

# Reconquérir le public, le défi de l'exploitation cinématographique aux États-Unis et au Canada

## Winning Back Audiences: The Challenge of Film Exhibition in the United States and Canada

Joël Augros

Volume 27, Number 2-3, Spring 2017

Les salles de cinéma. Histoire et géographie

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1045368ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1045368ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Cinémas

ISSN

1181-6945 (print)

1705-6500 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Augros, J. (2017). Reconquérir le public, le défi de l'exploitation cinématographique aux États-Unis et au Canada. *Cinémas*, 27(2-3), 71–89.  
<https://doi.org/10.7202/1045368ar>

Article abstract

Since 2003, a record-setting year over a thirty-year period, North American movie theatres have been steadily losing audiences, particularly young viewers. In the face of this situation the film exhibition sector has reacted in various ways. In classical fashion, exhibitors have once again bet on the spectacular: IMAX theatres are the most striking example of this, but not the only one (Cinemark XD, MAGI and HFR for projection, and Dolby Atmos and Auro 11.1 for sound). At the same time, emphasis has been placed on improving comfort, both at the high end (VIP cinemas) and for the general public (reclining seats, reserved seats, more sophisticated food and drink). This article also examines the sector's economic model, particularly its media chronology. Finally, some circuits, including the four largest, dissatisfied with the films on offer today, have joined with producers to broaden the range of films. The race to provide spectacle, the contribution of new services and a broader choice of films: all this has as its goal to give North American viewers a renewed desire to get out of the house and go out to the cinema in greater numbers.

# Reconquérir le public, le défi de l'exploitation cinématographique aux États-Unis et au Canada

Joël Augros

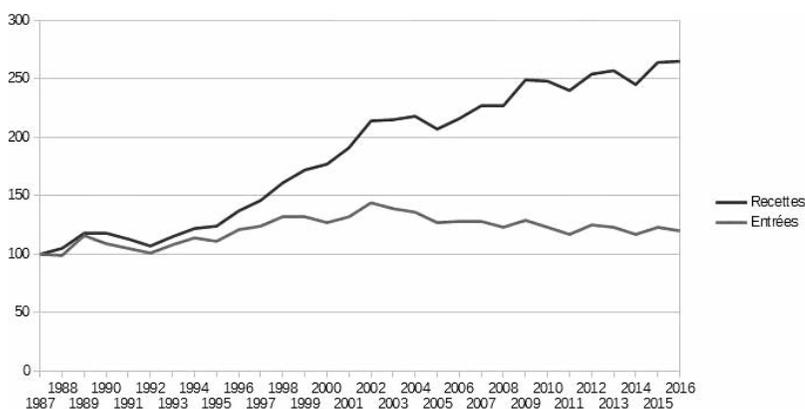
## RÉSUMÉ

Depuis 2003, année de fréquentation record des trois dernières décennies, les salles nord-américaines connaissent une érosion du nombre de leurs spectateurs, notamment des plus jeunes. Relativement à cette situation, le secteur de l'exploitation réagit de plusieurs façons. Classiquement, les exploitants rejouent la carte du spectaculaire ; les salles IMAX en sont l'exemple le plus frappant mais pas le seul (Cinemark XD, MAGI et HFR pour la projection, Dolby Atmos et Auro 11.1 pour le son). D'autre part, l'accent est mis sur l'amélioration du confort, haut de gamme (les salles VIP) ou plus grand public (fauteuils inclinables, places réservées, nourritures et boissons plus sophistiquées). La réflexion est également engagée sur le modèle économique du secteur, particulièrement sur la chronologie des médias. Enfin, certains circuits, et parmi eux les quatre plus importants, mécontents de l'offre de films actuelle, s'allient à des producteurs pour susciter une offre plus large. Course au spectaculaire, apport de nouveaux services, offre élargie, tout cela vise à redonner aux spectateurs nord-américains l'envie de sortir de chez eux et de retrouver plus nombreux le chemin des salles.

« Les jeunes se défilent, et les seniors constituent le segment le plus dynamique d'un public toujours plus difficile » : ainsi débute un article du journaliste français Laurent Rigoulet (2015) consacré aux modifications des salles de Los Angeles au début des années 2010. Et certes, si la Motion Picture Association of America (MPAA) et la National Association of Theatre Owners (NATO) se félicitent chaque année de la bonne santé de l'exploitation aux États-Unis, la réalité est plus terne. La profession s'inquiète d'une forme d'enlisement que le fragment d'article cité plus haut résume à merveille : le nombre

d'entrées régresse légèrement mais régulièrement depuis 2003 et la part du public jeune dans celles-ci s'amenuise. Seule une hausse du prix du billet permet de s'enorgueillir rituellement d'un accroissement continu des recettes globales. Le prix moyen du billet a en effet augmenté de 25 % de 2007 à 2016<sup>1</sup> (Fig. 1).

L'exploitation nord-américaine a déjà connu par le passé des crises de la fréquentation beaucoup plus aiguës (dans les années 1930 ou à l'issue de la Seconde Guerre mondiale notamment). Le secteur, pour retrouver son attractivité auprès des spectateurs et préserver ses profits, a su répondre en usant de divers ressorts qui relèvent de quatre grands domaines : techniques de projection, services, exclusivité et offre de programmes cinématographiques. L'espace de cet article ne permet pas de décrire pour chacune des périodes la façon dont une combinaison de ces ressorts a pu être utilisée<sup>2</sup>. Je me contenterai ici de brosser à grands traits l'évolution du secteur après 1945, moyen d'ailleurs propice à l'appréhension de la situation actuelle ; je me pencherai ensuite sur les tentatives de réponse du secteur suivant les grands axes évoqués plus haut. Deux points sont d'ores et déjà à préciser avant d'aller plus loin. Premièrement, le secteur fait face à une révolution technique, celle de la généralisation de la numérisation des images, tant au



**Fig. 1.** Évolution des recettes et des entrées en salles aux États-Unis et au Canada entre 1987 et 2016 (base 100 en 1987)<sup>6</sup>. Sources : <http://natoonline.org/data/admissions> et <http://natoonline.org/data/boxoffice>.

niveau de la projection en salles qu'en dehors de celles-ci sur un nombre croissant d'écrans et par le biais de canaux de plus en plus divers. Deuxièmement, les réponses apportées par la profession ne sont pas unanimes ; même si les exploitants s'organisent au sein de la NATO, même si des initiatives plus restreintes — comme l'Art House Convergence, qui réunit depuis 2006 les exploitants de salles d'art et d'essai (*art houses*) en marge du festival de Sundance — permettent un échange d'informations et d'expériences, chaque réseau développe des stratégies qui peuvent être disparates et dont on ne peut encore mesurer l'effet réel qu'elles pourront avoir à terme.

Mon étude repose sur la conception du cinéma comme forme de spectacle industrialisé dont la salle a été — et reste — l'élément central<sup>3</sup>. Pour retracer les évolutions récentes du secteur, je me fonde sur les données publiées par la NATO et la MPAA, complétées par une veille scientifique principalement menée à partir du magazine professionnel *Variety*, qui permet, au-delà du maniement des statistiques générales, de donner chair aux acteurs du milieu, notamment aux exploitants.

### **L'exploitation après 1945**

Alors que la fréquentation des salles de cinéma est florissante pendant la Seconde Guerre mondiale, en 1948, une série de décisions de justice prises en application de la loi antitrust contraignent les *major companies* à se défaire de leurs salles. Dès lors, les salles deviennent indépendantes des *majors*, mais subissent immédiatement une baisse généralisée des entrées. Après la guerre, le retour des *boys* au pays, le *baby-boom*, le départ des jeunes parents vers la banlieue (et ses conséquences sur l'organisation des villes américaines), la progression des achats de biens électroménagers et de voitures concourent à une désertion des salles que renforce l'attrait de la télévision naissante. De 84 millions de spectateurs par semaine en 1943, on passe à 42 millions dix ans plus tard. De nombreuses salles ferment.

L'exploitation réagit en attirant d'abord les familles puis les adolescents dans des *drive-in* (ciné-parcs), dont le nombre augmente rapidement (passant de 100 en 1945 à 4 800 en 1962). L'autre voie choisie consiste à rentabiliser les implantations en

adoptant la stratégie des complexes dès les années 1960 (le premier complexe AMC naît à Kansas City en 1963).

Ces évolutions n'enrayent pas la baisse de la fréquentation, laquelle atteint son point le plus bas en 1976 avec 16 millions de spectateurs hebdomadaires. La mise en place de la stratégie des *blockbusters* par les grandes compagnies hollywoodiennes à partir du milieu des années 1970 est ensuite relayée par l'émergence d'une nouvelle génération de salles à l'initiative de quelques entrepreneurs comme Garth Drabinski (Cineplex Odeon). Davantage d'écrans, plus de confort, de meilleures conditions de projection et de nouveaux emplacements sur des nœuds routiers ou dans des centres commerciaux permettent à la salle de retrouver un certain attrait auprès du public.

L'essor des multiplexes est cependant concomitant d'une modification profonde du spectateur. Si, en 1980, les recettes des salles constituaient encore 76 % des revenus films des *majors*, cette proportion était tombée à 42 % sept ans plus tard<sup>4</sup>. Pour autant, le nombre d'écrans n'en a pas moins augmenté : légèrement inférieur à 18 000 en 1980, il s'élevait à 39 956 (pour 5 856 établissements, ciné-parcs compris) à la fin de 2014. C'est que la profession a su réagir et composer avec la montée en puissance du magnéscope et de la télévision par câble, qui multipliaient les choix offerts aux téléspectateurs. Le développement des multiplexes a donc été le signe tangible de cette réaction. En réorganisant la géographie de l'exploitation, en multipliant l'offre d'écrans dans le même établissement, en généralisant l'écran mur à mur et les systèmes sonores sophistiqués, en ne négligeant pas le confort symbolisé par l'introduction de sièges disposés en gradins (*stadium-style seating*), notamment sous l'impulsion de Cinemark à partir de 1990, les multiplexes ont permis de replacer la salle au centre du dispositif de vision des films. Alors que les salles comptaient 21 millions d'entrées hebdomadaires en 1987, celles-ci atteignaient 23 millions en 1993 et 29 millions en 2003<sup>5</sup>.

Cet effort important de rénovation du parc de salles est allé de pair avec la mise en production par les studios hollywoodiens de films capables de trouver un public considérable.

Ce renouveau de l'exploitation s'est accompagné d'une consolidation des circuits de salles entraînée par un phénomène

structurel — la lourdeur des investissements consentis pour édifier les multiplexes — et par un phénomène conjoncturel : la crise qu'a connue le secteur en 2000, où trois des cinq plus grandes chaînes de salles se sont placées sous la protection du chapitre XI de la loi américaine sur les faillites.

Ce modèle semble aujourd'hui arriver à son étiage. La fréquentation n'a pas retrouvé son pic de 2003. Les entrées ont baissé de 12 % de 2003 à 2016, et c'est la désaffection du public jeune qui est la plus marquée : un jeune de 12 à 17 ans qui allait en moyenne 6,9 fois au cinéma en 2012 ne s'y rendait plus que 5,4 fois en 2014, tandis que le taux de fréquentation du groupe des jeunes de 18 à 24 ans passait de 8,7 à 7,2 au cours de la même période<sup>7</sup>.

Le secteur tente donc de relancer l'attrait de ses salles, notamment auprès de ce jeune public qu'il craint de perdre.

### La projection

« Les exploitants doivent se concentrer sur l'amélioration constante du plaisir procuré par la sortie au cinéma et ramener dans la salle le facteur émerveillement », déclarait la présidente de National Amusements, Shari Redstone, en 2006<sup>8</sup>. La possibilité de réaliser ce souhait a été rendue plus aisée par la numérisation quasi totale de la projection. En 2014, 98 % des écrans nord-américains<sup>9</sup> étaient convertis au numérique, *Anchorman 2: The Legend Continues (Légendes vivantes/Présentateur vedette 2 — La légende se poursuit*, Adam McKay, 2013) étant, par exemple, le dernier film édité en copies 35 mm par Paramount.

Ressort déjà utilisé dans les années 1950, l'attrait de l'écran large est revenu sous plusieurs formes. Présenté pour la première fois en 1970 à l'Exposition universelle d'Osaka, l'IMAX<sup>10</sup> était à l'origine conçu pour des films documentaires. Le premier film de fiction réalisé selon le procédé ne le fut que vingt-cinq ans plus tard : *Wings of Courage (Les ailes du courage*, Jean-Jacques Annaud, 1995).

Dans les premiers temps, le modèle d'entreprise adopté par la société IMAX a consisté à se focaliser sur des films spécialement tournés pour sa technologie. IMAX laisse alors à d'autres le soin d'investir les 6 à 12 millions de dollars nécessaires aux films de

40 minutes dont les prix d'entrée sont deux fois plus élevés que dans les salles ordinaires. Mais cette stratégie enferme l'IMAX dans les musées ou les parcs d'attractions. Les exploitants qui comptent une salle IMAX dans leur multiplexe y gagnent peu, d'autant que le partage de la recette est très favorable à IMAX. En outre, ils doivent verser une redevance de près de 3 millions de dollars sur dix ans à la firme canadienne. Enfin, les travaux de transformation et la taille nécessaire à une salle IMAX entraînent des coûts importants.

Au début des années 2000, la société IMAX change de stratégie et entend s'appuyer sur la diffusion de films hollywoodiens afin de développer sa part de marché. En 2002, par exemple, la réédition d'*Apollo 13* (Ron Howard, 1995) en version IMAX dans 18 salles est un succès avec plus de 1,7 million de dollars de recettes. La même année, et sur le même nombre d'écrans, *Star Wars: Episode II — Attack of the Clones* (*Star Wars: Épisode II — L'attaque des clones*, George Lucas, 2002) génère des recettes aux guichets de 4,9 millions de dollars<sup>11</sup>. Le passage au numérique et la mode du relief permettent un surcroît de spectaculaire parachevé par l'IMAX 3D, *The Polar Express* (*Le Pôle Express / Boréal Express*, Robert Zemeckis, 2004) étant le premier film hollywoodien diffusé dans ce format 3D numérique.

La sortie dans les salles IMAX des multiplexes est devenue depuis un élément de la mise en place des grands films hollywoodiens sur le marché de l'exploitation et représente un surplus de revenus appréciable. Selon Brent Lang (2014a), *Avatar* (James Cameron, 2009) a ainsi réalisé 18 % de ses recettes dans des salles IMAX, alors que la proportion a été de 22,5 % pour *Tron: Legacy* (*Tron: L'héritage*, Joseph Kosinski, 2010), de 17 % pour *Prometheus* (Ridley Scott, 2012), de 23 % pour *Gravity* (*Gravité*, Alfonso Cuarón, 2013) et de 15 % pour *Godzilla* (Gareth Edwards, 2014). Comme l'expliquait en 2014 le PDG d'IMAX, Richard Gelfond :

Notre succès est en interdépendance avec ce qui se passe dans les foyers : les grands écrans, les jeux vidéo, le multi-équipement. Si le public doit sortir de son canapé, c'est pour trouver quelque chose de spécial<sup>12</sup>.

Mais l'IMAX n'est pas le seul format large envisagé. Des circuits peuvent développer des solutions qui leur sont propres (le Cinemark XD) et des francs-tireurs concevoir des évolutions (Douglas Trumbull encore et toujours).

Le Cinemark XD est le « No. 1, private label, premium large format in the world » selon James Meredith, responsable du marketing et de la communication de la chaîne Cinemark<sup>13</sup>. Les salles XD offrent des écrans mur à mur, du plafond au sol, des sièges luxueux et un système de diffusion du son de plus d'une soixantaine d'enceintes. Les films sont projetés à l'aide de projecteurs Barco DLP.

Douglas Trumbull avait tenté dans les années 1990 de faire adopter son procédé Showscan, fondé sur l'alliance du 70 mm et d'une vitesse de défilement de 60 images par seconde. Le concept n'avait pas alors trouvé preneur et Trumbull ne cesse d'affirmer depuis que le rejet de son procédé par l'industrie a été une erreur. Il réintroduit l'idée en 2014, fondée cette fois sur une vitesse de défilement de 120 images par seconde (système MAGI). Lors de la présentation de son court métrage de démonstration, *Ufotog* (2014), Trumbull proclame à qui veut l'entendre que sa technologie peut révolutionner la sortie au cinéma (voir Pennington 2014). Il explique que la technologie actuellement utilisée dans les salles est peu différente de celle de la télévision. Il presse James Cameron, J. J. Abrams et Peter Jackson d'utiliser son système qui, dit-il, se démarque clairement des images vues à domicile<sup>14</sup>.

Cette solution technique — l'augmentation de la vitesse de défilement de l'image — est également au cœur du procédé HFR (High Frame Rate) utilisé par Peter Jackson pour *The Hobbit: An Unexpected Journey* (*Le Hobbit: un voyage inattendu*, Peter Jackson, 2012) (48 images par seconde dans ce cas). Un gros effort a été consenti alors par Warner, distributeur du film, pour équiper les salles avant la sortie du film. Alors qu'aucune salle n'était adaptée au départ du projet, 4 000 écrans dans le monde possédaient la certification nécessaire pour pouvoir projeter le film à sa sortie, en décembre 2012, affirme Wendy Aylsworth, vice-présidente et chef de la technologie chez Warner<sup>15</sup>.

Enfin, le vieux rêve de l'élargissement de l'écran<sup>16</sup> a été réactivé. Ainsi, le Howard Hughes Center met en avant le procédé Barco Escape : trois projecteurs projettent le film sur un écran principal et deux écrans latéraux, destinés à envelopper le spectateur. Le développement du procédé est bloqué pour l'instant par la rareté des films adaptés au nouveau format ; en attendant que des cinéastes décident éventuellement de l'adopter, celui-ci risque d'être cantonné, comme le fut IMAX au début de son existence, à un marché limité (parcs d'attractions, planétariums ou musées) ; malgré tout, Ted Schilowitz, qui développe le procédé pour Barco, s'en fait le héraut en soulignant qu'il est possible de l'adapter à n'importe quelle salle pour un coût de 135 000 \$ à 185 000 \$ par écran, mais surtout en le présentant comme une expérience nouvelle pour le spectateur (voir Cohen 2014).

Le Barco Escape relève donc de l'idée d'un cinéma immersif, que l'on retrouve aussi dans le procédé D-BOX, développé par une société québécoise. D-BOX est un système qui fait vibrer, trembler, trépidier les sièges en fonction de l'action à l'écran (voir Harrison 2011). En général, les salles installent deux à trois rangées de sièges équipés de cette technologie, pour lesquelles elles font payer un supplément de 8 \$ réparti entre l'exploitant, le distributeur et la société D-BOX. Les deux premières salles à avoir utilisé ce procédé sont l'UltraStar à Surprise dans l'Arizona et la salle 6 du Chinese Theater à Hollywood, en 2009, pour la projection trépidante de *The Fast and the Furious* (*Fast and Furious / Rapides et dangereux*, Rob Cohen, 2001). Une quarantaine d'établissements disposaient de sièges D-BOX dans leurs salles au début de 2016 et un peu plus de 150 films avaient été encodés à la même date.

Il convient enfin de ne pas mésestimer les efforts consacrés au fil du temps à améliorer l'environnement sonore. Qu'il s'agisse du Dolby SRD (Spectral Recording Digital) ou du SDDS (Sony Dynamic Digital Sound), apparus au début des années 1990, ou encore du label THX, le principe consiste à rendre l'environnement sonore le plus enveloppant possible. La dernière innovation technique, le Dolby Atmos, est censée recréer très exactement la répartition géographique des sons dans l'es-

pace. Lancé en 2012, le Dolby Atmos se retrouvait, au début de 2015, dans 2 000 salles à travers le monde. Les circuits peuvent aussi déployer dans leurs salles d'autres systèmes, comme l'Auro 11.1 développé par Barco.

Cependant, les améliorations liées à la technologie ne peuvent suffire en soi. Le spectateur ne vient pas en salle pour assister à une démonstration de procédés techniques. L'exemple de la 3D peut constituer un indice. Annoncée par certains, dont le producteur Jeffrey Katzenberg, cité par Jérémie Couston (2009), comme «la troisième révolution du cinéma après l'arrivée du parlant et celle de la couleur», la 3D semble stagner. Les recettes des films diffusés en 3D étaient de 2,14 milliards de dollars en 2010, mais sont descendues progressivement à 1,6 milliard en 2014, passant ainsi de 21 % à 14 % des recettes totales en salles<sup>17</sup>. Cette désaffection partielle du public annonce-t-elle une évolution de fond (et devra-t-on remiser une nouvelle fois la 3D dans les greniers?) ou est-elle seulement le signe que les spectateurs sont devenus plus sélectifs et privilégient la 2D quand ils estiment que la technologie en relief n'ajoutera rien à la qualité du film qu'ils souhaitent aller voir? Aussi les exploitants ne se limitent-ils pas à ce type de stratégie, mais entendent agir également sur les services offerts au sein de leurs salles.

### **Confort et services**

Déjà considérablement augmenté ces dernières années, le confort au sein de la salle continue d'être une préoccupation pour les exploitants. Ainsi, AMC a pratiquement renouvelé tous les sièges de ses salles, le mantra du jour étant les fauteuils inclinables. En 2014, Regal avait installé de nouveaux sièges dans 300 de ses 7 349 salles (écrans) et a poursuivi cette politique, y compris en réduisant le nombre de places dans les salles pour permettre l'installation de ces fauteuils (voir Blair 2015 et Lang 2014b).

Si le maïs soufflé et les boissons gazeuses restent étroitement liés, dans l'imaginaire collectif, à la sortie cinéma, l'exploitation entreprend de renouveler l'offre dans le domaine de la nourriture. C'est là un deuxième axe de modification des pratiques :

Dans un mouvement peut-être inévitable de combinaison dîner/sortie en salle, les exploitants échangent de plus en plus le popcorn rassis et le soda contre des repas dignes d'un restaurant, agrémentés de vin<sup>18</sup>.

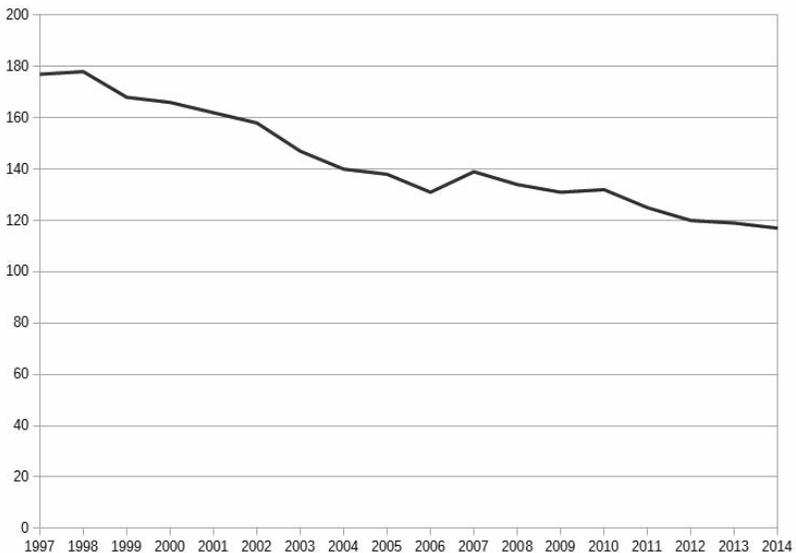
Cette tendance se retrouve d'abord dans des salles qui visent une clientèle haut de gamme prête à dépenser pour bénéficier de services supplémentaires et exclusifs dans une ambiance feutrée<sup>19</sup>. Ainsi, le cinéma iPic de Westwood est une salle d'une trentaine de sièges où le client peut se faire servir sans quitter son fauteuil (25 \$ pour la place la plus chère). Outre les treize établissements iPic<sup>20</sup>, on trouve de telles salles dans des établissements des chaînes Pacific Theatres, ArcLight (les salles «21+ screening») et Silverspot Cinema, entre autres. Le circuit mexicain Cinépolis, qui a mis en place «Cinépolis VIP» en Amérique latine à partir de 1999, a introduit son concept dans ses sept salles californiennes et dans les quatre autres qu'il exploite en Floride. Des innovations qui sont également reprises par de grands circuits: Regal, National Amusements et Cinemark ont déployé des offres similaires aux alentours de 15 \$. Regal a commencé à servir de l'alcool dans quarante de ses 574 établissements (voir Lang 2014b). Chacun tente manifestement d'allier qualité de la projection et de l'environnement sonore, sièges réservés, confort accru et service au fauteuil.

### **Exclusivité**

L'organisation de la carrière des films par le biais du système d'exclusivité a été la norme pendant la période du *studio system*. Les films étaient proposés aux salles sur une base d'exclusivité spatiale, des salles d'exclusivité jusqu'aux salles de quartier, chacun des passages étant séparé par un laps de temps déterminé par les distributeurs. Dans les années 1960, la pratique du *road show* s'est organisée autour de la présentation en exclusivité dans quelques salles des grands films des *majors*, au cours de soirées événements comportant un prix d'entrée plus élevé. On retrouve ce type d'organisation de l'exclusivité dans la pratique contemporaine des fenêtres de diffusion. Aux États-Unis, le délai qui sépare la sortie du film en salles de son arrivée sur un autre marché (celui du magnétoscope ou de la télévision à péage

autrefois, celui des plates-formes numériques aujourd'hui) n'est pas réglementé. Il correspond à un *modus vivendi* entre les distributeurs et le secteur des salles ; *modus vivendi* qui est l'objet de renégociations. Le graphique suivant montre que ce délai a été réduit de deux mois entre 1997 et 2014, passant de 5 mois et 22 jours à 3 mois et 27 jours en moyenne (Fig. 2).

Si la moyenne s'établit à 117 jours en 2014, la norme est de 90 jours (la moyenne un peu plus élevée s'expliquant par des choix de distribution opérés sur des films particuliers). Cette fenêtre est remise en cause par les *major companies* et par certains distributeurs indépendants. Les *majors* considèrent que cette durée est excessive en ce qui concerne les films qui n'ont pas vocation à rester trop longtemps sur les écrans des salles de cinéma, soit que ces films appartiennent à des genres qui épongent habituellement leur public en deux ou trois semaines, soit qu'il s'agisse de films qui n'ont guère de qualités. Quant aux distributeurs, ils se privent d'une partie du public potentiel qui ne se rend jamais en salle, mais qui peut être désireux de voir un film au moment où l'attention médiatique est la plus forte, laissant ainsi libre cours à la piraterie. Dès 2005, Bob Iger, le PDG



**Fig. 2.** Fenêtre de distribution sur le marché vidéo. Temps séparant la sortie en salle de la sortie en vidéo. Source : *Variety*, 28 janvier 2015.

de Disney, avait déclaré qu'il n'était pas inconcevable qu'un film soit distribué en DVD le jour même de sa sortie sur grand écran.

Une solution qu'ont déjà adoptée certains distributeurs indépendants, qui soutiennent que, quelle que soit leur qualité intrinsèque, un certain nombre de films indépendants jugés trop « difficiles » n'ont pas accès aux grands écrans des petites villes, où le public pour ce type de productions est trop réduit, et qu'il serait possible de proposer ces films en vidéo à la demande dans la foulée de leur sortie en salle dans les grandes villes. Des indépendants ont déjà commencé à adopter cette stratégie, à l'instar, dès 2005, du producteur 2929 Entertainment avec *Bubble* (Steven Soderbergh, 2005), diffusé simultanément en salles et sur le réseau câblé HDNet. Des distributeurs comme IFC ou Magnolia Pictures ont, depuis, couramment recours à ce procédé. Mais les exploitants tentent de résister quand il s'agit de films qui paraissent avoir dans la salle un « habitat naturel ». Ainsi, en 2014, les quatre grands circuits AMC, Regal, Carmike et Cinemark ont protesté contre l'accord (conclu entre IMAX, la société de vidéo à la demande Netflix et la maison de production The Weinstein Company) qui prévoyait la sortie simultanée dans les salles IMAX et sur Netflix de la suite de *Crouching Tiger, Hidden Dragon* (*Tigre et dragon*, Ang Lee, 2000) : *Crouching Tiger, Hidden Dragon: Sword of Destiny* (*Tigre et dragon 2*, Yuen Woo-ping, 2016). L'année précédente, les quatre mêmes grandes chaînes de salles avaient refusé de programmer *Beasts of No Nation* (Cary Fukunaga, 2015), limitant ainsi considérablement sa sortie sur grand écran.

Ces diverses tentatives de raccourcir le délai de sortie des films sur le marché vidéo ne vont pas sans conflits. En 2011, le projet de quatre *majors* de réduire la fenêtre à 60 jours puis de distribuer les films sur DirecTV a été vigoureusement combattu par la NATO. On s'attend à ce que les *majors* reviennent à la charge à plus ou moins brève échéance.

Elles le font d'ailleurs déjà à travers des expérimentations sur des films particuliers ou des genres déterminés. En 2015, Paramount et MGM ont réduit d'autorité la fenêtre à 46 jours avant de distribuer en numérique *Hot Tub Time Machine 2* (*La*

*machine à démonter le temps 2/Le spa à remonter dans le temps 2*, Steve Pink, 2015), en invoquant comme raison que le film avait été un échec en salle. C'est par contre en signant un accord avec deux chaînes, AMC et Cineplex, que Paramount a réduit la même année la fenêtre à 17 jours pour deux films d'horreur : *Paranormal Activity: The Ghost Dimension (Activité paranormale — La dimension fantôme*, Gregory Plotkin, 2015) et *Scouts Guide to the Zombie Apocalypse (Manuel de survie à l'apocalypse zombie/Les scouts et l'apocalypse des zombies*, Christopher Landon, 2015); pour arriver à ses fins, Paramount a offert aux deux chaînes de salles un pourcentage des ventes réalisées sur les plates-formes numériques pendant les trois mois qu'aurait duré l'exploitation « normale » en salles (voir Lang 2015a).

Derrière les positions de façade, en effet, exploitants et distributeurs (notamment les *major companies*) cherchent une solution pérenne face à la nouvelle donne, d'autant que des *outsiders* comme Amazon et Netflix (qui a annoncé ne pas vouloir suivre la chronologie des médias) entrent sur le marché de la production de longs métrages.

### **L'offre de films**

Mais le cinéma, c'est avant tout la vente au consommateur d'un spectacle. La question de l'offre de programmes se joue à plusieurs niveaux.

Le premier niveau est celui de la programmation. Aller chercher un segment particulier du public, ce n'est pas seulement essayer de séduire des clients susceptibles de payer plus cher leur place en échange de services nouveaux; c'est aussi, par exemple, développer une offre de films congruente au public ciblé, à l'instar de la chaîne de salles Sundance Cinemas, qui a racheté à AMC le Kabuki 8, situé à San Francisco, pour y proposer entre autres les films promus par le Sundance Institute (voir Mohr 2006).

À un deuxième niveau, les salles tentent d'agir elles-mêmes sur l'offre de films. En 2011, AMC et Regal créent à parts égales la société Open Road Films, destinée à mettre en production des films à budget moyen. C'est un ancien de Lionsgate et de TWC (The Weinstein Company), Tom Ortenberg, qui est

nommé à la tête de cette société. Trois ans plus tard, les quatre plus grands circuits (Regal, AMC, Cinemark et Carmike) signent un contrat avec la compagnie STX Entertainment, créée par le producteur Robert Simonds et soutenue par l'entreprise de capital-investissement américaine TPG et le fonds d'investissement chinois Hony Capital. Il s'agissait pour les salles, dans ces deux cas, d'accéder plus facilement à des films à budget moyen, que les grands studios avaient cessé de produire. STX prévoyait alors de distribuer une dizaine de films par an<sup>21</sup>.

Ces deux accords traduisent la volonté des salles d'élargir la gamme des films offerts aux spectateurs. Parallèlement, si la stratégie fonctionne, elle peut permettre également aux exploitants de négocier des parts de recettes plus importantes que lorsqu'ils traitent avec les *major companies*, qui usent de leur pouvoir oligopolistique pour se réserver la meilleure part des recettes en salles.

Quand sont évoqués les déboires de l'exploitation en salles, il est d'usage de dire qu'il n'y a rien à quoi de bons films ne puissent remédier. Et certes, quand l'ancien rédacteur en chef de *Variety*, Peter Bart, s'intéresse à la question, il n'évoque pas de nouvelles normes techniques ou de confort, ni de nouveaux services, mais souligne la nécessité pour les compagnies de production de fournir des films plus en phase avec le public :

Les *blockbusters* doivent de nouveau attirer les gamins dans les multiplexes, les films d'auteur doivent trouver le prix d'équilibre qui permettra de faire venir en salle un public plus âgé et grippe-sou<sup>22</sup>.

Ainsi, au CinemaCon annuel qui réunit chaque année<sup>23</sup> les propriétaires de salles sous l'égide de la NATO, au-delà des discussions sur l'état de l'industrie, les exploitants sont avides de voir les nouveaux films présentés par les dix principaux producteurs du marché, *majors* et indépendants les plus influents.

Enfin, l'exploitation est à la recherche de nouvelles recettes : le contenu non cinématographique peut permettre de remplir les salles, surtout du lundi au jeudi quand l'activité est moindre. Les entreprises Fathom Events, SpectiCast et Rising Alternative sont les plus actives sur ce marché de niche. Symptomatique est le fait que l'entreprise Fathom Events soit détenue par les

chaînes de salles AMC, Regal et Cinemark ainsi que par la régie publicitaire National CineMedia.

Fathom retransmet des opéras en direct du Metropolitan Opera (sur plus de 700 écrans, avec une transmission en différé le mercredi suivant). L'offre ne se limite pas à l'opéra. Concerts, événements sportifs, voire, paradoxalement, odes à la télévision peuvent également faire l'objet de ces diffusions par satellite. Ainsi, le 25 novembre 2013, Fathom a diffusé en 3D l'épisode de *Dr Who* « The Day of the Doctor », destiné à célébrer le cinquantième anniversaire de la série vedette de la BBC ; l'événement, repris sur 600 écrans, a donné lieu à la vente de 320 000 billets et a permis de réaliser un chiffre d'affaires de 4,77 millions de dollars (voir Dickson 2014).

## Conclusion

Il n'en reste pas moins que les salles ne peuvent rester passives en attendant le ou les films susceptibles de redonner au public le goût de venir s'installer dans les fauteuils. Nous avons vu que différentes options, souvent complémentaires, avaient été mises en œuvre par le secteur de l'exploitation. C'est souvent un panachage des diverses pistes évoquées plus haut qui est adopté, à l'image de l'Alamo Drafthouse, qui se définit comme une chaîne de salles spécialisée servant de la bonne nourriture et des cocktails, de la bière et du vin, et qui s'est dotée d'une micro-brasserie et d'une boulangerie artisanale. Créée à Austin et actuellement présente dans 22 villes, la chaîne programme à la fois des films de studios, des *blockbusters* et des films indépendants, étrangers ou de répertoire. Du côté technique, les films sont diffusés en 4K et la volonté est affirmée d'équiper un jour les salles de projecteurs à laser et du système Dolby Atmos.

C'est que la concurrence est sévère. Non pas tant, comme on le croit trop souvent, du côté des loisirs domestiques que du côté d'autres formes de sorties. C'est en tous les cas ce qu'affirme avec force le fondateur et PDG de l'Alamo Drafthouse, Tim League :

Notre métier, c'est toujours d'offrir aux gens l'occasion de sortir de chez eux. Nos principaux concurrents, ce sont les restaurants, les cabarets humoristiques, le théâtre, et non les loisirs vidéo à domicile<sup>24</sup>.

**Tableau 1.** Principaux circuits de salles aux États-Unis et au Canada en 2015 et en 2017. Source : <http://natoonline.org/data/top-10-circuits>

Circuits	Siège	2015		2017	
		Écrans	Sites	Écrans	Sites
AMC Entertainment*	Leawood (Kansas)	4 960	344	8 218	659
Regal Entertainment	Knoxville (Tenn.)	7 295	565	7 310	564
Cinemark USA	Plano (Texas)	4 499	335	4 582	339
Cineplex Entertainment	Toronto (Ontario)	1 635	161	1 683	165
Marcus Theatres	Milwaukee (Wisc.)	681	53	885	68
Harkins Theatres	Phoenix (Arizona)	446	31	501	33
Southern Theatres	La Nouvelle-Orléans (Louis.)	445	39	499	44
B & B Theatres	Liberty (Missouri)	409	50	401	50
National Amusements	Norwood (Mass.)	409	32	392	29
Carmike Cinemas	Columbus (Géorgie)	2 892	280	*	*

\*AMC est depuis mai 2012 propriété du groupe chinois Wanda. AMC a d'autre part acquis Carmike Cinemas en 2016.

Une opinion partagée du côté des *majors* par le président de Fox Filmed Entertainment, Jim Gianopulos : « La question, ce n'est pas la quantité de choses qu'on peut faire chez soi. La question, c'est la quantité de plaisir qu'on peut attendre d'une sortie au cinéma<sup>25</sup>. »

Le secteur de l'exploitation tente donc de réagir à ce public qui stagne ou qui baisse. Par ailleurs, les *majors* hollywoodiennes sont parallèlement aux prises avec la baisse d'audience enregistrée par la télévision traditionnelle ou câblée, conséquence de la délinéarisation de la consommation des contenus, notamment en raison de l'attitude des téléspectateurs les plus jeunes, ce qui entraîne des difficultés pour monétiser une audience au moyen des plages publicitaires traditionnelles (voir Eller et Wallenstein 2015). À cela s'ajoute la montée en puissance de nouveaux fabricants de

contenus comme Amazon ou Netflix. La salle n'est donc qu'une interrogation parmi d'autres pour Hollywood aujourd'hui quant à ses capacités de perdurer.

Université Bordeaux Montaigne

#### NOTES

1. Selon le rapport de la Motion Picture Association of America (MPAA) intitulé *Theatrical Market Statistics 2016* (<http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2017/03/2016-Theatrical-Market-Statistics-Report-2.pdf>).
2. Pour une étude complète de l'exploitation aux États-Unis, il convient de se référer au texte fondateur de Douglas Gomery (1992).
3. Conception développée dans Augros et Kitsopanidou 2016 ; voir également Augros 1995.
4. Voir le numéro du 20 janvier 1989 de *Variety*.
5. Voir les données publiées sur le site de la National Association of Theatre Owners (NATO), à l'adresse <http://natoonline.org/data/admissions>.
6. Rappelons que les statistiques du marché « intérieur » fournies par la MPAA comme par la NATO concernent les États-Unis et le Canada. Sources : <http://natoonline.org/data/admissions> et <http://natoonline.org/data/boxoffice>.
7. Les tranches d'âge prises en considération ont changé, ce qui rend les comparaisons difficiles. Voir le rapport de la MPAA déjà cité.
8. « Exhibitors must focus on further improving the theatergoing experience and bringing the “wow factor” back to it » (Shari Redstone citée dans Szalai 2006, traduction libre).
9. Quarante mille écrans selon Glen Dickson (2014).
10. Bien entendu, le procédé IMAX (Image Maximum) est d'abord bâti sur l'utilisation d'une pellicule argentique.
11. Voir le numéro du 25 novembre 2002 de *Variety*.
12. « Our success is to some extent interdependent with what was happening in the home [...] There were bigger screens. There was gaming happening, and mobile devices. If audiences were going to leave the couch, they wanted something really special » (Richard Gelfond cité dans Lang 2014a, traduction libre).
13. Cité dans Blair 2015 ; Cinemark exploitait alors 4 500 écrans dans 41 États américains et plus de 1 100 écrans dans treize pays.
14. Ufotog combine un tournage en 3D et en 4K à 120 images par seconde, une projection par laser et un son Dolby Atmos.
15. Voir le numéro du 14 avril 2015 de *Variety*.
16. Que l'on songe au *Napoléon* d'Abel Gance, en 1927, et au rêve du procédé Polyvision.
17. Selon le rapport de la MPAA intitulé *Theatrical Market Statistics 2014* (<http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2015/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2014.pdf>).
18. « In a perhaps inevitable move to officially combine dinner and a movie, exhibitors are increasingly swapping out stale popcorn and soda for restaurant-style meals complete with wine » (Blair 2015, traduction libre).

19. Pour se démarquer encore plus de l'exploitation courante, ces salles font valoir l'absence de publicité sur leurs écrans avant les projections.
20. Une partie de ces salles proposaient déjà en 2008 un service similaire (« Gold Class ») mis au point par l'exploitant australien Village Roadshow, lequel a par la suite décidé de ne plus offrir ce service que sur certains marchés extérieurs aux États-Unis.
21. Si deux films seulement ont été distribués par la société en 2015, onze avaient une programmation prévue en 2016.
22. « Blockbusters need to lure the kids back to the multiplexes; festival auteurs need to find a price point that will appeal to the penny-pinching older crowd » (Bart 2014, traduction libre).
23. Par exemple en mars 2017 à Las Vegas.
24. « We're still in the business of offering people an option if they want to get out of the house and I see the real competition as dinner, comedy clubs and shows, not streaming devices and home entertainment systems » (Tim League cité dans Blair 2015, traduction libre).
25. « It's not about how many things they [people] have to do at home. It's about how much fun it is to go to a movie » (Jim Gianopulos cité dans le numéro du 14 avril 2015 de *Variety*, traduction libre).

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Augros et Kitsopanidou 2016 :** Joël Augros et Kira Kitsopanidou, *Une histoire du cinéma américain. Stratégies, révolutions et mutations au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 2016.
- Augros 1995 :** Joël Augros, « L'exploitation cinématographique aujourd'hui », dans Francis Bordat et Michel Etcheverry (dir.), *Cent ans d'aller au cinéma. Le spectacle cinématographique aux États-Unis, 1896-1995*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1995, p. 167-177.
- Bart 2014 :** Peter Bart, « Summer Films Must Win Back Apathetic Young Ticketbuyers », *Variety*, 15 avril 2014.
- Blair 2015 :** Ian Blair, « Moviegoing for Mom and Dad and the Kids », *Variety*, 14 avril 2015.
- Cohen 2014 :** David S. Cohen, « “Ted From Red” Plots Cinema's Great Escape », *Variety*, 25 mars 2014.
- Couston 2009 :** Jérémie Couston, « N'oubliez pas vos lunettes », *Télérama*, n° 3099, 3 juin 2009.
- Dickson 2014 :** Glen Dickson, « What's Opera Next at Multiplex », *Variety*, 25 mars 2014.
- Eller et Wallenstein 2015 :** Claudia Eller et Andrew Wallenstein, « Broken Hollywood: The Biz's Top Players Call Out Ways Industry Needs to Change », *Variety*, 28 janvier 2015.
- Gomery 1992 :** Douglas Gomery, *Shared Pleasures: A History of Movie Presentation in the United States*, Madison, University of Wisconsin Press, 1992.
- Harrison 2011 :** Alexa Harrison, « Exhibs Shake Out Extra Coin », *Variety*, 28 mars 2011.
- Lang 2014a :** Brent Lang, « The Big Picture for IMAX », *Variety*, 18 octobre 2014.
- Lang 2014b :** Brent Lang, « Cinema Queen's Gambit », *Variety*, 7 octobre 2014.
- Lang 2015a :** Brent Lang, « Shorter Windows: Bold Move or Bad Precedent? », *Variety*, 14 juillet 2015.

**Lang 2015b**: Brent Lang, «Exhibitors See Plenty of Pop in New Season», *Variety*, 14 avril 2015.

**Mohr 2006**: Ian Mohr, «Exhibs Fish for Auds with Lures», *Variety*, 3 avril 2006.

**Pennington 2014**: Adrian Pennington, «Douglas Trumbull: Super High Frame Rate Films Could Revitalise Cinema», *Screen Daily*, 15 septembre 2014.

**Rigoulet 2015**: Laurent Rigoulet, «Los Angeles refait son cinéma», *Télérama*, n° 3397, 18 février 2015.

**Smith 2000**: Roger Smith, «IMAX Thinks Small to Biz Plan», *Variety*, 5 juin 2000.

**Szalai 2006**: Georg Szalai, «NA's Redstone Take Exhibitors Side in Debate», *The Hollywood Reporter*, 30 mars 2006.

## ABSTRACT

### **Winning Back Audiences: The Challenge of Film Exhibition in the United States and Canada**

**Joël Augros**

Since 2003, a record-setting year over a thirty-year period, North American movie theatres have been steadily losing audiences, particularly young viewers. In the face of this situation the film exhibition sector has reacted in various ways. In classical fashion, exhibitors have once again bet on the spectacular: IMAX theatres are the most striking example of this, but not the only one (Cinemark XD, MAGI and HFR for projection, and Dolby Atmos and Auro 11.1 for sound). At the same time, emphasis has been placed on improving comfort, both at the high end (VIP cinemas) and for the general public (reclining seats, reserved seats, more sophisticated food and drink). This article also examines the sector's economic model, particularly its media chronology. Finally, some circuits, including the four largest, dissatisfied with the films on offer today, have joined with producers to broaden the range of films. The race to provide spectacle, the contribution of new services and a broader choice of films: all this has as its goal to give North American viewers a renewed desire to get out of the house and go out to the cinema in greater numbers.