n'a pas obtenu le film en sortie nationale comme le multiplexe, souvent faute de pouvoir l'exposer aux conditions qui, désormais, lui sont imposées, en termes de durée d'exposition des films par exemple.

Enfin notons la prééminence de films destinés au jeune public ou de blockbusters dont sont friands ces mêmes jeunes spectateurs. Avec la nouvelle mesure tarifaire de 4 € pour les moins de 14 ans⁴², nul doute que le cinéma Jacques Tati se trouve fragilisé sur ce qui constitue, nous l'avons vu, l'un des fondements de sa programmation et de sa fréquentation.

✓ **Les dernières tendances après une année de cohabitation**

A la fin de l'année 2014, Luigi Magri constatait **les effets dévastateurs de la concurrence sur les films très porteurs**, les distributeurs exigeant la même exposition au cinéma Jacques Tati qu'à l'EuropaCorp Aéroville, soit un plein écran sur 2 ou 3 semaines. Bien souvent, le cinéma Jacques Tati et ses 3 écrans ne peuvent offrir cette exposition et le film leur est refusé. Ce fut le cas pour *Exodus : Gods and Kings*, de Ridley Scott, distribué par la Fox (sortie nationale : 24 décembre 2014). Dans certains cas, le cinéma Jacques Tati parvient à répondre à l'exigence du distributeur en mettant en place une circulation. Ex : *La famille Bélier*, d'Eric Lartigau, distribué par Mars Distribution (sortie nationale : 17 décembre 2014).

Plus préoccupant, au tout début de l'année 2015, un film a pour la première fois été refusé, même en décalé, au cinéma Jacques Tati car le distributeur ne souhaitait pas que deux copies du même film soient exploitées sur la même ville. Il s'agit de *L'Affaire SK1*, de Frédéric Tellier, distribué par SND (sortie nationale : 7 janvier 2015). Il est à noter qu'il ne s'agit pas là d'un « gros film », très porteur, d'où probablement la prudence du distributeur.

Enfin, nous venons de voir que **la concurrence entre le cinéma Art & Essai et le multiplexe porte en particulier sur les films jeune public les plus porteurs**. Celle-ci tend à s'accroître. « Les familles viennent de plus en plus », constate le directeur d'EuropaCorp Aéroville, « en particulier pendant les vacances scolaires. Au cours des trois premiers mois de l'année 2015, j'ai relevé trois films jeune public dans le top 10 du cinéma ».⁴³ Sachant la part déterminante de ces films jeune public dans la fréquentation d'un cinéma Art & Essai comme le cinéma Jacques Tati, **c'est sur ces titres que Luigi Magri a décidé d'octroyer le plus de concessions aux distributeurs**, afin d'assurer leur exposition en sortie nationale ou en 2^e semaine. Et, s'il ne parvient pas à garantir au distributeur un plein écran sur la période exigée, il met en place des circulations avec d'autres cinémas art & essai du

⁴¹ Etude de cas menée par Cinémas 93 sur le cinéma municipal Le Bijou, à Noisy-le-Grand – décembre 2014.

⁴² Lancée par la FNCF, cette mesure d'un tarif à 4€ pour les moins de 14 ans a été mise en place à partir du 1^{er} janvier 2014.

⁴³ Entretien du 21 avril 2015 avec Yohann Stoll, directeur d'exploitation de l'EuropaCorp Aéroville depuis février 2014.

département. A l'approche des fêtes de fin d'année, ces circulations se sont multipliées : *Ninja Turtles* (15 octobre), *Les Boxtrolls* (15 octobre), *La légende de Manolo* (22 octobre), *Le Hobbit 3 : la bataille des cinq armées* (10 décembre), *Les pingouins de Madagascar* (17 décembre)...

Ces tendances ont des effets sur la répartition calendaire des films proposés au cinéma Jacques Tati. La programmation des films grand public, destinés aux enfants, aux adolescents et aux familles, est encore davantage concentrée qu'elle ne l'était sur les week-ends et surtout les vacances scolaires. Les films moins porteurs sont, quant à eux, relégués en semaine. Soit **une programmation calendaire de plus en plus binaire**.

Il faut également se demander si la programmation de l'EuropaCorp Aéroville est susceptible d'évoluer à l'avenir, au risque d'empiéter encore davantage sur l'offre cinématographique du cinéma Jacques Tati. Le directeur du multiplexe considère en effet que, pour l'heure, « la programmation plus pointue est limitée du fait des engagements auprès du CNC. De plus, s'agissant d'un gros cinéma en phase de lancement, il faut qu'il atteigne une vitesse de croisière pour proposer une offre plus diversifiée. »⁴⁴

Quoi qu'il en soit, cette concurrence va nécessairement obliger le cinéma Jacques Tati à modifier son fonctionnement : doit-il maintenir une programmation généraliste ou se replier de façon préférentielle sur l'Art & Essai ? Comment trouver de la souplesse dans la programmation quand celle-ci est conçue chaque mois, très en amont ? Le cinéma peut-il encore fermer quelques semaines chaque été avec le risque que le public s'oriente vers le multiplexe et y prenne ses habitudes ?

⁴⁴ Idem.

III / LES STRATEGIES D'ADAPTATION ET DE DIFFERENCIATION

➤ La politique tarifaire

Dans le contexte socio-économique de Tremblay-en-France (cf I. Préambule), l'offre tarifaire demeure l'un des facteurs déterminants pour la fréquentation du cinéma Jacques Tati et, en découlant, la rencontre entre des publics et des œuvres.

L'offre tarifaire des deux cinémas de Tremblay-en France (avril 2014)

	Cinéma Jacques Tati	Cinéma EuropaCorp
Tarif plein	6,90 €	10,90 €- 24,90 €
Tarifs réduits	4,90 € étudiants, retraités, chômeurs, moins de 25 ans, handicapés, familles nombreuses, Cinémas 93 (sur présentation d'un justificatif), accompagnateurs - de 14 ans 4,50 € les lundis et jeudis	9 € étudiants, moins de 18 ans, demandeurs d'emploi 9,10 € plus de 65 ans
Séances matinales	non	8,50€
Tarif - de 14 ans	4€	4€
Scolaires, centres de loisirs	2,50€ ou 3€	non
Abonnements	4,80 € pour les adhérents à l'association (coût de l'adhésion : 8 €) 50 € carte rechargeable 10 places, 23,50 € carte rechargeable 5 places pour les 14-25 ans	43,50€ pour 5 places

Si les tarifs proposés par le cinéma Jacques Tati sont les plus élevés des cinémas publics et associatifs de la Seine-Saint-Denis, après le Bijou de Noisy-le-Grand, ils restent bien en-deçà des tarifs proposés par EuropaCorp qui affichent des places entre 10,90 € et 24,90 €. Au cinéma Jacques Tati, la recette moyenne par entrée s'élève à 4,28 €. ⁴⁵ Elle reste donc bien inférieure au tarif moyen pratiqué dans le département (6,07 €, multiplexes inclus). ⁴⁶

La politique du cinéma public consiste à proposer **de nombreux tarifs réduits**, non seulement pour attirer les étudiants et les jeunes de moins de 25 ans, mais aussi pour fidéliser les seniors qui se déplacent principalement à pied au cinéma. **Quant à l'EuropaCorp, le tarif réduit proposé est quasiment le double du Jacques Tati.** Les jeunes entre 14 et 18 ans doivent déboursier cette somme pour une séance classique. En ce qui concerne les abonnements, le cinéma Jacques Tati propose trois formules de moitié moins coûteuses que la seule proposition d'EuropaCorp. Enfin, **il n'existe pas de tarif scolaire au multiplexe** pour la simple et bonne raison qu'aucun partenariat n'a encore été mis en place avec les établissements scolaires des environs.

⁴⁵ Rapport d'activité Cinéma Jacques Tati 2014.

⁴⁶ CNC, Géographie du cinéma 2013 – septembre 2014.

Le seul point de convergence entre les deux offres tarifaires concerne les moins de 14 ans : les deux cinémas appliquent en effet le tarif de 4 € préconisé par la FNCF depuis le 1^{er} janvier 2014. Cette mesure est particulièrement attractive pour un multiplexe comme l'EuropaCorp, alors que les cinémas publics et associatifs proposaient depuis longtemps des tarifs très préférentiels au jeune public. Afin d'éviter que les familles ne délaissent son établissement au profit du multiplexe, le directeur du cinéma Jacques Tati a choisi de faire un geste supplémentaire qui le démarque de son concurrent, en lançant **un nouveau tarif de 4,90€ pour les accompagnateurs des moins de 14 ans**.

Enfin, notons que l'EuropaCorp accepte depuis la fin de l'année 2014 les cartes UGC illimitée.⁴⁷ Le cinéma Jacques Tati sera-t-il amené à faire de même comme, avant lui, le cinéma municipal Le Bijou confronté à la concurrence d'un multiplexe à Noisy-le-Grand ?⁴⁸

➤ **Le cinéma Jacques Tati peut-il encore fermer trois semaines l'été ?**

Comme les années précédentes, le cinéma Jacques Tati a fermé ses portes durant 3 semaines au mois d'août, mettant à profit cette période pour rénover la petite salle.

Mais, **dans un climat concurrentiel, la fermeture du cinéma est risquée, d'autant plus que la grande force du multiplexe réside dans son rendement et la continuité des services proposés**. Sur son site internet, le cinéma EuropaCorp vante ses mérites, « ici un film toutes les 10 minutes », donnant au spectateur l'illusion d'une offre inépuisable.

Sur ce point, Mathieu Montes, élu à la culture de Tremblay-en-France, est très clair : « il faut rester ouvert tout l'été car il y a une majorité de gens qui ne partent pas en vacances et restent là. Outre le fait qu'on ne va pas les pousser dans les bras du multiplexe ! »⁴⁹

Mais quelle programmation mener pendant l'été ? Les blockbusters de saison comme le multiplexe ? Ou bien des propositions alternatives, l'occasion de jouer son rôle de service public ?

⁴⁷ Carte Illimitée : le groupe UGC lance une formule d'abonnement à entrées illimitées en mars 2000 baptisée « UGC illimité » au tarif de 98 francs par mois (14,94 €) et valable un an. Initialement, cette initiative portait sur la totalité des sites détenus par le groupe, soit 43 établissements implantés en Ile-de-France et dans 12 agglomérations de province. Quelques exploitants indépendants (4 au total représentant 8 établissements), liés à UGC en matière de programmation, ont adhéré par la suite à cette formule tarifaire. Puis MK2 en 2007 | www.ugc.fr

⁴⁸ Etude de cas menée par Cinémas 93 sur le cinéma municipal Le Bijou, à Noisy-le-Grand – décembre 2014.

⁴⁹ Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

➤ **Le cinéma Jacques Tati peut-il continuer à programmer au mois ?**

Le directeur programme son cinéma au mois. Il doit donc anticiper ses choix et parier sur le succès des films qu'il prévoit de diffuser. « *La programmation doit être anticipée deux mois à l'avance car nous éditons un programme mensuel dans lequel nous indiquons les horaires et les séances* ». ⁵⁰

Mais la programmation est aujourd'hui de plus en plus volatile, les distributeurs restant tributaires de la conjoncture et de la rotation de plus en plus rapide des titres. Les négociations avec les exploitants s'en ressentent et peuvent avoir lieu tard, parfois même le lundi avant la sortie nationale du film. Dans ce contexte, la nouvelle situation concurrentielle pourrait amener, comme au Bijou de Noisy-le-Grand, l'exploitant du cinéma Jacques Tati à réfléchir sur la manière dont il envisage la programmation : à la quinzaine ? A la semaine ?

➤ **Le jeune public et les actions éducatives**

« Écouter, voir, goûter, apprécier requièrent une multitude de dressages et dispositifs comme dispositions ; il n'est pas de prédisposition innées pour faire notre oreille, notre regard, nos sens » ⁵¹

Claude Forest

Une des différences majeures entre les cinémas indépendants Art & Essai et les multiplexes réside dans la façon dont ils s'emparent de la question du jeune public et la réflexion qu'ils mènent sur le renouvellement des spectateurs. Contrairement aux multiplexes dont la politique des publics se borne le plus souvent à la grille tarifaire et aux actions promotionnelles, les cinémas Art & Essai mènent un véritable travail d'accompagnement et de transmission à travers les dispositifs d'éducation à l'image.

A l'instar de la plupart des cinémas publics et associatifs de la Seine-Saint-Denis, le cinéma Jacques Tati dispose au sein de son équipe d'un animateur jeune public qui s'occupe de préparer la séance (rédaction de dossiers pédagogiques, revues de presse destinées aux enseignants), présente le film aux enfants et assure la discussion à l'issue de la projection. Mais l'organisation de ces séances au cinéma Jacques Tati requiert trois personnes au minimum, car au-delà de l'animateur jeune public, la présence d'un agent d'accueil, d'une caissière et d'un projectionniste est nécessaire. On se rend compte que **l'accompagnement quantitatif et qualitatif du jeune public exige une équipe dense et impliquée.**

Ce travail auprès du jeune public s'articule sur le temps scolaire des élèves et en-dehors du temps scolaire à l'intention des enfants, des adolescents et de leurs familles.

⁵⁰ Entretien du 4 février 2014 avec Luigi Magri, directeur du cinéma Jacques Tati.

⁵¹ Forest Claude, *Quel film voir ? Pour une socio-économie de la demande*, Presses universitaires du Septentrion, 2010, p19.

Répartition des entrées jeune public

Répartition des entrées	Ecole et cinéma	Collège au cinéma	Lycées et apprentis au cinéma	Du cinéma dans le cartable	Autres séances publiques	Total
2013-2014	837	1649	1175	8668	16 433	28889
2012-2013	856	1883	1649	12580	9519	26487
2011-2012	1057	1967	813	9287	13779	27066

Source : Rapport d'activités 2013 Jacques Tati

Sur le temps scolaire, le cinéma Jacques Tati accueille et accompagne les trois dispositifs nationaux d'éducation et de sensibilisation à l'image, nés des volontés conjointes des ministères de l'Education nationale et de la Culture dans l'optique de former le jeune spectateur au cinéma par un parcours inscrit sur la durée : « Ecole et cinéma », « Collège au cinéma » et « Lycées et apprentis au cinéma ».

Par ailleurs, le cinéma propose hors dispositifs une programmation variée - tant dans le cadre scolaire que hors temps scolaire – mettant en avant des films rares, des films du patrimoine, des programmes et des animations pour les petits et tout petits. Cette programmation est présentée dans un livret annuel « Du cinéma dans le cartable », distribué dans tous les établissements scolaires et centres de loisirs partenaires à la rentrée scolaire. Ces actions menées conjointement avec les services de la ville s'articulent souvent dans le cadre de partenariats comme la journée internationale des droits de l'enfant avec le Service Enfance ou bien encore « Tremblay solidarités Reflets d'Afrique » avec le service culturel.

A ces séances spécifiques, il faut ajouter les séances publiques au premier rang desquels les ciné-goûters qui permettent d'échanger autour du film à la fin de la projection autour d'une collation dans la salle avec les enfants et les parents. **Ces actions destinées aux petits, voire aux tout-petits, sont parmi les plus suivies du cinéma.** Elles peuvent être accompagnées par des animations comme la présentation de techniques d'animation ou bien encore des spectacles ou des jeux en salle et à l'extérieur.

Au total, le cinéma Jacques Tati a accueilli, en 2013-2014, **28 889 enfants et adolescents en séances scolaires et hors temps scolaires (soit 22 % des entrées payantes du cinéma)**. La part des films art et essai représente 79 % des entrées jeune public et, en conséquence, la part des films non art et essai est seulement de 21 %.

Mais le travail d'éducation à l'image ne se borne pas au seul jeune public. Il doit « concerner tous les publics. Avec un travail spécifique auprès des scolaires. Mais également un travail auprès des publics les plus éloignés du cinéma, avec la transformation d'un poste d'agent d'accueil en poste de médiateur culturel. C'est une volonté politique. Cette mission ne peut être remplie par un cinéma privé. »⁵²

⁵² Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

➤ **La programmation événementielle : action culturelle vs divertissement & promotions**

Les événements culturels, les rencontres, les ateliers qui émaillent la vie du cinéma Jacques Tati constituent sa singularité et permettent d'affirmer sa légitimité sur le territoire. Ces événements demandent du temps, de l'organisation et une rigueur de chaque instant dans leur mise place. Ils nécessitent une équipe solide et nombreuse.

Les partenariats avec les acteurs locaux de la culture sont au cœur du travail de proximité mené sur le terrain et largement encouragés par la municipalité. Ainsi le cinéma est en lien constant avec les autres établissements culturels de Tremblay-en-France, tels que le théâtre Louis Aragon, la médiathèque municipale et l'Odéon-conservatoire, mais également la MJC, les associations et maisons de quartier. « Ce travail de partenariat entre le cinéma, le théâtre, le conservatoire est notamment permis par le numérique qui fournit l'un des outils de cette transversalité. » Dans la continuité des actions transversales déjà entreprises, la municipalité réfléchit à l'idée de bâtir un véritable « pôle artistique afin de travailler ensemble et de se consolider les uns les autres. »⁵³

Le festival *Terra di cinema* constitue le grand rendez-vous cinéphilique du cinéma Jacques Tati. Cette manifestation existe depuis 14 ans à Tremblay-en-France. Temps fort dans la vie de l'établissement, elle permet de mettre en avant le cinéma italien contemporain tout en remettant à l'honneur des films classiques. La dernière édition s'est déroulée du 21 mars au 8 avril 2014, attirant 7156 spectateurs dont 5423 au cinéma Jacques Tati et parmi eux 3074 élèves et enfants des centres de loisirs.⁵⁴

De nombreux partenariats permettent de faire vivre la programmation du cinéma Jacques Tati hors les murs, dans le cadre du festival *Terra di Cinema*, mais également à l'année. Ils concernent d'autres établissements cinématographiques (Le Nouveau Latina à Paris, l'Etoile à la Courneuve, le Sélect à Anthony), mais aussi des institutions culturelles telles que l'Institut Italien à Paris, les cinémathèques de Milan ou bien encore l'école de cinéma parisienne la Fémis.

A rebours de ces actions culturelles, divertissements et campagnes promotionnelles jalonnent la programmation événementielle de l'EuropaCorp. **Le multiplexe propose des avant-premières festives et retransmet sur grand écran des ballets, des opéras (*La Traviata*, *Les Noces de Figaro*), des manifestations sportives ou même des tournois de jeux vidéos.**

Les avant-premières sont l'occasion d'animer l'immense lobby. Par exemple, le cinéma a organisé, le 22 mai 2014, une soirée intitulée *Ladies' Night*, destinée aux jeunes trentenaires, à l'occasion de la sortie du film français *Amour sur place ou à emporter*. Un cours d'initiation à la zumba était proposé en plus de la

⁵³ Idem.

⁵⁴ Source : cinéma Jacques Tati.

projection du film. L'avant-première a attiré environ 200 spectateurs. En avril 2014, à l'occasion de la sortie du film-maison *Brick Mansions*, produit par Luc Besson, le directeur du multiplexe a tâché d'attirer les hommes en organisant toujours dans le lobby du cinéma une démonstration de parkour, série de déplacements acrobatiques rendus populaires par le film *Yamakasi*.

Au mois de juin, EuropaCorp a choisi un événement fédérateur pour attirer le public alentour en organisant un cycle de **projections gratuites de tous les matches de la coupe du monde de football diffusés par TF1**. Ces projections ont eu lieu, à partir du 12 juin, dans son espace 360, où les matches étaient diffusés sur les 4 écrans du lobby disposés à 360°. Afin d'agrémenter cette soirée, les spectateurs ont pu profiter de tarifs préférentiels (un happy hour a été mis en place de 17h30 à 22h30) pour la consommation de boissons et d'encas.⁵⁵

Pendant la première année d'exploitation, certains événements sont l'occasion pour EuropaCorp de se faire connaître en proposant ponctuellement des formules et des tarifs particulièrement attractifs. Pour la promotion du film *Barbecue*, le cinéma a offert un tarif de groupe visant à attirer les bandes d'amis : le cinéma proposait une séance à 20€ en salle first, au lieu de 24,90€ à partir de 4 places achetées.

Par ailleurs, de nombreux jeux concours ont été organisés via la page sociale du cinéma afin de fidéliser le public. Les spectateurs gagnants repartent avec des places pour des séances en salles first ou des abonnements d'un an au cinéma. Ces initiatives peuvent être mises en regard des jeux-concours également organisés par le cinéma Jacques Tati, via les réseaux sociaux.

Certains événements visent spécifiquement à promouvoir la sortie d'un produit. Le 3 novembre 2014 était organisé un tournoi pour la sortie du jeu vidéo *Call of Duty Advanced Warfare*, précédé d'une démonstration par une joueuse professionnelle. Dès la fin du show, à minuit, le jeu vidéo était en vente à l'EuropaStore.

Le multiplexe offre également la possibilité aux spectateurs de privatiser complètement les salles afin d'organiser tous types d'événements : soirées à thèmes en passant par les anniversaires ou les enterrements de vie de célibataires.

Notons ici que le cinéma Jacques Tati a initié en octobre 2014 **une proposition alternative à celle du multiplexe autour de l'opéra**, en partenariat avec L'Odéon⁵⁶ de Tremblay-en-France. Programmé toutes les six semaines le dimanche après-midi, « **et Viva l'Opera !** » ne se borne pas à la présentation de grandes œuvres lyriques en salle de cinéma. Elle décline une série de variations autour des liens entre le cinéma et l'opéra, souvent en présence d'artistes ou de spécialistes. Pour exemple, la programmation du documentaire *Traviatta et nous*, sur les répétitions à Aix-en-Provence du célèbre opéra avec Nathalie Dessay. La séance a réuni 160 personnes, venues de Tremblay-en-France et de ses environs, et dont bon nombre ne fréquentaient pas ou

⁵⁵ « Les salles à l'heure du ballon rond », in *Le Film français*, 4 juillet 2014, p.5.

⁵⁶ L'Odéon est à la fois un conservatoire de musique et de danse, une scène de concerts et un lieu de résidence d'artistes.

peu le cinéma. L'équipe réfléchit à un rendez-vous équivalent autour de la danse.

Face à la concurrence des multiplexes et en particulier l'inégalité d'accès aux films, le cinéma Jacques Tati s'efforce donc de développer de nouvelles stratégies pour attirer et fidéliser le public. Au-delà des actions déjà entreprises, des événements culturels comme le festival *Terra di Cinema* ou bien encore des actions spécifiques en direction du jeune public, il s'agit de rechercher de nouvelles formes d'interactions avec le public, tout en veillant à se différencier de l'impersonnalité des multiplexes.

➤ Le film surprise

10 PROGRAMM
UN FILM DE CELINE SCIAMMA
BANDE DE FILLES

Elle l'adore Brèves de comtoir Ninja Turtles Samb
À la poursuite du Roi Plumes La Légende de Manolo Moon
On a marché sur Bangkok Les Boxtrolls National Galler
Interstellar Magic in the Moonlight

LE FILM SURPRISE

Un film surprise, c'est un film à choisir sur la base de séances proposées sur la semaine, inscrites dans le programme, mais sans titre de film spécifique.

Comment le titre est-il choisi ? Nous le choisissons en tenant compte de vos envies !

Comment participer ? En nous faisant part de vos suggestions, via un mail à filmsurprise@tati.tremblayenfrance.fr, sur notre site internet ou dans le hall, grâce à un ordinateur et une urne.

Le cinéma enregistre les demandes ; il annoncera le film retenu dix jours avant la semaine où il sera à l'affiche, tout en veillant, bien sûr, à respecter l'esprit éditorial de votre établissement (exemple, sur une même semaine, il faut en théorie veiller à l'équilibre entre films français et étrangers, les genres, VO, VF...). Mais la liberté est de rigueur et les surprises doivent exister !

Ensuite le cinéma via une newsletter et une communication spécifique vous informera du titre choisi. Par souci d'efficacité, nous aurons idéalement besoin de vos coordonnées électroniques.

Cette forme collaborative, vise à une meilleure réactivité à l'actualité des sorties de films et au désir de vous associer à la vie du cinéma en tant qu'acteurs de la programmation.

SEANCES en salle Play Time

CO	PARADE
Film surprise 27	Mer. 8 oct. : 18h15, 18h30
	Ven. 10 oct. : 20h45
	Sam. 11 oct. : 18h15
	Dim. 12 oct. : 18h15
	Lun. 13 oct. : 18h
CO	PARADE
Film surprise 28	Jeu. 16 oct. : 18h45
	Ven. 17 oct. : 18h30
	Sam. 18 oct. : 18h45
	Dim. 19 oct. : 11h
	Mar. 21 oct. : 18h45
CO	PARADE
Film surprise 29	Ven. 24 oct. : 18h
	Sam. 25 oct. : 18h30
	Dim. 26 oct. : 18h15
	Mar. 28 oct. : 18h30
CO	PARADE
Film surprise 30	Jeu. 30 oct. : 21h
	Ven. 31 oct. : 18h
	Dim. 2 nov. : 18h
	Lun. 3 nov. : 18h30
	Mar. 4 nov. : 21h
CO	PARADE
Film surprise 31	Ven. 7 nov. : 18h
	Sam. 8 nov. : 18h15
	Lun. 10 nov. : 18h
	Mar. 11 nov. : 21h

L'une des grandes innovations de cette année a été **le film surprise**. Depuis presque un an, le directeur a décidé de consacrer une plage horaire par jour à un film surprise choisi par les spectateurs à partir d'une première sélection faite par l'équipe de programmation. Le principe est de faire un sondage auprès des spectateurs pour savoir quel film ils aimeraient voir ou rattraper. Ce sondage se fait par mail ou par participation dans le hall du cinéma où ont été installés un ordinateur et une urne. A l'issue des votes, l'exploitant lève le voile sur le film qui a fédéré le plus de spectateurs en envoyant une newsletter. Le film est alors projeté à cinq reprises durant une semaine à des horaires différents.

Ces séances attirent en moyenne 80 spectateurs. Par la programmation participative, Luigi Magri instaure un dialogue avec son public, s'adapte à sa demande en étant au plus près de ses attentes. Il explicite sa démarche dans le programme du cinéma : « cette forme collaborative vise à une meilleure réactivité aux sorties de films et au désir de vous associer à la vie du cinéma en tant qu'acteurs de la programmation. »⁵⁷.

⁵⁷ Programme du cinéma Jacques Tati, avril 2014, p. 4.



On note qu'une part significative des films projetés dans le cadre de ce cycle ne sont pas recommandés Art et Essai. Le public est en effet friand de comédies ou de films à grand spectacle. Le directeur propose donc au suffrage des spectateurs une large palette où figurent des films de divertissement.

Nous avons vu que le fait de programmer au mois devenait compliqué pour l'exploitant. Cette alternative lui permet d'intégrer une programmation hebdomadaire au sein de son programme mensuel. Ce dispositif permet en particulier de pallier les éventuelles lacunes lorsqu'un distributeur a refusé une copie en première semaine d'exploitation : ces projections deviennent alors des **séances de rattrapage**.

Mais, le plus souvent, c'est la continuation de films déjà programmés et appréciés qui s'avère la plus probante. C'est ainsi qu'*Albator* de Shinji Aramaki a été reprogrammé en 3^{ème} semaine et *Yves Saint Laurent* de Jalil Lespert en 4^{ème} semaine. Quant à *Qu'est-ce que j'ai fait au bon dieu ?*, grand succès national, il a été plébiscité à trois reprises par les spectateurs. Toutefois, la projection dans ce cadre de films plus exigeants, comme *Bethléem* de Yuval Adler en mars ou bien encore *La bête humaine* de Jean Renoir en avril, porte la marque du programmeur, soucieux de maintenir une offre pour tous.

➤ **Des entretiens par skype à l'expérience collective 9-3 connectés**

Luigi Magri a été, en Seine-Saint-Denis, le premier exploitant à expérimenter puis utiliser de façon régulière **l'outil skype** pour s'entretenir avec des réalisateurs dans l'impossibilité de se déplacer. Ces échanges à distance, permis par les nouveaux équipements numériques, peuvent créer des moments d'exception lorsque, par exemple, le réalisateur Avi Mograbi (*Dans ce jardin où je suis entré*) s'adresse aux spectateurs de Tremblay depuis Tel Aviv.



Le cinéma Jacques Tati est allé plus loin en participant à des **séances interconnectées** avec d'autres cinémas. Il a régulièrement participé à des séances de la **7^e salle**.⁵⁸ Et, en 2014, il a mis en place **9-3 connectés**⁵⁹, un nouveau projet interactif dispositif **en collaboration avec 2 autres salles de la Seine-Saint-Denis** : L'Ecran à Saint-Denis et le Trianon à Romainville.

C'est ainsi qu'en juin 2014, les trois cinémas ont diffusé en simultané la série *Top of the Lake* de la cinéaste néo-zélandaise Jane Campion. A l'origine de cette expérimentation, le désir partagé par plusieurs exploitants de cinémas municipaux d'imaginer un moyen de diffuser des séries en salle. Déjà voir une série au cinéma n'est pas banal... Mais pouvoir la voir dans plusieurs cinémas en même temps était une

⁵⁸ Le concept de *La Septième Salle* propose aux spectateurs de choisir eux-mêmes la programmation de leur cinéma par un système de votes sur Internet. *La Septième Salle* a été imaginée par une équipe de professionnels du cinéma indépendant, producteurs, distributeurs, réalisateurs, tous passionnés de cinéma sur grand écran. Frustrés de ne plus avoir le temps de voir les films au cinéma, ils se sont demandés comment arriver à conjuguer un emploi du temps serré et l'envie de choisir les films au cinéma, sans subir la rotation infernale des films.

⁵⁹ Initiative soutenue par le Département de Seine-Saint-Denis au titre de l'aide aux projets numériques et innovants en faveur des salles.

première ! Les présentations de Guy Astic, enseignant en cinéma et série TV, ont été filmées et retransmises en direct dans les deux autres cinémas afin que les spectateurs puissent poser leurs questions d'une salle à l'autre. Pour mettre en œuvre cet événement, les exploitants ont opté pour un système de captation classique, avec des caméras de surveillance détournées.



Toujours dans le cadre de Ciné 9-3 connectés, en novembre 2014, 5 critiques de cinéma ont débattu sur la scène du Trianon autour de 3 films inédits. Cette tribune a été retransmise en direct dans les autres salles, puis le public de chacune des 3 salles a voté pour désigner le film que le débat lui a donné envie de voir. Elle a également été diffusée simultanément sur le net (950 connexions).

A travers ces expérimentations, les trois cinémas concernés cherchent à favoriser la diffusion de nouveaux contenus dans leurs salles, tout en tirant avantage des outils numériques et des pratiques communautaires, en vue de renouveler leurs publics. Cette initiative sera poursuivie en 2015 autour de nouveaux rendez-vous innovants.

- Une communication fondée sur les réseaux sociaux et les nouvelles pratiques communautaires

Programme papier et web



Tremblay-en-France

05 JACQUES CINÉMA TATI PROGRAMME

X-MEN: DAYS OF FUTURE PAST

Deux jours une nuit
Grâce de Monaco

Barbecue
Les Chèvres de ma mère
Godzilla

TRISTESSE CLUB



France - 2014 - Couleurs - 1030
Réalisation : Vincent Mariette
Interprétation : Ludvine Sagnier, Laurent LaRue, Vincent Moayade

Après avoir réalisé trois courts-métrages remarquables, Vincent Mariette passe pour la première fois au long-métrage avec cette comédie douce-amère.

Si vous aimez les jeux de pistes, les vieilles Porsche, les sœurs qui n'en sont pas, les pères pas vraiment morts, les lacs et leurs secrets: bienvenue au club.

Pour son premier long-métrage, Vincent Mariette a su doser drame et comédie, désamorçant le pathos (jeunesse malheureuse, crise identitaire, échecs, deuil) par la légèreté grâce à un humour désarmant et des retournements de situations vaudevillesques. À mesure que ses personnages se révèlent, il parvient à transformer la douce mélancolie du film en une jolie tendresse.
Véronique Trouillet - Studio-Ciné-tève

Rencontre avec Vincent Mariette
Jeudi 12 juin à 20h30

Tarif : 2,5€ pour les abonnés - 4,5 € pour tous les autres
Réservation conseillée :
01 48 61 87 55 et
reservation@tremblayenfrance.fr

Salle		JOUR DE FÊTE	CARTE LAC
Mer. 11 juin :	20h45		Dim. 15 juin : 11h, 18h30
Jeu. 12 juin :	20h30	Rencontre	Lun. 16 juin : 14h15, 16h15, 20h45
Ven. 13 juin :	17h45		Mar. 17 juin : 18h30
Sam. 14 juin :	18h30		

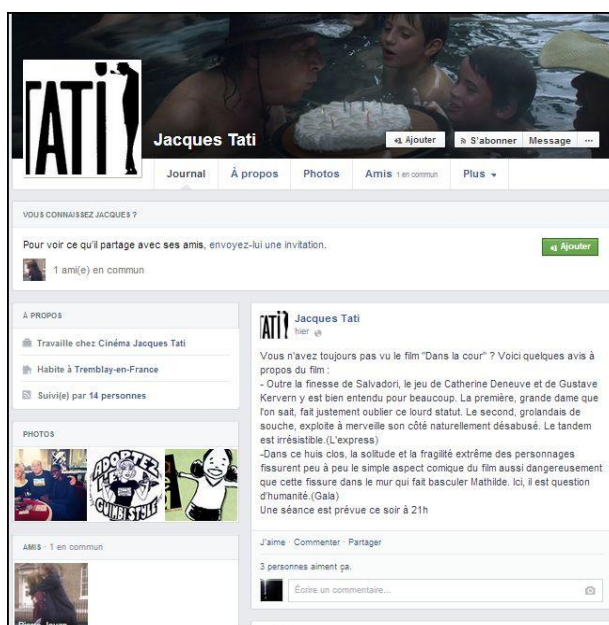
Au programme papier imprimé diffusé en même temps que le mensuel municipal s'agrègent de nouvelles formes de communication. Ceci dans le but d'attirer et fidéliser de nouveaux publics, mais également pour annoncer les événements qui n'avaient pu être présentés dans le programme mensuel comme les films surprises. « Il faut allier la communication de la ville et celle du cinéma. Une partie de la programmation est annoncée suffisamment à l'avance pour que les gens puissent s'organiser. Pour l'autre partie, il faut disposer d'outils suffisamment souples. »⁶⁰

Conscient que l'anticipation est de plus en plus primordiale aujourd'hui, l'exploitant a choisi d'engager quelqu'un pour assurer la communication du cinéma avec, au début de cette année, **la création d'un poste de Community Manager**⁶¹. Il s'agit en particulier, par une mise à jour quotidienne de la page facebook du cinéma et par l'envoi fréquent de newsletters, de s'adapter aux nouveaux usages et aux modes de consommation avertis des spectateurs.

⁶⁰ « Top of the Lake inaugure la 1^{ère} expérience de ciné connectés », Kevin Bertrand, *Le Film Français*, 17 juin 2014.

⁶¹ Le Community manager s'occupe d'animer l'ensemble des réseaux sociaux. Son poste vise à développer l'échange avec les internautes (animation, modération) via les réseaux sociaux, la newsletter et le site internet.

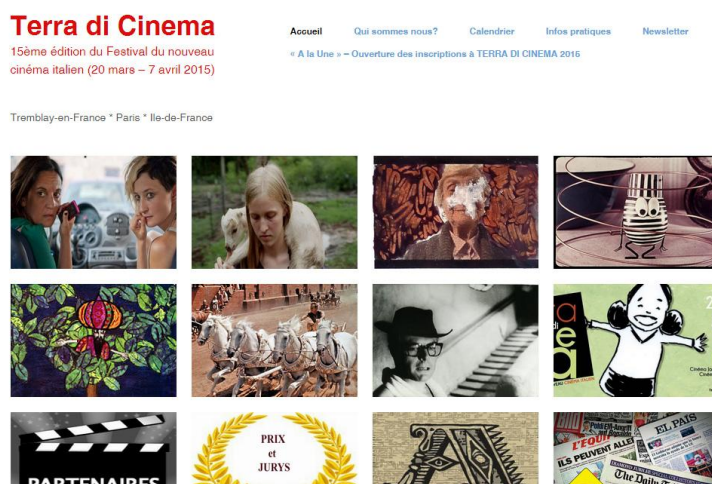
Page facebook du cinéma Jacques Tati



Le site lui-même propose des entretiens filmés, le journal d'un spectateur, des travaux d'enfants et des jeux avec des prix à la clé... Il permet aussi une communication plus en prise avec l'actualité. Par exemple, avant même les résultats des Césars en 2014, l'équipe du Jacques Tati présentant la victoire de film *Les garçons et Guillaume*, à table avait exposé dans le hall les affiches du film de Guillaume Gallienne. Elle a ensuite décerné son propre César au réalisateur en programmant une séance-reprise le samedi soir suivant la cérémonie. Cette initiative a été couronnée de succès puisque la séance a attiré près de 450 spectateurs.

Parmi les nouveautés, une plateforme 2.0 dédiée au festival Terra di Cinema (terradicinemaplus.fr) a également été créée.

Plateforme 2.0 festival Terra di cinema



Ce site propose une nouvelle offre de programmation : des webdocumentaires, des entretiens filmés, le journal d'un spectateur, des travaux d'enfants et des jeux avec des prix à la clé. C'est un laboratoire numérique qui préfigure le projet de 4^e salle virtuelle dont l'offre culturelle sera articulée avec l'offre classique en salle..

Site EuropaCorp Aéroville



Quant à l'EuropaCorp, il possède un site assez somptueux et plutôt fonctionnel, dédié à son unique établissement cinématographique à ce jour. Sont mis en avant la « nouvelle expérience cinématographique imaginée par Luc Besson » et plus spécifiquement l'offre proposée dans les salles first. Mais aussi les jeux et promotions imaginées par l'équipe marketing de la société, ou bien encore la possibilité de privatiser une salle pour un anniversaire, un séminaire ou un lancement de produit. Toutefois, à l'instar des multiplexes et à l'inverse des cinémas de proximité, EuropaCorp Aéroville ne s'adresse pas particulièrement au public local à travers son site.

On se rend compte que le travail entrepris par le cinéma Jacques Tati pour se réinventer nécessite des moyens humains et financiers. A l'instar de la politique tarifaire, il serait impossible sans le soutien des pouvoirs publics, à commencer par celui de la municipalité. Comme attendu, « le cinéma connaît une baisse de fréquentation. On était en situation de monopole sur un territoire très large. Cela nous force à bouger. Cet effort est soutenu par une volonté très forte de la municipalité de conserver le cinéma et de l'adosser à un pôle culturel. L'avenir n'est pas une bataille défensive. »⁶²

⁶² Entretien du 26 août 2014 avec Mathieu Montes, 1^{er} adjoint au maire de Tremblay-en-France, délégué à la Culture et à l'Education.

CONCLUSION

S'il est encore trop tôt pour tirer des conclusions sur le long terme, on constate dès à présent que l'implantation du multiplexe Aéroville EuropaCorp a un impact sensible sur l'accès aux films et sur la fréquentation du cinéma Jacques Tati, donc sur son économie. Mais il faut poursuivre l'observation et désormais prendre en compte l'arrivée en octobre 2014 d'un autre établissement d'envergure à proximité : l'UGC Ciné Cité O'Parinor, dont la programmation diffère de celle de l'EuropaCorp et dont le succès a été immédiat, avec 200 000 entrées atteintes en 3 mois.

En période de crise économique, et dans un contexte de réforme territoriale aux contours incertains, la concurrence des nouveaux multiplexes est cruellement ressentie par les cinémas publics et associatifs. A Tremblay-en-France, le cinéma Jacques Tati ne risque-t-il pas de paraître obsolète aux yeux d'une partie du public qui fréquente le nouvel établissement high tech d'Aéroville ? Et, la concurrence s'exerçant presque exclusivement sur les films généralistes grand public, le cinéma associatif doit-il opérer un repli sur l'Art et Essai ?

Au moment où la question du renouvellement des publics se pose avec acuité, le cinéma Jacques Tati a choisi de ne pas sanctuariser le lieu et de conserver une programmation généraliste, tout en proposant de nouvelles formes d'interaction avec ses spectateurs, avec des projections sur mesure, des modes de communication adaptés aux nouveaux usages, des expérimentations tirant avantage des outils et des équipements numériques. Il se doit également d'accueillir son public dans les conditions optimales de convivialité, de confort et de qualité de projection. Pour ce faire, des travaux de modernisation indispensables ont d'ores et déjà réalisés avec la rénovation de deux salles en trois ans ; d'autres sont à l'étude, comme les futurs aménagements de la façade et du hall d'accueil.

Si le cinéma associatif poursuit le travail de terrain et de proximité qu'il menait auparavant, il se transforme déjà, fait le pari de l'inventivité pour attirer en particulier les jeunes spectateurs qui formeront le public de demain. Et, face à la concurrence d'un multiplexe aux ambitions strictement commerciales, il est tenu de réfléchir à ce qui fonde aujourd'hui un cinéma de service public : telle est sa différence, et sa légitimité aussi.