



HAL
open science

La nouvelle génération de multiplexes selon EuropaCorp à l'épreuve du modèle français

Bruno Cailler, Christel Taillibert

► To cite this version:

Bruno Cailler, Christel Taillibert. La nouvelle génération de multiplexes selon EuropaCorp à l'épreuve du modèle français. Cahiers de Champs Visuels, 2020, pp.41-74. <halshs-03159787>

HAL Id: halshs-03159787

<https://shs.hal.science/halshs-03159787v1>

Submitted on 4 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

La nouvelle génération de multiplexes selon EuropaCorp à l'épreuve du modèle français

Bruno Cailler, Christel Taillibert

Résumé

En 2013, le groupe EuropaCorp ouvre à Aéroville un multiplexe qu'il va gérer jusqu'à la fin de l'année 2016, au moment de sa revente au groupe Gaumont-Pathé. À travers la présentation des spécificités de cette structure qualifiée de « nouvelle génération » que les dirigeants du groupe n'hésitaient pas à envisager comme un « changement de paradigme » dans le secteur de l'exploitation, cet article entend réfléchir à la nature des ambitions affichées et à leurs cohérences au regard des activités fondatrices du groupe, dans le processus industriel tel qu'il a été pensé. Il s'agit également de mettre en perspective cette "nouvelle" stratégie par rapport à l'histoire de l'innovation dans le secteur de l'exploitation et à la perception des publics

Abstract

In 2013, EuropaCorp opened a cinema multiplex and will manage it until 2016, at the time of its resale to Gaumont-Pathé. Through the presentation of the specific characteristics of this structure qualified as “new generation” which was considered as a “paradigm shift” in the cinema exhibition sector by the group managers, this article intends to reflect upon the ambitions displayed and their consistencies regarding the initial activities of the group, in the industrial process as it was designed. It also concerns this “new” strategy in relation to the story of innovation in the cinema exhibition sector, and to the audience perception.

Mots-clés : EuropaCorp ; Multiplexe ; Aéroville ; Exploitation ; Innovation

Keywords : EuropaCorp ; Multiplex ; Aéroville ; Cinema exhibition ; Innovation

Introduction

Depuis sa création en 1999, le groupe EuropaCorp s'est structuré au gré d'une intégration verticale basée sur la diversification des activités, conforme au modèle classique hollywoodien : le groupe s'est ainsi développé dans le domaine de la production, de la distribution, du marché de la vidéo / VOD, des ventes de droits (en France et à l'international), de la production et édition de bandes originales et de la formation, via une école de cinéma. Il est tout à fait logique que, en vertu de ce modèle de développement, le groupe ait souhaité intégrer l'exploitation à ses activités. Ce projet a conduit à l'ouverture, en 2013, d'un multiplexe dit de « nouvelle génération » à Aéroville, multiplexe qui sera finalement revendu au groupe Gaumont-Pathé à la fin de l'année 2016.

C'est à cette parenthèse dans la politique de développement d'EuropaCorp que nous souhaitons nous intéresser. Nous mettrons en perspective les orientations suivies dans le domaine de l'exploitation avec la situation globale de ce secteur en France d'une part, et avec la politique générale du groupe d'autre part.

Ce travail s'appuie sur l'étude de sources diversifiées : documents publicitaires et de communication du groupe, articles de journaux et revues, mais aussi retours de spectateurs sur différents sites. Une interview avec le directeur général du multiplexe d'Aéroville (Yohann Stoll) a enfin été réalisée le 24 décembre 2016 pour compléter ces sources. Nous nous proposons, dans un premier temps, d'analyser le projet tel qu'il a été annoncé et défendu et, dans un second temps, de proposer une mise en perspective critique de l'expérience.

I/ Quel projet pour une exploitation « nouvelle génération » ? La stratégie de différenciation du groupe

Le concept de « multiplexe » est désormais relativement ancien, puisqu'il a été introduit en France en 1993, accompagnant une inespérée et durable remontée de la fréquentation cinématographique. Depuis quelques années, alors que l'équipement du territoire n'est pas totalement achevé et continue de provoquer des transferts d'activité, certains opérateurs ressentent le besoin d'innover et de renforcer l'intérêt des spectateurs par des offres de service renouvelées, conformément à des retours d'expériences venus de l'étranger, en particulier de Grande-Bretagne, du Moyen-Orient, de Chine ou des États-Unis. À Los Angeles, par exemple, des offres « premium » ou « first » proposent des fauteuils en cuir et une restauration à la place. En Israël, Moshe Greidinger a quant à lui beaucoup communiqué sur son « mégaplexe », le « Cinema City »¹, selon lui le plus moderne du pays : salle Imax, salons VIP de 50 places avec siège inclinable en cuir, technologie 4DX (fauteuil vibrant, simulation de vent, d'eau, d'odeurs...). L'enseigne « Cinema City » a, dès lors, été exportée en Pologne, en Hongrie, en Bulgarie, en Roumanie, en Slovaquie, et est présente aujourd'hui dans une centaine de multiplexes. Au Royaume-Uni, la société *Vue* propose les services de « Cinema City », mais y a ajouté quelques services complémentaires : l'écran Xtreme, des écrans de très grande taille, de l'opéra et du ballet sur grand écran...

En France, les premières expérimentations de ce type sont liées à l'introduction des « places Premium », soit des places plus chères (14,20 euros) car mieux situées dans la salle, numérotées, avec fauteuils en cuir inclinables. Lancée en décembre 2012 par Pathé au Wepler, à Paris, cette proposition provoqua un fort mécontentement chez les spectateurs. Le conseil régional d'Île-de-France et le conseil de Paris avaient alors exprimé leur opposition à la « double tarification », demandant au groupe d'y mettre fin. Toutefois, malgré cet échec en France, c'est sur la voie tracée par cette expérimentation que s'engage EuropaCorp pour développer un multiplexe à Aéroville en 2013, s'inspirant des différentes expériences observées à l'étranger. Christophe Lambert – directeur-général d'EuropaCorp entre 2010 et 2016 – n'hésite d'ailleurs pas à se désigner comme « un gros copieur »², même si, comme l'explique Yohann Stoll, les modèles étrangers ont été adaptés à la spécificité du public français. Ainsi, par exemple, pour les propositions d'alimentation en salle, EuropaCorp fait le choix de produits froids, intégrant

¹ Il est situé à Rishon LeZion, au sud de Tel Aviv.

² Piquard, Alexandre. « EuropaCorp s'apprête à lancer en France des cinémas de "nouvelle génération" » [en ligne] Le Monde.fr, 6 juillet 2013, consulté le 4 décembre 2016
http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/06/europacorp-s-apprete-a-lancer-en-france-des-cinemas-de-nouvelle-generation_3443517_3234.html#YIEbdeMAZQiOOo3P.99

le fait que le public français n'aime pas être dérangé par les odeurs, et renonce au concept de « restaurant-cinéma ». De même, si le groupe s'engage dans l'offre Premium, et cela malgré l'échec de Pathé au Wepler, il renonce à ce que font certaines salles américaines ou australiennes qui intègrent de véritables shows à cette offre haut de gamme. Christophe Lambert expliquait ainsi le principe qui avait dirigé ces choix :

C'est un changement du paradigme des multiplexes. Aujourd'hui, les salles sont focalisées sur le taux de remplissage. Donc elles cherchent à vous faire rester le moins de temps possible et à vous faire ressortir vite, éventuellement par le local à poubelles, pour maintenir la fluidité. Notre modèle est inverse : vous faire passer le plus de temps possible, avec des expériences avant, pendant et après la séance³.

Ce qui transparait dans ce propos, c'est évidemment la question de la place du film dans la sortie cinéma : alors que la cinéphilie avait placé le film au cœur de la démarche, liée à une rencontre artistique et culturelle, le principe qui accompagne le développement des multiplexes déplace le curseur de sorte que le film ne constitue plus qu'une parmi les multiples propositions de la salle de cinéma - éventuellement un produit d'appel, mais pourquoi pas un passage non obligatoire dans le projet de sortie. Cette préoccupation s'est, depuis, étendue à l'ensemble du secteur de l'exploitation. Les différents travaux prospectifs qui ont été publiés au cours des dernières années mettent en effet en évidence cette tendance des salles de cinéma de toute sorte à ne plus se cantonner au temps de la séance, mais à se préoccuper de l'avant et à l'après, aux autres espaces⁴, à se penser « en prise directe avec la ville et son quotidien, son bouillonnement créatif et les besoins de ses habitants⁵ ».

Concrètement, pour ce qui concerne les multiplexes qui nous intéressent ici, cette tendance tend à s'inscrire directement au niveau du choix architectural des complexes, à travers des options organisationnelles assumées. Les multiplexes première génération tendaient déjà à supprimer les barrières constituées par les caisses, afin que le visiteur ne soit pas obligé de prendre un billet pour fréquenter le cinéma ; ce projet implique, idéalement, le démarrage d'une séance toutes les 10 minutes, afin qu'il devienne possible d'aller voir un film sans se préoccuper de l'heure à laquelle on arrive - ce qui présuppose que le spectateur ne s'intéresse pas vraiment au film qu'il va voir, et que seul lui importe le fait « d'aller au cinéma ». Il suppose aussi la mise en place d'espaces d'attente plus accueillants, le pari consistant à faire passer le plus de temps possible au spectateur dans le cinéma - un temps qui est bien sûr envisagé avant tout comme un temps de consommation. Cette stratégie apparaît comme beaucoup plus rentable que de viser le remplissage des salles. Europa Corp s'est clairement emparée de cette stratégie, comme le rappelait Johann Stoll :

³ *Ibid.*

⁴ Arnal, Mickaël, Salson, Agnès. *Les pratiques émergentes de l'exploitation cinématographique en Europe*, mars 2016, p. 35 [en ligne] <http://tourdescinemas.com/wp-content/uploads/Les-pratiques-%C3%A9mergentes-de-l-exploitation-cin%C3%A9matographique-ARNAL-SALSON.pdf>

⁵ Creton, Laurent, Kitsopanidou, Kira. *Les salles de cinéma, Enjeux, défis et perspectives*. Paris, Armand Colin, 2013, p. XX.

À quel besoin je dois répondre ? Créer un lieu de vie, un lieu de spectacle où le divertissement serait intégral. Cela veut dire quoi divertissement intégral ? Cela veut dire que nous travaillons sur toutes les étapes du parcours du spectateur dans le cinéma⁶.

Les espaces d'accueil prévus dans le cas du multiplexe d'Aéroville sont constitués d'un escalier – destiné selon Yohann Stoll à s'asseoir pour attendre ou manger -, d'un espace rond "inspiré des lobbies d'hôtels" ou des espaces haut de gamme dans les aéroports. Le complexe comporte un grand hall avec comptoirs, caisses, confiseries, bars, et quatre grandes toiles de projection perchées en l'air, sur lesquelles sont projetées des bandes annonces.

Le projet poursuivi suppose aussi que l'accent soit mis sur la restauration. C'était bien sûr déjà le cas dans les multiplexes de première génération, mais la tentation du « haut de gamme » est ici maniée comme une valeur ajoutée, tout en cherchant à conserver le caractère « régressif » du plaisir du « fooding » cinématographique. D'où le « pop-corn à la truffe » vendu dans ce cinéma, synthèse de cette double proposition.

Mentionnons enfin le rôle joué dans ce projet global par la salle LIVE, dédiée à la retransmission de spectacles vivants, en direct ou en différé (opéras, concerts, représentations sportives, *one man shows*...). Pouvant accueillir 369 personnes, elle dispose d'un bar et d'une piste de danse. L'existence de tels espaces traduit une double transgression : l'ouverture au « non-film », bien sûr, qui contribue à décentrer le principe de fréquentation d'une salle du concept réduit au « film cinématographique », mais aussi l'association d'activités de pur divertissement (la fréquentation d'un bar, d'une discothèque) à la salle de cinéma, ce qui n'est *a priori* pas sa vocation. Si ces propositions avaient déjà été expérimentées dans les autres groupes d'exploitation, elles sont placées ici au cœur du projet.

Tous les principes ici évoqués ont pour ambition d'aborder différemment la notion de concurrence. Le concept de multiplexe, dès son origine, avait certes pour vocation un changement de paradigme dans la façon dont les salles réfléchissaient leur concurrence. Si d'un point de vue juridique, seule la taille de l'établissement (« doté de huit écrans au moins ») est retenue par le CNC⁷, les multiplexes ont en réalité été pensés en vertu d'une stratégie de rupture avec le parc de salles qui caractérisait la fin des années 1980. Cette stratégie est basée sur la volonté de travailler une logique de l'offre, visant la stimulation de la demande et la croissance du marché, dans un contexte de baisse régulière de la fréquentation. Ce projet impliquait des éléments qualitatifs (confort, qualité technique de la projection, optimisation des services associés...), des éléments géographiques (implantations au cœur des zones de consommation de la population, donc les zones commerciales périphériques des grandes villes), auxquels se sont rapidement rajoutées des politiques tarifaires très agressives (la carte d'abonnement illimitée en particulier). Il s'agissait en substance d'opérer un déplacement du secteur de l'exploitation cinématographique depuis le secteur culturel de la diffusion de films vers le plus large secteur des loisirs et de la consommation. Le projet de multiplexe développé par EuropaCorp s'est complètement approprié cette stratégie tout en la renouvelant, comme le souligne Yohann Stoll lorsqu'il rappelle que pour lui,

⁶ Cette citation, comme les suivantes attribuées à Yohann Stoll, est extraite de l'interview réalisée par les auteurs le 24 décembre 2016, par téléphone.

⁷ Voir, par exemple, les Bilans du CNC (ex : CNC, *Bilan 2017*, n°338, Paris, CNC, mai 2018, p. 92)

le cinéma doit devenir maintenant un rendez-vous de spectacle cinéma et hors cinéma, et avant tout un lieu de vie. Parce que notre concurrent, ce n'est pas le cinéma d'à côté, le concurrent, c'est le canapé et c'est Netflix, et c'est la personne qui va rester sur son canapé parce qu'il considère que le cinéma n'a pas plus à lui offrir. Ce qu'il peut offrir de plus le cinéma, ce sont des rendez-vous dans un lieu de vie. On va se retrouver ensemble pour se retrouver et partager des moments d'émotion forte.

Cette volonté de travailler la dimension collective de la projection cinématographique n'est évidemment pas spécifique aux multiplexes, et constitue depuis toujours le fondement même du dispositif cinématographique, y compris dans l'après-séance. Ce qui est nouveau avec l'émergence des multiplexes, c'est le fait de penser cette convivialité en termes de consommation, et de l'enraciner dans un appariement culturel propre à imiter les nouvelles pratiques de consommation d'une culture mosaïque. Yohann Stoll constate ainsi que des spectateurs fréquentent régulièrement le cinéma sans pour cela aller voir de film. En particulier, pour l'Euro de football 2016, si les salles de projection n'étaient pas pleines, la salle LIVE était par contre pleine dès lors qu'il avait été annoncé qu'y seraient retransmis tous les matchs de l'équipe de France. L'originalité de l'offre consiste ici à "externaliser" une partie des contenus alternatifs dans les espaces communs, et à les proposer "hors-salles" ou à défaut en "salle spécialisée" – ici la salle LIVE. Cette stratégie entérine sans doute les limites des contenus alternatifs hautement culturels (théâtre, opéra,...) en salles que les promesses du numérique rendent plus accessibles. Outre le « manque de constance de l'offre »⁸ souligné par Laurent Creton, Claude Forest considère que le hors-film « ne pourra concerner qu'un public marginal car [il] n'est pas la destination finale des salles de cinéma dans l'imaginaire et la pratique des spectateurs »⁹. Paul McDonald confirme ce sentiment lorsqu'il affirme que « les contenus alternatifs ne sont guère susceptibles de former à l'avenir davantage qu'un marché de niche¹⁰ ». Ainsi, le déplacement stratégique original que l'on peut souligner dans l'usage d'une part des contenus alternatifs se situe ici du « hors-film » vers le "hors-salle de cinéma", et de la "haute culture" vers la "basse culture". Ce faisant, ces contenus alternatifs perdent leur nature directement rémunératrice pour participer à la création d'un espace de communication et de promotion de la consommation cinématographique, alors que, dans le même temps, le film de cinéma voit encore plus profondément son statut de produit d'appel s'effriter.

Pour revenir plus spécifiquement aux stratégies développées par les dirigeants d'EuropaCorp pour modeler le rapport entretenu par les visiteurs à leur complexe, plusieurs autres éléments doivent être pris en considération pour parfaire leur vision. Le premier est intimement lié à l'insistance qui est faite autour des questions technologiques. En effet, résister à la concurrence des « home technologies » signifie en premier lieu travailler sur la supériorité technologique de l'offre en salle. Cette ambition est, par ailleurs, totalement en phase avec l'image globale du groupe, basée, comme le rappelle Yohann Stoll, sur la volonté de « renouveler l'expérience de cinéma, en créant des nouveaux films, en utilisant les dernières technologies pour filmer ».

⁸ Creton Laurent, « Le marketing et la relation avec les spectateurs en question », in *Les salles de cinéma Enjeux, défis et perspectives*, Creton, Laurent, Kitsopanidou, Kira, (Dir.), Paris, Armand Colin / Recherches, 2013, p. 186.

⁹ Forest, Claude, « De la pellicule aux pixels : l'anomie des exploitants de salles de cinéma », in *Les salles de cinéma Enjeux, défis et perspectives*, Op. cit., p. 127.

¹⁰ McDonald, Paul, Le cinéma numérique, la promesse d'un renouveau culturel ?, in *Les salles de cinéma Enjeux, défis et perspectives*, Op. cit., p. 137.

Dans le domaine de l'exploitation, aussi, pour prolonger l'image du groupe, les responsables de la branche ont, logiquement, souhaité mettre en avant les technologies à la pointe dans ce domaine, tout comme l'ont fait les premières générations de multiplexes avant eux, travaillant, comme le rappelle Laurent Creton, la « différenciation par la qualité technique de l'image, du son et du confort »¹¹. Le site internet du cinéma d'EuropaCorp insiste sur ce point lorsqu'il promet aux spectateurs :

des fauteuils confortables et larges, des voies d'ambiance certifiées THX et des écrans blancs-nacrés participent au respect maximal des films dans toutes les salles. Plusieurs salles sont également équipées de projecteurs 3D Dolby dernière génération ; de la technologie ATMOS, répartissant jusqu'à 60 enceintes sur les parois et au plafond pour une expérience ultra immersive.¹²

Du point de vue de la communication, un mur de LED immersif constitue le couloir d'entrée du cinéma : une dalle murale de 14 mètres de long, une sorte de tunnel d'écrans censé « immerger » le spectateur dans le monde de l'image – l'immersion étant aujourd'hui en termes d'innovation le grand chantier technologique en développement. « C'est unique au monde, et vous êtes complètement dans l'image. Vous avez un vrai sas entre la réalité et le monde imaginaire qu'on va essayer d'offrir aux spectateurs », nous précise Yohann Stoll. Quant au dénommé « Espace 360 », il se propose lui aussi comme une vitrine technologique, avec ses quatre écrans géants suspendus, orientés à 360°. Il y a ainsi un vrai travail de communication engagé autour de la question technologique, inhérente à cette stratégie de différenciation, pour s'imposer dans le panorama des multiplexes français comme le « cinéma de l'avenir », où l'on peut trouver des équipements à la pointe de la technologie moderne – et, bien sûr, pour prouver au spectateur que « l'expérience cinéma » qu'il peut vivre dans cette salle est tout simplement incomparable avec ce qu'il peut vivre chez lui. Précisément, Laurent Creton insiste :

C'est sur le type d'« expérience » (dans l'acception anglo-saxonne du terme) que se fait la différence. Pour les grands circuits, l'attention portée à l'expérience cinématographique est présentée comme cruciale et porte essentiellement sur le développement de la marque (slogan, qualité des équipements et de la projection, valeurs *high tech*, etc.)¹³.

La seconde stratégie développée par le groupe EuropaCorp consiste à miser sur le confort. Poursuivant le même objectif de faire oublier au visiteur son canapé, le complexe de salles entend lui offrir des prestations optimales en la matière. Le responsable du multiplexe d'Aéroville développe également un gros travail de communication sur ce point. Au premier abord pourtant, les douze salles « classiques » d'Aéroville sont très comparables à ce qu'offrent

¹¹ Creton, Laurent, *Économie du cinéma Perspectives stratégiques*. Paris, Nathan Université, 1994, p. 204.

¹² Site d'EuropaCorp, consulté le 28 octobre 2016 <http://www.EuropaCorpcinemas.com/>

¹³ Creton Laurent, « Le marketing et la relation avec les spectateurs en question », in *Les salles de cinéma Enjeux, défis et perspectives*, Op. cit., p. 188.

la majorité des multiplexes en France - à peine l'espacement des sièges est-il un peu plus important que d'habitude. Par contre, des sofas sont disposés au premier rang (mais semble-t-il rarement utilisés, selon Yohann Stoll), tandis qu'au dernier rang des loges – à un prix supérieur au billet de base – des fauteuils spécifiques bénéficient d'un service à la place. Ces différents constats témoignent de ce travail de différenciation par le prix que développe ici le groupe, laquelle se prolonge à travers son offre Premium. Deux salles labellisées « First », de 70 et 43 sièges inclinables, en cuir, avec repose-pieds, au tarif de 24 euros, posent les jalons de cette proposition différenciée. Des salons privés avec bar de luxe (on y propose des mets préparés par le traiteur Petrossian et le pâtissier Pierre Hermé) permettent de consommer, avant et pendant la séance, puisqu'est prévu un service à la place. Le modèle qui a prévalu pour l'élaboration de ces salles est celui de la première classe des compagnies aériennes, en parfaite conformité avec cette volonté d'introduire une hiérarchisation des services au gré d'une gamme de tarification associée.

Le principe de l'offre Premium est prolongé par une autre catégorie d'innovation, qui constitue en soi une troisième stratégie, consistant à offrir la possibilité aux entreprises ou aux particuliers de privatiser l'une des salles First¹⁴. Ce principe tend encore une fois à déplacer et élargir la fonction de la salle de cinéma, très loin de la proposition propre à la découverte cinéphilique. Cette décision découle du constat selon lequel l'économie du cinéma dépend de sa capacité à remplir les salles, quel que soit le jour de la semaine et l'heure considérée. Or, les statistiques de fréquentation du CNC sont unanimes depuis des décennies : le cinéma reste une sortie privilégiée le week-end, et tout particulièrement en soirée. Pour remplir les moments creux – en semaine, EuropaCorp a donc eu l'idée d'aller chercher les clients potentiels parmi ceux qui sont disponibles (et solvables) à ces moments-là, en l'occurrence les entreprises. « Le cinéma, ça coûte aussi cher que mon siège soit vide, que mon siège soit plein » déclarait Yohann Stoll. « Les entreprises, elles, peuvent remplir un cinéma un jeudi après-midi hors vacances », ajoutait-il. Le positionnement géographique de la salle, dans la zone industrielle de Roissy, a évidemment favorisé cette stratégie, et il semble que le travail de communication développé à l'intention des entreprises du bassin d'activité ait fini par les attirer, intéressées par les équipements et l'environnement offerts par EuropaCorp cinéma. « On va aller chercher des conférences plénières, des présentations de produits. On va même organiser des ventes aux enchères dans le cinéma » précise M. Stoll. Il est à noter que si les salles et salons First sont bien entendu privilégiés, les autres salles peuvent également être privatisées dans le cadre de conférences ou autres événements.

Spatialisation de la diffusion cinématographique : vertus et limites

Comme le laissent entendre les dernières remarques que nous avons énoncées, le projet du cinéma d'Aéroville est tout entier conçu autour de l'intégration du processus de diffusion cinématographique dans un environnement économique spécifique, et géographiquement circonscrit. Yohann Stoll définit la salle de cinéma en tant « qu'outil » dans un processus

¹⁴ Notons que cette stratégie n'est pas propre à ce réseau ou même aux multiplexes. Ainsi, le réseau indépendant « Les écrans de Paris » a-t-il développé progressivement cette activité au tournant des années 2010.

industriel. Les objectifs de rentabilisation passant par la privatisation dont nous venons de faire état en témoignent, de même que les stratégies très poussées de merchandising qui sont développées dans la salle.

Un merchandising "impulsif" pour une programmation-événement

Bien que déjà tentée dès le milieu des années 70 par certaines enseignes, la présence de l'« EuropaStore », une boutique de produits dérivés dans le complexe de cinéma, est originale par rapport à ce que font les multiplexes classiques. En rapprochant l'organisation du multiplexe du concept de « parc de loisirs », l'objectif annoncé est, conformément à nos remarques précédentes, de travailler plus largement sur le terrain du divertissement. Le décor de la boutique reflète volontairement cette analogie. Dans le modèle économique développé par EuropaCorp, il s'agit de valoriser au mieux les trois couloirs de recettes générés par les activités classiques des salles : la vente de tickets, les activités événementielles, et les produits dérivés (alimentation / boutique, cette dernière étant conçue comme « prolongement de l'expérience »).

Selon Yohann Stoll, la présence de cette boutique a engendré une recette additionnelle par spectateur non négligeable :

Très rapidement, on s'est aperçu que ce qui fonctionne surtout ce sont les produits Licence Disney, ce sont des grandes licences intergénérationnelles qui ne sont pas liées à une programmation. Et donc, on adapte de plus en plus, petit à petit, notre programmation là-dessus, sur des licences Marvel, sur des licences DC Comics, et des produits liés à du pur achat d'impulsion, donc rien à plus de 30 €. Ça ne sert à rien. Et ça, ça commence petit à petit à vraiment faire ses preuves.

L'adaptation de la programmation aux logiques commerciales ici évoquée par M. Stoll est extrêmement symptomatique de cette perspective industrielle appliquée au secteur de l'exploitation. Même si, dans les discours, les dirigeants du cinéma et d'EuropaCorp se défendent de ne programmer que des *blockbusters* – Yohann Stoll revendiquant même une « mission de diffusion culturelle » - ils mettent malgré tout en avant la nécessité de proposer des films qui « font événement » (par leur sujet, par leur côté spectaculaire), logique qu'ils adossent à la nécessité de « justifier que le spectateur quitte son *home cinema* pour une salle »¹⁵. Cette logique est renforcée par le lien étroit qui lie la programmation aux possibilités de merchandising. Yohann Stoll rappelle ainsi que « tous les gros blockbusters et toutes les comédies américaines, françaises et autres, qui sont susceptibles d'avoir des produits licence rentreront dans le cinéma ». La zone de chalandise sur laquelle travaille le cinéma, la banlieue Nord de Paris, plus précisément le département de Seine-Saint-Denis, tend à renforcer des choix de programmation qui s'adressent à un public plus jeune que celui qui fréquente les salles de la capitale. En effet, le groupe de spectateurs majoritaire dans les salles EuropaCorp avait entre 18 et 35 ans.

¹⁵ Larive, Jean. « Ambiance pop-corn à la truffe au cinéma multiplexe d'EuropaCorp » [en ligne] LeMonde.fr, 15 octobre 2013., consulté le 4 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/culture/portfolio/2013/10/15/photos-le-cinema-multiplexe-d-EuropaCorp-une-ambiance-pop-corn-a-la-truffe_3495962_3246.html

Un effet de chalandise de luxe¹⁶

Le fait que ce multiplexe ait été ouvert dans le centre commercial d'Aéroville n'est par ailleurs pas anodin dans la logique strictement industrielle ici poursuivie. Ce bâtiment de plus de 83.000 m², ouvert en même temps que le cinéma en octobre 2013, est réputé pour son gigantisme : on le considère comme « le plus chic des centres commerciaux français »¹⁷, labellisé 4 étoiles et proposant des services dignes d'un palace, tandis que l'on mise parallèlement sur l'animation événementielle, et sur la qualité des services (voiturier, conciergerie, *personal shopper*...). On retrouve finalement des options de différenciation en adéquation avec celles du multiplexe d'EuropaCorp, puisque le luxe doit permettre de faire la différence avec les centres commerciaux voisins (O'Parinor, Rosny 2...) :

Un piano-bar pour prendre un verre, un "point de vue" pour observer les avions décoller (...) le dernier cri de l'urbanisme commercial concocté par Unibail (...) Le centre commercial du futur ressemble à un gigantesque *mall* à l'américaine, presque digne de rivaliser avec ceux de Dubaï. Comme lui, il mise avant tout sur l'esbroufe. De la verdure en veux-tu en voilà, du verre, du parquet, de l'Inox, du marbre et, surtout, des façades de boutique démesurées¹⁸.

L'insertion de l'activité cinématographique au sein de ce complexe commercial repose exactement sur le même principe consistant à capter les gens plutôt que de les pousser à consommer, en leur offrant des « éléments spectaculaires plutôt bluffants »¹⁹ comme le disait Jean-Michel Silberstein » (délégué général du Conseil national des centres commerciaux). La stratégie du multiplexe apparaît en définitive comme parfaitement conforme à celle sur laquelle mise le centre commercial dans son ensemble, loin de l'exception culturelle à la française.

Bilan stratégique et financier : les clés d'une revente

Trois ans après l'ouverture, en décembre 2016, Yohann Stoll déclarait à propos de l'expérimentation d'Aéroville :

Le bilan de l'entreprise est très positif, puisque nous avons réussi notre pari qui était de créer une nouvelle expérience de cinéma. Cela était vraiment le grand enjeu de se dire : il y a un besoin de renouvellement de l'offre, et Europa Corp va travailler pour essayer justement de renouveler cette expérience de cinéma.

En trois ans d'activité, une clientèle avait été fidélisée sur une vaste zone de chalandise. Aéroville représentait pour Stoll « l'illustration d'un pari réussi en termes de concepts d'expérience de cinéma. » Toutefois, ce pari gagnant était au même moment revendu aux

¹⁶ Voir : « la différenciation par l'effet de chalandise », in Creton, Laurent, *Économie du cinéma Perspectives stratégiques*. Paris, Nathan Université, 1994, p. 204.

¹⁷ Garnier, Juliette. « À Roissy, le centre commercial Aéroville végète », LeMonde.fr [en ligne] 24 juillet 2014, consulté le 7 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/07/24/a-roissy-le-centre-commercial-aeroville-vegete_4461967_3234.html#sk1aQXR4bcTUIW3Q.99

¹⁸ Prudhomme, Cécile. « Course à la démesure au centre commercial », LeMonde.fr [en ligne] 31 mai 2013, consulté le 7 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/31/course-a-la-demesure-au-centre-commercial_3421465_3234.html#QifqaSjtLygdLeXC.99

¹⁹ Ibid.

Cinémas Gaumont Pathé pour 21 millions d'euros. Comment expliquer, dès lors, cette contradiction ? Il convient de l'illustrer selon deux dynamiques. D'une part, il faut interroger le concept de multiplexe "nouvelle génération" et relativiser son succès en France. D'autre part, cette vente doit être comprise en fonction de la stratégie globale d'EuropaCorp, et de sa stratégie de production internationale.

Un bilan de fonctionnement mitigé

Le complexe EuropaCorp d'Aéroville a coûté 12 millions d'euros en investissements initiaux. Il faisait partie d'un projet plus vaste : 8 à 10 établissements étaient envisagés à l'horizon 2020, dont la construction d'un multiplexe à Marseille, dans le quartier de La Joliette, qui n'aura finalement pas vu le jour en raison de divers problèmes juridiques. L'équilibre d'exploitation pour le multiplexe d'Aéroville était envisagé pour 2015, sur la base de 700.000 entrées annuelles. Après trois ans d'exploitation, le multiplexe atteignait à peine ses objectifs. Si les entrées étaient passées de 567.000 en 2015 à 765.000 en 2016, et que l'on en prévoyait 800.000 en 2017, et que parallèlement le chiffre d'affaires était passé de 1,48 M d'euros en 2014, à 5,83 M d'euros en 2015 et 7,46 M d'euros en 2016, le résultat net était encore négatif à -2,86 M d'euros à cette date (pour -2,81 M d'euros en 2014 et -3,48 M d'euros en 2015)²⁰. Avec 10 M d'euros de pertes nettes cumulées et un démarrage lent, auquel venait s'ajouter le retard du projet marseillais, le multiplexe d'Aéroville a vraisemblablement déçu les attentes du groupe. Toutefois, les revenus étant en hausse, il semblait malgré tout exister un réel potentiel de développement après une période d'ajustement aux besoins du public.

Pour comprendre la cession de l'activité, il faut probablement plutôt interroger la politique tarifaire du multiplexe, qui s'avère être un échec, et les difficultés rencontrées par le concept de cette nouvelle génération de multiplexes en France, dont il convient de rappeler l'objectif consistant à amener le client à dépenser davantage, dans un cadre caractérisé "VIP". La fourchette des prix des billets pratiquée s'étendait de 10,90 à 24,90 euros, sans compter les dépenses en nourritures et loisirs connexes. Or, la recette moyenne d'EuropaCorp Aéroville ne s'est jamais démarquée réellement de la concurrence : 10,30 euros en 2015, 9,70 en 2016 pour 11 euros en 2015 pour les cinémas Gaumont Pathé, et 10 euros pour Kinépolis à la même date²¹. Yohann Stoll explique qu'il s'agissait avant tout « de créer une expérience que l'on ne retrouve nulle part ailleurs, en tout cas en France, une offre Premium, mais sans pour autant avoir des prix mirobolants ». Il affirme même que les premiers clients de l'offre First ne faisaient pas partie des classes sociales aisées, comme on aurait pu l'imaginer en première instance. Toutefois, il ajoute que les salles First vont avoir un taux de remplissage beaucoup plus faible et irrégulier :

Disons que la courbe de fréquentation va être très accidentée, parce que vous n'allez avoir personne un lundi matin en salle First. Il faut qu'on arrive à créer une offre sur ces

²⁰ Ces données ont été communiquées par Henni, Jamal dans l'article « Luc Besson vend ses salles de cinéma », BFM Business [en ligne] 30 septembre 2016, consulté le 10 décembre 2016 <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/luc-besson-vend-ses-salles-de-cinema-10422730.html>

²¹ Ibid.

jours-là. Par contre, sur le samedi soir, sur le week-end, sur les soirs en général, ce vont être les salles réservées en premier, parce que, évidemment, il y a moins de sièges.

L'offre Premium, si elle est consommée de façon moins régulière que l'offre classique est, selon lui, très appréciée, et vécue comme une récompense. Dès lors, les deux offres cohabitent sans se cannibaliser, selon un concept inspiré de l'expérience des compagnies aériennes. Il précise à ce propos :

On considère que voir un film, c'est comme voyager. Quand on voyage, on a un certain nombre de services qui sont maintenant tout à fait normaux : on va s'attendre notamment au choix du confort, le choix de la place, etc. Et nous, on a voulu prendre tous ces services, qui sont maintenant si communs dans le voyage, et les mettre dans le cinéma. Donc on a appliqué cela au principe de programmation qui est que, quand je veux voir le film, je peux choisir si je veux le voir en First Class ou en salle classique. Donc, le film va être disponible dans les deux salles. Ça, c'est très important pour nous.

En dépit de cette liberté de choix, ou peut-être en raison de celle-ci, le panier moyen du client semble être resté relativement bas tout au long de l'exploitation du multiplexe d'Aéroville par EuropaCorp, ce qui peut s'expliquer par une consommation marginale de l'offre First incapable de doper les revenus globaux.

Parallèlement à ces questions strictement tarifaires, on peut aussi s'interroger quant à la réception par le public de cette offre. En effet, il n'est pas certain que le public ait adhéré spontanément et en masse à un tel projet. En l'absence d'enquête de terrain auprès du public concerné, on peut pour information se référer aux réseaux sociaux, et aux réactions suscitées par l'ouverture du complexe. Citons, à titre d'exemple et sans ambition de représentativité, le test du multiplexe sur le site Projectionniste.net publié le 30 septembre 2014 :

EuropaCorp Cinéma, malgré une excellente grande salle "EuropaMax" reste décevant dans son ensemble. Le tapage qualité n'était que mensonges. Il est en train de subir une absence terrible de publics. La programmation devrait être améliorée, mais il y a déjà un peu de VO en soirées. Je pense qu'il a trop misé sur le système FIRST au détriment de la qualité image/son qui est assez inquiétante. C'est le plus dommage. Reste qu'il n'invente rien avec ses séances en réservation au fauteuil obligatoire. Besson comptait effectivement vraiment à ce que les gens dépensent leur argent dans autre chose que du film » (Vekoma, 30 septembre 2014)²².

Les commentaires qui s'ensuivent sont pour la plupart très amers. En voici quelques extraits : « Cet individu est méprisant envers les gens qui sont sa base de commerce. VIP est un mot abject. Cela voudrait dire qu'il y a des spectateurs importants et d'autres du bétail de batterie. Je

²² Vekoma (pseudo). « EuropaCorp Cinéma – Aéroville », Projectionniste.net, 30 septembre 2014 <http://www.projectionniste.net/forums/viewtopic.php?f=34&t=7232>

ne vois pas le cinéma ainsi. » (Françoise, 30 septembre 2014²³). Ou encore : « C'est le système bling bling, le gros rouleau qui écrase par le volume et un peu de geek pour montrer qu'il n'est pas largué. C'est juste puant pour son côté élite, les carrés VIP me font gerber ». (Charles, 1^{er} octobre 2014²⁴).

Au-delà du rejet du critère V.I.P. par une partie de ses détracteurs persiste un problème majeur de localisation. Une logique territoriale a sans doute orchestré le choix de l'implantation du multiplexe. En effet, au cours des dernières années, EuropaCorp a porté haut dans ses productions le genre du film de banlieue. Par ailleurs, implanter des salles de projection à côté de studios offre une traduction des stratégies de concentration verticale développées par le groupe, et rend possible la mise en œuvre de synergies non négligeables autour d'une franchise de type *entertainment*, à la manière des parcs d'attractions liés aux grands studios - Disney, Universal, Paramount, ou encore Harry Potter. Tout pourrait laisser penser que la marque EuropaCorp voulait se décliner en Seine-Saint-Denis autour de la Cité du cinéma²⁵ et de ce nouveau multiplexe, en offrant des tours alliant visite des studios et projection privée : les Prestations "Léon" et "Lucy" l'illustrent parfaitement. Pourtant, Yohann Stoll parle notamment d'un marché à conquérir :

Alors non, ce serait une mauvaise stratégie de se dire : j'ouvre un cinéma parce qu'il est proche de mon siège. L'ouverture d'un cinéma dépend avant tout du besoin et du taux d'équipement de la zone. C'est-à-dire qu'il y a un marché à aller chercher. Ouvrir un cinéma en plein Paris alors que le marché est très saturé, c'est beaucoup plus compliqué. On peut ouvrir un cinéma dans le [département] 93, ou le 95, où on a un taux d'équipement qui est très faible, surtout en 2013. Alors maintenant il y a deux multiplexes et 26 salles qui viennent d'ouvrir depuis 2014. Mais c'est une région sous-équipée, donc ça justifiait notre implantation. »

Il voit dans les parcours alliant visite des studios et séance de cinéma « plutôt une opportunité de business qui s'est créé *a posteriori* » et avance d'ailleurs les mêmes arguments concernant le choix de Marseille pour un second multiplexe, dont on pouvait penser qu'il était lié entre autres à la franchise du film *Taxi* :

Non, d'abord chronologiquement, le projet de Marseille est antérieur au projet d'Aéroville, puisqu'il date de 2005 ou de 2006. Il y a forcément une affinité avec la ville, avec Luc Besson et les studios EuropaCorp. Ça, c'est certain. Mais l'argument principal, c'est surtout que la ville est sous-équipée en fauteuils de cinéma. C'est la deuxième ou troisième ville de France, je crois, et vous avez très peu de cinémas, très peu de fauteuils par habitant. Donc c'est une

²³ Réaction à l'article : Vekoma (pseudo). « EuropaCorp Cinéma – Aéroville », Projectionniste.net, 30 septembre 2014 <http://www.projectionniste.net/forums/viewtopic.php?f=34&t=7232>

²⁴ Réaction à l'article : Vekoma (pseudo). « EuropaCorp Cinéma – Aéroville », Projectionniste.net, 30 septembre 2014 <http://www.projectionniste.net/forums/viewtopic.php?f=34&t=7232>

²⁵ La Cité du cinéma a été créée en Seine-Saint-Denis, sur la commune de Saint-Denis. Fin 2015, un partenariat est signé entre Blue, filiale d'EuropaCorp, et Moma Group pour la commercialisation et l'exploitation de la nef, des restaurants et de l'auditorium de la Cité du cinéma. Le site peut accueillir des opérations commerciales (lancement de nouveaux produits, événements prestigieux, dîners de gala). Voir : Fraioli, Bruno. « Partenariat entre Blue et Moma Group pour la Cité du cinéma » [en ligne] site Stratégie.fr, 9 décembre 2015, consulté le 11 décembre 2016

<http://www.strategies.fr/actualites/agences/1029672W/partenariat-entre-blue-et-moma-group-pour-la-cite-du-cinema.html>

gigantesque opportunité encore pour les circuits et pour les indépendants de s'implanter là-bas. Et d'ailleurs le réseau Gaumont-Pathé a racheté aussi le projet de la Joliette.

Cependant, en dépit de ces opportunités supposées, le multiplexe EuropaCorp paraît avoir souffert de son implantation à Aéroville, comme nous l'indique cette réaction publiée sur les réseaux sociaux : « Ceci est l'un des plus gros problèmes du cinéma (et du centre) : c'est qu'il est au milieu d'une zone tertiaire complètement paumée, loin de tout. L'accès depuis Paris se fait en RER + bus (et c'est très long), ou en voiture (et c'est très cher, le parking). Il est vraiment fait pour les gens habitants proches, mais ça reste une sortie à mériter » (Vekoma, 30 septembre 2014).²⁶

Par ailleurs, le concept même de multiplexe repose sur une implantation réussie dans une zone de chalandise favorable consistant, rappelons-le, à diversifier les offres commerciales sur une même zone - ici une zone commerciale de luxe - pour inciter le consommateur à multiplier ses achats. Or, cette implantation a fait long feu, tout du moins n'a pas bénéficié d'un démarrage rapide et soutenu. Car le centre commercial Aéroville a longtemps végété. On pouvait ainsi lire dans *Le Monde* en 2014 : « "La semaine, il y a des promeneurs", déplore un commerçant. "Le week-end, le dimanche surtout, c'est plus animé. On vend", précise un autre. »²⁷ Tout aussi préoccupant, il n'est pas certain non plus que le multiplexe ait pu compter sur les voyageurs en transit, comme l'indique l'article précité. On peut bien entendu arguer qu'une clientèle se construit sur un temps long, tout particulièrement en situation de forte concurrence²⁸, et qu'il en va de même pour l'effet de chalandise. Cependant, si les avantages à la consommation promis par une nouvelle offre ne sont pas perçus rapidement comme déterminants par la clientèle, celle-ci aura tôt fait de revenir à ses anciennes habitudes de consommation.

Enfin, on ne doit pas négliger les incitations locales à l'implantation du multiplexe d'EuropaCorp. Les dynamiques industrielles territoriales autour de la constitution d'un cluster créatif en Seine-Saint-Denis ont probablement pesé dans cette décision²⁹. Il n'est pas sûr, pour autant, qu'elles aient été décisives dans le cycle de consommation du multiplexe d'Aéroville.

Or, peut-on construire son offre et faire le pari d'un fonctionnement pérenne sur une « consommation exceptionnelle », une « récompense », dans un environnement somme toute très concurrentiel ? Une telle stratégie de différenciation n'était-elle pas particulièrement risquée, dans un contexte de pure innovation de l'offre où, bien souvent, les précurseurs essuient les plus sévères échecs (ou, à de plus rares occasions, des succès retentissants) ? À l'ouverture du cinéma d'Aéroville, Marc-Olivier Sebbag, délégué général de la Fédération nationale des cinémas français, cité par *Le Monde*, estimait que « le succès des multiplexes "nouvelle génération" n'est pas une évidence en France : "Le réseau français est beaucoup plus dense dans

²⁶ Vekoma (pseudo). « EuropaCorp Cinéma – Aéroville » [en ligne] site Projectionniste.net, 30 septembre 2014, consulté le 11 décembre 2016 <http://www.projectionniste.net/forums/viewtopic.php?f=34&t=7232>

²⁷ Garnier, Juliette. « À Roissy, le centre commercial Aéroville végète » [en ligne] *LeMonde.fr*, 24 juillet 2014, consulté le 8 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/07/24/a-roissy-le-centre-commercial-aeroville-vegete_4461967_3234.html

²⁸ O'Parinor est par exemple un centre commercial concurrent situé à 6 km à peine.

²⁹ On se réfère sur ce point à l'article de Thomas Paris et al. dans le présent ouvrage.

les petites et moyennes villes que celui de ses voisins." »³⁰ Et il ajoutait : « En France, le cinéma est vécu comme une pratique culturelle. Il y a un respect de l'œuvre et, par exemple, les salles sont plus obscures qu'aux États-Unis, où les gens vont, viennent et mangent du pop-corn »³¹.

Une démarche stratégique ébranlée

Pour n'importe quel groupe, avoir un seul cinéma ou deux seuls cinémas, ce n'était pas très intéressant. Le projet initial, c'était d'avoir sept cinémas, ou en tout cas d'avoir un circuit pour commencer à dégager un chiffre d'affaires suffisant, pour niveler les revenus du groupe qui venait d'être coté. Et donc d'avoir une vraie puissance financière qui allait se créer avec ce circuit.

À travers ces propos, Yohann Stoll rappelait à quel point la distribution et l'exploitation tiennent, dans la démarche stratégique du groupe EuropaCorp, un rôle structurant – même s'il faut préciser que l'introduction en bourse d'EuropaCorp date en réalité de juillet 2007. Le document de base de demande d'introduction en bourse sur le Second Marché d'Euronext Paris S.A., enregistré par la commission des opérations de bourse (C.O.B.) le 13 août 2002, peut grandement nous éclairer en la matière. Il définit ce qui nous qualifierons de démarche stratégique en silos, chaque branche d'activité pouvant apparaître relativement autonome tout en profitant à une activité privilégiée. Un silo central est ici dédié à la production, dont un des leviers serait la coopération internationale autour de la production/distribution de films-monde, l'autre levier s'appuyant sur des accords de distribution/ diffusion sur le marché intérieur. C'est dans le cadre de ce dernier silo stratégique que l'exploitation trouve sa place. Ainsi, le document de base d'EuropaCorp indique :

En premier lieu, le Groupe, soucieux de travailler avec des grands studios, souhaite rapidement atteindre une dimension qui lui permette d'accroître le nombre de films d'envergure internationale en fédérant autour de projets européens des talents internationaux (e.g., réalisateurs, acteurs) et des moyens techniques de tout premier plan, tout en conservant une part significative de droits d'exploitation du film et tout en continuant de s'appuyer sur une politique de couverture de son risque financier en qualité de producteur, axée sur la prévente de droits avant la sortie du film en salles ³².

Un cœur de métier se dégage, celui de la production internationale, que ne cessera d'élargir EuropaCorp. La stratégie d'accords de distribution/coproduction est ainsi primordiale et a débouché régulièrement sur de nouveaux G.I.E. ou joint-venture, qui sont de véritables portes d'entrée sur les marchés extérieurs pour les films d'EuropaCorp, mais peuvent aussi bénéficier au marché domestique. On peut citer des structures créées à cet effet comme le G.I.E. FOX Pathé Europa (2001), EuropaCorp Japan (2002), mais on peut pointer également un véritable processus historique d'engagement pour EuropaCorp qui va de *l'output deal*, contrat de distribution exclusive avec un partenaire, à une collaboration plus étroite, de la création d'une structure commune à la coproduction et, dernièrement, à la prise de participation dans le capital. EuropaCorp a ainsi signé des *output deals* avec, entre autres VVS Films au Canada, Deepjoy

³⁰ Piquard, Alexandre. « EuropaCorp s'apprête à lancer en France des cinémas de "nouvelle génération" », Op. Cit.

³¹ *Ibid.*

³² *EuropaCorp. Document de base, C.O.B., Paris, 2002, p. 22.*

Picture à Taïwan, Relativity Media³³ (USA), ou encore Gulf Films (Qatar) et Fundamental Films (Chine), tous deux devenus coproducteurs de *Valérian et la cité des mille planètes*, sorti en 2017. Ce dernier partenaire, après la signature d'un *output deal* en 2012, renouvelé en 2015, s'est non seulement engagé dans la coproduction de films d'EuropaCorp, mais a également en octobre 2016 rejoint le capital du groupe, à travers sa filiale FF Motion Invest, à hauteur de 60 millions d'euros, devenant ainsi le deuxième actionnaire d'EuropaCorp avec 27,89 % du capital³⁴. Cette nouvelle orientation stratégique peut s'interpréter sans équivoque au regard des pertes nettes accumulées sur l'exercice 2015/2016 (27,7 millions d'euros), suivies par un déficit net de 27,6 millions d'euros sur le premier semestre de l'exercice 2016/2017, et sur les incertitudes pesant sur le succès à venir de *Valérian et la cité des mille planètes*, film au budget colossal de 197 millions d'euros, mais doit être aussi considérée à l'aune du potentiel du marché chinois, amené à devenir le premier marché d'exploitation cinématographique. On peut faire, par ailleurs, l'hypothèse qu'une telle association, intervenant seulement un mois après la cession de l'activité exploitation, ait pu engager le groupe sur la voie d'une réassurance de ses investisseurs. Garder le contrôle de la structure et mettre à distance ce partenaire de poids a pu être conditionné par la restructuration de la dette du groupe, la mise à niveau de ses besoins en liquidité, et l'affirmation de sa cohérence stratégique et managériale.

Là encore, le document de base nous permet de mieux évaluer la place de l'activité d'exploitation au sein d'EuropaCorp : « En deuxième lieu, le Groupe entend poursuivre sa logique d'intégration verticale qui lui permet – de par sa présence à tous les stades du cycle de vie d'un film (de la production à la distribution) – de conserver au sein du Groupe les commissions de distribution habituellement payées au distributeur, mais également de mettre en œuvre son savoir-faire sur l'ensemble de la chaîne cinématographique et de tirer profit de la réactivité et des synergies créatives associées »³⁵. La boucle finale peut, dès lors, apparaître comme un périmètre de consolidation secondaire de l'activité de production, elle-même très étroitement liée à l'activité de distribution proprement dite.

Cette surdétermination en faveur de la production/distribution au détriment des autres activités a deux conséquences majeures. D'une part, les activités secondaires ont été prioritairement orientées sur des opportunités de marché. Recherchant un effet d'aubaine maximal, les segments de marché retenus l'ont été, de plus, en adéquation avec l'image du groupe (innovation technologique et image V.I.P.).

Dès 2002, le document de base indiquait un troisième niveau stratégique :

Le Groupe entend enfin bâtir des relais de croissance à moyen terme par le développement d'autres sources de revenus liés au cinéma et à l'audiovisuel, en recherchant des partenariats

³³ EuropaCorp et Relativity fondent une co-entreprise le 21 février 2014. EuropaCorp s'engage à payer 130 millions d'euros sur 6 ans pour détenir 50 % de cette dernière, s'endettant ainsi fortement. Les déboires de Relativity sur le marché américain vont par la suite perturber la sortie de *Valérian et la cité des mille planètes* aux États-Unis, qui sera finalement distribué par STXfilms, en contrat de distribution pour trois ans avec EuropaCorp à partir de Janvier 2017. STXfilms a par ailleurs signé en mars 2015 un contrat de cofinancement de films avec le groupe chinois Huayi Bros jusqu'en 2018.

³⁴ Madelainemarina Alcaraz, Nicolas. « EuropaCorp accueille le chinois Fundamental à son capital » [en ligne] lesechos.fr, mis en ligne le 29 septembre 2016, consulté le 13 décembre 2016 https://www.lesechos.fr/29/09/2016/lesechos.fr/0211341594969_EuropaCorp-accueille-le-chinois-fundamental-a-son-capital.htm

³⁵ *EuropaCorp. Document de base, C.O.B.*, op.cit., p. 22.

avec des intervenants compétents et innovants dans chacun de ces domaines (e.g., œuvres musicales des bandes-son des films produits par EuropaCorp et de certains artistes liés à EuropaCorp ; jeux-vidéos portant le label EuropaCorp issus des films produits par le Groupe ; production de films publicitaires ; édition de publication ayant trait à l'univers cinématographique).³⁶

Yohann Stoll corroborait cette orientation lorsqu'il déclarait : « Je souhaite me lancer dans l'exploitation parce que je souhaite travailler sur toutes les étapes de valeur du film. Mais si je me lance dans l'exploitation : comment faut-il faire ? ».

D'autre part, on peut se demander si l'activité d'exploitation au sein du groupe n'a pas plutôt servi de relais de croissance, dans le cadre d'une post-rationalisation stratégique. Entre 2001 et 2004, EuropaCorp a détenu ainsi 24,9 % du capital de *Moviesystem*, avec Pathé entre autres, lui aussi à 24,9 % du capital. Cette plateforme de vidéo à la demande a, par la suite, été rachetée par le groupe Canal+. Aussi peut-on également faire l'hypothèse d'un traitement de l'exploitation considérée avant tout comme une activité flottante relevant d'une stratégie opportuniste, comme nous avons déjà pu la définir précédemment³⁷, et étendue ici à l'échelle d'une mini-major à la française. Les propos de Yohann Stoll sont intéressants à ce propos :

Il y a eu un certain nombre de nouveaux projets au sein des studios, et notamment le projet *Valérian*. Et la stratégie, on va dire, a changé ; les capacités de financement aussi finalement ont suivi cette stratégie. Et donc le projet d'ouvrir sept multiplexes a été refusé. Refusé, le mot n'est pas juste. Disons que ça s'est vraiment réorienté ; et donc évidemment, dans ce contexte de réorientation de la stratégie, les multiplexes n'entraient plus en ligne de compte. Il y a vraiment un recentrage de la stratégie du groupe EuropaCorp sur la production de films, et vraiment sur la sortie de *Valérian*.

On peut ajouter que le groupe, qui escomptait que l'activité d'exploitation pourrait peser jusqu'à 20 % de son chiffre d'affaire, bien au-dessus des 5 % du revenu de l'exercice 2015-2016 due à l'activité multiplexe³⁸, espérait surtout pouvoir en faire une activité « vache à lait »³⁹, sécurisant ainsi son besoin en liquidités, afin de faire face aux aléas de la production - activité traditionnellement risquée. Au bout du compte, cela n'aura été qu'une stratégie-relais.

En guise de conclusion

Deux points doivent être abordés pour conclure : le devenir du multiplexe "nouvelle génération" et celui d'EuropaCorp. Aujourd'hui, le parc français de salles poursuit son développement. Fort

³⁶ *Ibid.*

³⁷ « Il nous semble que l'on peut parler de tactique à tendance stratégique quand elle devient principe d'action pendant la phase de lancement des sociétés de production indépendante. Car ce qu'elle a de « pré-stratégie » se transforme en stratégie, pour le meilleur et pour le pire, dans la phase de consolidation. [...] Peut-être serait-il bienvenu de considérer, entre les deux extrêmes de la planification et du pilotage à vue, l'existence de situations intermédiaires où la mixité serait possible : et pourquoi pas des stratégies opportunistes ? » (Creton, Laurent (dir.). « D'une stratégie à l'autre. La démarche stratégique en question », *Cinéma et stratégies Economie des interdépendances*. Paris, Presses de la Sorbonne Nouvelle, *Théorème*, n°12, mai 2008, p. 178)

³⁸ Poupeau, Thomas, « Tremblay : EuropaCorp va céder son cinéma d'Aéroville à Gaumont » [en ligne] <http://www.leparisien.fr/tremblay-en-france-93290/tremblay-EuropaCorp-va-ceder-son-cinema-d-aeroville-a-gaumont-03-10-2016-6172323.php>

³⁹ Nous adaptons ici le concept marketing de produit vache à lait. Ce dernier désigne un produit reconnu par le consommateur qui génère de forts bénéfices, car son amortissement est fini.

d'un maillage exceptionnel, la dynamique est clairement aux rachats par les grands circuits de salles indépendantes, renforçant en cela la concentration du secteur. « Dans le même temps, les rachats de salles – ou reprises d'exploitation – entre circuits tendent elles aussi à s'intensifier », indique Kevin Bertrand dans *Le Film Français*⁴⁰, analysant le rachat du multiplexe d'Aéroville à l'aune de ce phénomène. Avec cette nouvelle dynamique, la « création de marchés » caractérisée par la progression de la fréquentation semble moins prégnante, et c'est la « redistribution des entrées » qui devient vectrice d'une concurrence accrue. Le même journaliste pointe un affinage de ce maillage encore possible concernant le cinéma de proximité. Basé sur l'agrandissement de salles déjà existantes ou la création de nouvelles salles dans les petites villes et villes moyennes en particulier, il prendrait la forme de petits complexes, pris en main en partie par l'exploitation indépendante, et souvent initiés à la suite d'un « transfert d'activités-extension de cinémas »⁴¹.

Pour autant, la saturation géographique paraît quasi atteinte pour les multiplexes. Dès lors, la différenciation de l'offre devient une priorité stratégique pour les grands circuits. CGR et Gaumont Pathé, entre autres, ont lancé leurs salles premium, et ont aujourd'hui leur propre label : ICE pour Immersive Cinema Experience pour CGR⁴², Premium pour Gaumont... On ne doit cependant pas oublier la polémique qu'avait soulevée, en février 2013, la salle *Pathé +* au cinéma Pathé Wepler et ses sièges Premium à prix plus élevé. L'innovation avait, dès ses débuts, montré ses faiblesses avec cet accueil mitigé. Et si elle est à ce jour adoptée, avec une ou deux salles différenciées dans certains multiplexes, et largement adaptée à travers la monétisation de la numérotation des sièges, et la présence de fauteuils Premium dans la plupart des salles de multiplexes, elle ne semble pas s'être avérée l'avantage concurrentiel décisif sur lequel EuropaCorp comptait pour différencier son activité d'exploitation. Depuis, la concurrence a pris le large de cette innovation incrémentale, avec la volonté d'étoffer la gamme des différenciations possibles. Elle se tourne résolument vers ce qui pourrait révolutionner l'offre à terme, la Virtual Reality en tête.

S'il apparaît évident que l'activité exploitation au sein d'EuropaCorp a relevé du *pari sur l'avenir* dans le cadre d'une stratégie opportuniste développée en phase de relative stabilité, la vente de cette activité a constitué également un *pari sur l'avenir* dans le cadre d'une stratégie de recentrage découlant d'une logique de post-rationalisation des actifs du groupe. Si *Valérian et la cité des mille planètes* avait été un grand succès, les liquidités récoltées en amont de la sortie du film, additionnées aux recettes du blockbuster, auraient sans doute permis, en dehors du remboursement de la dette du groupe, de rebondir immédiatement avec d'autres productions et d'entretenir une phase espérée d'abondance tant en notoriété qu'en investissements.

Ce scénario ne s'est pas produit. Le franc succès n'a pas été au rendez-vous : le marché américain a boudé le film, qui trouvera à n'en pas douter son équilibre dans un temps long sur l'ensemble des marchés de valorisation. Restaient un endettement fort et la crainte du marché boursier avec, pour résultat, la plongée du titre tout au long de la fin 2017. EuropaCorp, face à une perte nette de 119,9 millions d'euros pour l'exercice 2016-2017 et au risque de la dilution

⁴⁰ Bertrand, Kevin. « Quelles stratégies de développement pour le parc de salles français ? », *Le Film Français*, n°3778, 1 décembre 2017, p. 19.

⁴¹ Ibid., pp. 18-21.

⁴² Bertrand, Kevin. « CGR mise sur les salles premium », *Le Film Français*, n°3719, 28 octobre 2016, p. 10.

de sa majorité en cas de recapitalisation, a dû continuer à se séparer de certaines de ses activités, ne serait-ce que pour pouvoir assurer la sortie de ses futurs films. Après la cession de droits sur ses éditions musicales en juin 2017, le groupe a vendu une grande partie de son pôle télévision⁴³ en novembre 2017 à l'ancien Directeur général d'EuropaCorp Television, Thomas Anargyros, pour 11 millions d'euros. La démarche stratégique d'EuropaCorp n'a donc plus été orientée par la consolidation de ses activités, mais plutôt par la survie de son cœur de métier. Le recentrage a continué, tandis que s'éloignait durablement tout projet de diversification. En novembre 2017, EuropaCorp indiquait vouloir mener « une réflexion approfondie en vue d'une éventuelle recapitalisation et/ou d'une restructuration ou d'un refinancement de ses dettes », tout en indiquant que « les perspectives offertes par la réorientation stratégique, les moyens dégagés par la cession d'actifs et la réduction de ses frais généraux représent[ai]ent une opportunité attractive pour d'éventuels partenaires financiers et/ou industriels »⁴⁴. Et, alors qu'en avril 2018 la rumeur d'un rachat du groupe par Netflix enflait⁴⁵, cette post-rationalisation semblait prendre tout son sens, d'autant plus si l'on note que le groupe avait pris soin de conserver son activité de production télévisuelle américaine tout autant que son activité de production cinématographique, son catalogue issu de Roissy Films et sa société de postproduction, tous deux, un temps, voués à la vente.

Bibliographie

Bertrand, Kevin. « CGR mise sur les salles premium », *Le Film Français*, n°3719, 28 octobre 2016.

Bertrand, Kevin. « Quelles stratégies de développement pour le parc de salles français ? », *Le Film Français*, n°3778, 1er décembre 2017.

Bertrand, Kevin. « MK2 met les bouchées doubles sur la VR », *Le Film Français*, n°3795, 23 mars 2018.

Cailler, Bruno. « D'une stratégie à l'autre. La démarche stratégique en question » in Creton, Laurent (dir.). *Cinéma et stratégies Economie des interdépendances*, Presses de la Sorbonne Nouvelle, *Théorème*, n°12, Paris, mai 2008, pp. 149-178.

« Cession de l'activité télévisuelle française », *EuropaCorp Communiqué de presse* [en ligne] site d'Europacorp, consulté le 15 décembre 2016

http://www.EuropaCorp.com/assets/uploads/171117_Cession_de_l'activite_t%C3%A9l%C3%A9visuelle_fran%C3%A7aise_-_vdef.pdf

⁴³ « Cession de l'activité télévisuelle française », *EuropaCorp Communiqué de presse* [en ligne] site d'Europacorp, consulté le 15 décembre 2017

http://www.EuropaCorp.com/assets/uploads/171117_Cession_de_l'activite_t%C3%A9l%C3%A9visuelle_fran%C3%A7aise_-_vdef.pdf

⁴⁴ « EuropaCorp : restructuration de la dette ? », *Le Figaro*, 24 novembre 2017, consulté le 4 avril 2018, <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/24/97002-20171124FILWWW00309-EuropaCorp-reflechit-a-une-recapitalisation-etou-une-restructuration-de-sa-dette.php>

⁴⁵ « Europa s'envole, Netflix serait tout proche d'un rachat », *Les Échos Investir*, 3 avril 2018, consulté le 4 avril 2018, <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/EuropaCorp-s-envole-netflix-serait-tout-proche-d-un-rachat-1753516.php>

Creton, Laurent, *Économie du cinéma Perspectives stratégiques*, Nathan Université, Paris, 1994.

Creton Laurent, Kitsopanidou, Kira (Dir.), *Les salles de cinéma Enjeux, défis et perspectives*, Armand Colin / Recherches, Paris, 2013.

Delon, François, *Les multiplexes*, CNC, Paris, 2000.

EuropaCorp. Document de base, C.O.B., Paris, 2002.

« EuropaCorp : restructuration de la dette ? », *LeFigaro.fr*, 24 novembre 2017 [en ligne] <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2017/11/24/97002-20171124FILWWW00309-EuropaCorp-reflechit-a-une-recapitalisation-etou-une-restructuration-de-sa-dette.php>

« Europa s'envole, Netflix serait tout proche d'un rachat », *Les Échos Investir*, 3 avril 2018 [en ligne] <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/EuropaCorp-s-envole-netflix-serait-tout-proche-d-un-rachat-1753516.php>

Fraioli, Bruno. « Partenariat entre Blue et Moma Group pour la Cité du cinéma » [en ligne] *Stratégie.fr*, 9 décembre 2015, consulté le 11 décembre 2016 <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1029672W/partenariat-entre-blue-et-moma-group-pour-la-cite-du-cinema.html>

Garnier, Juliette. « À Roissy, le centre commercial Aéroville végète » [en ligne] *LeMonde.fr*, 24 juillet 2014, consulté le 8 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/07/24/a-roissy-le-centre-commercial-aeroville-vegete_4461967_3234.html

Henni, Jamal. « Luc Besson vend ses salles de cinéma », *BFM Business* [en ligne] 30 septembre 2016, consulté le 10 décembre 2016 <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/luc-besson-vend-ses-salles-de-cinema-10422730.html>

Labro, Camille. « Le pop-corn gourmet », *M le magazine du Monde* [en ligne] 25 avril 2014, consulté le 5 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/m-styles/article/2014/04/25/le-pop-corn-gourmet_4406471_4497319.html#OvWMX1iBHFOuPYP2.99

Larive, Jean. « Ambiance pop-corn à la truffe au cinéma multiplexe d'EuropaCorp » [en ligne] *LeMonde.fr*, 15 octobre 2013,, consulté le 4 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/culture/portfolio/2013/10/15/photos-le-cinema-multiplexe-d-EuropaCorp-une-ambiance-pop-corn-a-la-truffe_3495962_3246.html

Madelainemarina Alcaraz, Nicolas. « EuropaCorp accueille le chinois Fundamental à son capital » [en ligne] *lesechos.fr*, mis en ligne le 29 septembre 2016, consulté le 13 décembre 2017 https://www.lesechos.fr/29/09/2016/lesechos.fr/0211341594969_EuropaCorp-accueille-le-chinois-fundamental-a-son-capital.htm

Piquard, Alexandre. « EuropaCorp s'apprête à lancer en France des cinémas de "nouvelle génération" » [en ligne] *LeMonde.fr*, 6 juillet 2013, consulté le 4 décembre 2016 http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/06/EuropaCorp-s-apprete-a-lancer-en-france-des-cinemas-de-nouvelle-generation_3443517_3234.html#YIEbdeMAZQiOOo3P.99

Poupeau, Thomas, « Tremblay : EuropaCorp va céder son cinéma d'Aéroville à Gaumont » [en ligne] *Leparisien.fr*, mis en ligne le 3 octobre 2016, consulté le 12 décembre 2016

<http://www.leparisien.fr/tremblay-en-france-93290/tremblay-EuropaCorp-va-ceder-son-cinema-d-aeroville-a-gaumont-03-10-2016-6172323.php>

Prudhomme, Cécile. « Course à la démesure au centre commercial », LeMonde.fr [en ligne] 31 mai 2013, consulté le 7 décembre 2016

http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/05/31/course-a-la-demesure-au-centre-commercial_3421465_3234.html#QifqaSjtLygdLeXC.99