

Ministère de la Culture



## DE L'AUTRE CÔTÉ DU PÉRIPH'

Des moteurs de la fréquentation aux géants fragiles : quel avenir pour les multiplexes de périphérie ?

Mémoire de fin d'études

*Louis Charpentier – Exploitation, Promotion 2025*



L'UGC Ciné Cité Mondeville en 2019. *Grégory Maucorps/Liberté le bonhomme libre*

Tuteur : Christian Landais

Remis le 14/04/25

*Sous la direction d'Étienne Ollagnier, Éric Vicente et Marie-José Elana*

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Christian Landais d'avoir accepté de m'accompagner dans la rédaction de ce mémoire. Merci pour votre disponibilité, vos précieuses suggestions et votre relecture attentive.

Je remercie également Nathalie Coste-Cerdan, Nicolas Lasnibat, Éric Vicente, Étienne Ollagnier, Kira Kitsopanidou et Marie-José Élana pour leur accompagnement et leur soutien tout au long de mes deux années à la Fémis. Sans oublier les nombreux professionnels rencontrés, aussi bien en cours que lors de mes stages, avec qui les échanges ont été particulièrement enrichissants.

Je tiens à exprimer ma gratitude aux professionnels qui ont accepté de répondre à mes questions lors d'entretiens : Hugues Borgia, Alexandre Brun, Jean-Pierre Decrette, Thierry Deshayes, Tristan Dominguez, Jean Hullin, Samuel Loiseau, Eric Meyniel, Antoine Mesnier, Véronique Naudin, Pierre Schlosser, Yves Sutter, François Tresse et Juliette Vigoureux. Merci pour votre disponibilité et l'intérêt porté à mon travail.

Un immense merci à toute l'équipe du cinéma L'Alcazar, où j'ai eu la chance d'effectuer mon stage de fin d'études. Je pense en particulier à Véronique Legand, ma tutrice, qui m'a transmis son expérience avec bienveillance. Merci pour ton accueil, ta confiance, ta disponibilité et tous tes précieux conseils.

Ce mémoire n'aurait pas la même forme sans l'aide précieuse de Xavier Orsel. Grâce à nos discussions passionnées et stimulantes, presque quotidiennes, j'ai pu affiner ma réflexion et développer encore davantage mon intérêt pour l'exploitation. Sans oublier tous tes efforts pour me mettre en relation avec des professionnels passionnants.

Je remercie bien sûr mes camarades de promotion : Ambre, Camélia, Charlotte, Flora, Martin, Matthieu et Victor. Votre enthousiasme pour l'exploitation et la distribution a été une véritable source d'inspiration, au-delà des deux années inoubliables vécues ensemble. Merci également à mes amis rencontrés à Caen pendant mes études. Ce mémoire le montre : j'ai toujours avec moi notre amour pour cette ville et tous les souvenirs qu'on y a partagés !

Enfin, un grand merci à ma famille, en particulier à ma sœur et à ma maman. Merci pour vos relectures attentives, mais aussi pour vos conseils, votre écoute et pour avoir éveillé en moi cette passion du cinéma.

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : De l'essor des zones commerciales périphériques à l'avènement des multiplexes</b> .....	<b>11</b>
<b>A. L'émergence des surfaces commerciales périphériques</b> .....	<b>11</b>
1. A quels besoins ces espaces répondaient-ils à l'origine ?.....	11
2. Les années 2010 : un modèle arrivé à maturité .....	14
3. Le rôle prépondérant des foncières .....	16
<b>B. Les années 90 : la naissance des multiplexes périphériques</b> .....	<b>17</b>
1. D'une baisse alarmante des entrées en salle à l'ouverture du premier multiplexe de périphérie .....	17
2. Les atouts du multiplexe pour le spectateur.....	21
3. Une synergie entre le multiplexe et la zone commerciale .....	25
<b>C. L'impact structurant sur l'industrie cinématographique et son public</b> .....	<b>27</b>
1. L'essor de la fréquentation.....	27
2. La diversification du public.....	29
3. Les répercussions sur l'ensemble du secteur.....	31
<b>DEUXIÈME PARTIE : Le modèle des multiplexes de périphérie en déclin ? .....</b>	<b>34</b>
<b>A. Une fréquentation en baisse : quelles en sont les causes ?</b> .....	<b>34</b>
1. Un réseau de salle en expansion constante .....	35
2. La dépendance aux blockbusters .....	37
3. La projection numérique : fin de l'argument qualitatif et quantitatif pour le multiplexe ?	39
<b>B. L'accessibilité de la zone commerciale périphérique n'est plus adaptée aux problématiques actuelles</b> .....	<b>41</b>
1. La dépendance à la voiture individuelle thermique.....	41
2. Une offre en transports en commun insuffisante et inadaptée .....	43
<b>C. Les multiplexes de périphérie souffrent-ils d'un manque d'attractivité ?</b> .....	<b>45</b>
1. La "France moche" : constat réaliste ou stigmatisation ? .....	45
2. Des rénovations nécessaires.....	47
3. La capacité d'investissement et les stratégies des groupes cinématographiques .....	50
<b>TROISIÈME PARTIE : Quelles stratégies d'adaptation pour les exploitants ? ....</b>	<b>55</b>
<b>A. Repenser l'expérience cinéma</b> .....	<b>55</b>
1. Premiumisation et gamification : des stratégies séduisantes mais fragiles sur le long terme.....	55
2. Renforcer encore davantage l'offre cinématographique et l'événementialisation .....	58
3. L'essor du hors film.....	61
<b>B. Le retour à un cinéma de proximité</b> .....	<b>63</b>
1. L'étalement urbain comme solution à l'accessibilité du multiplexe de périphérie ? .....	63
2. Miniplexes de proximité en substitution des multiplexes de périphérie : un avenir possible ? .....	65

3. Le développement de zones commerciales mixtes, intégrant logements et activités tertiaires .....	67
<b>C. Vers un multiplexe de périphérie plus durable.....</b>	<b>70</b>
1. Développer et encourager les mobilités alternatives .....	70
2. Dépasser le modèle du multiplexe de périphérie.....	73
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>78</b>
<b>ENTRETIENS.....</b>	<b>88</b>
<b>Entretien avec Pierre Schlosser .....</b>	<b>88</b>
<b>Entretien avec Hugues Borgia.....</b>	<b>89</b>
<b>Entretien avec Antoine Mesnier .....</b>	<b>94</b>
<b>Entretien avec Juliette Vigoureux.....</b>	<b>95</b>
<b>Entretien avec Samuel Loiseau.....</b>	<b>98</b>
<b>Entretien avec Thierry Deshayes.....</b>	<b>99</b>
<b>Entretien avec Eric Meyniel .....</b>	<b>101</b>
<b>Entretien avec Alexandre Brun .....</b>	<b>104</b>
<b>Entretien avec Jean Hullin.....</b>	<b>106</b>

*Dans ma ville on traîne, entre le béton les plaines  
Dans les rues pavées du centre où tous les magasins ferment  
On passe les weekends dans les zones industrielles  
Près des zones pavillonnaires où les baraques sont les mêmes  
[...]*

*Et si jamais tu t'endors, tu t'éveilleras sur les bords de la ville  
Là où les centres commerciaux sont énormes, où on passait les samedis en famille  
Où j'aimais tellement m'balader, même quand on n'avait que dalle à acheter  
Youhou, ouais, le cadis des parents ralentit devant Pizza Del Arte  
Pas loin du magasin d'jouets où j'tirais des chevaliers  
Près du pont où ma grand-mère m'emmenait, lancer des avions en papier  
Où tu peux voir les grandes tours des quartiers, où l'architecte a cru faire un truc bien  
Si j'rappais pas j'y serais jamais allé, parce qu'on s'mélange pas tant qu'ça là d'où  
j'viens  
Après, y a des champs, y a plus rien, si tu vois d'la fumée quand tu reviens  
C'est qu'dans les usines pas très loin, on s'calcine, on s'abîme, on fait du carburant pour  
la machine  
À côté des pavillons rectilignes, où on pense à c'que pense la voisine  
[...]*

Extrait de la chanson *Dans ma ville on traîne*, de l'album *La Fête est finie*,  
20/10/2017 – Orelsan - [urlr.me/FQRgca](http://urlr.me/FQRgca)

## INTRODUCTION

Aurélien Cotentin, plus connu sous le surnom Orelsan, est un rappeur originaire d'Alençon, dans l'Orne. Il a fait ses études à Caen, ville qu'il évoque souvent dans ses chansons. Le titre *Dans ma ville on traîne* en est un bon exemple. Le morceau oscille entre ses souvenirs d'enfance, marqués par une forme de fascination pour ces lieux, et une vision plus désabusée d'adulte, nourrie par l'ennui ambiant et l'individualisme du quotidien.

Comme Orelsan, j'ai longtemps vu la périphérie comme un espace de loisirs, de consommation, de projection de soi. Cette perception a été façonnée, entre autres, par mes propres habitudes de spectateur. Enfant, vivant en milieu rural, je fréquentais des cinémas associatifs ou municipaux des environs. Mais il m'arrivait aussi de me rendre au centre commercial Mondeville 2, en périphérie de Caen, pour une journée de courses, de fast-food... et de cinéma, à l'UGC Ciné Cité Mondeville. Ouvert en 1998, ce bâtiment de 12 salles m'impressionnait par son ampleur. Je l'identifiais comme une sorte d'aboutissement de ce que devait être un lieu de projection : offre illimitée, écrans géants, hall qui me paraissait infini.

En 2016 j'ai découvert à Caen d'autres types de cinéma : l'art et essai, avec le Cinéma LUX ou le Café des Images. Mais aussi un multiplexe plus récent, le Pathé Rives de l'Orne, aux technologies modernes. Ces dix années passées en centre-ville, marquées par des prises de conscience écologiques et sociales - notamment avec le mouvement des Gilets Jaunes, né d'un sentiment d'abandon et de stigmatisation des zones périphériques - ont progressivement modifié ma perception. Aujourd'hui, la périphérie de Caen, et en particulier l'UGC Ciné Cité Mondeville, me paraît en décalage avec les enjeux actuels. Mais ce regard est-il objectif, ou simplement influencé par mon propre parcours, de la campagne vers le centre-ville ? Cette réflexion posée, elle n'empêche cependant pas de questionner l'avenir des multiplexes au regard des problématiques actuelles.

On trouve différentes typologies de salles à l'extérieur des villes, mais je souhaite me concentrer sur celle qui caractérise le mieux le périurbain : le multiplexe de périphérie. Si sa définition a pu varier au fil du temps, nous retiendrons ici celle du Centre National du Cinéma (CNC), qui désigne comme multiplexe tout cinéma comptant au moins 8

salles. En opposition au monoécran, au complexe (entre 2 et 4 écrans), au miniplexe (entre 5 et 7 écrans), et au mégaplexe (plus de 25 écrans).

Le concept de France périphérique est quant à lui assez débattu, des articles scientifiques argumentant que ce terme est trop large, trop englobant. Certains préfèrent utiliser l'adjectif « périurbain », plus précis, défini par l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) comme « *un espace sous influence des villes en matière d'emploi, ce qui engendre de nombreuses mobilités domicile-travail* »<sup>1</sup> Néanmoins, l'expression « périphérie » étant davantage répandue pour définir ce qui se situe autour d'une ville, nous la retiendrons par souci de praticité dans notre mémoire.

A l'extérieur des villes, l'espace se structure en espaces distincts. Les multiplexes sont pour la plupart du temps implantés au cœur d'une surface commerciale périphérique, que l'INSEE décrit comme « *des espaces aménagés en dehors du tissu urbain dense, souvent le long des axes routiers, qui regroupent des enseignes commerciales à grande échelle.* »<sup>2</sup>. Apparus à la fin des années 1960, les espaces commerciaux périphériques s'organisent soit via des bâtiments séparés (la zone commerciale), soit à l'intérieur d'une galerie marchande (le centre commercial), accolé ou non à un hypermarché.

En 2023, la France compte 249 multiplexes actifs selon le CNC<sup>3</sup>, et l'immense majorité sont exploités par des grands groupes cinématographiques, les circuits. Le classement de ces sociétés s'établit comme ceci<sup>4</sup> :

Rang	Groupe	Nombre de cinémas	Nombre d'écrans	Entrées (en millions)
1	Pathé Cinémas	75	839	37,78
2	CGR Cinémas	74	710	21,55
3	UGC	51	528	19,92
4	Kinepolis	18	199	6,54
5	Megarama	28	226	6,31
6	Cinéville	17	129	5,01
7	MK2	11	69	3,53
<b>Total</b>		<b>274</b>	<b>2 700</b>	<b>100,67</b>
<b>Total France</b>		<b>2 056</b>	<b>6 333</b>	<b>180,4</b>

<sup>1</sup> INSEE. *Des couronnes dynamiques et plus denses dans la région*. Étude publiée le 01 décembre 2022

<sup>2</sup> INSEE. *Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominent le commerce de détail*. Étude publiée le 28 juin 2012

<sup>3</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>4</sup> Ibid.

Ainsi, les sept principaux groupes cinématographiques totalisent 100,67 millions d'entrées. Il est cependant important de souligner que tous les établissements exploités par ces groupes ne sont pas des multiplexes. Néanmoins, ces derniers détiennent à eux seuls environ 2 700 écrans, soit près de la moitié du parc national. Or, bien qu'ils ne représentent qu'un huitième des cinémas actifs en France, leurs établissements concentrent en moyenne un grand nombre d'écrans. En divisant le nombre total d'écrans par le nombre de cinémas possédés par ces groupes, on obtient une moyenne de 9,8 écrans par site, ce qui démontre que la majorité de ces établissements sont des multiplexes.

Notons que les trois principaux circuits - Pathé Cinémas, CGR Cinémas et UGC - exercent également des activités de production et de distribution de films. Tous exploitent, entre autres, des multiplexes situés en périphérie, à l'exception de MK2, dont l'implantation se limite à Paris intra-muros.

Plusieurs vagues de création de multiplexes en périphérie peuvent être distinguées. La première, entre 1993 et le début des années 2000, est marquée par l'ouverture de nombreux complexes portés par les grands groupes cinématographiques évoqués précédemment. À partir du milieu des années 2000, ce sont davantage les exploitants indépendants qui investissent ce segment.

Toutefois, un net ralentissement s'observe dès le milieu des années 2010. Alors que le CNC comptabilisait 16 nouveaux multiplexes en 2001<sup>5</sup>, ce chiffre chute à 6 en 2015<sup>6</sup>, puis à un seul en 2023<sup>7</sup>. Ce tassement traduit l'achèvement d'un maillage territorial déjà très étendu : les multiplexes en périphérie sont désormais implantés dans toutes les villes de plus de 100 000 habitants<sup>8</sup>.

De plus, les multiplexes, exploités par des circuits ou des indépendants, concentrent désormais la majorité des entrées en France. Selon le bilan 2023 du CNC, 60% des 180,4 millions d'entrées annuelles ont été réalisées dans ces établissements, bien qu'ils ne représentent que 12% du total des cinémas actifs du territoire.

---

<sup>5</sup> CNC. *Le bilan 2001*. Étude publiée le 01 mai 2024.

<sup>6</sup> CNC. *Le bilan 2015*. Étude publiée le 12 mai 2016.

<sup>7</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>8</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

Ainsi apparaît déjà un premier constat : le cycle de vie des multiplexes de périphérie semble arrivée à maturité. Leur nombre est conséquent sur le territoire, et ils engrangent énormément d'entrées.

En conséquence, ne sommes-nous pas déjà entrés dans une phase de déclin du modèle ? Pourquoi ces cinémas paraissent parfois anachroniques, malgré une domination sans pareil sur l'industrie ?

Un des premiers éléments de réponse réside dans la baisse continue des entrées dans les multiplexes de périphérie ces dernières années. Ce type de salle est d'ailleurs le seul à ne pas avoir retrouvé ses niveaux d'entrées d'avant la crise sanitaire de la COVID-19 et les fermetures de salles qu'elle a engendrées. À l'inverse, certains exploitants, en particulier les cinémas art et essai en centre-ville, ont rapidement retrouvé leur public, allant même jusqu'à battre des records de fréquentation. Le retard accumulé par les multiplexes est parfois interprété comme un phénomène *conjoncturel* : depuis le confinement, la branche de la grande exploitation peine à se « remettre sur pied », et certains estiment qu'il est encore prématuré de s'en inquiéter.

Cependant, cette interprétation s'avère être un leurre, et ce mémoire cherchera à le démontrer en mettant en lumière plusieurs facteurs *structurels*, bien antérieurs à la crise de 2019, qui mettent en péril l'avenir des multiplexes en périphérie.

Ainsi, se dégage une question générale, qui va guider notre réflexion tout au long de ce mémoire : comment expliquer le recul actuel des multiplexes de périphérie, et quelles stratégies peuvent permettre leur adaptation durable à un contexte en profonde mutation ?

Afin d'y répondre, nous commencerons par dresser une description et un historique des zones commerciales périphériques. Il s'agira de comprendre les besoins auxquels elles répondaient à leur création, pour mieux en saisir aujourd'hui les limites et les fragilités. Nous verrons ensuite comment l'exploitation cinématographique, après avoir tardé à percevoir le potentiel de ces zones, a fini par s'y implanter dans les années 1990, bouleversant le paysage de l'exploitation française, modifiant les habitudes des spectateurs, et accompagnant les transformations plus larges de la chaîne du cinéma. Cette première partie permettra ainsi de poser les bases historiques et structurelles du modèle du multiplexe de périphérie.

Dans un second temps, nous analyserons les signes d'essoufflement de ce modèle, confronté aujourd'hui à de multiples défis. Alors que le réseau de salles continue de s'étendre, la fréquentation stagne, entraînant une redistribution des spectateurs sur un territoire parfois saturé. L'exploitation indépendante, longtemps distancée, commence à reprendre certains arguments des multiplexes en matière de confort et de programmation. Par ailleurs, la dépendance aux blockbusters - eux-mêmes remis en cause par les stratégies récentes des studios américains - fragilise le modèle du multiplexe de périphérie.

Cette deuxième partie s'éloignera ensuite des seuls aspects cinématographiques pour interroger la place même des zones commerciales dans les dynamiques territoriales contemporaines : leur accessibilité, aujourd'hui fortement liée à la voiture individuelle, apparaît de moins en moins compatible avec les enjeux écologiques. Nous questionnerons également l'attractivité architecturale et sociale de ces espaces, ainsi que la capacité des groupes à financer leur rénovation.

Enfin, dans une troisième partie résolument tournée vers l'avenir, nous explorerons les pistes d'adaptation pour les exploitants de multiplexes de périphérie. L'enrichissement de l'offre, l'événementialisation, ou encore le développement de programmations hors film sont autant de stratégies à considérer. Nous interrogerons également la premiumisation, séduisante mais sans doute fragile à long terme. Plus largement, il s'agira de comprendre comment les multiplexes peuvent à nouveau jouer un rôle structurant dans la transformation des périphéries françaises : seront-ils capables, comme dans les années 1990, d'innover, d'inspirer, et de participer à l'invention de nouvelles habitudes culturelles et territoriales ?

## **PREMIÈRE PARTIE : De l'essor des zones commerciales périphériques à l'avènement des multiplexes**

### **A. L'émergence des surfaces commerciales périphériques**

#### *1. A quels besoins ces espaces répondaient-ils à l'origine ?*

L'étalement urbain prend son essor à la fin des années 1960, lorsque les citadins issus du baby-boom<sup>9</sup> quittent les centres-villes pour s'installer en périphérie<sup>10</sup>. Ce phénomène d'extension des villes dans les espaces ruraux repose sur plusieurs facteurs, notamment le désir de vivre au plus près de la nature et l'aspiration à la propriété individuelle. Ainsi, en 2015, près de 7 Français sur 10 résident dans une maison individuelle, contre 1 sur 2 en moyenne en Europe. Par ailleurs, le développement de la voiture individuelle (possédée par 30 % des français en 1960 et 70 % en 1980) ainsi que le développement du réseau routier ont accru la mobilité, permettant de travailler en ville tout en profitant des avantages de la périphérie. Précisons que ce modèle provient des Etats-Unis, avec une différence notable : l'étalement urbain a démarré en Amérique du Nord au début des années 50, directement après la Seconde Guerre Mondiale.

Dès lors, la France périurbaine se structure entre des zones résidentielles, industrielles et commerciales. En 1963, le premier hypermarché de France et d'Europe est ouvert par Carrefour dans l'Essonne, à 20 kilomètres de Paris<sup>11</sup>.



Photo 1 : hypermarché Carrefour en 1973. Handout/Carrefour/AFP

---

<sup>9</sup> Augmentation brusque de la natalité dans les pays d'Europe, immédiatement après la Seconde Guerre mondiale.

<sup>10</sup> Marchal, Hervé et Stebé, Jean-Marc. *La France Périurbaine*. Paris, Éditions Que Sais-Je, Presses Universitaires de France, 2011, 128p.

<sup>11</sup> Tuchscherer, Sarah, « Il y a 60 ans, le premier hypermarché de France ouvrait dans l'Essonne », Ici, 15 juin 2023, consulté le 03 février 2025. <https://www.francebleu.fr/infos/societe/il-y-a-60-ans-le-premier-hypermarche-de-france-ouvrait-dans-l-essonne-7078470>

Il propose du libre-service, et la possibilité d'acheter de l'alimentaire, de l'électroménager et du textile. Son accès est conçu pour la voiture individuelle : il possède un vaste parking, construit près d'un grand axe routier. Grâce à une stratégie agressive des prix, permise par une compression des marges des enseignes, ce modèle séduit les consommateurs. Il se duplique, et les grandes surfaces passent de 0,2% de parts de marché dans le commerce de détail en 1960, à 24,8% en 1985<sup>12</sup>.

Qu'en est-il des centres-villes ? Franck Gintrand, délégué de l'Institut des Territoires, explique<sup>13</sup> :

Pendant longtemps, les promoteurs ont défendu l'idée d'une absence de concurrence entre le commerce de périphérie et le centre-ville. Beaucoup d'élus ne demandaient qu'à y croire. (...) [Cependant], un centre commercial ou une enseigne fortement attractive située en périphérie détourne toujours mécaniquement et souvent de façon irréversible une partie de la clientèle du centre-ville. Si l'on raisonne en temps de trajets, dans un rayon de 10 minutes, la surface peut attirer 90% des clients de la zone de chalandise. Dans un rayon de 30 minutes, cela oscille entre 70 et 90%.

Ainsi, l'argument selon lequel la zone commerciale périphérique n'attire que des habitants périurbains n'est pas entièrement valable.

### Le rôle des pouvoirs publics

La France semble se caractériser par son impuissance à contrôler l'implantation de ces espaces commerciaux périphériques<sup>14</sup>. Dès les années 1960, les maires sont démunis face à l'implantation des grandes surfaces : s'ils refusent l'installation d'un commerce de ce type, l'enseigne s'installera dans la ville voisine, privant l'agglomération de l'attractivité créée. L'État légifère dès 1973 avec la loi Royer<sup>15</sup>, qui impose une autorisation d'ouverture de tout commerce supérieur à 1 000 m<sup>2</sup>, délivrée par les

---

<sup>12</sup> Chabault, Vincent « *L'hypermarché a soixante ans. Entretien avec Jean-Claude Daumas* », La Vie des idées , 23 juin 2023.

<sup>13</sup> Gintrand, Franck, *Le jour où les zones commerciales auront dévoré nos villes*. Paris, Thierry Souccar éditions, 2018, 224 pages.

<sup>14</sup> Sarles-Frachon, Lucie. *Origine et devenir des zones commerciales périphériques*. Mémoire, SciencesPo, chaire Ville, Logement, Immobilier, 2022.

<sup>15</sup>Loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat, Légifrance, le service public de la diffusion du droit, 01 juillet 2023, consulté le 25 janvier 2025.

Commissions Départementales d'Équipements Commerciaux (CDEC, aujourd'hui remplacée par la Commission Départementale d'Aménagement Commerciale, CDAC). Cette réglementation est renforcée en 1993 avec la loi Raffarin<sup>16</sup>, qui impose une autorisation d'ouverture pour tout commerce, cette fois à prédominance alimentaire, de plus de 300 m<sup>2</sup>. Cependant, cela ne freine pas leur développement : la loi Raffarin ne s'appliquant qu'aux commerces alimentaires, on assiste à une multiplication des enseignes spécialisées dans ces zones. De plus, les lois ne concernent pas les extensions, permettant aux grandes surfaces de s'agrandir sans contraintes.

### L'évolution vers la zone et le centre commercial

Dans les années suivantes, le concept se déporte sur les zones commerciales, principalement alimentées par la grande distribution elle-même. Le groupe Mulliez (Auchan) bâtit par exemple un véritable empire, en créant des enseignes thématiques telles que Decathlon, Leroy Merlin, Boulanger, Flunch, toutes implantées dans une zone commerciale (autour d'un super/hypermarché), ou dans un centre commercial (dans le même bâtiment). En France, c'est Marseille, avec la zone commerciale Plan de Campagne, qui inaugure en 1966 cette nouvelle façon de consommer. Aujourd'hui, il s'agit de la plus grande zone commerciale de France et l'une des plus importantes d'Europe : 250 000 m<sup>2</sup>, 450 commerces, 60 000 visiteurs par jour<sup>17</sup>.

Nathalie Lemarchand, géographe, détaille cette évolution<sup>18</sup> : *“En France, le centre commercial a d'abord été considéré comme un lieu de consommation “banal” et même de faible valeur qualitative, avant d'être un lieu de mise en scène”*. Les "malls" et autres "shopping centers" nés dès les années 1910 aux Etats-Unis, ont cherché à recréer des lieux de vie, souvent inspirés de l'environnement rural ou d'un aspect futuriste. En France, le développement des zones commerciales et des centres commerciaux propose peu à peu des noms de rues pour ses allées, des cloisonnements rassurants et une scénographie travaillée. Il en va de même pour les noms des centres commerciaux, permettant

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Bonnefoi, Florent « Plan de Campagne : un demi-siècle de commerce XXL », La Provence, 22 septembre 2016, consulté le 14 décembre 2024.

<https://www.laprovence.com/article/economie/4125965/un-demi-siecle-de-commerce-xxl.html>

<sup>18</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

l'identification à un lieu : "Côte de Nacre" à Caen, "Bercy Village" à Paris, "Odysseum" à Montpellier. Concrètement, le centre commercial thématique permet d'associer l'identité commerciale (adhérer à l'esprit et aux valeurs d'une marque, d'une enseigne), à l'identité culturelle d'un lieu. La démarche est identique pour les multiplexes intégrés dans les zones commerciales : Pathé Rives de l'Orne à Caen, Pathé Odysseum à Montpellier, qui profitent de l'association et de la symbolique véhiculée. UGC est allé plus loin encore en développant le concept Ciné Cité pour ses multiplexes, comme pour évoquer l'idée d'une ville, d'un ensemble, à même de proposer différents services.

Toujours selon N. Lemarchand : *"Le centre commercial est un territoire particulier car il doit être un lieu qui mélange la facticité - les consommateurs savent qu'ils ne sont pas dans un quartier - procurant distraction, dépaysement et des repères nécessaires aux clients pour qu'ils consomment."* Déjà peut-on noter les prémices d'une nouvelle évolution pour les zones et centres commerciaux : l'apparition de la restauration et des loisirs (et donc, du cinéma), qui participent à cette stratégie de mise en condition du consommateur, pour légitimer l'acte d'achat.

## **2. Les années 2010 : un modèle arrivé à maturité**

### Loi de Modernisation de l'Économie (LME)

Promulguée en 2008, la loi de Modernisation de l'Économie (LME)<sup>19</sup> fait partie d'une réflexion initiée par Nicolas Sarkozy, Président de la République de 2007 à 2012. Il souhaite alors, toujours selon Franck Gintrand, mettre en place une protection du pouvoir d'achat des français. Ainsi, la LME abroge la plupart des lois régissant le commerce : les enseignes de distribution peuvent ainsi acheter et vendre leurs produits au prix le plus bas possible, les rendant encore davantage compétitives et attractives pour les consommateurs. Les implantations de zones commerciales sont alors simplifiées : les CDAC ne peuvent plus refuser la création d'une surface commerciale au motif d'un suréquipement. Enfin, les refus sont difficiles à justifier : depuis janvier 2009, les CDAC

---

<sup>19</sup> Site du Gouvernement, « Les principales mesures de la loi de modernisation de l'économie, » 15 novembre 2022, consulté le 15 mars 2025.

se sont réunies 350 fois, et ont donné un avis favorable pour 90% des 586 demandes<sup>20</sup>. Selon le premier bilan de la loi datant de 2009, Lidl aurait doublé ses projets de surfaces commerciales en 2008.

### Une saturation du marché ?

Toujours selon Franck Gintrand, la création de grandes surfaces a été multipliée par 5 en 1970, par 2 dans les années 80, pour arriver à 1,25 dans les années 2010. L'auteur analyse cette inflexion par un marché arrivé à maturité et des besoins de création désormais comblés. L'effet de nouveauté de l'hypermarché, centre de gravité d'une surface commerciale de périphérie, après 3 décennies s'essouffle. Partie intégrante du paysage périurbain, il serait devenu banal.

Par conséquent la rentabilité des surfaces commerciales et particulièrement des hypermarchés s'en trouve impactée. Le Carrefour de Villiers-en-Bière, plus grande enseigne du groupe en Ile-de-France, illustre ces résultats en baisse. En 2015, le chiffre d'affaires s'élevait à 173 millions contre 230 millions d'euros en 2008. Ceci s'explique par une guerre des prix réduisant les marges, notamment sur l'alimentaire, mais également par une évolution de la répartition des achats des français, qui dépensent 3 fois plus dans la culture et les loisirs qu'il y a 30 ans, et 2 fois moins pour se nourrir. Citons également un intérêt croissant des français pour les achats en circuit-court (lien direct entre le producteur et le consommateur), l'augmentation du e-commerce, ou encore un rejet de la consommation de masse.

Pour faire face à ces transformations des modes de consommation, les opérateurs des zones et des centres commerciaux périphériques renforcent encore davantage les activités diversifiées (loisirs, restauration...) autour de l'hypermarché. Citons le centre commercial Le Spot à Evry-Courcouronnes (un nom qui évoque l'idée d'un rendez-vous, orienté vers la jeunesse), dont la fréquentation est passée de 15 à 20% après l'arrivée de 20 nouveaux commerces, tournés vers les loisirs et la restauration<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> S, Aubril, « La nouvelle loi sur l'urbanisme commercial relancée », LSA, 29 novembre 2009, consulté le 15 janvier 2025.

<sup>21</sup> Desruelles, Vincent, « Comment les centres commerciaux se réinventent avec les loisirs », 21 février 2025, consulté le 25 février 2025.

### 3. *Le rôle prépondérant des foncières*

A qui appartiennent les surfaces commerciales périphériques ? Il existe une multitude de cas, mais la situation la plus commune fait intervenir un nouvel acteur : la foncière. Ce terme désigne des sociétés qui possèdent et gèrent de l'immobilier et des terrains commerciaux. Concrètement, elles achètent les terrains, construisent et entretiennent des centres commerciaux, et louent aux enseignes les fonds de commerce. C'est notamment le cas de l'UGC Atlantis dans la zone commerciale du même nom, à Nantes : UGC loue les murs à la Compagnie de Phalsbourg, la foncière gérant la zone commerciale. Il ne s'agit toutefois pas d'une règle fixe, le Pathé Atlantis, situé à quelques dizaines de mètres d'UGC (nous y reviendrons), est quant à lui propriétaire des murs, du terrain qu'il occupe, et surtout de son parking.

Là encore, la France joue un rôle prépondérant dans cette industrie assez invisible aux yeux du grand public<sup>22</sup> : les groupes Klepierre (177 centres commerciaux), Unibail-Westfield-Rodamco (qui possède les centres commerciaux les plus performants d'Ile-de-France, tels que le Forum des Halles, La Défense, Rosny...) et Altea Cogedim (CAP 3000 à Nice, le premier centre commercial ouvert en province) sont en partie ou totalement français. Leur taux de rentabilité s'élève à plus de 10% sur les quarante dernières années, les plaçant parmi les investissements les plus fructueux<sup>23</sup>.

Le fonctionnement d'une foncière repose sur une logique simple : elles assurent l'entretien, la sécurité et l'attractivité de la surface commerciale, parking compris, en échange d'un loyer souvent plus élevé qu'un commerce de centre-ville. On comprend dès lors le poids important des foncières dans le développement et l'avenir des surfaces commerciales. Elles sélectionnent les enseignes et définissent ainsi l'équilibre entre une ou deux enseignes locomotives (un hypermarché, un grand magasin spécialisé de type IKEA ou Leroy Merlin, au rayonnement important), des plus petits magasins spécialisés (KIABI, Buffalo Grill...), et des commerces qualitatifs amenant de l'originalité.

Où se placent les multiplexes dans cette logique ? De par le flux de spectateurs qu'ils drainent, ils peuvent être considérés eux aussi comme des locomotives, mais sont

---

<sup>22</sup> Gintrand, Franck, *Le jour où les zones commerciales auront dévoré nos villes*. Paris, Thierry Souccar éditions, 2018, 224 pages.

<sup>23</sup> Deschamps, Johan, « Les foncières côtés et les logements plus rentables que la Bourse », 21 juillet 2017, consulté le 20 décembre 2025. [https://www.lemonde.fr/argent/article/2017/07/21/les-foncieres-cotees-et-les-logements-parisiens-plus-rentables-que-la-bourse\\_5163226\\_1657007.html](https://www.lemonde.fr/argent/article/2017/07/21/les-foncieres-cotees-et-les-logements-parisiens-plus-rentables-que-la-bourse_5163226_1657007.html)

tout autant qualitatifs grâce à la diversité qu'ils amènent et l'accès à la culture qu'ils représentent au sein de la zone commerciale.

## **B. Les années 90 : la naissance des multiplexes périphériques**

### ***1. D'une baisse alarmante des entrées en salle à l'ouverture du premier multiplexe de périphérie***

L'intégration des groupes cinématographiques aux surfaces commerciales de périphérie n'est pas immédiate. Il faudra attendre 1993, soit une vingtaine d'années, pour l'ouverture du premier multiplexe de périphérie. Pour comprendre les raisons de cette implantation tardive, il nous faut revenir sur la baisse de la fréquentation des salles en France amorcée dans les années 1970.

Jean-François Perrut, urbaniste, explique qu'avant les années 1990, il existe un maillage important de salles de centres-villes<sup>24</sup>, propre au marché français : cinéma de quartiers, cinéma de prestige en centre-ville, salles associatives. Ainsi, l'exploitation se basait sur des salles de proximité, dont la zone de chalandise était limitée. Or, on l'a vu, les années 60 voient l'explosion de l'usage de la voiture individuelle, qui permet la périurbanisation, et contribue à la fuite des spectateurs du centre-ville. Cela entraîne une baisse des entrées : en 1950, la fréquentation avoisine les 350 millions d'entrées, pour tomber à 184 millions en 1970, et 170 millions en 1980<sup>25</sup>.

L'évolution du mode de vie des français n'est pas le seul facteur de cette baisse des entrées ; la télévision, apparue en 1949 en France, puis le magnétoscope en 1979, offrent une consommation de films directement chez soi. Si en 1950, le taux d'équipement en télévision était de 3 794 foyers équipés, il atteint 10,9 millions de foyers en 1970<sup>26</sup>. Par la suite, l'arrivée des chaînes privées renforce le poids de la télévision, notamment Canal+. Née en 1984, la chaîne diffuse des films sur son antenne 12 mois après leur sortie en salle (contre 24 mois pour les autres chaînes), en échange d'une obligation

---

<sup>24</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

<sup>25</sup> Danard, Benoît, 6. *La fréquentation des salles de cinéma*. Le(s) public(s) de la culture Vol. 1 et 2, Presses de Sciences Po, 2003. p.445-449.

<sup>26</sup> Sauvage, Monique et Veyrat-Masson, Isabelle, *Histoire de la télévision française*, Editions du nouveau monde, 2012 et *Chronique de la télévision*, Chronique Editions, 1996.

d'investissement de 9% de son chiffre d'affaires dans la production française.<sup>27</sup> Canal+ a-t-il accéléré la chute des entrées en salle dans les années 80-90 ? La réponse n'est pas si simple. D'un côté, son investissement dans la production, corrélé à son chiffre d'affaires toujours plus croissant, a permis à la chaîne de devenir un incontournable dans la création : 31 millions de francs investis en 1985, 954 millions en 2000<sup>28</sup>. Malgré cela, Canal+ semble favoriser la consommation du cinéma à domicile, et fait de la diffusion de films à la télévision un de ses produits d'appel, avec la retransmission d'événements sportifs, ce qui la place en concurrence avec les cinémas.

### Première tentative : les complexes

La première réaction des exploitants est de moderniser l'existant : les salles de l'hypercentre, majoritairement des mono-écrans, sont transformées en complexes de 2, 3, 4 salles, voire plus. Ces rénovations coûteuses obligent les plus petits cinémas à fermer leurs portes, renforçant les circuits, tels que UGC, Pathé ou Gaumont. J.-F. Perrut prend l'exemple des centres-villes de Metz et Nancy : "[Les circuits] *concentrent au début des années 90 plus de 70% de leurs marchés respectifs, mais la fréquentation a chuté d'un tiers en 6 ans, entre 1986 et 1992*". Notons aussi la construction, au milieu des années 1970, des complexes dans les centres-commerciaux de centre-ville.

Cependant, ces rénovations et créations ne prennent pas en compte les conséquences de la périurbanisation. Ces complexes non accessibles en voitures et peu ou pas équipés en parking ne répondent pas aux besoins des spectateurs résidants dans des zones pavillonnaires éloignées du centre-ville.

### Les premiers multiplexes

La Belgique est le premier pays en Europe à accueillir un multiplexe de périphérie, avec le Kinépolis Bruxelles en 1988<sup>29</sup>. Équipé de 25 salles et 7 200 sièges, il est même qualifié de mégaplexe (cinéma de 25 salles ou plus). A ses débuts, il attire plus de 3 millions de spectateurs et 50% de la fréquentation de Bruxelles. Eric Meyniel, Chief Box-

---

<sup>27</sup> Sojcher, Frédéric, Chapitre 3. Canal + et le cinéma français. *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*, édité par Laurent Creton, CNRS Éditions, 2002.

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

Office Officer chez Kinopolis, rencontré dans le cadre de ce mémoire, explique cette décision<sup>30</sup> : *“A la même époque, les Belges quittent la ville pour la périphérie. En parallèle, en ville, on a besoin de plus d’espace et surtout de places de parking. C’est ce qui nous pousse à imaginer le mégaplexe, et les fameux champs de parking.”* Si Kinopolis a construit en 1996 le Kinopolis Lomme en périphérie de Lille, aujourd’hui le plus grand cinéma de France, il faudra attendre 1993 pour voir le premier multiplexe de périphérie. C’est le groupe Pathé qui sera le premier à développer le concept, avec le Pathé Grand Ciel, dans le centre commercial Grand-Var Est en périphérie de Toulon.<sup>31</sup>



Photo 2 : Pathé Grand Ciel dans les années 2010. *Projectionniste.net*

Jérôme Seydoux, président du groupe Chargeurs à l’époque (qui possédait, entre autre, Pathé Cinémas) explique ses motivations : *“Trois conditions doivent être réunies pour réaliser un tel investissement ([22 millions d’euros] au total) : une zone de chalandise importante (de 400.000 à 500.000 personnes près de Toulon), l’existence de parkings ainsi qu’une grande facilité d’accès.”*<sup>32</sup> En effet avec le multiplexe de périphérie, les exploitants étendent leur zone de chalandise. Ils rayonnent à l’échelle d’une agglomération, et non d’une ville.

---

<sup>30</sup> Meyniel, Eric, Chief box office officer chez Kinépolis, entretien réalisé en visioconférence le 10 janvier 2025.

<sup>31</sup> Vulser, Nicolas, « Pathé Cinémas lance le premier « multiplex » français », Les Échos, 9 juin 1993, consulté le 12 janvier 2025. <https://www.lesechos.fr/1993/06/pathe-cinema-lance-le-premier-multiplex-francais-906180>

<sup>32</sup> Ibid.

J-F Perrut, au sujet des multiplexes lorrains, détaille : “*Les multiplexes vont viser les réseaux de transport de masse, soit au plus près des échangeurs autoroutiers. [...] Tout le reste est négligeable : la desserte par les transports en commun, la qualité et la richesse de l’environnement d’implantation*”. Les avantages offerts par la périurbanisation auront donc tardé à être pris en considération par les exploitants français. Toutefois, ces atouts vont contribuer à développer une nouvelle approche pour les spectateurs.

### Les pouvoirs publics

Dans les trois premières années de vie des multiplexes, les circuits vont être libres de développer des cinémas sans contraintes. Cependant, les pouvoirs publics légiféreront dès 1996<sup>33</sup>, avec l’annonce d’UGC d’implanter un multiplexe de 12 salles dans la périphérie de Caen, à Mondeville 2 (aujourd’hui l’UGC Ciné Cité Mondeville). Le projet soulève alors une forte opposition, notamment d’élus de Caen craignant une dévitalisation du centre-ville. Le député du Calvados va donc déposer un amendement à la loi Royer en 1996, qui obligera désormais les exploitants à demander l’autorisation de la Commission Départementale d’Équipement Commerciale (CDEC) pour toute installation d’un multiplexe, selon la définition de l’époque : établissement de 2000 fauteuils ou plus. Quelques mois plus tard, toujours en 1996, cette jauge sera abaissée à 1500 fauteuils, et une commission spécifique autorisera désormais la construction de ces cinémas, la Commission Départementale d’Équipement Cinématographique (CDEC, aujourd’hui CDACi pour Aménagement Cinématographique), instruite par la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC). L’objectif de cet arbitrage par la CDACi était de prévenir les situations de suréquipement, comme au Royaume-Uni.

---

<sup>33</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L’Harmattan, 2005, 144 p.

## 2. Les atouts du multiplexe pour le spectateur

### L'accessibilité

Si l'on s'intéresse aux pratiques cinématographiques des français en 2024<sup>34</sup>, on note que pour 72,4% des personnes interrogées, l'accessibilité est le premier critère dans le choix d'un cinéma plutôt qu'un autre. 93,6% des français s'y rendent en moins de 30 minutes, et 62,4% en voiture. Ainsi, le multiplexe répond entièrement à ces problématiques : facile d'accès car situé près des échangeurs routiers et des grands axes de communication, et équipé de grands parkings (appartenant au cinéma, ou partagés avec d'autres enseignes de la surface commerciale), son accès est pensé pour être le plus simple et rapide possible. Lors des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire, à la question "*comment définiriez-vous un multiplexe de périphérie*", les exploitants de circuits rencontrés (Pathé, CGR, Kinopolis, UGC) ont tous évoqué cet atout comme un argument phare du multiplexe.

### Le confort et l'attractivité

Toujours selon le CNC, le confort arrive en deuxième position (26,9% des personnes interrogées en 2024)<sup>35</sup> dans le choix de se rendre dans un cinéma. Là encore, c'est l'un des arguments phare du multiplexe. Grâce à des terrains aux prix plus avantageux qu'en centre-ville, les cinémas peuvent occuper davantage d'espace, et construire sans contraintes architecturales préexistantes. Le confort va en bénéficier : salles mieux dimensionnées et gradinées qu'en centre-ville, fauteuils davantage espacés, et tailles d'écrans importantes : entre 10 et 20 mètres de base<sup>36</sup>. Ainsi, pour un écran de 10 mètres de base, on prévoit une salle de 120 places, et pour 20 mètres de base, 500 sièges. La taille de la salle est généralement de 1m<sup>2</sup> par spectateur, contre 0,6 m<sup>2</sup> auparavant : la surface est donc quasiment doublée dans les multiplexes. On voit également l'apparition de normes techniques, tels que les labels THX, DTS, Dolby Surround. De plus, les multiplexes seront les premiers à s'équiper en numérique à la fin des années 2000.

---

<sup>34</sup> CNC. *Les pratiques cinématographiques des Français en 2024*, Étude publiée le 25 septembre 2024.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Dominguez, Tristan. *Les multiplexes et leurs publics - stratégies des opérateurs et pratiques spectatorielles dans l'exploitation cinématographique française de 1993 à 2022*, Sciences de l'information et de la communication. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2023. Français.

La place permise par l'implantation en périphérie offre l'opportunité de créer des espaces d'accueil beaucoup plus vastes : l'attente ne se fait plus dehors, mais bien à l'intérieur, dans un hall dédié. Les exploitants développent alors un parcours spectateur, autour d'activités annexes, telles que la confiserie, un espace bar, un espace de loisirs... UGC va par exemple en faire sa marque de fabrique, avec son espace ciné café situé au milieu de son hall, les salles étant disposées de part et d'autre. On constate cependant quelques exceptions, notamment Kinopolis à St-Julien-Les-Metz, premier cinéma du groupe ouvert en France en 1995 : du fait d'une politique d'horaires fixes, le hall peut parfois être amené à contenir plus de 4 000 personnes, et ne peut donc pas accueillir d'activités annexes.<sup>37</sup>

Ce soin apporté à l'aménagement intérieur du multiplexe va aussi se ressentir à l'extérieur. Certains circuits vont faire appel à des architectes réputés, comme Alberto Cattani, Renzo Piano et Annie Tribel.

De manière générale, les exploitants cherchent à sortir de l'image de l'architecture type "boîte à chaussure"<sup>38</sup>, adjectif accolé aux bâtiments des zones commerciales périphériques. Ils soignent leur arrivée, avec l'envie de montrer que le cinéma n'est pas un commerce comme un autre : ils se démarquent. Cela nous est confirmé par J-F Perrut, au sujet de l'UGC Ciné-Cité de Ludres, en périphérie de Nancy : *"L'architecture particulièrement soignée, signée Alberto Cattani, est d'une qualité inhabituelle en périphérie. L'insertion dans le site est remarquable, les salles étant partiellement enterrées. L'intérieur est nettement plus convivial : le mobilier est soigné, les espaces de restauration, intégrés dans le hall, sont accessibles à tous, et le café offre une large vue sur la campagne environnante"*.



Photo 3 : UGC Ciné Cité Ludres dans les années 2010. *Pages Jaunes*

<sup>37</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

<sup>38</sup> Batiactu « Les « boîtes à chaussures » des entrées de ville ont encore de l'avenir », 23 juin 2003, consulté le 10 mars 2025.

On note ensuite l'architecture "en papillon", typique des cinémas CGR, que le groupe n'hésite pas à reproduire de périphérie en périphérie : un hall central, entouré de salles.



Photo 4 : un multiplexe de périphérie de CGR vu du ciel. Site internet de CGR, rubrique historique

A ce sujet, Antoine Mesnier, président de Ciné Conseil rencontré dans le cadre de ce mémoire explique : *“CGR a réussi à faire des multiplexes rentables à moins de 400 000 entrées, avec leur modèle reproductible et à bas-coût, et ainsi créer des cinémas de nouvelle génération dans des villes moyennes. C’est un apport majeur au réseau de salles français depuis 30 ans”*.<sup>39</sup>

### L’offre

Le cinéma multiplexe, par le nombre de salles important qu’il propose, permet une offre cinématographique développée. Ainsi, le multiplexe s’adresse à la fois au public occasionnel, en quête d’un film événementiel (blockbuster ou film porteur), mais également aux spectateurs assidus, à même d’être satisfaits par l’offre proposée.

En effet, les multiplexes programment davantage de films que n’importe quelle autre forme de salle : en 2019, les multiplexes programmaient en moyenne 291 films, contre 189 pour le reste de l’exploitation<sup>40</sup>. Notons également que les multiplexes sont

---

<sup>39</sup> Mesnier, Antoine, Président de Ciné Conseil, entretien réalisé le vendredi 13 décembre 2025.

<sup>40</sup> CNC. *Le bilan 2019*. Étude publiée le 26 mai 2020.

soumis à des engagements de programmation depuis 2010, limitant la monopolisation des écrans du cinéma par quelques œuvres<sup>41</sup>. Ceci contraint les programmeurs de salles à proposer des œuvres européennes ou de pays peu diffusés, et favorise les petits distributeurs. De plus, les exploitants de multiplexe, grâce au grand nombre de salles à leur disposition, peuvent davantage prendre de risques. S'ils parient sur la réussite d'un film, sans succès, ils peuvent engranger des entrées sur un autre film. Alors qu'un exploitant équipé de moins de salles n'a pas le droit à l'erreur ; s'il fait le mauvais choix, il a moins de marge de manœuvre pour espérer se rattraper.

Les cinémas multiplexes permettent également d'exposer plus longtemps les films en salle : dans un contexte de concurrence exacerbée, le nombre de sorties en salle (en moyenne 14<sup>42</sup> chaque mercredi) oblige les cinémas équipés de peu d'écrans à faire disparaître parfois prématurément des films, empêchant les spectateurs de le visionner s'ils attendent trop longtemps. Le multiplexe peut davantage les exploiter, en diffusant un film dans des salles de plus petite capacité de semaines en semaines.

Le multiplexe se démarque également par une offre importante d'horaires pour un même film, parfois à quelques dizaines de minutes d'intervalle<sup>43</sup>. Ainsi, les spectateurs peuvent se rendre à n'importe quel moment de la journée au cinéma, et être assurés de ne pas avoir à trop attendre pour voir le film souhaité. En outre, le multiplexe, par l'offre diversifiée qu'il propose, autant en genre de films qu'en nationalité, autorise le spectateur à se présenter sans savoir quelle œuvre il visionnera. En effet, selon le CNC, en 2001, suite à l'apparition des cartes illimitées, 30% des spectateurs se rendent dans un multiplexe sans savoir quel film regarder, contre 10 à 20% dans les autres cinémas.<sup>44</sup> A l'inverse, les circuits ont été parmi les premiers à développer la vente de tickets à distance, permettant pour certains de réserver sa place dans la salle (Pathé par exemple). Ainsi, le multiplexe s'adapte aux différentes pratiques des spectateurs.

---

<sup>41</sup> Site du CNC « Les engagements de programmation », consulté le 01 avril 2025.

<sup>42</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>43</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

<sup>44</sup> CNC. *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma*. Étude publiée le 01 décembre 2001.

### 3. Une synergie entre le multiplexe et la zone commerciale

Comme abordé en première partie, les zones commerciales se sont progressivement développées autour d'une surface de vente majoritairement alimentaire (supermarché ou hypermarché), avec des commerces thématiques (textiles, bricolage, ameublement...).

Où se situent les cinémas dans ce contexte ? Ils peuvent relever du loisir, comme une salle d'escalade, une salle de sport, un laser-game ou un bowling, mais également du culturel. En fort développement depuis les années 2010<sup>45</sup>, les commerces de loisirs sont très appréciés par les opérateurs et les foncières exploitants les surfaces commerciales : ils permettent de drainer des flux de populations de manière régulière (un écran de multiplexe amène 100 000 personnes par an en moyenne dans une zone commerciale<sup>46</sup>), et de diversifier leur offre. Dès lors, le cinéma se pense comme une offre de loisirs parmi d'autres, et des synergies s'installent : la restauration, rapide ou non, est un acteur privilégié des exploitants. Les restaurants mettent en place des offres, comme par exemple dans la zone commerciale Waves Actisud à Moulin les Metz, où est situé Kinépolis Waves : *“une place à 8€ pour un menu acheté chez McDonald's”*.<sup>47</sup> On peut imaginer que les spectateurs vont donc se rendre en priorité dans ce restaurant, pour déjeuner après ou avant leur séance. A. Mesnier développe<sup>48</sup> : *“lorsque je travaillais pour Altarea, j'ai vu des exemples de baux des restaurants qui étaient négociés par rapport à la promesse d'ouverture d'un cinéma. Tous avaient une clause où ils payaient 60% du prix total du loyer, et 100% lorsque le cinéma serait ouvert.”*

En réalité, cela doit être nuancé : selon une étude Procos, pour 50 cinémas multiplexes entourés de plus de 200 restaurants, les effets d'entraînement, créés par une offre sur le cinéma, ne seraient que de 5% pour les restaurants, avec des pics de 10 à 20% lors de la sortie d'un blockbuster.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Gintrand, Franck, *Le jour où les zones commerciales auront dévoré nos villes*. Paris, Thierry Souccar éditions, 2018, 224 pages.

<sup>46</sup> Desse, René-Paul, « Les centres commerciaux français, futurs pôles de loisirs ? », Flux, n°50, 2002, p 6-19.

<sup>47</sup> Site internet Waves Actisud « Les offres restaurants et cinémas », consulté le 11 mars 2025.

<sup>48</sup> Mesnier, Antoine, Président de Ciné Conseil, entretien réalisé le vendredi 13 décembre 2025.

<sup>49</sup> Neo Restauration « Cinéma et Restauration : la fin d'une idée reçue », 04 décembre 2013, consulté le 08 décembre 2024.

Les cinémas, ouverts avant midi ou au plus tard pour les séances de 13h et jusqu'à environ minuit, contribuent à attirer un flux de visiteurs qui bénéficie aux zones commerciales. Le dimanche, lorsque de nombreux commerces sont fermés, les cinémas restent ouverts. De plus, comme cela m'a souvent été expliqué lors de mes entretiens avec les exploitants, le cinéma attire un type de public qui rassure les zones commerciales : un public principalement familial ou jeune. Étant donné que les multiplexes ne servent pas d'alcool, les risques de débordements restent limités, contrairement à des établissements tels que les discothèques ou les bowlings, plus festifs et susceptibles de générer des nuisances. Ainsi, les cinémas jouent un rôle prestigieux au sein des zones commerciales, en apportant une dimension culturelle rassurante. L'exemple du Méga CGR de la périphérie bordelaise est significatif de cet effet bénéfique du cinéma : il est situé dans le centre commercial Rives-d'Arcin de Bègles dont le slogan est : « Rives-d'Arcin à côté du CGR »<sup>50</sup>

Il n'est d'ailleurs pas rare de voir le cas où des promoteurs immobiliers viennent chercher un exploitant, dans le but de dynamiser une zone. C'est le cas du promoteur Hurban, qui propose la conception de zones de loisirs ou de zones commerciales incluant des cinémas<sup>51</sup>, avec l'envie de travailler au mieux les synergies entre les commerces.

---

<sup>50</sup> Desse, René-Paul, « Les centres commerciaux français, futurs pôles de loisirs ? », Flux, n°50, 2002, p 6-19.

<sup>51</sup> Site internet d'Hurban, rubrique loisirs, « projet immobilier de loisirs : la question des cinémas », consulté le 02 avril 2025.

## C. L'impact structurant sur l'industrie cinématographique et son public

### 1. L'essor de la fréquentation

Aujourd'hui, constatons que toutes les villes de 100 000 habitants ou plus sont équipées en multiplexe<sup>52</sup>. Cette typologie de salle est en moyenne équipée de 11 écrans pour 2160 fauteuils. Selon le bilan 2023 du CNC, la France comptait 2054 cinémas actifs, pour 249 multiplexes (12,41% du parc total). Cependant, en 2023 toujours, les cinémas français réalisaient 180,3 millions d'entrées, dont 105,12 millions pour les multiplexes (58,4%). Rappelons que la fréquentation n'était que de 125 millions d'entrées en 1993, et que l'essor des multiplexes dans les années 90, entre autres, ont permis d'arriver au score de 174 millions d'entrées en 2003. Localement, J-F Perrut<sup>53</sup> analyse l'impact des multiplexes sur les entrées en Lorraine : il constate que pour l'aire urbaine de Nancy, les cinémas réalisaient 146 000 entrées en 1994, pour arriver à 1 735 000 en 2003 (+ 51%). L'UGC Ciné Cité Ludres, ouvert en 1997, a indéniablement participé à cette augmentation. A l'inverse, il note que dans la Meuse et dans les Vosges, départements non équipés en multiplexe en 2003, la fréquentation n'est passée que de 620 000 entrées en 1994 à 714 000 entrées en 2003.

Tristan Dominguez, dans sa thèse s'intéressant aux multiplexes et leurs publics<sup>54</sup>, développe l'idée que les cinémas multiplexe, et la carte illimitée mise en place au début des années 2000 par UGC et Pathé, ont favorisé l'émergence d'une cinéphilie tournée vers l'éclectisme.

Les cartes illimitées, lancées en France par UGC en mars 2000, puis par Pathé-Gaumont en septembre 2000, permettent de visionner n'importe quel film dans les cinémas du réseau, moyennant un prélèvement mensuel, à leur création, d'environ 15€ par mois pour UGC, et 19€ pour Pathé-Gaumont. Appliquées à l'offre d'un multiplexe, ces cartes offrent l'occasion aux spectateurs de se diriger vers des films qu'ils ne seraient pas allés voir de base : les abonnements poussent à la curiosité, notamment d'œuvres

---

<sup>52</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

<sup>53</sup> Ibid

<sup>54</sup> Dominguez, Tristan. *Les multiplexes et leurs publics - stratégies des opérateurs et pratiques spectatoriennes dans l'exploitation cinématographique française de 1993 à 2022*, Sciences de l'information et de la communication. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2023. Français.

bénéficiant d'une promotion moins importante que des plus gros films<sup>55</sup>. A l'inverse, les multiplexes se doivent d'avoir une offre diversifiée, à même de répondre aux envies du spectateur. C'est donc une aubaine pour les distributeurs, et notamment les plus petits, qui voient l'accès à leurs films (s'ils sont programmés) facilité par la carte illimitée. En effet, grâce à un communiqué de presse d'UGC et MK2 en 2007<sup>56</sup>, on apprend que 50% des entrées des films ayant vendus moins de 10 000 tickets ont été réalisées par des détenteurs de la carte illimitée, contre 13% pour les films à plus de 500 000 entrées.

S'il est impossible d'obtenir la part d'utilisateurs de cartes illimitées chez UGC (mentionnée comme "*importante*" selon Samuel Loiseaux, Directeur Général d'UGC<sup>57</sup>), Pathé est davantage enclin à donner ses résultats : selon Jean Hullin, directeur d'exploitation des Pathé de Nantes (Pathé Atlantis et Pathé Nantes) et d'Angers, leur part d'abonnés illimités est comprise entre 15 et 20% des entrées sur ces sites<sup>58</sup>.

Cette augmentation de la curiosité et de la possibilité de la satisfaire, couplée à une augmentation de l'offre de salles et surtout d'écrans, va conduire à une démultiplication du nombre de films en salle. En 1995, sortent 350 films par an, contre 607 films en 2000 (soit environ 16 films par semaine)<sup>59</sup>. Ceci peut s'expliquer par une diversification des goûts du public et l'émergence de nouveaux genres cinématographiques.

---

<sup>55</sup> CNC. *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma*. Étude publiée le 01 décembre 2001.

<sup>56</sup> Vulser, Nicole, « UGC et MK2 lancent leur carte commune d'abonnement illimité », *Le Monde*, 05 septembre 2017, consulté le 23 décembre 2024. [https://www.lemonde.fr/cinema/article/2007/09/05/ugc-et-mk2-lancent-leur-carte-commune-d-abonnement-illimite\\_951492\\_3476.html](https://www.lemonde.fr/cinema/article/2007/09/05/ugc-et-mk2-lancent-leur-carte-commune-d-abonnement-illimite_951492_3476.html)

<sup>57</sup> Loiseau, Samuel, directeur général du groupe UGC, entretien réalisé par mail le 12 décembre 2024.

<sup>58</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé le jeudi 23 janvier.

<sup>59</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

## 2. *La diversification du public*

Les acteurs du monde la culture ont vu l'arrivée des multiplexes d'un mauvais œil, arguant qu'ils ne seraient qu'un lieu de marchandisation de la culture ou encore "*les portes-avions du cinéma américain*", comme le rapporte T. Dominguez dans sa thèse sur les multiplexes. En analysant les effets de l'apparition de ces cinémas sur les pratiques du public, nous constatons une réalité plus nuancée.

Selon une étude du CNC<sup>60</sup>, portant sur l'évolution du public des cinémas de 1993 à 2009, le nombre de spectateurs des salles de cinéma est en hausse : + 23,7% de taux de pénétration du cinéma dans la population. Ceci est particulièrement visible chez les plus jeunes. Depuis 2001 en effet, plus de trois français de 6 ans et plus sur cinq vont au cinéma chaque année. Plus globalement, les multiplexes permettent l'accès au cinéma à un nouveau public : les périurbains, les habitants de la banlieue, et les habitants de zones rurales. On observe chez ces derniers un taux de pénétration du cinéma en hausse au fil des décennies, passant de 33 % en 1988 à 58 % en 2018<sup>61</sup>.

Les multiplexes ont permis de démocratiser davantage l'accès au cinéma de catégories socio-professionnelles dites inférieures, les CSP-. Toujours selon l'étude du CNC, si les CSP- étaient 46,1% à se rendre au cinéma en 1993, ils sont désormais 54,9% à s'y rendre en 2009. T. Dominguez explique que les multiplexes ont permis de changer l'opinion des spectateurs sur les salles, et d'atténuer l'image de "temple du cinéma", associée régulièrement à la salle Art et Essai de centre-ville, terme qui sous-entend que son accès n'est accordé qu'aux initiés, toujours selon un champ lexical religieux. Le multiplexe, par son positionnement géographique (en périphérie, près des lieux de commerces), son architecture innovante, pensée pour être la plus accessible possible, participe à une désacralisation de la pratique cinéma, et rend légitime l'accès au cinéma pour tous.

Enfin, les multiplexes ont permis l'émergence de nouveaux genres de films, répondant à cette démocratisation de la pratique du cinéma. T. Dominguez distingue trois genres : les films de super-héros (Marvel, DC Comics), les films "régionaux", tournés

---

<sup>60</sup> CNC. *Évolution du public des salles de cinéma 1993 – 2009*. Étude publiée en juillet 2010.

<sup>61</sup> Ministère de la culture. *Enquête sur les pratiques culturelles des français*. Étude publiée en 2008.

vers la comédie (*Bienvenue chez les Ch'tis* (2008), *Les Tuches* (2011), ou encore les films “de banlieue” (*Les Kairas* (2012)).

Les films de super-héros sont développés autour d’une logique de franchise (de “phase” pour l’univers Marvel), où les films font partie d’un tout, comme un épisode de série fait partie d’une saison. Ainsi, la sortie d’un nouveau film Marvel permet de retrouver l’un de ses super-héros préférés, mais également de voir l’évolution d’une histoire plus globale. Via des plans marketing transmédias et internationaux, les majors hollywoodiennes font de la sortie de ces films de véritables événements à ne pas rater (au risque de se faire divulguer les révélations promises), renforçant l’aspect communautaire de la sortie cinéma dans un multiplexe. Les exploitants vont jusqu’à accompagner la sortie de ces titres par des événements dans leur hall.

Les banlieues sont également concernées par l’apparition des multiplexes de périphérie : 13% des cinémas en banlieue sont des multiplexes, mais ils y réalisent 70% des entrées. Ainsi, on voit l’apparition de films destinés principalement à ces populations, majoritairement diffusés dans les multiplexes. Jean-Philippe Blanchard, auteur de *Vers un humour ethnicisant : les comédies de banlieue (1999-2013)*<sup>62</sup> explique “On peut observer que les principaux multiplexes des zones ethnicisées ont un public dont la consommation cinématographique est effectivement très réactive à la donnée ethnique présente dans les récits qui leur sont proposés.”

Enfin, concernant l’émergence des comédies françaises régionales, T. Dominguez les date à partir des années 2000. Cela peut s’expliquer par plusieurs raisons : un sentiment d’identification liée à une appartenance régionale, et plus globalement à un goût plus prononcé pour les comédies en région qu’à Paris. Selon l’observatoire des pratiques cinématographiques du CNC<sup>63</sup>, en 2008, 48% des habitants des zones rurales citent la comédie comme genre favori, contre 38% des habitants de Paris et son agglomération. Et ce sont les multiplexes qui profitent le plus de cet engouement régional pour les comédies : en 2018, les multiplexes réalisent 33% de leurs entrées sur des films

---

<sup>62</sup> Blanchard, Jean-Philippe. « *Vers un humour ethnicisant : les comédies de banlieue (1999-2013)* ». Le Temps des médias, 2017/1 n° 28. p.100-112

<sup>63</sup> CNC. *Observatoire de la fréquentation cinématographique à Paris*. Étude publiée le 01 avril 2008.

français, pour atteindre 40% dans les multiplexes situés dans des communes de 100 000 habitants ou moins, qui programment une majorité de comédies populaires.

### ***3. Les répercussions sur l'ensemble du secteur***

L'exploitation cinématographique française se structure en trois branches : la petite exploitation, qui regroupe les établissements enregistrant moins de 80 000 entrées par an ; la moyenne exploitation, correspondant à un volume situé entre 80 000 et 450 000 entrées ; et enfin la grande exploitation, qui concerne les cinémas dépassant les 450 000 billets annuels<sup>64</sup>. Les multiplexes situés en périphérie urbaine relèvent le plus souvent de cette dernière catégorie.

Les chiffres de fréquentation des multiplexes démontrent comment, au fil des années, ces derniers sont devenus essentiels dans l'expérience cinématographique, devenant un réflexe pour de nombreux spectateurs lorsqu'il s'agit de choisir un cinéma. Face à cette évolution, comment les cinémas des deux autres branches ont-ils résisté ?

J-F Perrut, toujours au sujet des cinémas lorrains<sup>65</sup>, expose comment les centres-villes se sont réorganisés autour de populations étudiantes et intellectuelles, ce qui a favorisé le développement des cinémas d'Art et d'Essai, voire la reprise de complexes de 3 ou 4 salles par ces mêmes exploitants.

Chantal Gérard, chercheuse au CNRS<sup>66</sup>, relate les réactions des cinémas de centre-ville s'incarnant tout d'abord dans des logiques de défense (opposition, dénonciation de la marchandisation de la culture, recours devant les pouvoirs publics pour stopper le développement des multiplexes de périphérie), pour ensuite s'orienter vers une réflexion constructive, visant à consolider leur position.

Une des premières réactions a été de faire appel aux pouvoirs publics, en incitant au rachat de salles par les municipalités, pour maintenir un centre-ville dynamique et

---

<sup>64</sup> Site de la FNCF, « la Commission de Branche », consulté le 02 avril 2025.

<sup>65</sup> Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

<sup>66</sup> Ibid.

attractif. Résultat, plus du quart des salles françaises sont devenues municipales à cette période, dont un tiers sont classées Art et Essai.

Depuis longtemps, les pouvoirs publics interviennent pour réguler le marché de l'exploitation cinématographique en France. La création de l'Agence nationale pour le Développement du Cinéma en région (ADRC) en 1983 en témoigne. Son action, conjuguée à celle du CNC, qui accorde chaque année une aide automatique à plus de 500 salles, a permis à de nombreux cinémas de petite et moyenne exploitation de résister face aux multiplexes. Ces soutiens ont notamment facilité la rénovation des établissements et l'amélioration du confort en salle, éléments essentiels pour continuer d'attirer le public.

Chantal Gérard prend l'exemple de Patrick Brouiller, ancien président de l'Association Française des Cinémas d'Art et d'Essai (AFCAE), qui a convaincu département, région et mairie de l'aider à financer la reprise de l'ancien complexe de 4 salles, à Epernay. L'objectif était d'éviter que les spectateurs ne se rendent à 20 km, au Pathé Thillois, situé en périphérie de Reims, et de dévitaliser le centre-ville d'Epernay.

Face à la volonté des multiplexes de diffuser de plus en plus de films Art et Essai, notamment les plus porteurs, les cinémas classés se sont parfois vus déposséder de leur programmation habituelle. Ainsi, les exploitants se sont efforcés de travailler la qualité de leur programmation, en diffusant du cinéma de recherche, du patrimoine, et des films jeune public. L'accent a été mis sur l'animation et l'accompagnement des séances (rencontres avec les auteurs, ateliers, cycles). Les cinémas d'Art et d'Essai ont également été poussés par les multiplexes à s'adapter, en promouvant davantage leurs actions, et à moderniser leurs outils de communication, notamment sur Internet.

Enfin, des exploitants indépendants ont également fait le choix du multiplexe, afin que ce modèle ne devienne pas l'apanage des groupes cinématographiques nationaux. Cette deuxième génération de multiplexes s'incarne tout particulièrement dans le Ciné Pôle Sud, multiplexe de la périphérie nantaise de 9 salles, créé par Philippe Laury en 2003<sup>67</sup>. Gérant de la zone commerciale Pôle Sud, initialement composée uniquement d'un supermarché E. Leclerc, il décide de la développer en incluant diverses activités, dont le cinéma. Les exploitants indépendants, implantés localement, développent des stratégies adaptées au territoire, contrairement aux groupes cinématographiques qui ont une logique peut-être davantage nationale. Ainsi, le Ciné Pôle Sud a fait de ses tarifs un de ses

---

<sup>67</sup> Deshayes, Thierry, directeur du Ciné Pôle Sud, entretien réalisé en visioconférence le jeudi 19 janvier 2025.

arguments majeurs, comme l'explique Thierry Deshayes, directeur du cinéma rencontré dans le cadre de ce mémoire<sup>68</sup> : « *notre spécificité est à trouver dans nos tarifs : 4€ pour les -16 ans, 6€ en réduit, et 8€ tarif plein. Ils n'ont pas bougé depuis leur création* ». J. Hullin détaille les stratégies d'adaptation de Pathé<sup>69</sup> : « *Le groupe Pathé, pendant un moment, avait une politique de prix nationale : le même tarif appliqué partout. Ce qui n'était pas avantageux pour nous à Nantes, vu la concurrence ! Maintenant, on a une politique de prix locale, ce qui nous a permis fin 2024 de baisser nos tarifs.* »

Les multiplexes, stratégiquement implantés dans des zones commerciales périphériques qui ont su accompagner les transformations urbanistiques des années 1970, ont permis à l'exploitation cinématographique française de connaître un véritable renouveau. En outre, ces multiplexes ont favorisé l'émergence de nouveaux publics, de nouveaux genres cinématographiques et ont largement contribué à démocratiser l'accès au cinéma. En obligeant les exploitants indépendants à s'adapter et à se moderniser, tout en redéfinissant la géographie du cinéma à l'échelle nationale, les multiplexes de périphérie sont devenus, en l'espace de 30 ans, des éléments incontournables du quotidien dans la France périurbaine.

Cependant, ces dernières années, des signes inquiétants laissent présager que ce modèle pourrait être en déclin.

---

<sup>68</sup> Ibid

<sup>69</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le jeudi 23 janvier.

## DEUXIÈME PARTIE : Le modèle des multiplexes de périphérie en déclin ?

### A. Une fréquentation en baisse : quelles en sont les causes ?

Les multiplexes de périphérie ont vu leur fréquentation diminuer depuis une vingtaine d'années. Prenons l'exemple de l'année 2010 (206 millions d'entrées), et 2019, marquée par une fréquentation historique de 213 millions d'entrées (troisième meilleure année en 50 ans<sup>70</sup>). Deux années où les blockbusters et les comédies françaises, à même de réaliser des fortes entrées dans les multiplexes de périphérie, sont très présents. Citons *Avatar*, *Iron Man 2*, *Moi Moche et Méchant* en 2010, et *Qu'est ce qu'on a encore fait au bon dieu*, *Avengers : Endgame*, *Le Roi Lion* en 2019, notamment.

Le panel de cinémas sélectionné ci-dessous tente de mettre en lumière la baisse généralisée des entrées entre 2010 et 2019 sur l'ensemble du territoire et dans les principaux groupes cinématographiques.

	Cumul des entrées en 2010	Cumul des entrées en 2019	Différence entre 2010 et 2019
<b>UGC Ciné Cité Mondeville</b> (périphérie de Caen)	960 000 entrées	630 000 entrées	- 330 000 entrées
<b>Pathé Atlantis</b> (périphérie de Nantes)	1 110 000 entrées	725 000 entrées	- 615 000 entrées
<b>UGC Atlantis</b> (périphérie de Nantes)	671 000 entrées	436 000 entrées	- 235 000 entrées
<b>Pathé Plan de Campagne</b> (périphérie de Marseille)	1 700 000 entrées	1 500 000 entrées	- 200 00 entrées
<b>CGR St Saturnin</b> (périphérie du Mans)	800 000 entrées	610 000 entrées	- 190 000 entrées
<b>UGC Ciné Cité Ludres</b> (périphérie de Nancy)	890 000 entrées	745 000 entrées	- 145 000 entrées
<b>Kinépolis Lomme</b> (périphérie de Lille)	2 280 000 entrées	1 900 000 entrées	- 380 000 entrées
<b>CGR Brignais</b> (périphérie de Lyon)	1 110 000 entrées	835 000 entrées	- 270 000 entrées
<b>CGR Blagnac</b> (périphérie de Toulouse)	1 000 000 entrées	800 000 entrées	- 200 000 entrées
<i>Source : Cinézap</i>			

<sup>70</sup> CNC. *Le bilan 2019*. Étude publiée le 26 mai 2020.

Ainsi, sur chaque site étudié, on constate une baisse plus ou moins importante des entrées. Tentons maintenant d'en déterminer les causes : à la fois celles qui relèvent de tendances de fond, et d'autres liées à une situation conjoncturelle.

### ***1. Un réseau de salle en expansion constante***

Une des premières raisons à cette baisse des entrées peut s'expliquer par le maillage des salles de cinéma en France de plus en plus dense, malgré une fréquentation qui n'augmente pas ou peu.

En effet, si l'on se base sur les chiffres et études du CNC<sup>71</sup>, on constate qu'en 2010, la France métropolitaine comptait 5 048 écrans pour 2050 établissements actifs, alors qu'en 2019<sup>72</sup>, on dénombrait 6 114 écrans pour 2045 cinémas. Si en 9 ans le nombre de cinémas actifs reste stable, on note la création de 1 066 écrans supplémentaires. Selon le CNC, ces chiffres traduisent l'expansion des multiplexes, parfois construits en remplacement d'un cinéma moins bien dimensionné. Les chiffres de développement des principaux circuits français, qui exploitent les multiplexes, illustrent cette augmentation d'écrans : en 2015, 35,6% des cinémas étaient exploités par les circuits, contre 42,6% en 2019<sup>73</sup>. L'augmentation vient principalement du fait de l'ouverture de multiplexes, quel que soit l'exploitant.

Ainsi, l'offre pour les spectateurs est démultipliée, et les entrées des films sur une agglomération se retrouvent réparties entre différents sites.

Par exemple, pour l'agglomération de Caen, l'UGC Ciné Cité Mondeville a perdu, entre 2010 et 2019, 330 000 entrées, alors qu'il est resté le seul multiplexe de la périphérie caennaise. Cette baisse d'un tiers de sa fréquentation peut s'expliquer par l'ouverture, en 2014, du Pathé Rives de l'Orne, un multiplexe de 10 salles situé dans la galerie marchande du même nom, en bordure de centre-ville, et équipé d'un parking souterrain<sup>74</sup>. Ce nouvel établissement a remplacé le Pathé Lumière, un complexe de 7 salles qui a fermé ses portes en 2013. Ainsi en 2014, le nouveau Pathé réalise 570 000 entrées, 634 000 entrées en

---

<sup>71</sup> CNC. *Le bilan 2010*. Étude publiée le 15 mai 2010.

<sup>72</sup> CNC. *Le bilan 2019*. Étude publiée le 26 mai 2020.

<sup>73</sup> Ibid.

<sup>74</sup> Hamon, Nathalie, « Une salle « Pathé+ » dans le futur cinéma », Ouest-France, 11 février 2013, consulté le 11 avril 2025.

2019<sup>75</sup>. Le centre-ville de Caen étant relativement accessible en transport en commun ou en voiture depuis la première couronne, les spectateurs habitants ces zones ont désormais le choix entre les deux cinémas, et les entrées se répartissent.

Jean Hullin dresse le même constat pour l'agglomération nantaise<sup>76</sup>, en expliquant que le maillage toujours plus important des cinémas en périphérie conduit à une répartition des entrées entre les sites. En effet, la périphérie nantaise a vu en 20 ans l'ouverture de pas moins de 25 écrans : Ciné Pôle Sud en 2003 (10 salles), Cinéville en 2009 (9 salles)<sup>77</sup>, Grand Écran en 2024 (6 salles), et bientôt Cinéma Confluences (5 salles)<sup>78</sup> en 2025. Sur Nantes, la concurrence est d'autant plus forte qu'elle s'inscrit plus largement dans les différentes zones commerciales, où sont situés les multiplexes. Chaque zone développe ses arguments et se distingue des autres. Ainsi, Pôle Sud est historiquement axée sur les loisirs, tandis qu'Atlantis dispose de moins d'infrastructures dédiées à ce type d'activités. Ceci renforce l'image de Pôle Sud comme une destination privilégiée pour les loisirs, incitant les consommateurs à l'associer plus naturellement à une sortie au cinéma, contrairement à Atlantis.

Enfin, on parle parfois de cannibalisation au sein d'un même réseau de cinémas, répartissant les entrées entre les cinémas du même groupe. Hugues Borgia, auparavant directeur général d'UGC en charge du développement, rencontré dans le cadre de ce mémoire<sup>79</sup>, avance l'argument de la nécessaire stratégie d'ouverture de cinémas de son groupe dans une zone déjà couverte par l'enseigne, afin d'empêcher l'implantation de concurrents. Il cite l'exemple du centre-ville de Caen, où UGC a hésité à s'implanter : *« On nous avait proposé les Rives de l'Orne, qu'on a refusé. Aujourd'hui je l'aurais accepté. On se serait cannibalisé avec Mondeville mais on aurait géré la situation nous-même, et non avec Pathé comme c'est le cas maintenant »*.

---

<sup>75</sup> Site internet CineZap.

<sup>76</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le jeudi 23 janvier.

<sup>77</sup> Gamblin, Elsa, « Cinéville fête ses dix ans d'existence avec dix films », Ouest-France, 07 mars 2017, consulté le 11 avril 2025. <https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/nantes-44000/cineville-fete-ses-dix-ans-d-existence-avec-dix-films-4840064>

<sup>78</sup> Lambert, Stéphanie, « Nouveau cinéma au nord de Nantes : la date d'ouverture dévoilée, ainsi que la programmation », Ouest-France, 16 mai 2024, consulté le 11 avril 2025. [https://saint-brieuc.maville.com/cinema/cinemam\\_detail\\_nouveau-cinema-au-nord-de-nantes-la-date-d-ouverture-devoilee-ainsi-que-la-programmation--6291256\\_actu.Htm](https://saint-brieuc.maville.com/cinema/cinemam_detail_nouveau-cinema-au-nord-de-nantes-la-date-d-ouverture-devoilee-ainsi-que-la-programmation--6291256_actu.Htm)

<sup>79</sup> Borgia, Hugues, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le lundi 10 février 2025.

## 2. *La dépendance aux blockbusters*

Les multiplexes s'appuient principalement sur la diffusion de blockbusters, soutenus par des stratégies marketing mondialisées qui suscitent un fort engouement du public. Par ailleurs, ces cinémas sont souvent perçus comme des lieux dédiés au grand spectacle, où les écrans imposants et les technologies de pointe renforcent l'expérience cinématographique.

Cependant, depuis quelques années, on observe un déclin du nombre de sorties de ces blockbusters au cinéma<sup>80</sup>. Selon les différents bilans annuels du CNC, la part en entrée des films américains en 2010 était de 47,5%, en 2019 de 54,1%, et en 2023, 42%. Depuis la pandémie mondiale causée par le virus de la COVID-19, le nombre de films américains sortis en France baissent : seulement 69 en 2022, contre 193 en 2000<sup>81</sup>.

Comment l'expliquer ? Premièrement, les majors hollywoodiennes dépensent de plus en plus pour produire un film, et les blockbusters les plus impactant atteignent des budgets inédits. A titre d'exemple, la saga *Mission Impossible* avait maintenu jusqu'au 6ème opus les budgets de ses films entre 150 et 200 millions de dollars (inflation comprise), le 7ème opus a atteint les 300 millions de dollars et le 8ème à venir est d'ores et déjà annoncé avec un budget à 400 millions<sup>82</sup>. Ainsi, les majors concentrent plus d'argent et de risques, et tentent de faire de chaque sortie un événement toujours plus mémorable. Cette logique réduit fortement le nombre de films produits et diffusés en salle, ce qui ne va pas dans le sens des multiplexes et l'argument d'une offre diversifiée. Jean Hullin dresse le même constat<sup>83</sup> : «*Sur l'année 2024, nous n'avons eu que deux seuls blockbusters américain forts, ce qui n'a pas aidé à atteindre les objectifs sur des sites comme le Pathé Atlantis. Cette année était de toute façon dominée par les films français.*»

---

<sup>80</sup> Jourdan, Julien, « Les salles de cinéma sont fragilisées par le discret retrait des studios hollywoodiens », Le Monde, 29 janvier 2023, consulté le 01 avril 2025.

[https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/01/29/les-salles-de-cinema-sont-fragilisees-par-le-discret-retrait-des-studios-hollywoodiens\\_6159702\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/01/29/les-salles-de-cinema-sont-fragilisees-par-le-discret-retrait-des-studios-hollywoodiens_6159702_3232.html)

<sup>81</sup> Site internet du Sénat, « Rapport d'information n°216 », 6 mai 2003, consulté le 02 avril 2025.

<sup>82</sup> Desrués, Antoine, « Mission Impossible 8 : l'énorme budget se confirme et fait craindre le pire pour la saga », 26 mars 2025, consulté le 27 mars 2025. <https://www.ecranlarge.com/films/news/mission-impossible-8-enorme-budget-confirme-craindre-pire>

<sup>83</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le jeudi 23 janvier.

S'ajoutent à cette tendance de fond d'autres facteurs aggravants, davantage conjoncturels. Notamment la grève de scénaristes de 2023, qui a stoppé et retardé la production ou la sortie de films hollywoodiens<sup>84</sup>. Mentionnons également la volonté des majors de développer leurs services de S-VOD, tels que Disney+ pour The Walt Disney Company, HBO Max pour Warner Bros. Pictures, ou encore Universal+ pour Universal Pictures. La COVID-19 n'a fait qu'accélérer ces changements de stratégies, provoquant des situations inédites pour l'exploitation. Le cas du remake en live-action de Mulan, dont la sortie était initialement prévue au cinéma en août 2020, en est un parfait exemple.<sup>85</sup> Censé être un titre fort de la rentrée, attendu par l'industrie pour son potentiel d'entrées (l'original ayant réalisé quasiment 6 millions d'entrées en 1998), Mulan a vu sa sortie en salle brutalement annulée par The Walt Disney Company, privilégiant une diffusion sur sa plateforme S-VOD. La firme annonçant au passage une nouvelle stratégie, favorisant la sortie de ses contenus attendus sur Disney+, au détriment des salles de cinéma. La Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF), citée dans la presse<sup>86</sup>, a vivement réagi *« Nous déplorons que certains distributeurs contribuent à accentuer la crise, et plus largement notre secteur, en optant pour des modes de diffusion bien moins créateurs de valeur que la sortie en salle »*.

Depuis, The Walt Disney Company semble à nouveau décidé à exploiter ses films en salle, constatant la difficulté à rentabiliser sa plateforme<sup>87</sup>. Si cette situation est évidemment un signal positif pour l'exploitation, tant The Walt Disney Company concentre des marques fortes (Marvel Studio, LucasFilms, 20th Century Fox...), cela pose indéniablement la question de la dépendance des salles, notamment des multiplexes, aux blockbusters et aux stratégies des studios.

---

<sup>84</sup> Baronian, Renaud, « Grève à Hollywood : quel impact sur les blockbusters en 2024 ? », Le Parisien, 18 novembre 2023, consulté le 6 mars 2025. <https://www.leparisien.fr/culture-loisirs/cinema/greve-a-hollywood-quel-impact-sur-les-blockbusters-en-2024-18-11-2023-7M53LDWHSFFLXCFVZVUTX47GMI.php>

<sup>85</sup> T.L., « Streaming : le "Mulan" sortira directement sur Disney+ en France », Le Bien Public, 06 août 2020, consulté le 27 février 2025. <https://www.bienpublic.com/culture-loisirs/2020/08/06/streaming-le-film-mulan-sortira-directement-sur-disney-en-france>

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Roche, Adrien, « Cinéma vs Streaming : un changement de stratégie chez Disney en pleine bataille face à Netflix ? », Écran Large, 6 décembre 2023, consulté le 14 février 2025. <https://www.ecranlarge.com/films/news/1497981-cinema-vs-streaming-changement-strategie-disney-netflix>

### 3. *La projection numérique : fin de l'argument qualitatif et quantitatif pour le multiplexe ?*

Les multiplexes, notamment ceux des périphéries, ont permis aux spectateurs français d'accéder dans les années 90 à un confort de projection et une offre de films jusque-là inédits. Aujourd'hui cependant, de nombreuses typologies de salles, autres que le multiplexe, peuvent prétendre à un niveau de confort au moins équivalent, surtout depuis le développement massif des projecteurs numériques à partir de 2007. Le numérique a eu pour effet de faciliter l'accès aux films. Avec pour conséquences de drastiquement faire évoluer les plans de sorties des distributeurs et les programmations des salles indépendantes.

C'est en effet à la fin des années 2000 que la projection numérique semble devenir la norme, appuyée par le succès d'*Avatar* en 2009 : 14,5 millions d'entrées en France<sup>88</sup>, dont les  $\frac{3}{4}$  des séances étaient en 3D<sup>89</sup>, format impossible à diffuser via pellicule. Résultat : en 2014, 100% des cinémas sont équipés en numérique, peuvent diffuser de la 3D, participer à cet engouement autour de cette nouvelle technologie, en plus de bénéficier de la même qualité d'image que les multiplexes. Ainsi, on observe chez les exploitants indépendants l'émergence d'un discours tourné autour du confort en salle et de la qualité de projection, notamment sur le développement du laser.<sup>90</sup> Citons le cas du cinéma l'Alcazar d'Asnières-sur-Seine, cinéma Art et Essai datant de 1915, repris en 2021 par Xavier Orsel<sup>91</sup>, ancien directeur de l'exploitation des cinémas Pathé-Gaumont : le cinéma s'est équipé d'un écran LED, de fauteuils duo, et insiste dans sa communication sur une qualité de diffusion inédite.

---

<sup>88</sup> Source CineZap

<sup>89</sup> Delique, Marion, « En attendant *Avatar 2* : se (re)préparer à la 3D... et au-delà ? » Box office Pro, 17 août 2022, consulté le 23 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/en-attendant-avatar-2-se-repreparer-a-la-3d-et-au-dela-1-2/>

<sup>90</sup> Site Internet du Cinéma LUX, « Le Lux Adopte la technologie Laser », consulté le 23 mars 2025.

<sup>91</sup> Colon, Tanguy, « Un nouvel exploitant pour le cinéma d'Asnières », Box Office Pro, 28 janvier 2021, consulté le 28 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/un-nouvel-exploitant-pour-le-cinema-dasnieres/>



Photo 5 : Exemple de communication diffusée par l'Alcazar. *Site de l'exploitant.*

Ce cas, certes extrême, prouve bien que le stéréotype d'un cinéma indépendant, de centre-ville, vieillissant, en comparaison au multiplexe, fleuron technologique, n'est plus une vérité immuable.

Le passage au numérique a également bouleversé l'habitude d'une hiérarchisation dans l'ordre de diffusion des films. Les multiplexes, capables de générer beaucoup d'entrées, recevaient la copie pellicule des films attendus en premier, pour ensuite l'envoyer dans d'autres salles plus petites<sup>92</sup>. Le numérique, et la suppression des VPF<sup>93</sup> en 2022, ont permis aux salles indépendantes d'accéder plus largement aux copies et de diversifier leur offre. Ces cinémas peuvent désormais diffuser un blockbuster à sa sortie, au même titre qu'un multiplexe. Les distributeurs ont ainsi élargi leurs plans de sortie : selon le CNC, en 2022, près de 450 cinémas ont programmé dès la première semaine d'exploitation des films de majors américaines, en hausse de 10,% depuis 2019. Cette situation crée des tensions, et amène la branche de la grande exploitation à évoquer une concurrence déloyale, comme le rapporte Samuel Loiseau, directeur général du groupe UGC rencontré dans le cadre du mémoire<sup>94</sup> : *“Avant, les distributeurs maîtrisaient leur plan de sortie, favorisaient les grandes salles et le tarif moyen de la moyenne/grande exploitation, le taux de remplissage des premières séances et le bouche à oreille induit*

---

<sup>92</sup> Clémence Allamand, *Les outils numériques au service de la diffusion cinématographique*, Terminal [En ligne], 124 | 2019, mis en ligne le 30 juin 2019, consulté le 11 avril 2025. <http://journals.openedition.org/terminal/4261> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/terminal.4261>

<sup>93</sup> Afin que les distributeurs financent le passage au numérique, le CNC a mis en place en 2010 les VPF (Virtual Print Fee, ou frais de copies virtuelles), qui les obligent à redistribuer aux salles une partie du gain réalisé par copie.

<sup>94</sup> Loiseau, Samuel, directeur général du groupe UGC, entretien réalisé par mail le 12 décembre 2024.

*par l'expérience collective... dorénavant la chronologie de sortie non maîtrisée implique que même les petites salles (municipales ou non) ont accès aux films en sortie nationale, ce qui défavorise les grands circuits et leur modèle.*” Ainsi, sur des “blockbusters d’auteurs”, comme *Oppenheimer (2023)*, qui réussissent à réunir grand public et cinéphiles, les distributeurs souhaitent s’adresser à la fois aux multiplexes et aux salles indépendantes, avec l’envie de toucher le public le plus large possible. Le prix de la place pratiqué par ces salles semble cristalliser ces tensions, comme l’explique S. Loiseau : “[Ces salles] peuvent se permettre de pratiquer des prix n’ayant aucune rationalité économique et participent ainsi à un affaissement tarifaire très dangereux pour la filière”. En effet, si l’on s’intéresse (à nouveau) à l’agglomération caennaise, les tarifs moyens par cinéma sont de 5€40 pour les deux indépendants<sup>95</sup>, et d’environ 8€70 pour les deux multiplexes<sup>96</sup>. Ainsi, un spectateur ayant le choix entre ces deux typologies de salles peut, s’il le souhaite, se diriger vers un cinéma au tarif plus avantageux, d’autant plus si l’exploitant offre des conditions de projection innovantes.

E. Meyniel apporte cependant une nuance, en soulignant le travail profitable à tous des salles indépendantes. Elles permettent de diffuser des films plus pointus, en complémentarité avec les multiplexes. Selon lui, il ne faudrait pas blâmer ces salles, mais plutôt demander aux distributeurs de réguler leurs plans de sortie.

## **B. L’accessibilité de la zone commerciale périphérique n’est plus adaptée aux problématiques actuelles**

### ***1. La dépendance à la voiture individuelle thermique***

Le secteur de l’exploitation comprend 10 000 employés<sup>97</sup> et 43 millions de spectateurs, qui se rendent dans les cinémas principalement en véhicule individuel thermique : 62% des spectateurs interrogés en 2024, selon le CNC. Ainsi, selon une étude de *The Shift Project*, l’exploitation émet environ 1,07 million de tonnes CO<sub>2</sub>e par an, ce

---

<sup>95</sup> Tarifs consultés le 12 avril 2025 sur les sites Internet du Cinéma Lux ([www.cinematlux.org](http://www.cinematlux.org)) et du Café des Images ([www.cafedesimages.fr](http://www.cafedesimages.fr)).

<sup>96</sup> Tarifs consultés le 12 avril 2025 sur les sites Internet du Pathé Rives de l’Orne (<https://www.pathe.fr/cinemas/cinema-pathe-les-rives-de-l-orne>) et de l’UGC Ciné Cité Mondeville (<https://www.ugc.fr/cinema.html?id=27>).

<sup>97</sup> Aysegül Algan, « L’emploi dans les salles de cinéma », Box Office Pro, 20 septembre 2022, consulté le 11 avril 2025. <https://www.boxofficepro.fr/lemploi-dans-les-salles-de-cinema-en-2021/>

qui représente une moyenne de 524 tCO<sub>2</sub>e par cinéma. 85% de ces émissions ont pour origine le déplacement des spectateurs.<sup>98</sup>

En synthèse, si nous comparons la répartition des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre) par secteur<sup>99</sup>, l'exploitation génère à elle seule 70% des émissions de l'ensemble de la chaîne du cinéma (production, distribution, exploitation).

Plus précisément, une salle type de la grande exploitation (qui comprend les multiplexes de périphérie) émet en moyenne 2 611,83 tCO<sub>2</sub>e par an, dont 87% proviennent du transport des spectateurs. En comparaison, une salle type de la petite exploitation émet en moyenne 151,37 tCO<sub>2</sub>e par an, dont 70,9% sont imputables au transport des spectateurs.

S'il n'existe pas de chiffres démontrant que le multiplexe de périphérie est plus dépendant à la voiture que la moyenne, certains indices tendent à le prouver. Ces cinémas sont situés, la plupart du temps, dans des espaces commerciaux périphériques. On l'a vu, ces derniers sont apparus grâce à l'émergence de la voiture individuelle, la construction de parkings, et le développement d'un réseau routier conséquent. Ainsi, plus de 80% des usagers des surfaces commerciales périphériques s'y rendent en voiture<sup>100</sup>, donnée qui intègre également les cinémas. Ceci est confirmé par H. Borgia<sup>101</sup> : *“Lorsque ces premiers multiplexes sont nés, c'était la voiture qui prédominait. L'écologie n'était pas une priorité, l'idée était de privilégier l'accessibilité. Quand je réfléchissais à l'emplacement d'un nouveau site, je me demandais en priorité si le parking allait être payant !”*.

La dépendance du multiplexe de périphérie à la voiture individuelle semble aujourd'hui poser problème. D'une part car le cinéma, comme tout secteur, doit faire sa part dans la réduction des GES. Selon l'Accord de Paris, signé en 2015, l'un des principaux objectifs est de *“Contenir l'élévation de la température moyenne de la planète nettement en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, en poursuivant l'action menée pour limiter l'élévation de la température à 1,5 °C”*<sup>102</sup>.

L'usage de la voiture individuelle thermique est encore très majoritaire aujourd'hui : sur tout le parc de voiture français en 2024, 91,3% sont thermiques, 2,2%

---

<sup>98</sup> The Shift Project, *Décarbonons la Culture*. Rapport publié le 21 novembre 2021.

<sup>99</sup> A noter que le seul chiffre lié à la distribution, fourni par Carbon4 et cité par *The Shift Project*, prend en compte les chaînes de TV. Cette donnée est donc à nuancer.

<sup>100</sup> ADEUS, *Mobilité et accessibilité dans les zones d'activités*. Étude publiée en novembre 2012.

<sup>101</sup> Borgia, Hugues, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le lundi 10 février 2025.

<sup>102</sup> Accord de Paris, *Accord sur le Climat*, signé le 22 avril 2015.

électriques et 5,8% hybrides<sup>103</sup>. Or, les scientifiques alertent<sup>104</sup> concernant la raréfaction à venir des matières premières, et notamment du pétrole : son volume d'extraction serait en déclin depuis 2006. Ainsi, la quantité d'énergies primaires mise à disposition diminuerait à partir de 2030, conduisant logiquement à une augmentation des prix du carburant. Imaginons que l'Etat décide de contenir le prix à la pompe, en réduisant les taxes prélevées : cela ne ferait que ralentir l'apparition du problème. Juliette Vigoureux, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique rencontrée dans le cadre ce mémoire, détaille<sup>105</sup> : *“Aujourd’hui, nous ne pouvons pas affirmer que la baisse de la fréquentation des multiplexes est liée à l’augmentation du prix de l’essence. Cependant, je suis intimement persuadée que l’usage de la voiture individuelle va poser souci à l’avenir”*. Elle prend l'exemple du monde du spectacle vivant, qui face aux pénuries d'essence de 2023 et à l'impossibilité de leurs spectateurs de se rendre aux représentations, ont dû annuler des spectacles. J. Vigoureux note une méconnaissance des enjeux écologiques de la part des exploitants : beaucoup ne réalisent pas que le multiplexe de périphérie est la typologie de salle la plus vulnérable face à la crise climatique.

Il est donc nécessaire que les zones commerciales périphériques et les multiplexes sortent de cette dépendance à la voiture individuelle thermique, d'une part pour réduire ses émissions de gaz à effets de serre, et d'autre part pour pallier la raréfaction à venir du pétrole.

## ***2. Une offre en transports en commun insuffisante et inadaptée***

Parmi les multiplexes situés en périphérie, certains profitent d'un réseau de transport en communs développé. C'est le cas de l'UGC et du Pathé Atlantis : la zone commerciale est desservie en tramway dès 2000, de 5h à 1h du matin, permettant de relier efficacement le centre-ville à Atlantis. Cependant, d'autres périphéries sont moins bien desservies. L'exemple de l'UGC Mondeville est assez parlant : il n'existe qu'une ligne

---

<sup>103</sup> Ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique, *Parc et circulation des véhicules routiers*, Étude publiée le 03 avril 2025.

<sup>104</sup> Durand, Bernard, « La raréfaction prochaine des combustibles fossiles va contraindre de hâter la transition énergétique. » *European Scientist*, 25 juin 2018, consulté le 13 mars 2025.

<https://www.europeanscientist.com/fr/opinion/rarefaction-prochaine-combustibles-fossiles/?utm>

<sup>105</sup> Vigoureux, Juliette, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique, entretien réalisé en visioconférence le vendredi 13 décembre 2025.

de bus pour se rendre dans ce cinéma depuis le centre-ville, en 40 minutes, et la ligne s'arrête à 22h50<sup>106</sup>. Si en temps normal sa fréquence oscille entre 10 minutes en heures de pointes, puis 20 minutes en heures creuses, le dimanche voit sa fréquentation passer à un bus toutes les 30 minutes et toutes les heures à partir de 20h. Cette offre n'est globalement pas adaptée aux séances du multiplexe : elle ne couvre pas toutes les plages horaires d'ouverture du cinéma, surtout le week-end, période où les cinémas réalisent le plus d'entrées.

Sans compter que ces zones commerciales ne sont pas toujours adaptées aux déplacements à pied, surtout depuis un arrêt de bus. Si l'on souhaite changer de magasin, on se déplace en voiture pour aller se garer à un autre endroit. Ainsi, décider de se rendre en transport en commun dans ces zones est certes possible, comme beaucoup d'exploitants me l'ont souligné. Cependant, est-elle pratique et crédible ? Toutes les contraintes citées précédemment sont décourageantes, et incitent certainement les spectateurs à utiliser leur voiture, au détriment des transports en commun.

Qu'en est-il des habitants des villes périurbaines, entourant la zone commerciale ? L'offre en transport en commun est dans ce cas inexistante, ou au mieux limitée, ne laissant que l'usage de la voiture individuelle comme possibilité. L'UGC Mondeville n'est pas accessible en transport en commun depuis la périphérie, mais c'est le cas également pour les cinémas de la périphérie de Nantes ou encore Rennes, deux villes pourtant équipées d'un réseau de transport en commun dense.

J. Hullin s'interroge toutefois sur le modèle du tout transport en commun : *“ce n'est pas parce qu'ils sont présents que les spectateurs vont forcément les emprunter.”* Et J. Vigoureux de compléter en soulignant que *“les transports en commun ne peuvent pas se suffire à eux-mêmes : il est physiquement impossible que l'entièreté des spectateurs d'un cinéma de périphérie les emprunte”*.

On l'aura compris, les transports en commun ne constitueront pas l'unique réponse, toutefois, le multiplexe de périphérie n'aurait-il pas un rôle à jouer, pour repenser

---

<sup>106</sup>Site internet de Twisto, la régie de transport en commun de l'agglomération caennaise.

l'usage de la voiture individuelle dans les déplacements de ses spectateurs (co-voiturage, mobilité douce...) ?

## **C. Les multiplexes de périphérie souffrent-ils d'un manque d'attractivité ?**

### **1. La “France moche” : constat réaliste ou stigmatisation ?**

Le modèle des zones commerciales périphériques est régulièrement critiqué, en premier lieu par les médias. L'un des exemples les plus frappant est peut-être l'article de Télérama de février 2010, “*Comment la France est devenue moche*”<sup>107</sup>. L'hebdomadaire y dresse un portrait acerbe du modèle des zones commerciales périphériques, évoquant les “*métastases périurbaines, un pullulement de pancartes et d'enseignes*”, ou encore “*des villes qui ressemblent à une soirée TF1 : un long tunnel de publicité.*” Le terme “*France moche*” est d'ailleurs depuis resté dans le vocabulaire courant, désignant de manière péjorative ces espaces périurbains, avec comme épice du problème les zones commerciales. L'État semble également préoccupé par leur avenir : il a annoncé en septembre 2023 un “*Plan de Transformation des zones commerciales*”<sup>108</sup> de 24 millions d'euros, avec pour objectif de répondre aux impératifs de transitions écologiques : végétalisation des zones, meilleure intégration dans le territoire. Mais surtout, l'État souhaite injecter de la polyvalence : construire des habitations et des services, afin de transformer ces zones en quartiers, résolvant au passage la question de leur accessibilité et de la dépendance à la voiture individuelle.

Ainsi, le Gouvernement et une certaine partie de l'opinion publique sous-entendent que le modèle de la zone commerciale périphérique serait arrivé à terme, boudé par les consommateurs, en proie à des difficultés et de la concurrence, notamment lié aux achats en ligne.

Pourtant, les zones commerciales périphériques demeurent en très bonne santé économique. Alexandre Brun<sup>109</sup>, géographe et urbaniste rencontré dans le cadre de ce mémoire, l'explique : “*Le modèle de la zone commerciale est conforté et se porte très*

---

<sup>107</sup> Remy, Vincent et de Jarcy, Xavier, « Comment la France est devenue moche », 12 février 2010, consulté le 10 mars 2025. <https://www.telerama.fr/monde/comment-la-france-est-devenue-moche,52457.php>

<sup>108</sup> Dossier de presse du Gouvernement, *Un nouvel horizon pour les zones commerciales*, publié en septembre 2023, consulté le 20 novembre 2024.

<sup>109</sup> Brun, Alexandre, géographe et urbaniste, entretien réalisé par visioconférence le 12 février 2025.

*bien ! Ces surfaces affichent leur meilleure rentabilité depuis le COVID-19. Les couronnes de villes n'ont jamais été autant courtisées, car les zones commerciales, qui restent attractives, sont au coeur de ces zones.*” En effet, en 2024 par rapport à 2023, les centres commerciaux ont réalisé +1,4% de chiffre d'affaires et +3,7% de fréquentation. Ainsi, ce modèle reste globalement privilégié par les français, comme l'explique cet article du quotidien Le Monde<sup>110</sup> : 72% des achats dans le commerce physique y sont réalisés.

Dès lors, comment expliquer cette différence de perception, entre certains médias, l'Etat et les clients de ces zones commerciales ? Le Monde esquisse une réponse, et cite Fabrice Raffin, sociologue : *“La transformation à marche forcée de ces espaces, qualifiés en plus de « moches », conduit à la dénégation d'un mode de vie complet, fondé sur la consommation et sur l'automobile, souvent par des gens qui prennent le métro et qui ne le connaissent pas”*. En effet, la France est aujourd'hui largement périurbanisée : un tiers de la population y habite<sup>111</sup>. Ce chiffre est le résultat d'une politique d'étalement périurbain pensée depuis les années 60. Il serait alors injuste aujourd'hui de montrer du doigt ceux qui ont choisi ce modèle. Cette injustice est d'ailleurs l'un des déclencheurs du mouvement des Gilets Jaunes en 2018. Né en réaction à l'augmentation des prix du carburant, ce mouvement a été à posteriori analysé comme l'expression de la colère d'une France périphérique<sup>112</sup> : sentiment de déclassement, délaissement d'une partie du territoire...

Ainsi, les aides proposées par l'État semblent nécessaires, ne serait-ce que pour répondre à l'urgence écologique, mais leur application doit se faire sans stigmatisation d'un mode de vie. L'accompagnement, la sensibilisation et la pédagogie seront donc nécessaires.

---

<sup>110</sup> Flavier, Sandra, « La “France Moche“ des zones commerciales, un modèle obsolète pour le Gouvernement, pas pour les usagers », Le Monde, 29 mars 2024, consulté le 15 janvier 2025.

[https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/03/28/la-france-moche-des-zones-commerciales-un-modele-obsolete-pour-le-gouvernement-pas-pour-leurs-usagers\\_6224685\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/03/28/la-france-moche-des-zones-commerciales-un-modele-obsolete-pour-le-gouvernement-pas-pour-leurs-usagers_6224685_3224.html)

<sup>111</sup> Hachemi, Nordine, et Offner, Jean-Marc, « Les territoires périurbains, cette France toujours et encore oubliée », L'Express, 09 juillet 2023, consulté le 5 janvier 2025.

<https://www.lexpress.fr/environnement/les-territoires-periurbains-cette-france-toujours-et-encore-oubliee-27VGFCIFMNBDEBF4QXZ3PAUOU>

<sup>112</sup> Zappi, Sylvia, « Gilets Jaunes : la France périphérique demande à être respectée. », Le Monde, 28 novembre 2018, consulté le 5 janvier 2025. [https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/11/28/la-france-peripherique-demande-a-etre-respectee\\_5389864\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/11/28/la-france-peripherique-demande-a-etre-respectee_5389864_823448.html)

## 2. Des rénovations nécessaires

Les multiplexes de périphéries peuvent également souffrir d'une image négative, notamment de par leur aspect extérieur. Aller jusqu'à inclure ces cinémas dans le qualificatif "France moche" serait exagéré, tant beaucoup ont bénéficié d'un effort architectural à leur création. Néanmoins, il est évident que l'effet de nouveauté n'est plus présent, comme l'explique A. Mesnier<sup>113</sup> : *"A leurs débuts certains cinémas ont bénéficié d'un effet "wahou", les gens faisaient des dizaines de kilomètres grâce à l'argument de la nouveauté. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas. Certaines zones commerciales perdent leur attractivité, et on assiste à un effet de banalisation."* Cet effet "wahou", également utilisé par Hugues Borgia<sup>114</sup>, semble être liés à un sentiment d'accoutumance des français à cette typologie de salles, mais également à l'âge des cinémas en eux-mêmes. En effet, les multiplexes de première génération ont entre 30 et 35 ans, et l'aspect général de ces cinémas accuse le poids des années. Sans oublier que depuis 1993, l'entièreté du parc cinématographique s'est modernisée, contribuant à atténuer l'impact visuel des multiplexes.

Prenons le cas de l'UGC et du Pathé Atlantis, ouverts en 1996. Ils dépendent de la même zone commerciale, Atlantis, gérée par la Compagnie de Phalsbourg. UGC est locataire de ses murs, et Pathé propriétaire de ses locaux et du parking.

Tous deux présentent un aspect extérieur vieillissant, démodé, nécessitant des travaux de rénovation : rouille, peinture qui s'écaille, pas ou peu d'espace vert. Si le groupe Pathé est le seul à pouvoir prendre la décision d'embellir son cinéma, UGC est lui contraint par son bailleur. S. Loiseau le reconnaît : *"Le problème à Atlantis, c'est le centre commercial lui-même qui est plus que vieillissant. Le propriétaire des lieux, la Compagnie de Phalsbourg, a conscience de la nécessité d'une rénovation plus globale du centre."*

---

<sup>113</sup> Mesnier, Antoine, Président de Ciné Conseil, entretien réalisé le vendredi 13 décembre 2025

<sup>114</sup> Borgia, Hugues, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le lundi 10 février 2025.



Photo 6 : abords du Pathé et UGC Atlantis. *Photos personnelles*

L'intérieur des sites nécessite également des rénovations. Le hall de l'UGC comporte un Ciné Café, situé au centre, et entouré de chaises. H. Borgia détaille ce concept et son anachronisme aujourd'hui :

Il a été imaginé comme une sorte de service, une zone d'accueil, et pas comme une source de profits. Il n'était pas rentable. Mais ça faisait partie du concept. C'était un élément distinctif, qui favorisait l'attractivité. [...] Les Ciné-Café sont aujourd'hui malheureusement trop souvent fermés. Il y'a eu un passage au self, avec une logique plus économique : chaque mètre carré devient rentable.

De plus, avec le développement de la vente à distance, les espaces de caisses ont été restreints dans les deux sites, libérant de la place dans les halls. Ils paraissent aujourd'hui surdimensionnés et assez vides, poussant les exploitants à développer de nouveaux concepts pour les faire vivre. Nous y reviendrons.

Cette problématique de la taille des halls et du bâtiment pose la question de l'entretien, du chauffage et de la climatisation de ces espaces. On l'a vu, en périphérie les terrains sont moins chers qu'en centre-ville, les exploitants ont donc pu développer des cinémas composés de grands halls, et de salles plus importantes, privilégiant avant tout le confort et la qualité de projection. Cependant, chauffer et climatiser ces surfaces devient aujourd'hui économiquement difficile, à l'heure où le prix du gaz et de l'électricité augmente : en 2007, le prix du kilowattheure (kWh) d'électricité était de 0,1061 € TTC. Ce tarif a plus que doublé pour atteindre 0,2516 € TTC en août 2024, soit

une augmentation de 137,17 %<sup>115</sup>. Pour le gaz, en 2005, le prix moyen du kWh était d'environ 0,05 €. En 2022, ce tarif a atteint un pic proche de 0,15 €/kWh, soit une multiplication par trois sur cette période.<sup>116</sup> J. Hullin détaille : *Le coût de l'énergie a augmenté, et les bâtiments sont difficiles à entretenir, du fait de leur taille. Parfois, nous n'avons pas de solution... Au Pathé Angers, par exemple, nous avons dû changer notre système de climatisation, cela nous a coûté très cher, mais nous avons économisé 30% sur nos dépenses annuelles en énergie* ”.

Se pose la question du taux de remplissage des cinémas : les grandes salles des multiplexes en périphérie, souvent composées de 400 places ou plus, ne seraient-elles pas surdimensionnées ? S'il n'existe pas de données spécifiques aux multiplexes, on observe néanmoins que le taux d'occupation par fauteuil de l'ensemble des cinémas était de 15,7 % en 2010<sup>117</sup>, et de 12,4 % en 2023<sup>118</sup>, ce qui prouve bien que les salles de cinéma sont de moins en moins occupées. Il existe cependant des exceptions, comme les séances événementielles ou avant-premières : les salles de grande capacité sont souvent remplies. C'est d'ailleurs l'un des arguments avancés par les exploitants pour justifier leur utilité. Toutefois, il paraît nécessaire de questionner leur pertinence. Sur les 2 660 séances que proposent en moyenne les multiplexes sur un an, la grande majorité ne sont pas liées à des événements<sup>119</sup>. Ainsi, pour l'écrasante majorité des séances, les dépenses énergétiques ne sont engagées que pour une poignée de spectateurs.

La rénovation doit également répondre à la problématique écologique. Or, l'isolation des bâtiments n'est actuellement pas suffisante. Le Shift Project, dans son rapport *Décarbonons la culture*<sup>120</sup> met en avant l'illusion qui consiste à croire que l'isolation phonique des salles de cinéma s'accompagne d'une isolation thermique performante. Ce n'est en réalité pas le cas. S'il n'existe pas d'études concernant les multiplexes de périphérie, de nombreuses analyses tendent à démontrer que les bâtiments en tôle, typiques des zones commerciales, ne sont pas efficaces énergétiquement. Quelle que soit la saison, la tôle stocke le froid et la chaleur, obligeant à davantage chauffer ou rafraîchir le bâtiment. De même, ce matériau vieillit assez mal, pouvant rouiller et se

---

<sup>115</sup> Site Internet de HelloWatt.

<sup>116</sup> Site Internet de KellWatt.

<sup>117</sup> CNC. *Géographie du cinéma en 2010*. Étude publiée le 20 septembre 2011.

<sup>118</sup> CNC. *Géographie du cinéma en 2023*. Étude publiée le 24 septembre 2024.

<sup>119</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>120</sup> The Shift Project, *décarbonons la Culture*. Rapport publié le 21 novembre 2021.

déformer. Il est donc nécessaire d'entreprendre des travaux d'isolation, d'autant plus que les cinémas sont soumis au Décret Tertiaire<sup>121</sup>. Ce texte découle de la loi Elan (2018), qui vise à l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments tertiaires de plus de 1000 m<sup>2</sup>. Dès 2030, ils devront avoir mis en œuvre 40 % d'économies d'énergie et 60 % d'ici à 2050.

### ***3. La capacité d'investissement et les stratégies des groupes cinématographiques***

La rénovation et la transformation des multiplexes de la première génération est une nécessité, nous l'avons vu. Cependant, les groupes cinématographiques ont-ils la capacité financière pour développer une telle politique ?

Les exploitants peuvent bénéficier d'une aide du CNC, le soutien automatique à l'exploitation<sup>122</sup>, pour financer des travaux de rénovations de leurs salles. Chaque cinéma bénéficie d'un compte de soutien alimenté par une taxe prélevée sur le prix des billets. Cette enveloppe est ainsi corrélée au nombre d'entrées : si elles baissent, les exploitants seront logiquement limités dans leurs investissements. Or, la branche de la grande exploitation, qui possède les multiplexes, n'a pas encore atteint ses niveaux d'entrées pré COVID-19, à l'inverse de la petite et moyenne exploitation, qui ont parfois même dépassé les niveaux historiques de 2019. Hugues Borgia développe<sup>123</sup> : *“L'UGC Atlantis rapporte encore de l'argent au groupe, mais beaucoup moins qu'avant, du fait de la baisse des entrées. Ainsi, le groupe UGC n'a pas eu et n'aura pas l'intention de rénover Atlantis, car il est difficile de réinvestir.”*

Récemment, le CNC a réajusté le barème de l'aide automatique, afin de favoriser la grande exploitation. Ainsi, le CNC augmente le taux de retour sur la TSA<sup>124</sup> de chaque

---

<sup>121</sup> Vulser, Nicolas, « Les salles de cinéma passées au crible du diagnostic énergétique, dans le cadre de la transition écologique du secteur », Le Monde, 08 juin 2022, consulté le 03 novembre 2024.

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/les-salles-de-cinema-passees-au-crible-du-diagnostic-energetique-dans-le-cadre-de-la-transition-ecologique-du-secteur\\_6129418\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/les-salles-de-cinema-passees-au-crible-du-diagnostic-energetique-dans-le-cadre-de-la-transition-ecologique-du-secteur_6129418_3234.html)

<sup>122</sup> Site Internet du CNC : soutien automatique à l'exploitation.

<sup>123</sup> Borgia, Hugues, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le lundi 10 février 2025.

<sup>124</sup> TSA : taxe sur le prix des entrées en salles de spectacles cinématographiques.

cinéma, en créant de nouveaux échelons dans le but de favoriser la grande exploitation, sans néanmoins pénaliser les autres branches de la profession.<sup>125</sup>

S. Loiseau identifie un autre facteur limitant les investissements de la grande exploitation : les aides attribuées suite à la fermeture des salles, causée par la pandémie de la COVID-19. La petite et la moyenne exploitation ont été aidées en proportion de leur chiffre d'affaires, alors que les circuits en ont bénéficié en proportion de leurs pertes.<sup>126</sup> S. Loiseau y voit un déséquilibre : *“Ceci implique pour les circuits de financer le résiduel des pertes, et la disparition de l’intégralité des cash-flow pendant cette période. Avec l’endettement induit, les capacités d’investissements des grands circuits sont plus que limitées.”* Avec la reprise, certains circuits doivent donc privilégier le remboursement de la dette plutôt que des stratégies d’expansion ou de différenciation.

La situation financière et la stratégie des principaux groupes cinématographiques, qui exploitent la majorité des multiplexes de périphérie, méritent d’être étudiées.

Kinepolis, 4ème groupe cinématographique en termes d’entrées, semble être en bonne santé économique : le groupe a récemment annoncé la création de multiplexes en Espagne<sup>127</sup>, et aux Etats-Unis<sup>128</sup>. Le constat est identique concernant Megarama et Cinéville, respectivement 5ème et 6ème groupe français en termes d’entrées. Ils n’hésitent pas à multiplier les ouvertures de salles. Cela se répercute sur les entrées : entre 2015 et 2019, selon les bilans du CNC, Cinéville est passé de 4,9 à 5,3 millions d’entrées

---

<sup>125</sup> « Le soutien automatique aux exploitants évolue », Box Office Pro, le 28 mars 2025, consulté le 29 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/le-soutien-automatique-aux-exploitants-evolue/>

<sup>126</sup> Loiseau, Samuel, directeur général du groupe UGC, entretien réalisé par mail le 12 décembre 2024.

<sup>127</sup> Marmiesse, Anne, « Kinepolis s’installe à Almeria et Madrid en Espagne », 20 septembre 2024, consulté le 14 mars 2025. [https://ecran-total.fr/2024/09/20/kinepolis-sinstalle-a-almeria-et-madrid-en-espagne/?srsltid=AfmBOorugq\\_HvgHW0BmNgWF6cMn-uEliCTbeUVskPdGRbPX\\_Qo2fi2Nr](https://ecran-total.fr/2024/09/20/kinepolis-sinstalle-a-almeria-et-madrid-en-espagne/?srsltid=AfmBOorugq_HvgHW0BmNgWF6cMn-uEliCTbeUVskPdGRbPX_Qo2fi2Nr)

<sup>128</sup> Colon, Tanguy, « Kinepolis se déploie aux Etats-Unis », Box Office Pro, 2 septembre 2019, consulté le 20 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/kinepolis-se-deploie-aux-etats-unis/>

annuelles. Megarama à lui quasiment doublé ses entrées, passant de 3,7 à 6,1 millions d'entrées annuelles.

Cependant, qu'en est-il des trois premiers circuits français : Pathé, CGR et UGC ? Comme nous le verrons dans les paragraphes suivants, chacun soulève des interrogations spécifiques, liées à des enjeux distincts que nous allons détailler.

### Pathé et le choix de la premiumisation

Concernant le groupe Pathé, leader en France, on observe la construction de cinémas entièrement tournés vers le haut-de-gamme<sup>129</sup> : le Pathé Palace, ou encore le Pathé Parnasse, ouverts récemment à Paris. Le tarif moyen du Pathé Palace étant de 17,80€, on pourrait argumenter que l'exploitant dégage davantage de profits que dans ses autres cinémas. Néanmoins, ces choix stratégiques, que l'on imagine coûteux en investissement technologique et en travaux, pénalisent certainement la capacité à moderniser les cinémas les plus vieillissants du groupe. Par exemple, les travaux de rénovation du Pathé Atlantis sont entièrement tournés vers le premium, et l'accent ne semble pas être mis sur la réfection du hall ou son aspect extérieur, pourtant nécessaire.

### CGR, une mise en vente qui interroge

Si l'on analyse les résultats de CGR entre 2015 et 2019, l'exploitant impressionne. Le groupe a augmenté son parc cinématographique de 26 salles sur la période, grâce au rachat en 2017 de Cap Cinéma, 4ème groupe cinématographique français<sup>130</sup>. Résultat, le groupe Rochelais enregistre une augmentation de +7,1 millions d'entrées entre ces deux années.

Pourtant, en avril 2022, Luc et Charles Raymond, actionnaires majoritaires du groupe, annoncent la mise en vente de CGR, à la surprise générale, si l'on en croit la

---

<sup>129</sup> « Le Cinéma pas cher, c'est la télévision : Jérôme Seydoux promet la montée en gamme des salles obscures », Le Figaro, 13 octobre 2022, consulté le 5 avril 2025. <https://www.lefigaro.fr/cinema/le-cinema-pas-cher-c-est-la-television-jerome-seydoux-promet-la-montee-en-gamme-des-salles-obscures-20221013>

<sup>130</sup> CNC. *Le bilan 2019*. Étude publiée le 26 mai 2020.

presse<sup>131</sup>. C'est en effet la crise du COVID, accentué par le rachat du groupe Cap Cinéma, valorisé à 100 millions d'euros, qui aurait fragilisé CGR. Il apparaît clairement que la stratégie d'expansion rapide du groupe, avec l'ouverture d'environ quatre multiplexes par an jusqu'en 2008, a nécessité des investissements considérables, impliquant des dépenses lourdes et soutenues.

Cependant, en mai 2023, la mise en vente est annulée sans plus d'explications<sup>132</sup>. Toute l'équipe dirigeante est remplacée, dont le directeur général Jocelyn Bouyssy, pourtant employé chez CGR depuis 37 ans, fondateur d'Apollo Films, et initiateur de la technologie maison ICE Theaters. Ce virage interroge sur les capacités financières réelles du groupe, et sur son orientation stratégique à venir.

### UGC, un groupe dans une situation financière difficile

Brigitte Macionni, présidente directrice générale du groupe, déclarait en 2022 : *“UGC sort de la crise très endetté après avoir dû financer des pertes très significatives.”*<sup>133</sup> La situation immobilière du groupe interroge également. En effet, UGC a entrepris en 2002 de vendre les murs de 12 de ses cinémas (105 écrans), dont beaucoup de multiplexes de première génération, certainement pour financer des investissements<sup>134</sup>. Rachetés en totalité en 2014, grâce à une opération principalement financée par de la dette, le groupe est aujourd'hui propriétaire d'un tiers de ses cinémas. Pour ces 12 salles, cela équivaut à une économie de 15 millions d'euros par an de loyers. Néanmoins, UGC n'est que locataire du reste de son parc, composé de 36 cinémas. Durant la crise du COVID-19, le groupe devait alors payer des loyers sur des sites fermés ou en perte de vitesse, à cause des mesures sanitaires. Ce qui n'est pas le cas de Pathé, CGR ou Kinopolis, totalement ou en majorité propriétaire des murs de leurs cinémas. En résulte

---

<sup>131</sup> Niedecorn, Frank, « Le numéro deux français des cinémas CGR se met en vente », Les Echos, 3 avril 2022, consulté le 24 mars 2025. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/le-numero-deux-francais-des-cinemas-cgr-se-met-en-vente-1398114>

<sup>132</sup> Péron, Didier, « CGR Cinémas annule sa vente et change son équipe dirigeante », Libération, 3 mai 2023, consulté le 25 mars 2025. <https://www.liberation.fr/culture/cinema/cgr-cinemas-annule-sa-vente-et-change-son-equipe-dirigeante-20230503>

<sup>133</sup> Niculai, Ioan, « La nouvelle patronne d'UGC veut faire émerger d'énormes succès français à l'international », Média+, 27 mai 2021, consulté le 25 mars 2025. <https://www.lemediaplus.com/la-nouvelle-patronne-dugc-veut-faire-emerger-denormes-succes-francais-a-linternational/>

<sup>134</sup> Henni, Jamal, « UGC Rachète ses salles de cinéma », BFM Business, 03 septembre 2014, consulté le 14 février 2025. [https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/ugc-rachete-ses-salles-de-cinema\\_AN-201409030042.html](https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/ugc-rachete-ses-salles-de-cinema_AN-201409030042.html)

une capacité d'investissement moins importante chez UGC, et des salles qui en pâtissent, comme l'explique A. Mesnier, qui a travaillé 11 ans chez UGC comme directeur des études, entre 1996 et 2004<sup>135</sup> : *“UGC n'a pas fait évoluer son concept, contrairement à Pathé. Cependant, je note une récente prise de conscience chez UGC. Le groupe améliore le confort de ses salles, notamment à l'UGC Bercy, avec de nouveaux fauteuils plus espacés, et un hall en complète réfection actuellement. Enfin, UGC développe davantage de rendez-vous et séances spéciales, tout en renforçant son offre, notamment sur l'abonnement illimité.”*

Les multiplexes de périphérie sont bel et bien confrontés à des difficultés structurelles, identifiables depuis plusieurs années. La concurrence croissante des salles indépendantes, tant sur la qualité de la programmation que sur le confort des équipements, accentue le vieillissement de ces établissements, dont certains dépassent aujourd'hui les trente ans. Des rénovations s'imposent pour maintenir leur attractivité. Mais les groupes cinématographiques, qui en sont les principaux exploitants, ont-ils les moyens - et la volonté - d'investir dans cette modernisation ?

Par ailleurs, les multiplexes, tout comme les zones commerciales qui les accueillent, reposent encore largement sur un modèle fondé sur l'usage de la voiture individuelle, dans des territoires où l'offre de transports en commun demeure souvent insuffisante. Or, les impératifs environnementaux actuels et à venir rendent ce modèle de moins en moins tenable.

Ainsi, le cycle de vie des multiplexes de périphérie semble avoir atteint un point de bascule. La phase de déclin engagée appelle non pas à l'abandon, mais à une transition ambitieuse. Ce moment charnière doit être saisi comme une opportunité de repenser en profondeur les pratiques, sous peine de passer à côté des grandes mutations sociétales et urbanistiques qui s'annoncent.

---

<sup>135</sup> Mesnier, Antoine, Président de Ciné Conseil, entretien réalisé le vendredi 13 décembre 2025.

## TROISIÈME PARTIE : Quelles stratégies d'adaptation pour les exploitants ?

### A. Repenser l'expérience cinéma

#### 1. *Premiumisation et gamification : des stratégies séduisantes mais fragiles sur le long terme*

En 2023, selon le CNC<sup>136</sup>, 111 cinémas en France sont équipés de salles premium. Ce chiffre est en hausse de 31,5 % par rapport à 2019, traduisant l'engouement croissant des exploitants pour ces dispositifs. La premiumisation peut ainsi être perçue comme la prolongation des arguments mis en avant lors de l'essor des multiplexes de périphérie dans les années 1990 : confort et qualité de projection.

La configuration même de ces établissements, souvent dotés de grandes salles de 300 à 400 fauteuils, facilite leur transformation en espaces premium. Ces rénovations s'accompagnent généralement d'un abaissement des jauges, en raison de la taille plus imposante des fauteuils et de l'augmentation de l'espace entre les rangées. En contrepartie, le tarif des séances est revu à la hausse.

Dans l'idée de renforcer l'attractivité des multiplexes de périphérie, les groupes cinématographiques - excepté UGC - misent sur la premiumisation, avec différentes stratégies.

Pathé, on l'a vu, s'oriente vers une montée en gamme globale. Dans chaque salle du groupe, l'espace entre les sièges est conséquent, les fauteuils sont plus larges et plus confortables. Les salles premium sont équipées de fauteuils inclinables, parfois même chauffants. Les conditions de projection ne sont pas en reste : Pathé souhaite devenir leader de ce secteur, en développant différents labels dans ses multiplexes de périphérie, détaillés ci-dessous<sup>137</sup>. Ces technologies sont développées en partenariat avec des marques, qui imposent des redevances sur le prix des billets.

La 4DX, apparue pour la première fois au Pathé la Vilette en 2017, entend apporter une immersion avec diffusion d'odeurs, effets de lumières, mouvement des sièges... Sur les 45 salles 4DX équipées en France, Kinopolis en compte 4, et Pathé 41<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>137</sup> Ibid. Nous excluons la technologie Screen X ou la diffusion sur écran LED, pour l'instant réservées aux cinémas Pathé de centre-ville.

<sup>138</sup> Ibid.

La projection IMAX, adaptée pour diffuser des contenus tournés selon la norme du même nom, se veut spectaculaire : le ratio d'écran est spécifique, et le son englobant. Sur les 23 salles IMAX en France, Pathé en possède 18 (une 19ème sera construite dans les prochains mois au Pathé Atlantis<sup>139</sup>) occupant la première place du secteur.<sup>140</sup> Néanmoins, notons que Megarama s'intéresse également à cette technologie<sup>141</sup>, et a ouvert 3 salles IMAX depuis 2018.

Enfin Pathé mise sur les technologies Dolby Vision et Dolby Atmos pour renforcer l'immersion, via un système de son vertical, et une double projection laser, promettant un rendu de couleur plus juste et des noirs profonds.

CGR propose également sa propre technologie : ICE Theater<sup>142</sup>. L'idée est d'ajouter, à gauche et à droite de l'écran, des panneaux diffusant des couleurs, renforçant l'immersion du spectateur. Cependant, contrairement à Pathé qui parie sur une montée en gamme uniforme de ses cinémas et de ses salles, CGR souhaite garder des tarifs d'entrées accessibles. Pierre Schlosser, directeur du développement et de la RSE chez CGR, explique<sup>143</sup> :

À nos débuts, nous étions dans une logique d'optimisation maximale de notre espace, la taille des fauteuils était peut-être plus petite qu'ailleurs, mais la qualité d'image et de son était là. Aujourd'hui, il est vrai que nous développons une offre premium dans nos cinémas, qui nous démarque de nos concurrents, mais nous assumons et souhaitons toujours avoir une image de cinéma discount. D'ailleurs, nous sommes dans une logique de gamification, et non de premiumisation.

Concrètement, sur l'agglomération du Mans, Pathé propose un tarif moyen à 10,80€<sup>144</sup>, et demande une majoration de 8,50€ pour assister à une séance premium en 4DX. Le CGR St Saturnin applique quant à lui un tarif moyen de 8,40€ pour ses salles classiques, 13,50€ pour ses salles premium ICE. Ces tarifs illustrent bien les différences

---

<sup>139</sup> « Le Pathé Atlantis s'équipe d'une salle IMAX », Box Office Pro, 2 avril 2025, consulté le 4 avril 2025 <https://www.boxofficepro.fr/le-pathe-atlantis-sequipe-dune-salle-imax/>

<sup>140</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>141</sup> Colon, Tanguy, « Megarama va ouvrir trois nouvelles salles IMAX », Box Office Pro 18 avril 2023, consulté le 15 janvier 2025. <https://www.boxofficepro.fr/megarama-va-ouvrir-trois-nouvelles-salles-imax/>

<sup>142</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

<sup>143</sup> Pierre Schlosser, directeur du développement et de la RSE chez CGR, entretien réalisé en visioconférence le 21 janvier 2025.

<sup>144</sup> Les tarifs proviennent du site internet du Pathé Le Mans (<https://www.pathe.fr/cinemas/cinema-pathe-le-mans/>) et du CGR St Saturnin (<https://www.cgrcinemas.fr/cinema/p0743-cgr-saint-saturnin-le-mans/>)

entre la montée en gamme globale de Pathé et la gamification souhaitée par CGR. Ce dernier propose des tarifs assez bas par rapport à ses concurrents, pour des séances dans des salles sans plus-value, tout en programmant parallèlement du premium, moyennant un surcoût. D'autres groupes cinématographiques comme Mégarama appliquent la même logique de gamification<sup>145</sup>.

Enfin, notons que le premium est aussi l'affaire des indépendants. Il existe en effet des multiplexes de périphérie indépendants développant des arguments similaires. Citons, entre autres, le Cinéum Cannes, situé en périphérie de la ville. Equipé de 12 salles, il offre à ses spectateurs des technologies IMAX, Screen-X<sup>146</sup>, et Aurore<sup>147</sup>.

Si le CNC ne donne pas de chiffres concernant la fréquentation des salles premium, on observe que le nombre de billets vendus à des tarifs compris entre 20 € et 30 € (tarifs majoritairement appliqués pour des séances premium) a été multiplié par 2,7 par rapport à 2021, atteignant ainsi 1 million d'entrées en 2022<sup>148</sup>. Cela témoigne de l'intérêt d'une partie du public pour ces technologies.

Cependant, J. Vigoureux met en garde contre ces évolutions<sup>149</sup>. Elle pointe du doigt l'incohérence des exploitants, qui diminuent les capacités de leurs salles non pas dans une logique écologique, mais dans une volonté de montée en gamme. Par ailleurs, elle souligne que les nouvelles technologies déployées dans ce cadre sont particulièrement énergivores, tant dans leur conception que dans leur utilisation. Elle mène actuellement une étude - à paraître prochainement - visant à quantifier les émissions de gaz à effet de serre produites par ces stratégies de premiumisation.

---

<sup>145</sup> Site du Mégarama de Villeneuve la Garenne (<https://villeneuve.megarama.fr>)

<sup>146</sup> 4 projecteurs installés de part et d'autre de la salle permettent à l'image de s'étendre sur des panneaux latéraux lors de certaines scènes, pour entourer les spectateurs à 270°.

<sup>147</sup> Colon, Tanguy, « Cineum dévoile son format premium », Box Office pro, 8 juillet 2021, consulté le 25 janvier 2025. <https://www.boxofficepro.fr/cineum-devoile-son-format-premium/>

<sup>148</sup> De Laubier, Charles, « Le cinéma, de plus en plus cher, risque de devenir un produit de luxe », Le Monde, 25 juin 2023, consulté le 12 février 2025. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/25/le-cinema-de-plus-en-plus-cher-risque-de-devenir-un-produit-de-luxe\\_6179190\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/25/le-cinema-de-plus-en-plus-cher-risque-de-devenir-un-produit-de-luxe_6179190_3234.html)

<sup>149</sup> Vigoureux, Juliette, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique, entretien réalisé en visioconférence le vendredi 13 décembre 2025.

Ainsi, grâce à la premiumisation et la gamification, les multiplexes de périphérie peuvent développer de nouveaux arguments, et peut-être retrouver l'effet de nouveauté présent à leurs débuts. Néanmoins, cette solution est-elle souhaitable et soutenable, notamment du point de vue des enjeux écologiques ? Une chose est sûre, les multiplexes ne pourront se contenter de cette stratégie et devront développer d'autres arguments pour renforcer leur attractivité.

## **2. Renforcer encore davantage l'offre cinématographique et l'événementialisation**

### La diversité de programmation des multiplexes de périphérie en question

L'offre constitue l'argument phare du groupe UGC, comme le souligne S. Loiseau :

La seule boussole d'UGC, c'est la satisfaction de ses clients, que nous mesurons très précisément. Leur motivation principale est d'abord liée à l'offre de films. Nos spectateurs sont majoritairement des amoureux de cinéma et l'abonnement aux cartes illimitées est au cœur de notre modèle, ce qui explique que la part des assidus est bien plus importante chez nous que dans la plupart des autres grands circuits. [...] UGC, et c'est une fierté, a un modèle unique en France, qui renvoie à la spécificité même du marché hexagonal : la diversité de l'offre de films.

Et de fait, sur des sites de périphérie comme l'UGC Atlantis, le groupe s'est positionné en défenseur de la diversité et de la version originale (VO), n'hésitant pas à diffuser les blockbusters porteurs en version française (VF) ou en VO, et des films Art et Essai exigeants. Ce choix s'explique notamment par la proximité du Pathé Atlantis, davantage axé sur la diffusion de films en VF et les productions grand public, comme le rappelle A. Mesnier : *“Concernant la concurrence du Pathé et de l'UGC Atlantis, il faut quand même voir le côté positif, la concurrence a obligé chacun à se différencier : VO pour UGC, VF pour Pathé, prix... C'est le spectateur qui en a bénéficié.”*

Cependant, cette politique n'est pas vérifiable sur l'ensemble des salles de périphérie d'UGC. En effet, sur des sites comme Mondeville, seul multiplexe implanté en périphérie, l'offre en VO reste limitée à quelques séances hebdomadaires, et la

programmation demeure très généraliste<sup>150</sup>. Ce contraste tend à relativiser l'argument de diversité mis en avant par l'exploitant.

Le discours d'UGC mérite donc d'être nuancé : sa programmation semble avant tout conditionnée par le contexte local et les caractéristiques de son implantation.

Or, nous l'avons vu, l'offre proposée dans les salles est en pleine mutation : raréfaction des blockbusters, élargissement des plans de sortie des distributeurs... Les exploitants, UGC comme ses concurrents, doivent ainsi proposer davantage de diversité dans l'ensemble des multiplexes de périphérie du territoire.

Cela dit, notons que des initiatives allant dans le sens d'une diversification se développent. Kinopolis semble développer par exemple son offre, en créant des espaces identifiés dans ses cinémas, comme l'explique E. Meyniel : *“On ne peut pas vivre qu'avec les gros films. Il y'a beaucoup de films du milieu<sup>151</sup> que nous devons soutenir : nous développons donc des espaces “cinéma d'auteur” dans nos multiplexes, qui sont physiquement identifiés. Cela nous permet de mettre un coup de projecteur sur ces films.”*

Le groupe Pathé propose quant à lui *les Rendez-vous cinéphiles<sup>152</sup>*, une initiative consistant à projeter, quatre fois par semaine, un film art et essai en version originale. Parallèlement, plusieurs labels ont vu le jour, tels que *Coups de cœur des Cinémas Pathé*,<sup>153</sup> *UGC Découvre<sup>154</sup>* ou encore *CGR Illumine<sup>155</sup>*. Ces dispositifs permettent de repérer, au sein de l'abondante programmation des multiplexes de périphérie, des œuvres souvent orientées vers le cinéma d'auteur.

Bien que cela soit encourageant, ces initiatives méritent d'être renforcées afin de soutenir plus amplement la diffusion du cinéma d'auteur. Avec comme objectif à long terme d'intégrer pleinement et durablement ces films dans la programmation des multiplexes de périphérie.

---

<sup>150</sup> Site de l'UGC Ciné Cité Mondeville : <https://www.ugc.fr/cinema.html?id=27>

<sup>151</sup> Désigne les films qui associent qualité artistique et popularité.

<sup>152</sup> Site de Pathé Cinémas : <https://www.allocine.fr/festivals/festival-2849/palmares/prix-18354544/>

<sup>153</sup> Ibid.

<sup>154</sup> Site d'UGC : <https://www.ugc.fr/labels-et-selections.html>

<sup>155</sup> Réseaux sociaux de CGR : <https://www.instagram.com/cgrcinemas/reel/DIBhXrutNMI/>

## L'événementialisation

L'événementiel est une manière de dynamiser et renforcer l'attrait des multiplexes de périphérie. À Nantes, l'implantation de deux cinémas Pathé – l'un en centre-ville, l'autre dans la zone commerciale Atlantis – offre un exemple intéressant. J. Hullin explique concevoir une programmation complémentaire entre les deux sites<sup>156</sup> : *“On souhaite avoir la meilleure offre de films de la ville, afin de satisfaire au mieux les abonnés du Cinépass<sup>157</sup>. Lorsque nous programmons des cycles de films de patrimoine, par exemple, nous allons les diffuser sur les deux sites. Mais notre communication va se faire autour des “cinémas Pathé de Nantes”.*

Les exploitants indépendants développent eux aussi des politiques événementielles. L'exemple du cinéma de périphérie Le Grand Palace, situé aux Sables d'Olonne, est un cas assez représentatif. Le cinéma, lors de son agrandissement et sa rénovation en 2020, a été équipé de loges, de larges scènes, et d'un éclairage scénique poussé<sup>158</sup>. Ceci découle d'un choix stratégique : celui de miser sur les rencontres avec le public, notamment, et non sur la premiumisation. François Lesuisse, exploitant du Grand Palace, l'explique : *“Les meilleures technologies ne remplacent pas le contact que l'on a avec son public. Notre force et notre ligne éditoriale sont d'amener encore plus d'humain dans nos séances.”* Concrètement, le cinéma a réussi à devenir un incontournable pour les tournées françaises de films porteurs, notamment des comédies. Le Grand Palace propose chaque semaine une ou deux avant-premières avec rencontres. Ces rendez-vous, accompagnés par une communication très présente et incarnée sur les réseaux sociaux, sont une vitrine du cinéma, et permettent de faire rayonner le multiplexe sur un vaste territoire.

---

<sup>156</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le 23 janvier 2025.

<sup>157</sup> Le Cinépass est l'abonnement illimité annuel ou mensuel de Pathé Cinémas.

<sup>158</sup> Colon, Tanguy, « Le Grand Palace des Sables-d'Olonne voit plus grand », Box Office pro 15 septembre 2020, consulté le 15 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/le-grand-palace-des-sables-dolonne-voit-plus-grand/>



Photo 7 : exemple de communication incarnée du Multiplexe Le Grand Palace. Facebook de l'exploitant

### 3. L'essor du hors film

Le développement de l'événementialisation passe par la diffusion de contenus dits hors film, c'est-à-dire autres qu'une œuvre cinématographique. Cela peut être la retransmission, en direct ou non, de spectacles, opéras, concerts, événements sportifs, ou de tournois de jeux-vidéo. Ces projections ont été rendues possibles grâce à la projection numérique. Selon le CNC, en 2023, 600 000 entrées ont été réalisées par les cinémas sur des événements hors films<sup>159</sup>. Cela reste dans l'absolu marginal : 0,8% des entrées totales. Néanmoins, le CNC note une croissance du nombre de séances depuis 10 ans, démontrant l'engouement des exploitants et du public.

J. Hulin croit beaucoup au hors film pour dynamiser les entrées : *“le Pathé Atlantis réalise 70% de ses entrées le week-end, alors que le centre-ville est plus fort en semaine. Comment faire venir ce public de centre-ville, en semaine, à Atlantis ? La solution se trouve dans le hors film, avec des concerts, du stand-up, et la cohésion avec la galerie*

<sup>159</sup> CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

*marchande.*” L’exemple des concerts ou des opéras, filmés puis retransmis dans les cinémas, est assez parlant : grâce au système son et d’image qualitatif du multiplexe, le spectateur est immergé dans l’événement. Le tarif d’entrée est plus bas : pour le concert *Nevermore* de Mylène Farmer, diffusé dans les salles en novembre 2024, les spectateurs devaient déboursier 19€<sup>160</sup>, alors qu’une place au Stade de France coûtait au minimum 55€<sup>161</sup>. Pour l’exploitant, le tarif pratiqué lui permet une rentabilité beaucoup plus importante, en comparaison à une séance de cinéma classique.

C’est donc logiquement que les grands groupes cinématographiques comme UGC, Pathé, CGR ont créé des filiales dédiées aux contenus hors film, telles que Pathé Live, Viva l’Opéra (UGC), CGR Events. Grâce à l’obtention de visas exceptionnels délivrés par le CNC<sup>162</sup>, ces groupes peuvent programmer ponctuellement des séances de contenus alternatifs, en priorité dans leurs propres établissements, et notamment dans les multiplexes en périphérie.

Certains cinémas vont plus loin, en offrant la possibilité au public de venir assister à des événements qui n’ont plus de lien direct avec la projection d’un contenu audiovisuel. Le cinéma le Trèfle à Dorlisheim, exploité par Cinéville, n’hésite ainsi pas à proposer des spectacles divers, notamment d’hypnose. Les spectateurs doivent acheter leur place via des sites de billetterie d’habitude réservés au spectacle vivant, comme Leclerc Spectacle ou encore Billet Réduc, et non via la billetterie du cinéma.



Photo 8 : exemple de séances hors films proposés par le cinéma Le Trèfle de Dorlisheim.

*Facebook de l’exploitant*

<sup>160</sup> Allaume, Victoria « Où voir Nevermore, le film du concert de Mylène Farmer, dans les cinémas de la Manche ? », Côté Manche, 5 novembre 2024, consulté le 15 mars 2025. [https://actu.fr/loisirs-culture/ou-voir-nevermore-le-film-du-concert-de-mylene-farmer-dans-les-cinemas-de-la-manche\\_61826874.html](https://actu.fr/loisirs-culture/ou-voir-nevermore-le-film-du-concert-de-mylene-farmer-dans-les-cinemas-de-la-manche_61826874.html)

<sup>161</sup> Poussel, Marie, « Mylène Farmer en concert au Stade de France : mais oui, il reste des places à vendre », Le Parisien, 26 septembre 2024, consulté le 15 mars 2025. <https://www.leparisien.fr/culture-loisirs/musique/mylene-farmer-en-concert-au-stade-de-france-oui-il-reste-encore-des-places-a-vendre-26-09-2024-QK4EDWR7OVCONGSYAMC3LQSSJQ.php>

<sup>162</sup> Un visa exceptionnel, délivré par le CNC, autorise la représentation publique d’une œuvre cinématographique ou d’un document dans des circonstances particulières.

Dans cette même logique, la location de salles aux particuliers ou aux privés se développe. J. Hullin<sup>163</sup> explique que cela permet à Pathé de trouver une nouvelle source de profit, en plus de résoudre la problématique du taux d'occupation, notamment en semaine le matin.

Certains distributeurs critiquent l'élargissement de la programmation à des contenus autres que des œuvres cinématographiques, affirmant que le cinéma doit rester un lieu dédié exclusivement au film. Il est vrai que les cinémas de plus petite taille doivent souvent faire un choix entre projeter un film ou un contenu alternatif. Situation qui peut engendrer des tensions au sein de la profession<sup>164</sup>. A l'inverse, les multiplexes sont dotés de nombreuses salles, et peuvent intégrer ce type de programmation sans perturber significativement la diffusion des films traditionnels.

L'essor du hors film semble donc une évidence et offre de nouvelles perspectives pour les multiplexes de périphérie.

## **B. Le retour à un cinéma de proximité**

### ***1. L'étalement urbain comme solution à l'accessibilité du multiplexe de périphérie ?***

L'étalement urbain est en France une réalité, et surtout, il ne semble pas décroître. Ainsi, le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA) a publié une étude en 2024<sup>165</sup>, et estime qu'entre 2009 et 2023, la consommation d'espaces et de terrains en France reste stable. Chaque année en moyenne, c'est 20 000 hectares d'espaces naturels qui disparaissent en France, soit l'équivalent de la surface de Marseille. Plus précisément, 63 % de l'artificialisation de la période 2011-2023 a concerné l'habitat, 23 % pour l'activité économique et le reste à des

---

<sup>163</sup> Hullin, Jean, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le 23 janvier 2025.

<sup>164</sup> Silbert, Nathalie, « Le hors-film suscite toujours des crispations », Les Échos, 21 février 2011, consulté le 25 mars 2025. <https://www.lesechos.fr/2011/02/le-hors-film-suscite-toujours-des-crispations-387947>

<sup>165</sup> Goar, Matthieu, « L'artificialisation des sols se poursuit à un niveau élevé en France », Le Monde, 08 mai 2024, consulté le 13 mars 2025. [https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/05/08/l-artificialisation-des-sols-se-poursuit-a-un-niveau-eleve-en-france\\_6232132\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/05/08/l-artificialisation-des-sols-se-poursuit-a-un-niveau-eleve-en-france_6232132_3244.html)

infrastructures. Ce sont les communes rurales qui participent le plus à l'artificialisation des sols : elles ont consommé 68% des espaces naturels.

Ainsi, certains multiplexes de première génération, construits dans les années 90 dans des zones peu denses, ou uniquement équipées de surfaces commerciales, sont devenus en quelque sorte des cinémas de proximité, du fait de l'étalement urbain. Ces espaces se densifient, et de nouveaux bassins de populations, proches des multiplexes historiques, apparaissent.

Le constat est rapidement établi : cet étalement urbain permettrait de répondre aux enjeux de mobilité. Les spectateurs, désormais plus proches de la zone commerciale et du cinéma, émettent moins de pollution pour s'y rendre, et peuvent même opter pour des mobilités douces. Cette réflexion, récurrente chez les exploitants interrogés dans le cadre de ce mémoire, est souvent perçue comme une solution acceptable.

Or, les zones commerciales vieillissantes ne sont plus adaptées à la transition écologique, nous l'avons vu dans notre première partie. Les déplacements s'y font en voiture individuelle, et l'offre en transports en commun n'est pas suffisante. Au-delà du cinéma, l'étalement urbain interroge les foncières gérant les zones commerciales périphériques. Citons David Tarsot, président d'Etixia, la foncière de Kiabi : *“L'étalement urbain fait que ces zones vont parfois devenir des quartiers de ville. Il faut anticiper ces évolutions pour qu'elles ne connaissent pas de difficultés, voire se transforment en friches.”*<sup>166</sup> En effet, l'étalement urbain et la construction de nouveaux espaces peuvent rendre obsolètes les zones commerciales vieillissantes et les cinémas qui y sont implantés. Comment faire coexister les nouvelles habitations périurbaines et les anciennes zones commerciales, parfois âgées de 40 ans ? On l'a vu, la concurrence en périphérie est réelle. Entre une zone commerciale datée, et une nouvelle proposant une diversité d'activités, les habitants de la périphérie ne risquent-ils pas de se tourner vers la plus moderne ?

---

<sup>166</sup> Gerbeau, Delphine, « Urbanisme commercial : le grand recyclage des zones commerciales de périphérie », 07 mars 2019, consulté le 9 mars 2025.  
<https://www.lagazettedescommunes.com/609237/urbanisme-commercial-le-grand-recyclage-des-zones-commerciales-de-peripherie/>

Ainsi, l'étalement urbain peut de prime abord représenter une solution au problème de l'accessibilité des zones commerciales. Mais cela est un leurre. Il est ainsi nécessaire d'accompagner la transition de ces zones commerciales vieillissantes, au risque de les voir perdre en attractivité et périliter. Ces espaces doivent se diversifier, et les zones commerciales doivent accompagner les mobilités douces. Nous reviendrons sur ces deux points dans la suite du mémoire.

## ***2. Miniplexes de proximité en substitution des multiplexes de périphérie : un avenir possible ?***

Une des réponses au problème de l'accessibilité des multiplexes de périphérie peut se trouver dans le développement d'une multitude de cinémas de proximité, plus petits : les miniplexes, des cinémas de 5 à 7 salles. L'objectif serait de sortir de la logique d'un multiplexe de 12 salles, avec une zone de chalandise importante. Les miniplexes seraient construits proches des habitants, et limiteraient leurs déplacements.

Nous l'avons vu, cette typologie de salles existe en réalité déjà et se développe fortement, notamment en périphérie, en accompagnement de l'étalement urbain. Faudrait-il le freiner ou l'encourager, quitte à davantage concurrencer les multiplexes de périphérie en réduisant leur zone de chalandise ?

Les circuits battent en brèche ces arguments. Selon les exploitants interrogés, la construction des miniplexes irait à l'encontre de l'argument phare des multiplexes, à savoir la diversité. Un cinéma équipé de moins d'écrans signifierait moins de films et d'horaires proposés, et conduirait automatiquement à un désintéressement des spectateurs du cinéma. Autrement dit, le public se serait habitué à la facilité d'accès et de fonctionnement du multiplexe, et ne serait pas prêt à évoluer vers un autre modèle.

Ces arguments méritent d'être débattus. Premièrement, en programmant astucieusement un miniplexe, un exploitant peut réussir à obtenir une diversité de programmation à même de satisfaire un large public. Le cas du cinéma l'Alcazar d'Asnières-Sur-Seine est à nouveau intéressant. Équipé de 4 salles, le cinéma arrive à programmer pas moins d'une quarantaine de films par semaine<sup>167</sup> : de l'Art et Essai

---

<sup>167</sup> Site du cinéma : [www.cinealcazar.fr](http://www.cinealcazar.fr)

porteur, des blockbusters, des films jeunes publics, et 1 ou 2 séances événementielles. Beaucoup plus qu'un multiplexe de 12 salles donc, qui programme en moyenne 15 à 20 films par semaines.<sup>168</sup>

De plus, à l'Alcazar, la majorité des films sont diffusés à moins de 4 séances hebdomadaires, à des horaires néanmoins faciles d'accès. Encore une fois, l'Alcazar se place comme une anomalie, certainement du fait de l'ADN de son exploitant, pour qui la qualité de projection et l'offre sont primordiales. Néanmoins, il démontre que l'offre et la diversité ne sont pas l'apanage des multiplexes.

Si l'on s'intéresse à d'autres cinémas équipés de 4 salles de la périphérie parisiennes, on constate que le nombre de films à l'affiche est certes moins important, mais proche de celui d'un multiplexe. Le Select à Antony, par exemple, propose en moyenne 16 films à l'affiche<sup>169</sup>. Le Capitole à Suresnes en propose 17<sup>170</sup>.

Ainsi, si le nombre de séances par semaine est plus important dans un multiplexe, le nombre de films projetés dans un miniplexe peut être équivalent. En ce sens, le développement de ce type de salle, plus proches géographiquement des spectateurs, ne ferait pas totalement disparaître la diversité.

La défense des multiplexes par les circuits tient peut-être à leur dépendance à ce modèle. En effet, les groupes cinématographiques ont bâti depuis 35 ans leur logique économique autour des multiplexes. Les filiales de production et de distribution - UGC Production, Pathé Films, Apollo pour CGR - développent majoritairement des projets destinés à alimenter les multiplexes, notamment des comédies françaises ou régionales. Est-il seulement possible, pour ces entreprises, d'envisager un autre type d'exploitation que celle du multiplexe ? P. Schlosser y répond<sup>171</sup> : *“Cela n'est pas viable économiquement pour des groupes comme CGR. A moins d'avoir une subvention de l'Etat, je vois mal comment on peut le faire... Évidemment, le modèle des commerces locaux est souhaitable, mais pas la disparition des multiplexes de périphérie.”*

---

<sup>168</sup> Observations réalisées sur la programmation de l'UGC Ciné Cité Mondeville, le Pathé Atlantis, l'UGC Atlantis.

<sup>169</sup> Site du cinéma : <https://www.leaselect.ville-antony.fr>

<sup>170</sup> Site du cinéma : <https://cinema-lecapitole.com>

<sup>171</sup> Schlosser, Pierre, directeur du développement et de la RSE chez CGR, entretien réalisé en visioconférence le 21 janvier 2025.

Cependant, sortir totalement du modèle du multiplexe est utopique. S. Loiseau rappelle<sup>172</sup> que les multiplexes ont une place importante dans l'économie globale du cinéma en France, en générant beaucoup de recettes : *“Les grands circuits représentant la grande exploitation ont largement contribué à la force de ce modèle en contribuant massivement (à travers la TSA notamment) aux ressources du CNC.”* Il est en effet aujourd'hui difficile de contester la dépendance du cinéma français à ce modèle : rappelons qu'en 2023 selon le CNC, 12,3% des cinémas en France sont des multiplexes, alors qui réalisent à eux seuls 60% des entrées totales.

Ainsi, un futur désirable se dessine : celui du développement des cinémas de proximité. Se rapprochant de l'offre des multiplexes, ces cinémas sont à même de répondre à la problématique de la mobilité des spectateurs. Or, le modèle économique des circuits ne semble pas adapté à cette transition, et l'industrie française est encore très dépendante des entrées générées par les multiplexes. Une concurrence trop forte pour ces cinémas, et un risque de fermeture, n'est donc pas souhaitable.

L'une des alternatives serait à trouver dans l'injection de polyvalence dans la zone commerciale, afin de faire évoluer les multiplexes de périphérie en cinéma de proximité.

### ***3. Le développement de zones commerciales mixtes, intégrant logements et activités tertiaires***

En 2021, l'État a adopté la loi Climat et Résilience<sup>173</sup>, visant notamment à enrayer la disparition des espaces naturels. Concrètement, cette loi impose aux communes et aux régions de réduire de 50 % leur consommation d'espaces naturels, agricoles et forestiers d'ici 2030, par rapport à la période 2011-2020. Elle fixe également un objectif de Zéro Artificialisation Nette (ZAN) des sols à l'horizon 2050. L'enjeu est de taille : l'artificialisation des sols entraîne de multiples conséquences, parmi lesquelles le ruissellement accru des eaux de pluie, la pollution des cours d'eau, ou encore la perte de

---

<sup>172</sup> Loiseau, Samuel, directeur général du groupe UGC, entretien réalisé par mail le 12 décembre 2024.

<sup>173</sup> Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, Légifrance, consulté le 25 mars 2025.

la capacité des sols à stocker du CO2. Les épisodes de crues survenus en France ces dernières années en sont l'un des nombreux symptômes.

Ainsi, l'implantation de zones commerciales périurbaines devrait être, dans les années à venir, ralentie voire stoppée. Se pose alors la question de l'existant : comment le faire évoluer, sachant que les zones commerciales sont majoritairement monofonctionnelles ?

Alexandre Brun apporte des précisions<sup>174</sup> : *“Ces zones sont très compétitives, car les foncières qui les exploitent possèdent les terrains. Elles sont souvent assises sur de vraies mines d'or : des terres fertiles, notamment.”* La solution est de densifier : construire des habitations, de services publics et tertiaires au sein de ces zones commerciales. A. Brun développe : *“Le Maire signe les actes au nom de la commune en ce qui concerne le droit des sols et leur occupation. Il pourrait donc prendre la décision de construire, au sein des zones commerciales, des quartiers polyvalents. [...] On assisterait alors à la création de vrais quartiers (et non zones) périphériques.”* Ces projets existent, aidés par des subventions gouvernementales : citons l'exemple de la zone de la Pardieu, exploitée par Etixia, la foncière de Kiabi<sup>175</sup>. La zone commerciale périphérique de Clermont Ferrand, va être dotée, d'ici à 2030, de 280 logements, de résidences universitaires et seniors. Dans l'idée de créer un véritable quartier, le projet inclut aussi des services avec une crèche, une maison médicale ou encore une salle polyvalente. Enfin, l'offre de transports en commun va être adaptée, avec la mise en place d'un bus à haut-niveau de service.

Ainsi, les zones commerciales pourraient s'affranchir de cette récréation artificielle de l'espace rurale ou urbain - perceptible tant dans leur configuration que dans leur nom - pour évoluer vers de véritables quartiers à part entière.

Les multiplexes de périphérie n'ont ainsi pas d'autres choix que d'accompagner la transformation de ces zones, surtout vu la surface qu'ils occupent. H. Borgia y avait

---

<sup>174</sup> Brun, Alexandre, géographe et urbaniste, entretien réalisé par visioconférence le 12 février 2025.

<sup>175</sup> Souteyrat, Mathias, « "France moche" : cette zone commerciale de Clermont va radicalement se transformer », Actu Saint-Etienne, 4 juin 2024, consulté le 11 avril 2025. [https://actu.fr/auvergne-rhone-alpes/clermont-ferrand\\_63113/france-moche-cette-zone-commerciale-de-clermont-va-radicalement-se-transformer\\_61154091.html](https://actu.fr/auvergne-rhone-alpes/clermont-ferrand_63113/france-moche-cette-zone-commerciale-de-clermont-va-radicalement-se-transformer_61154091.html)

d'ailleurs déjà réfléchi, lorsqu'il était encore en poste chez UGC<sup>176</sup>. Il prend l'exemple de l'UGC Ciné Cité Cergy-le-Haut, un multiplexe de 14 salles ouvert en 2001. Ce cinéma a rapidement souffert de la concurrence du Pathé Conflans-Sainte-Honorine, situé dans la zone commerciale du même nom. Il développe :

Sur ce territoire, UGC a longtemps été devant Pathé en termes d'entrées. Cependant, le plan de circulation de Cergy-Le-Haut s'est complexifié, le parking est devenu payant. Les habitants qui vivaient là se sont mis à aller fréquenter la zone de loisirs qui se développait à côté : Conflans-Sainte-Honorine... Petit à petit, Pathé a pris le lead. L'UGC est devenu un cinéma de proximité, et pour sortir, les habitants de Cergy préféraient aller ailleurs.

Ainsi, l'UGC Ciné Cité Cergy-Le-Haut est rapidement apparu comme surdimensionné, au point qu'H. Borgia a envisagé des suppressions de salles : *“Mon souhait pour Cergy était de réduire la voilure, et de fermer des salles. On pouvait couper facilement le bâtiment en deux, créer différentes activités mixtes, construire du logement, faire une zone de loisirs.* Cela ne s'est finalement pas réalisé, mais cela prouve que cette transformation est possible, d'autant plus dans des multiplexes âgés de 24 ans.

On pourrait ainsi imaginer que ces multiplexes de périphérie deviennent des cinémas de proximité, inscrits dans une vie de quartiers, entourés de services, d'habitations et de loisirs.

H. Borgia développe : *“En cédant nos salles, on aurait retrouvé de la valeur immobilière, et peut-être même rénové le cinéma.”* En effet, cette vente d'une partie des locaux pourrait être une manne financière pour les circuits, permettant de rénover et d'investir pour renforcer leur attractivité.

Identifions cependant quelques freins à ces transformations : la fermeture et la vente de salles d'un cinéma impliquent que l'exploitant en soit propriétaire. On l'a vu, ce n'est pas totalement le cas pour UGC. Ainsi, pour ces cinémas exploités en location, la décision de transformation revient aux bailleurs.

De plus, si la volonté de réduire et supprimer l'artificialisation nette des sols est souhaitable, elle cristallise cependant les tensions. Le Sénat a ainsi récemment annoncé vouloir modifier de la loi Climat et Résilience, limitant l'interdiction d'artificialiser les

---

<sup>176</sup> Borgia, Hugues, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le 10 février 2025.

sols d'ici à 2050<sup>177</sup>. Les élus écologistes, comme Ronan Dantec, sénateur écologiste de Loire-Atlantique, expriment leur amertume : « *On en arrive à un détricotage total et à une attaque frontale contre la ZAN, alors que nous étions arrivés à un compromis lors de la précédente loi de simplification* ».

Le législateur doit pourtant mettre en place des mesures fortes afin de contraindre les différents acteurs participants à l'artificialisation des sols. Notamment les foncières, qui, on l'a vu, concentrent un pouvoir financier et décisionnaire conséquent. Vont-elles entamer spontanément un processus de transformation des zones commerciales, sans contraintes étatiques ?

Les circuits exploitant ces multiplexes de périphérie, s'ils doivent participer à la transformation de ces espaces, ne peuvent y parvenir si les autres acteurs de la zone commerciale n'engagent pas le même processus.

## **C. Vers un multiplexe de périphérie plus durable**

### ***1. Développer et encourager les mobilités alternatives***

Le concept des multiplexes de périphérie a été imaginé autour de la voiture individuelle : emplacement situé près des axes routiers et construction de parkings. Il apparaît cependant important de changer de paradigme, notamment pour réduire les émissions de GES.

A ce sujet, les exploitants interrogés adoptent le plus souvent une attitude attentiste, expliquant qu'ils dépendent des avancées technologiques du secteur automobile, lesquelles pourraient potentiellement répondre aux problématiques de déplacement et de pollution. Certains circuits estiment par ailleurs que la voiture électrique constitue une bonne alternative, dans la mesure où elle n'émet pas directement de CO<sub>2</sub>. L'État a d'ailleurs récemment légiféré en ce sens<sup>178</sup>, en imposant l'installation

---

<sup>177</sup> Bécel, Rose-Amélie, « ZAN : le Sénat vote l'assouplissement de la loi sur l'artificialisation des sols », 18 mars 2025, consulté le 20 mars 2025. <https://www.publicsenat.fr/actualites/parlementaire/zan-le-senat-vote-l-assouplissement-de-la-loi-sur-l-artificialisation-des-sols>

<sup>178</sup> Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités, Légifrance, consulté le 25 mars 2025.

de bornes de recharge pour véhicules électriques dans les parkings de plus de vingt places, confortant ainsi les exploitants dans leur certitude.

Or, les véhicules électriques, s'ils n'émettent pas de CO<sub>2</sub> lors de leur fonctionnement, ne constituent pas une alternative durable sur le long terme<sup>179</sup>. En effet, les matériaux nécessaires à la production de leurs batteries sont disponibles en quantités limitées, et pourraient manquer d'ici 2030. Le recyclage de ces batteries est aujourd'hui une préoccupation majeure : seules 5% d'entre elles sont recyclées. La création d'une filiale de recyclage permettrait de résoudre ce problème, et de réutiliser les métaux précieux pour la conception de nouvelles batteries. Mais là encore, cela ne ferait que ralentir une inévitable pénurie.

En conséquence, l'une des pistes à privilégier est le covoiturage. En février 2025, l'ADRC a d'ailleurs organisé un webinaire<sup>180</sup> présentant des solutions concrètes déjà mises en œuvre sur le terrain.

En effet, si l'on se réfère aux données du CNC<sup>181</sup>, en 2021, 79 % des spectateurs déclarent fréquenter régulièrement le même cinéma. Ce comportement facilite la mise en place de trajets partagés, notamment lorsqu'il s'agit d'assister à une même séance. À cette logique de mutualisation s'ajoute une motivation économique - la volonté de réduire les coûts liés au transport - qui vient renforcer une prise de conscience écologique de plus en plus présente chez le spectateur.

Concrètement, la mise en place du covoiturage peut se faire via des plateformes, applications smartphones ou sites Internet, qui existent déjà. L'ADRC en cite trois : Cinémoving<sup>182</sup>, Travelling<sup>183</sup> et Liane<sup>184</sup>. Ces outils sont reliés aux sites des exploitants, et indiquent les films à l'affiche dans les cinémas. Les spectateurs choisissent leurs séances, et peuvent proposer ou partager un covoiturage avec d'autres utilisateurs. Ces applications sont également incitatives, et proposent des systèmes de récompenses : 1 place offerte pour 10 covoitages réalisés sur l'application Travelling, par exemple.

---

<sup>179</sup> Meunier, Nicolas, Mallet, Clément, Amant, Stéphane, Sorret, Juliette, Subtil, Marion « Les idées reçues sur la voiture électrique », Carbone4, 22 février 2022, consulté le 25 mars 2025. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>

<sup>180</sup> « Covoiturage, une chance pour la mobilité vers les cinémas ? », ADRC, 11 février 2025, consulté le 25 mars 2025. <https://adrc-asso.org/node/18/covoiturage-une-chance-pour-la-mobilite-vers-les-cinemas>

<sup>181</sup> CNC, *Le public du cinéma en 2020*, Étude publiée en septembre 2021.

<sup>182</sup> Site de Cinémoving : <https://www.cinemoving.eco/>

<sup>183</sup> Vargoz, Cécile, « La plateforme de covoiturage Travelling est lancée », 8 novembre 2023, consulté le 15 février 2025. <https://www.boxofficepro.fr/la-plateforme-de-covoiturage-travelling-est-lancee/>

<sup>184</sup> Site de Liane : <https://liane.app>

Il subsiste néanmoins certains freins, à commencer par l'individualisme inhérent à l'usage de la voiture, ainsi que la réticence à partager son espace personnel. Le covoiturage représente également une perte de flexibilité, nécessitant une organisation plus rigoureuse de la part du spectateur et une anticipation accrue. Néanmoins, un travail de sensibilisation mené par l'exploitant, accompagné de mesures incitatives, peut contribuer à lever ces réticences.

Si ces initiatives proviennent d'exploitants indépendants, elles ne concernent pas encore les multiplexes de périphérie. Il est cependant tout à fait possible de les développer. D'autant plus que l'envergure des moyens dont disposent les circuits, notamment dans le développement d'outils numériques, dépasse largement celle des exploitants indépendants. On peut ainsi envisager la création d'une nouvelle fonctionnalité sur les applications smartphones ou sites Internet des circuits, mettant en relation les spectateurs d'une même séance. C'est d'ailleurs l'orientation choisie par CGR, comme l'explique P. Schlosser : *“Nous sommes en train de réfléchir à des solutions favorisant le covoiturage, c'est vers cela que le groupe se dirige.”* Il explique également ne pas croire aux mesures incitatives, notamment la mise en place d'un tarif réduit : *“Si tout le monde vient en mobilité douce au cinéma, nous ne vendons que des tickets en tarif réduit. Ce n'est pas envisageable.”* Néanmoins, le Shift Project, dans son rapport *Décarbonnons la culture*, décrit ces mesures incitatives comme un levier efficace et nécessaire.

L'usage des transports en commun, s'il ne peut pas entièrement répondre à la problématique de l'accès des populations à la périphérie, doit être développé parallèlement au covoiturage.

Des mesures incitatives peuvent à nouveau être mises en place : par exemple, offrir une réduction au spectateur qui se rend au multiplexe en transport en commun. Une telle initiative pourrait remplacer une pratique déjà courante dans certains établissements : le stationnement gratuit en cas d'achat d'un billet de cinéma. Or, cette dernière va à l'encontre de la logique visant à limiter l'usage de la voiture individuelle.

J. Vigoureux va cependant plus loin<sup>185</sup> : *“Seuls, les multiplexes de périphérie ne peuvent rien faire. Il faut qu'ils s'associent aux foncières et aux autres commerces de la zone pour faire évoluer les choses. Ensemble, ils peuvent inciter les pouvoirs publics à*

---

<sup>185</sup> Vigoureux, Juliette, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique, entretien réalisé en visioconférence le vendredi 13 décembre 2025.

développer l'offre des transports en commun en périphérie". Elle cite ensuite l'exemple du Pathé Plan de Campagne, où la direction du cinéma s'est associée aux autres commerces afin de renforcer l'offre de transports en commun desservant la zone commerciale.<sup>186</sup>

Selon le Shift Project<sup>187</sup>, la mise en œuvre de ces mesures permettrait à l'exploitation cinématographique de réduire ses émissions de 133 000 tonnes équivalent CO2 d'ici 2030.

## **2. Dépasser le modèle du multiplexe de périphérie**

Portés par de puissants groupes cinématographiques, les multiplexes ont les ressources nécessaires pour devenir des lieux exemplaires, susceptibles d'inspirer et d'accompagner une évolution des mentalités. Rappelons que dans les années 1990, les circuits ont su imposer un nouveau modèle et de nouvelles pratiques, tant auprès des professionnels que du grand public. Pourquoi ne pas imaginer qu'ils puissent, à nouveau, dessiner les contours d'un avenir désirable ? Les initiatives menées par certains cinémas indépendants montrent la voie, et les circuits pourraient s'en inspirer.

L'un des exemples les plus représentatifs de cinéma bas carbone est L'Utopia Pont-Saint-Marie, ouvert en décembre 2022. Il se décrit comme "*Premier cinéma à énergie positive, bas carbone, zéro déchet, économe en eau*" dans un rapport<sup>188</sup> avec la volonté affichée d'être un cinéma prototype, et surtout reproductible. Le bâtiment, construit avec des matériaux renouvelables, est basse consommation. Les 4 salles, dimensionnées pour accueillir au maximum 120 spectateurs, sont donc plus économes à chauffer. Les projecteurs sont certes laser et uniquement 2K, et non 4K ou 3D, des technologies qui engendreraient une trop grande consommation d'énergie selon le rapport. Enfin, les toilettes sèches participent à l'économie circulaire (réutilisation des déchets) et réduisent drastiquement l'utilisation en eau.

Néanmoins, la construction de nouveaux bâtiments est sujet à débat. The Shift Project recommande à ce sujet de privilégier l'utilisation de bâtiments déjà existants et

---

<sup>186</sup> [https://actu.fr/provence-alpes-cote-d-azur/marseille\\_13055/pres-de-marseille-bus-entre-marignane-et-plan-de-campagne-ce-qui-va-changer\\_60679408.html](https://actu.fr/provence-alpes-cote-d-azur/marseille_13055/pres-de-marseille-bus-entre-marignane-et-plan-de-campagne-ce-qui-va-changer_60679408.html)

<sup>187</sup> The Shift Project, *décarbonons la Culture*. Rapport publié le 21 novembre 2021.

<sup>188</sup> Anne Faucon, Utopia, [Exemple cinéma décarbonné.pdf](#) 07/02/22 (consulté le 20/02/25)

désaffectés<sup>189</sup>. Citons l'exemple de La Forêt Électrique, qui a lancé en 2019 un plan de réhabilitation d'une ancienne halle industrielle à Toulouse en cinéma innovant, pensé avant tout comme un lieu d'échange<sup>190</sup>. La conception des cinémas comme des tiers-lieux constitue une alternative souhaitable selon J. Vigoureux : *“Je milite pour la création de tiers lieux, basés sur de l'événementialisation : cela implique de travailler avec les distributeurs, de favoriser l'expérience sociale d'une sortie au cinéma. Peut-être moins de séances, mais des séances mieux travaillées”*.

Ainsi, les multiplexes pourraient s'inspirer de ces deux exemples, afin d'adapter leur modèle. Par exemple, les cinémas intégrés dans des galeries marchandes pourraient imaginer un partage de la consommation énergétique entre les commerces, voire une redistribution de la chaleur créée par les projecteurs. Le multiplexe d'UGC Issy-les-Moulineaux, ouvert en 2022, s'intègre dans un éco-quartier et bénéficie d'un chauffage par géothermie, qui profite à l'ensemble des commerces de la zone<sup>191</sup>.

Les multiplexes situés en périphérie sont aujourd'hui fréquemment perçus comme des structures surdimensionnées. Pour de nombreux exploitants, une des solutions envisagées consiste à réduire les jauges afin de créer des salles premium. Quant aux halls, ils sont majoritairement conçus comme des espaces de vente - confiseries, restauration - dans une logique avant tout commerciale. Or, ne pourrait-on pas imaginer une autre utilisation de ces lieux, pour qu'ils deviennent des espaces d'animation culturelle, en lien avec des associations locales ? Le multiplexe pourrait s'inscrire dans une dynamique de territoire, en lien avec les habitants et acteurs locaux.

Les exploitants pourraient, à ce titre, s'inspirer d'initiatives comme celle du Studio 43 à Dunkerque, qui a mis en place une salle modulable<sup>192</sup>. Celle-ci peut accueillir aussi

---

<sup>189</sup> The Shift Project, *décarbonons la Culture*. Rapport publié le 21 novembre 2021.

<sup>190</sup> Périé, Paul, « La Forêt électrique à Toulouse, quand un cinéma s'installe dans une ancienne menuiserie ! », *Le Parisien*, 06/10/22, consulté le 23/02/23. <https://www.leparisien.fr/haute-garonne-31/la-foret-electrique-a-toulouse-quand-un-cinema-sinstalle-dans-une-ancienne-menuiserie-06-10-2022-XUCW2D3LZNH7VGWKMSRHOWDDAY.php>

<sup>191</sup> « Ouverture du cinéma UGC, au cœur du nouvel éco-quartier du nouveau centre-ville d'Issy-les-Moulineaux ! », Agence Chris Immo, consulté le 20 mars 2025. [https://www.agencechrisimmo.com/news/271030\\_0/ouverture-du-cinema-ugc-au-coeur-du-nouvel-eco-quartier-du-nouveau-centre-ville-d-issy-les-moulineaux.html#:~:text=Le%20bâtiment%20s'inscrit%20dans,permettant%20des%20économies%20d'énergie](https://www.agencechrisimmo.com/news/271030_0/ouverture-du-cinema-ugc-au-coeur-du-nouvel-eco-quartier-du-nouveau-centre-ville-d-issy-les-moulineaux.html#:~:text=Le%20bâtiment%20s'inscrit%20dans,permettant%20des%20économies%20d'énergie).

<sup>192</sup> Vidéo YouTube de la chaîne du Groupement National des Cinémas de Recherche (GNCR), présentant le cinéma Studio 43 de Dunkerque, 15 janvier 2024, consulté le 15 mars 2025 : <https://www.youtube.com/watch?v=NkJatYsOd90>

bien des projections que des ateliers. Ce type d'aménagement répondrait à la volonté de certains circuits de développer des propositions d'événements hors films, tout en redonnant du sens à ces grands espaces difficiles à exploiter.

J. Vigoureux offre une piste complémentaire à notre réflexion<sup>193</sup> : *“Il y'a une incohérence entre le fond (les messages, notamment écologiques, véhiculés par les films), et la forme (là où on visionne les films, le multiplexe). Je retrouve souvent l'idée, dans les déclarations des exploitants, qu'ils ne seraient pas là pour embêter les spectateurs, venus pour se divertir. Je crois au contraire que les salles devraient défendre une ambition de changement.”* Ainsi, les multiplexes de périphérie pourraient pleinement jouer un rôle dans l'éducation des spectateurs - non pas de manière contraignante ou culpabilisante, mais en misant sur la sensibilisation et l'incitation. Cela pourrait passer par des dispositifs visibles sur site, tels que des affichages pédagogiques ou la mise à disposition d'un bilan carbone, mais aussi par des actions incitatives, comme évoqué précédemment.

Ainsi pensé, le multiplexe n'est plus uniquement un espace de consommation de films, mais un acteur culturel et social ancré dans son territoire, capable de fédérer des publics diversifiés et de participer activement à la revitalisation des zones commerciales périphériques.

---

<sup>193</sup> Vigoureux, Juliette, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique, entretien réalisé en visioconférence le vendredi 13 décembre 2025.

## CONCLUSION

Longtemps érigé en symbole d'un cinéma accessible, moderne et populaire, le multiplexe de périphérie a profondément redessiné le paysage de l'exploitation française. En quelques décennies, il est devenu un moteur de la fréquentation et un acteur central de la consommation culturelle de masse, en s'ancrant dans les zones commerciales périphériques aux côtés des grandes enseignes.

Mais à mesure que ces espaces vieillissent et que les pratiques culturelles évoluent, ce modèle, hier triomphant, montre aujourd'hui ses limites. La stagnation des entrées, la dépendance aux blockbusters, la concurrence d'une exploitation indépendante mieux outillée et la remise en question du tout-automobile fragilisent la position des multiplexes. Leurs avantages structurels s'érodent, tandis que leur localisation périphérique devient un handicap dans un monde de plus en plus contraint par les impératifs écologiques, sociaux et urbanistiques.

Pourtant, le déclin du modèle ne signifie pas sa fin. L'histoire de l'exploitation française est faite de cycles, d'adaptations, de réinventions. C'est à ce titre que les multiplexes de périphérie peuvent encore jouer un rôle : en repensant leur programmation, en développant des offres événementielles, en intégrant mieux leur environnement urbain, et en accompagnant la transition écologique. La grande exploitation doit également faire les bons choix : la premiumisation ne semble notamment pas adaptée aux défis écologiques. Les salles de cinéma doivent développer avant tout l'argument d'une expérience sociale, d'une sortie collective.

L'émergence des zones commerciales périphériques à la fin des années 1960, et l'apparition des premiers multiplexes en 1990 proviennent d'une adaptation, au marché français, d'un modèle anglo-saxon et plus particulièrement, américain. Entamé une vingtaine d'années avant la France, la périurbanisation aux Etats-Unis est aujourd'hui très avancée, et le modèle de la périphérie est largement dominant. Or, leur exploitation est bien différente de la nôtre : les grandes chaînes comme AMC, Cinemark et Regal dominent largement le marché, avec des mégaplexes équipés de nombreuses salles offrant

des films en IMAX, 3D, 4DX, et d'autres formats immersifs. On en compte plus de 5 000 à 6 000 sur le territoire<sup>194</sup>.

Ainsi, les circuits français semblent vouloir suivre une trajectoire similaire. Dès lors, une question se pose : dans 20 ans, à l'horizon 2050, souhaitons-nous adopter un modèle d'exploitation similaire à celui des États-Unis, ou au contraire, sortir du paradigme de la périphérie ?

Une réelle opportunité s'offre alors : celle de repenser le multiplexe comme un espace culturel hybride, réintégré dans son environnement local, à la fois lieu de projection, de lien social et de nouvelles pratiques. En accompagnant la densification de la zone commerciale, les multiplexes de périphérie peuvent devenir des cinémas de proximité. Cependant, cela nécessitera une volonté claire des acteurs de l'exploitation de s'engager dans cette mutation.

Car c'est bien *de l'autre côté du périph'* que se jouera, en partie, l'avenir du cinéma en salle.

---

<sup>194</sup> Algan, Aysegül, « La MPA livre son bilan pour le cinéma dans les salles... et dans les salons », Box Office Pro, 14 mars 2022, consulté le 15 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/la-mpa-livre-son-bilan-pour-le-cinema-dans-les-salles-et-dans-les-salons/#:~:text=Côté%20États%20et%20Canada,2843%20à%2043%20646%20écrans>

## ANNEXES

### BIBLIOGRAPHIE

#### OUVRAGES

Gérard, Chantal et Perrut, Jean-François. *Les cinémas multiplexes – de nouveaux territoires culturels ?* Paris, L'Harmattan, 2005, 144 p.

Marchal, Hervé et Stebé, Jean-Marc. *La France périurbaine*. Paris, Éditions Que Sais-je, Presses Universitaires de France, 2011, 128p.

Gintrand, Franck, *Le jour où les zones commerciales auront dévoré nos villes*. Paris, Thierry Souccar éditions, 2018, 224 pages.

Charmes, Eric, *La revanche des villages. Essai sur la France périurbaine*, Paris, Seuil, coll. « La république des idées », 2019, 105 p.

Sauvage, Monique et Veyrat-Masson, Isabelle, *Histoire de la télévision française*, Éditions du nouveau monde, 2012 et *Chronique de la télévision*, Chronique Éditions, 1996.

Sojcher, Frédéric, Chapitre 3. Canal + et le cinéma français. *Le cinéma à l'épreuve du système télévisuel*, édité par Laurent Creton, CNRS Éditions, 2002.

Allamand, Clémence, *Les outils numériques au service de la diffusion cinématographique, Terminal* [En ligne], 124 | 2019, mis en ligne le 30 juin 2019, consulté le 11 avril 2025. <http://journals.openedition.org/terminal/4261>

Théorème 26, sous la direction de Irène Bessière, Laurent Creton, Kita Kitsopanidou et Roger Odin, *Ville et cinéma : Espaces de projection, espaces urbains*, Presses Sorbonne Nouvelle, 2016, 223 pages.

Danard, Benoît, 6. *La fréquentation des salles de cinéma*. Le(s) public(s) de la culture Vol. 1 et 2, Presses de Sciences Po, 2003. p.445-449.

#### ARTICLES DE REVUES

Alexis, Lucie et Di Sciullo, Flore. « Écrire la culture : histoire et perspectives du journalisme culturel », *Questions de communication*, n° 45, p. 7-28.

Chabault, Vincent « *L'hypermarché a soixante ans. Entretien avec Jean-Claude Daumas* », La Vie des idées , 23 juin 2023.

Desse, René-Paul, « *Les centres commerciaux français, futurs pôles de loisirs ?* », Flux, n°50, 2002, p 6-19.

Blanchard, Jean-Philippe. « *Vers un humour ethnicisant : les comédies de banlieue (1999-2013)* ». Le Temps des médias, 2017/1 n° 28, 2017. p.100-112

#### ARTICLES ET SITES INTERNET

Tuchscherer, Sarah, « Il y a 60 ans, le premier hypermarché de France ouvrait dans l'Essonne », Ici, 15 juin 2023, consulté le 03 février 2025.

<https://www.francebleu.fr/infos/societe/il-y-a-60-ans-le-premier-hypermarche-de-france-ouvrait-dans-l-essonne-7078470>

Bonnefoi, Florent « Plan de Campagne : un demi-siècle de commerce XXL », La Provence, 22 septembre 2016, consulté le 14 décembre 2024.

<https://www.laprovence.com/article/economie/4125965/un-demi-siecle-de-commerce-xxl.html>

Chabault, Vincent « *L'hypermarché a soixante ans. Entretien avec Jean-Claude Daumas* », La Vie des idées , 23 juin 2023, consulté le 12 janvier 2025.

S, Aubril, *La nouvelle loi sur l'urbanisme commercial relancée* LSA, 29 novembre 2009, consulté le 15 janvier 2025.

Site du Gouvernement, « Les principales mesures de la loi de modernisation de l'économie, » 15 novembre 2022, consulté le 15 mars 2025.

Desruelles, Vincent, « Comment les centres commerciaux se réinventent avec les loisirs », Xerfi, 21 février 2025, consulté le 25 février 2025.

Deschamps, Johan, « Les foncières côtés et les logements plus rentables que la Bourse », Le Monde, 21 juillet 2017, consulté le 20 décembre 2025.

[https://www.lemonde.fr/argent/article/2017/07/21/les-foncieres-cotees-et-les-logements-parisiens-plus-rentables-que-la-bourse\\_5163226\\_1657007.html](https://www.lemonde.fr/argent/article/2017/07/21/les-foncieres-cotees-et-les-logements-parisiens-plus-rentables-que-la-bourse_5163226_1657007.html)

Vulser, Nicolas, « Pathé Cinémas lance le premier « multiplex » français », Les Échos, 9 juin 1993, consulté le 12 janvier 2025. <https://www.lesechos.fr/1993/06/pathe-cinema-lance-le-premier-multiplex-francais-906180>

Site du CNC « Les engagements de programmation », consulté le 01 avril 2025.

Batiactu « Les « boîtes à chaussures » des entrées de ville ont encore de l'avenir », 23 juin 2003, consulté le 10 mars 2025.

Site internet Waves Actisud « Les offres restaurants et cinémas », consulté le 11 mars 2025.

Neo Restauration « Cinéma et Restauration : la fin d'une idée reçue », 04 décembre 2013, consulté le 08 décembre 2024

Site internet d'Hurban, rubrique loisirs, « projet immobilier de loisirs : la question des cinémas », consulté le 02 avril 2025.

Vulser, Nicole, « UGC et MK2 lancent leur carte commune d'abonnement illimité », Le Monde, 05 septembre 2017, consulté le 23 décembre 2024.

[https://www.lemonde.fr/cinema/article/2007/09/05/ugc-et-mk2-lancent-leur-carte-commune-d-abonnement-illimite\\_951492\\_3476.html](https://www.lemonde.fr/cinema/article/2007/09/05/ugc-et-mk2-lancent-leur-carte-commune-d-abonnement-illimite_951492_3476.html)

Site de la FNCF, « la Commission de Branche », consulté le 02 avril 2025.

Hamon, Nathalie, « Une salle « Pathé+ » dans le futur cinéma », Ouest-France, 11 février 2013, consulté le 11 avril 2025.

Gamblin, Elsa, « Cinéville fête ses dix ans d'existence avec dix films », Ouest-France, 07 mars 2017, consulté le 11 avril 2025. <https://www.ouest-france.fr/pays-de-la-loire/nantes-44000/cineville-fete-ses-dix-ans-d-existence-avec-dix-films-4840064>

Lambert, Stéphanie, « Nouveau cinéma au nord de Nantes : la date d'ouverture dévoilée, ainsi que la programmation », Ouest-France, 16 mai 2024, consulté le 11 avril 2025.

Jourdan, Julien, « Les salles de cinéma sont fragilisées par le discret retrait des studios hollywoodiens », Le Monde, 29 janvier 2023, consulté le 01 avril 2025.

[https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/01/29/les-salles-de-cinema-sont-fragilisees-par-le-discret-retrait-des-studios-hollywoodiens\\_6159702\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/01/29/les-salles-de-cinema-sont-fragilisees-par-le-discret-retrait-des-studios-hollywoodiens_6159702_3232.html)

Site internet du Sénat, « Rapport d'information n°216 », 6 mai 2003, consulté le 02 avril 2025.

Desrues, Antoine, « Mission Impossible 8 : l'énorme budget se confirme et fait craindre le pire pour la saga », Ecran Large, 26 mars 2025, consulté le 27 mars 2025.

<https://www.ecranlarge.com/films/news/mission-impossible-8-enorme-budget-confirme-craindre-pire>

Baronian, Renaud, « Grève à Hollywood : quel impact sur les blockbusters en 2024 ? », Le Parisien, 18 novembre 2023, consulté le 6 mars 2025.

T.L, « Streaming : le “Mulan” sortira directement sur Disedy+ en France », Le Bien Public, 06 août 2020, consulté le 27 février 2025.

Roche, Adrien, « Cinéma vs Streaming : un changement de stratégie chez Disney en pleine bataille face à Netflix ? » Ecran Large, 6 décembre 2023, consulté le 14 février 2025.

Delique, Marion, « En attendant Avatar 2 : se (re)préparer à la 3D... et au-delà ? » Box office Pro, 17 août 2022, consulté le 23 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/en-attendant-avatar-2-se-repreparer-a-la-3d-et-au-dela-1-2/>

Site Internet du Cinéma LUX, « Le Lux Adopte la technologie Laser », consulté le 23 mars 2025.

Colon, Tanguy, « Un nouvel exploitant pour le cinéma d’Asnières », Box Office Pro, 28 janvier 2021, consulté le 28 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/un-nouvel-exploitant-pour-le-cinema-dasnieres/>

Aysegül Algan, « L’emploi dans les salles de cinéma », Box Office Pro, 20 septembre 2022, consulté le 11 avril 2025. <https://www.boxofficepro.fr/lemploi-dans-les-salles-de-cinema-en-2021/>

Durand, Bernard, « La raréfaction prochaine des combustibles fossiles va contraindre de hâter la transition énergétique. » European Scientist, 25 juin 2018, consulté le 13 mars 2025. <https://www.europeanscientist.com/fr/opinion/rarefaction-prochaine-combustibles-fossiles/?utm>

Remy, Vincent et de Jarcy, Xavier, « Comment la France est devenue moche », 12 février 2010, consulté le 10 mars 2025. <https://www.telerama.fr/monde/comment-la-france-est-devenue-moche,52457.php>

Flavier, Sandra, « La “France Moche“ des zones commerciales, un modèle obsolète pour le gouvernement, pas pour les usagers », 29 mars 2024, consulté le 15 janvier 2025. [https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/03/28/la-france-moche-des-zones-commerciales-un-modele-obsolete-pour-le-gouvernement-pas-pour-leurs-usagers\\_6224685\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2024/03/28/la-france-moche-des-zones-commerciales-un-modele-obsolete-pour-le-gouvernement-pas-pour-leurs-usagers_6224685_3224.html)

Hachemi, Nordine, et Offner, Jean-Marc, « Les territoires périurbains, cette France toujours et encore oubliée », 09 juillet 2023, consulté le 5 janvier 2025. <https://www.lexpress.fr/environnement/les-territoires-periurbains-cette-france-toujours-et-encore-oubliee-27VGFCIFMNBDEVBF4QXZ3PAUOU>

Zappi, Sylvia, « Gilets Jaunes : la France périphérique demande à être respectée. », Le Monde, 28 novembre 2018, consulté le 5 janvier 2025.

[https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/11/28/la-france-peripherique-demande-a-etre-respectee\\_5389864\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/11/28/la-france-peripherique-demande-a-etre-respectee_5389864_823448.html)

Vulser, Nicolas, « Les salles de cinéma passées au crible du diagnostic énergétique, dans le cadre de la transition écologique du secteur », Le Monde, 08 juin 2022, consulté le 03 novembre 2024. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/les-salles-de-cinema-passees-au-crible-du-diagnostic-energetique-dans-le-cadre-de-la-transition-ecologique-du-secteur\\_6129418\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/06/08/les-salles-de-cinema-passees-au-crible-du-diagnostic-energetique-dans-le-cadre-de-la-transition-ecologique-du-secteur_6129418_3234.html)

« Le soutien automatique aux exploitants évolue », Box Office Pro, le 28 mars 2025, consulté le 29 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/le-soutien-automatique-aux-exploitants-evolue/>

Marmiesse, Anne, « Kinopolis s’installe à Almeria et Madrid en Espagne », Ecran Total, 20 septembre 2024, consulté le 14 mars 2025. [https://ecran-total.fr/2024/09/20/kinopolis-sinstalle-a-almeria-et-madrid-en-espagne/?srsltid=AfmBOorugq\\_HvgHW0BmNgWF6cMn-uEliCTbeUVskPdGRbPX\\_Qo2fi2Nr](https://ecran-total.fr/2024/09/20/kinopolis-sinstalle-a-almeria-et-madrid-en-espagne/?srsltid=AfmBOorugq_HvgHW0BmNgWF6cMn-uEliCTbeUVskPdGRbPX_Qo2fi2Nr)

Colon, Tanguy, « Kinopolis se déploie aux Etats-Unis », Box Office Pro, 2 septembre 2019, consulté le 20 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/kinopolis-se-deploie-aux-etats-unis/>

« Le Cinéma pas cher, c’est la télévision : Jérôme Seydoux promet la montée en gamme des salles obscures », Le Figaro, 13 octobre 2022, consulté le 5 avril 2025. <https://www.lefigaro.fr/cinema/le-cinema-pas-cher-c-est-la-television-jerome-seydoux-promet-la-montee-en-gamme-des-salles-obscures-20221013>

Niedecorn, Frank, « Le numéro deux français des cinémas CGR se met en vente », Les Echos, 3 avril 2022, consulté le 24 mars 2025. <https://www.lesechos.fr/pme-regions/nouvelle-aquitaine/le-numero-deux-francais-des-cinemas-cgr-se-met-en-vente-1398114>

Péron, Didier, « CGR Cinémas annule sa vente et change son équipe dirigeante », Libération, 3 mai 2023, consulté le 25 mars 2025. <https://www.liberation.fr/culture/cinema/cgr-cinemas-annule-sa-vente-et-change-son-equipe-dirigeante-20230503>

Niculai, Ioan, « La nouvelle patronne d’UGC veut faire émerger d’énormes succès français à l’international », Média+, 27 mai 2021, consulté le 25 mars 2025.

<https://www.lemediaplus.com/la-nouvelle-patronne-dugc-veut-faire-emerger-denormes-succes-francais-a-linternational/>

Henni, Jamal, « UGC Rachète ses salles de cinéma », BFM Business, 03 septembre 2014, consulté le 14 février 2025. [https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/ugc-rachete-ses-salles-de-cinema\\_AN-201409030042.html](https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/culture-loisirs/ugc-rachete-ses-salles-de-cinema_AN-201409030042.html)

Colon, Tanguy, « Cineum dévoile son format premium », Box Office pro, 8 juillet 2021, consulté le 25 janvier 2025. <https://www.boxofficepro.fr/cineum-devoile-son-format-premium/>

De Laubier, Charles, « Le cinéma, de plus en plus cher, risque de devenir un produit de luxe », Le Monde, 25 juin 2023, consulté le 12 février 2025. [https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/25/le-cinema-de-plus-en-plus-cher-risque-de-devenir-un-produit-de-luxe\\_6179190\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/06/25/le-cinema-de-plus-en-plus-cher-risque-de-devenir-un-produit-de-luxe_6179190_3234.html)

Colon, Tanguy, « Le Grand Palace des Sables-d'Olonne voit plus grand », Box Office pro 15 septembre 2020, consulté le 15 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/le-grand-palace-des-sables-dolonne-voit-plus-grand/>

Allaume, Victoria « Où voir Nevermore, le film du concert de Mylène Farmer, dans les cinémas de la Manche ? », Côté Manche, 5 novembre 2024, consulté le 15 mars 2025. [https://actu.fr/loisirs-culture/ou-voir-nevermore-le-film-du-concert-de-mylene-farmer-dans-les-cinemas-de-la-manche\\_61826874.html](https://actu.fr/loisirs-culture/ou-voir-nevermore-le-film-du-concert-de-mylene-farmer-dans-les-cinemas-de-la-manche_61826874.html)

Poussel, Marie, « Mylène Farmer en concert au Stade de France : mais oui, il reste des places à vendre », Le Parisien, 26 septembre 2024, consulté le 15 mars 2025. <https://www.leparisien.fr/culture-loisirs/musique/mylene-farmer-en-concert-au-stade-de-france-oui-il-reste-encore-des-places-a-vendre-26-09-2024-QK4EDWR7OVCONGSYAMC3LQSSJQ.php>

Silbert, Nathalie, « Le hors-film suscite toujours des crispations », Les Échos, 21 février 2011, consulté le 25 mars 2025. <https://www.lesechos.fr/2011/02/le-hors-film-suscite-toujours-des-crispations-387947>

Goar, Matthieu, « L'artificialisation des sols se poursuit à un niveau élevé en France », Le Monde, 08 mai 2024, consulté le 13 mars 2025. [https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/05/08/l-artificialisation-des-sols-se-poursuit-a-un-niveau-eleve-en-france\\_6232132\\_3244.html](https://www.lemonde.fr/planete/article/2024/05/08/l-artificialisation-des-sols-se-poursuit-a-un-niveau-eleve-en-france_6232132_3244.html)

Gerbeau, Delphine, « Urbanisme commercial : le grand recyclage des zones commerciales de périphérie », 07 mars 2019, consulté le 9 mars 2025.

<https://www.lagazettedescommunes.com/609237/urbanisme-commercial-le-grand-recyclage-des-zones-commerciales-de-peripherie/>

Souteyrat, Mathias, « "France moche" : cette zone commerciale de Clermont va radicalement se transformer », Actu Saint-Etienne, 4 juin 2024, consulté le 11 avril 2025. [https://actu.fr/auvergne-rhone-alpes/clermont-ferrand\\_63113/france-moche-cette-zone-commerciale-de-clermont-va-radicalement-se-transformer\\_61154091.html](https://actu.fr/auvergne-rhone-alpes/clermont-ferrand_63113/france-moche-cette-zone-commerciale-de-clermont-va-radicalement-se-transformer_61154091.html)

Bécel, Rose-Amélie, « ZAN : le Sénat vote l'assouplissement de la loi sur l'artificialisation des sols », 18 mars 2025, consulté le 20 mars 2025. <https://www.publicsenat.fr/actualites/parlementaire/zan-le-senat-vote-lassouplissement-de-la-loi-sur-lartificialisation-des-sols>

Meunier, Nicolas, Mallet, Clément, Amant, Stéphane, Sorret, Juliette, Subtil, Marion « Les idées reçues sur la voiture électrique », 22 février 2022, consulté le 25 mars 2025. <https://www.carbone4.com/analyse-faq-voiture-electrique>  
« Covoiturage, une chance pour la mobilité vers les cinémas ? », 11 février 2025, consulté le 25 mars 2025. <https://adrc-asso.org/node/18/covoiturage-une-chance-pour-la-mobilite-vers-les-cinemas>

Vargoz, Cécile, « La plateforme de covoiturage Travelling est lancée », Box Office Pro, 8 novembre 2023, consulté le 15 février 2025. <https://www.boxofficepro.fr/la-plateforme-de-covoiturage-travelling-est-lancee/>

« Ouverture du cinéma UGC, au cœur du nouvel éco-quartier du nouveau centre-ville d'Issy-les-Moulineaux ! », Agence Chris Immo, consulté le 20 mars 2025. [https://www.agencechrisimmo.com/news/271030\\_0/ouverture-du-cinema-ugc-au-coeur-du-nouvel-eco-quartier-du-nouveau-centre-ville-d-issy-les-moulineaux.html#:~:text=Le%20bâtiment%20s'inscrit%20dans,permettant%20des%20économies%20d'énergie.](https://www.agencechrisimmo.com/news/271030_0/ouverture-du-cinema-ugc-au-coeur-du-nouvel-eco-quartier-du-nouveau-centre-ville-d-issy-les-moulineaux.html#:~:text=Le%20bâtiment%20s'inscrit%20dans,permettant%20des%20économies%20d'énergie.)

Algan, Aysegül, « La MPA livre son bilan pour le cinéma dans les salles... et dans les salons », Box Office Pro, 14 mars 2022, consulté le 15 mars 2025. <https://www.boxofficepro.fr/la-mpa-livre-son-bilan-pour-le-cinema-dans-les-salles-et-dans-les-salons/#:~:text=Côté%20États%20D'Unis%20et%20Canada,2843%20à%2043%20646%20écrans.>

## TEXTES DE LOI

Loi n° 73-1193 du 27 décembre 1973 d'orientation du commerce et de l'artisanat, Légifrance, le service public de la diffusion du droit, 01 juillet 2023, consulté le 25 janvier 2025.

Loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, Légifrance, consulté le 25 mars 2025.

Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités, Légifrance, consulté le 25 mars 2025.

## RAPPORTS ET ÉTUDES

CNC. *Le bilan 2001*. Étude publiée le 01 mai 2024.

CNC. *Le bilan 2010*. Étude publiée le 15 mai 2010.

CNC. *Le bilan 2015*. Étude publiée le 12 mai 2016.

CNC. *Le bilan 2019*. Étude publiée le 26 mai 2020.

CNC. *Le bilan 2023*. Étude publiée le 22 mai 2024.

CNC. *Les pratiques cinématographiques des Français en 2024*. Étude publiée le 25 septembre 2024.

CNC, *Le public du cinéma en 2020*, Étude publiée en septembre 2021.

CNC. *Les cartes d'abonnement illimité au cinéma*. Étude publiée le 01 décembre 2001.

CNC. *Évolution du public des salles de cinéma 1993 – 2009*. Étude publiée en juillet 2010.

CNC. *Observatoire de la fréquentation cinématographique à Paris*. Étude publiée le 01 avril 2008.

CNC. *Géographie du cinéma en 2010*. Étude publiée le 20 septembre 2011.

CNC. *Géographie du cinéma en 2023*. Étude publiée le 24 septembre 2024.

INSEE. *Des couronnes dynamiques et plus denses dans la région*. Étude publiée le 01 décembre 2022

INSEE. *Grandes surfaces et réseaux d'enseignes dominant le commerce de détail*. Étude publiée le 28 juin 2012

Ministère de la culture. *Enquête sur les pratiques culturelles des français*. Étude publiée en 2008.

The Shift Project, *décarbonons la Culture*. Rapport publié le 21 novembre 2021.

ADEUS, *Mobilité et accessibilité dans les zones d'activités*. Étude publiée en novembre 2012.

Accord de Paris, *Accord sur le Climat*, signé le 22 avril 2016.

Ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique, *Parc et circulation des véhicules routiers*, Étude publiée le 03 avril 2025.

Dossier de presse du Gouvernement, *Un nouvel horizon pour les zones commerciales*, publié en septembre 2023, consulté le 20 novembre 2024.

## TRAVAUX UNIVERSITAIRES

Sarles-Frachon, Lucie. *Origine et devenir des zones commerciales périphériques*. Mémoire, SciencesPo, chaire Ville, Logement, Immobilier, 2022.

Dominguez, Tristan. *Les multiplexes et leurs publics - stratégies des opérateurs et pratiques spectatoriennes dans l'exploitation cinématographique française de 1993 à 2022*, Sciences de l'information et de la communication. Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, 2023. Français.

## ENTRETIENS

**Meyniel, Eric**, Chief box office officer chez Kinépolis, entretien réalisé en visioconférence le 10 janvier 2025.

**Mesnier, Antoine**, Président de Ciné Conseil, entretien réalisé le vendredi 13 décembre 2025.

**Hullin, Jean**, directeur d'exploitation des Pathé Atlantis, Nantes et Angers, entretien réalisé en visioconférence le 23 janvier 2025.

**Loiseau, Samuel**, directeur général du groupe UGC, entretien réalisé par mail le 12 décembre 2024.

**Deshayes, Thierry**, directeur du Ciné Pôle Sud, entretien réalisé en visioconférence le 19 janvier 2025.

**Borgia, Hugues**, ex-directeur général d'UGC en charge du développement, entretien réalisé en visioconférence le 10 février 2025.

**Vigoureux, Juliette**, consultante en développement durable dans l'industrie cinématographique, entretien réalisé en visioconférence le vendredi 13 décembre 2025.

**Schlosser, Pierre**, directeur du développement et de la RSE chez CGR, entretien réalisé en visioconférence le 21 janvier 2025.

**Brun, Alexandre**, géographe et urbaniste, entretien réalisé par visioconférence le 12 février 2025.

## **ENTRETIENS**

### **Entretien avec Pierre Schlosser**

Le professionnel n'a pas souhaité transmettre son interview complète.

## **Entretien avec Hugues Borgia**

### **Comment définiriez-vous un multiplexe de périphérie ?**

Remarque préliminaire : j'ai eu une carrière longue chez UGC, mais j'ai quitté le groupe il y'a un an. Je ne peux pas vous dire ce qui se passe actuellement.

Je pense que ce modèle correspond à un moment de l'histoire des cinémas. Je pense que c'est un modèle qui aujourd'hui existe, a été développé dans les années 2000. Je n'en vois pas beaucoup de récents, et il y'en a peu dans les projets.

Ce moment de l'histoire a relancé la fréquentation. Après, au fil du temps, ils ont vu leur zone de chalandise se réduire et se resserrer. En premier lieu, la création de salles de proximité. Dans certains cas ont élargi le marché, et dans d'autres cas ont divisé les entrées. Autour de Bordeaux, par exemple, je note la présence de beaucoup de petites salles dynamiques, à la programmation, grâce au numérique, qui s'élargit. Beaucoup de distributeurs donnent leurs films un peu à tout le monde.

Un certain nombre d'entre eux connaissent des difficultés, qui datent d'avant le COVID-19.

St Herblain est évidemment représentatif, et c'est une de mes premières créations de salles chez UGC d'ailleurs... à l'époque, pas de CDAC, et c'est ce projet qui a initié leur création.

Un promoteur, CIBLE, souhaitait installer un cinéma au-dessus d'un Décathlon, il y'avait un étage vide qui avait été occupé par commerce. Un exploitant local était intéressé.

Pathé avait réussi à dissuader l'exploitant, et le promoteur est venu nous voir.

On a saisi cette opportunité, et nous pensions que nous allions faire fuir Pathé.

Notre accord économique était très avantageux, car le promoteur voulait absolument un cinéma. Notre point mort était relativement bas. Pathé a eu un réflexe d'orgueil, et a maintenu son projet. Tout le monde a trouvé ça idiot, et a pensé que c'était un combat de coq.

Ce qui est amusant, c'est que ça a créé un pôle de diffusion énorme, avec deux cinémas qui ont dû s'accorder l'un de l'autre ! Faire des propositions différentes... St Herblain a incarné un lieu de cinéma, où il y'avait une grosse offre, 1,1 millions d'entrées ! On venait de loin pour ces cinémas. Même des gens du centre-ville venaient, c'était un renouveau.

### **Concernant Nantes, que pensez-vous de la concurrence de Ciné Pôle Sud ?**

UGC ne peut pas réagir face à une concurrence aussi agressive. Aujourd'hui, compte tenu de ce qui s'est créé ailleurs, la zone d'influence de St Herblain s'est réduite. Pendant

longtemps l'UGC a été perçu comme un cinéma de nouvelle génération, à l'effet waouh. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas.

Les cinémas sont restés dans leur jus. Il y'a eu un nombre d'abonnés important chez UGC. Aujourd'hui, UGC n'a pas eu et n'aura pas l'intention de rénover, c'est difficile de réinvestir. Il gagne encore de l'argent, mais beaucoup moins qu'avant.

J'ai tendance à penser que ce sont des cycles : il a été largement amorti. La question pour UGC, c'était de savoir comment on allait évoluer sur Nantes ! Il y'avait une réflexion entamée avec la Compagnie de Phalsbourg: UGC se déplaçait sur un autre terrain, et le promoteur récupérait son lieu pour autre chose. On se réinventait dans un lieu plus axé loisir. On aurait peut-être pu trouver un autre lieu. Ca ne s'est pas fait, et aujourd'hui je ne pense pas que cela se fera.

### **Avez-vous imaginé ce nouvel emplacement comme on concevait un multiplexe dans les années 90 ?**

A l'époque, quand j'ai travaillé dessus, c'était un modèle avec un grand nombre d'écrans. Pour avoir une diversité d'offre, qui est le positionnement d'UGC. Avec des salles plus petites, mieux dimensionnées, et également plus confortables. Il y'a eu des débats chez UGC, sur le confort... on était sur des fauteuils clubs néanmoins. On a jamais été sur un modèle Pathé.

Donne plus de confort, oui. Plus d'espacement, sans aller jusqu'au fauteuil recliné. Une intégration pensée avec les autres activités, et avec une synergie plus forte.

On pensait que Pathé irait plutôt sur des formats premium.

Du côté d'UGC, le modèle économique n'était pas facile à trouver. A Nantes, il y'a toujours eu un phénomène d'étalement urbain, on voulait répondre à ça.

Il faut bien imaginer que le temps dans l'exploitation est très long. Tout prend énormément de temps. Entre la prise de décision et la fin du chantier, c'est parfois 5, 6 ans. On peut parfois se retrouver à contre-courant d'un mouvement.

Pour d'autres multiplexes que St Herblain, je voyais les choses comme cela : la construction de pôles très attractifs, par exemple l'UGC Velizy, complétée par des pôles secondaires, voir même des salles de centre-villes : les salles du centre-ville de Versailles, Parly 2, St Quentin en Yveline... Après, c'était un modèle qui était avant COVID-19.

On l'a vu ailleurs, encore une fois je vous prends un exemple ancien, mais intéressant à analyser sur un long terme. Concernant Cergy Pontoise, et Conflans-Sainte-Honorine. A une époque, il y'a un projet de cinéma voulu par l'agglomération, pour dynamiser Cergy Le Haut. On remporte l'appel d'offre face à Pathé, et on fait un multiplexe en face de la gare : on avait résolu le problème des transports en commun !

Pathé, lui, a décidé de faire un cinéma à Conflans-Sainte-Honorine, dans une zone commerciale accessible en voiture, un peu “boîte à chaussure”. L’UGC a longtemps été devant en terme d’entrée. Cependant, le plan de circulation de Cergy Le Haut s’est complexifié, le parking est devenu payant, et le quartier a côté était dortoire. Ce n’était pas assez vivant. Les gens qui vivaient là se sont mis à aller fréquenter la zone de loisirs qui se développait à côté : Conflans-Sainte-Honorine... Petit à petit, Pathé a pris le lead. L’UGC est devenu un cinéma de proximité, et pour sortir, les gens préféraient aller ailleurs.

Ma réflexion sur Cergy était de réduire la voilure, et de fermer des salles. On pouvait couper facilement le bâtiment, créer différentes activités mixtes, monter du logement, faire une zone de loisirs. Qui d’ailleurs pouvait trouver son modèle économique ! On retrouvait de la valeur immobilière, et on pouvait même rénover les salles.

**Selon le Shift Project ou encore le rapport du GIEC, l’utilisation de la voiture individuelle va devenir complexe dans les années à venir, du fait de la raréfaction du pétrole et de l’augmentation du prix de l’essence. Comment s’adapter ?**

Ce qui est vrai, c’est que lorsque ces premiers multiplexes sont nés, c’était la voiture qui prédominait. L’écologie n’était pas une priorité, l’idée était de privilégier l’accessibilité. Je me demandais en priorité si le parking était payant !

Ensuite, nous nous sommes mis à prendre en compte cette question des transports en commun, et les CDAC étaient sensibles à cet argument. Quand je prends Velizy, il y’avait une accessibilité, un tram qui s’est créé.

Après, la voiture reste toujours très privilégiée par les spectateurs de périphérie. On l’a pris en compte comme ça. Je dois reconnaître qu’UGC, avec l’exemple de Mondeville, et de Ludres, les transports en commun ne sont pas développés.

Mais il ne faut pas oublier qu’UGC est un réseau très fort à Paris, où les transports en commun sont très développés. On avait fait assez peu de cinémas uniquement accessibles en voiture.

Mais ça joue, vous avez raison, aujourd’hui. C’est un modèle qui doit évoluer, mais on arrive à la fin d’un cycle de vie. En terme d’emplacement, ces multiplexes restent souvent pertinents, et on doit les faire évoluer. Certains de ces multiplexes ont trop d’écrans, c’est évident.

Soit on réduit le nombre d’écrans, et là on rentre dans une logique de promotion immobilière. Il faut que le bâtiment s’y prête. Soit on réduit la jauge et on améliore l’existant.

Ça passe par une nécessaire rénovation. Chez UGC, l'idée était d'améliorer la recette annexe, d'améliorer les conditions d'achat des confiseries, notamment par des systèmes de self service, qui nous permettait de faire des économies de fonctionnement. L'idée était là, augmenter les recettes, c'est encore une priorité.

Ça passe aussi par des rénovations internes, mais ça coûte très très cher. Mais à l'inverse, ça permettait de légitimer une hausse de prix.

Si ce n'est que du cinéma, l'argument principal est la proximité, il faut donc fermer des salles...

**Cette logique s'inscrit dans les plans du gouvernement de redynamiser et relancer ces zones commerciales, en mêlant habitation, commerces, et services tertiaires. Comment ces multiplexes, dans cette logique là, peuvent continuer à exister ?**

L'idée est de trouver le bon modèle économique avec tous les acteurs. L'offre cinéma toute seule n'est plus suffisante, il faut renforcer l'idée d'une destination loisir, au sens large. Qui est un peu la réflexion des centres commerciaux, qui ont développé leurs espaces de restauration. Les nouvelles générations de centres commerciaux construisent des food-court. Je l'ai senti assez tôt, pour ces multiplexes péri-urbains, qui ont une clientèle généraliste et familiale, il fallait intégrer de la nouveauté. L'effet "waouh" n'étant plus là, il fallait proposer de la nouveauté.

Il faut que la destination loisirs se renforce. Je prends l'exemple de UGC Paris 19 et Le Pathé La Villette, construits en même temps : et les deux ont eu des difficultés. La Villette, qui s'est fait avec une zone de loisirs autour, "Boum Boum Villette. Le cinéma en a-t-il profité ? Je pense que l'écart s'est encore creusé entre les deux grâce à cette synergie.

**Vous avez tenté de lancer deux projets d'extension à Mondeville, en 2012 et en 2019. Pourquoi ?**

En 2012, le site dépassait le million d'entrées, ça se légitimait. C'était aussi pour répondre à la création du Pathé Rives de l'Orne.

Pendant longtemps, l'offre du centre-ville de Caen était médiocre : le Pathé Lumière ne répondait pas à la demande, était assez mal dimensionné, donc Mondeville captait des spectateurs du centre-ville. L'arrivée du Pathé Rives de l'Orne a inversé la situation.

On nous avait proposé les Rives de l'Orne, qu'on a refusé. Aujourd'hui je l'aurais accepté, on se serait cannibalisé mais on l'aurait géré. Et peut-être sortir de Mondeville, mais en tout cas le maîtriser. A l'époque, on était dans une logique de renforcer l'offre à Mondeville, d'en faire un grand pôle. L'idée était de construire de grandes salles. On a été retoqué, car il y'avait une volonté politique de laisser sa chance aux Rives de l'Orne. On voulait anticiper, prendre le lead, montrer les muscles.

En 2019, on restait sur un modèle UGC : quelle réponse donner aux Rives de l'Orne ? Être un lieu qui garde les films plus longtemps. Renforcer le positionnement, faire partie d'une zone plus loisirs, mais ce qui n'a malheureusement pas été le cas... En plus, le centre commercial Mondeville 2 a été revendu à la foncière Klépierre, qui n'avait pas beaucoup de volonté sur cette zone, je dois le dire. On avait pas forcément tout à fait validé en interne l'idée de s'étendre.

Après, cela devient des sujets immobiliers : redonner des locaux cinémas pour d'autres utilisations, ça coûte assez cher, c'est difficile à transformer. Surtout que Mondeville a une architecture très particulière : c'est le jumeau de Rosny. Il n'ont pas été pensés pour être réutilisés ensuite... C'est la même logique que CGR. On ne l'a pas refait pour des raisons de circonstances, on s'est retrouvé sur des sites sur mesure, où on devait s'adapter. On a fait des objets différents à chaque fois. CGR cherchait des endroits où poser son concept, alors que nous c'était l'inverse, on cherchait à s'adapter.

### **Pouvez-vous me parler du concept du Ciné-Cité ?**

Vous voulez parler de l'espace de convivialité, et du café. Il a été fait comme une sorte de service, comme une zone d'accueil, et pas comme une source de profits. Il n'était pas rentable. Mais ça faisait partie du concept. C'était un élément distinctif, qui favorisait l'attractivité.

A l'UGC des Halles, il est malheureusement trop souvent fermé. Aujourd'hui, il y'a eu ce passage au self, avec une logique plus économique. La priorité a été donnée à autre chose ! Aux Halles, quand il s'agissait de refaire le bas du cinéma, on a hésité entre un self service et un espace mixte : un comptoir et un espace de vente. On a privilégié le self, un peu, je dois le dire, au regard des recettes engrangées par Pathé avec cette logique. On est dans une logique, maintenant, de rendre chaque mètre carré rentable.

Il est toujours plus compliqué de mesurer les effets indirects que directs : en quoi ma fréquentation globale est impactée par le Ciné Café ? Il y'a deux écoles, même en interne.

Maintenant, avec les food-courts, l'intérêt se pose. A Velizy, on a pas fait de Ciné Café, car pas besoin. Il faut que chacun ait sa légitimité : le promoteur qui va s'y retrouver avec les flux amené par les cinémas, flux qui pourront aller consommer dans les restaurants alentours.

J'ai tendance que les gens vont toujours au cinéma, mais on a perdu de la régularité. On a structurellement des gens plus occasionnels. Pour compenser ça : soit on renforce l'attractivité globale de la zone, mais ce n'est pas possible de le faire seul, soit on travaille le ticket moyen. D'où le self : on est dans une logique pendant le film, et on ne concurrence pas les commerces alentours.

## **Entretien avec Antoine Mesnier**

Le professionnel n'a pas souhaité transmettre l'entretien.

## **Entretien avec Juliette Vigoureux**

**Pensez-vous que les acteurs du secteurs, notamment les circuits, ont conscience des défis futurs à venir, notamment écologiques ? Allez-vous jusqu'à constater un déni ?**

Je constate que les salles connaissent en réalité assez mal leur périphérie. Si déni il y'a, c'est une réaction normale, de défiance, car il est nécessaire de bousculer les modèles : il ne pourra plus exister dans 10 ans.

Tout ceci fait partie d'une méconnaissance totale des enjeux : ce sont les multiplexes de périphérie les plus vulnérables.

**La grande exploitation explique la baisse des entrées par une concurrence déloyale des petites salles, des plans de sortie, la grève à Hollywood. Est-ce que l'augmentation des prix des entrées (pouvoir d'achat) et la dépendance de ces multiplexes de périphérie à la voiture (augmentation prix de l'essence) peut aussi l'expliquer ?**

Aujourd'hui, nous ne pouvons pas affirmer que la baisse de la fréquentation des multiplexes est liée à l'augmentation du prix de l'essence. Cependant, je suis intimement persuadé que la voiture va poser souci.

En effet, concernant le domaine du spectacle vivant, je peux prendre exemple de la crise des raffineries en 2023 : les théâtres ont observé une baisse de leurs entrées suite à l'augmentation du prix de l'essence : ils étaient appelés car les spectateurs ne pouvaient pas se rendre à la représentation, faute de moyen de transport... de même, dans leur déplacement, ils ont dû faire des choix et la culture n'était plus la priorité.

**Les multiplexes de périphérie dépendent de la voiture. Pensez-vous qu'une offre de transport en commun, du centre ville ou des villes moyennes alentours, réellement bien pensée soit une bonne idée ? Comment la développer ? Covoiturage ? Place des pouvoirs publics ?**

Là où ils ont je pense raison, c'est que seuls, ils ne peuvent rien faire. Il faut qu'ils s'associent aux centres commerciaux, aux autres commerces de la zone pour faire évoluer les choses, notamment en développant les transports en commun. Prenons l'exemple du Pathé Plan de Campagne : ses responsables, ainsi que ceux des autres commerces de la zone, ont été voir l'agglomération pour adapter les horaires des lignes de bus.

De même à Strasbourg, où les acteurs culturels situés sur une même ligne de bus ont été discuter avec la régie des transports en commun pour adapter et renforcer les passages en soirée.

Que faire quand il n'y a pas de possibilité de transport en commun ? On peut imaginer un système de navette, mise en place par l'exploitant. L'argument de la voiture électrique n'est pas valable, car son coût écologique de construction est trop élevé.

On ne pourra pas non plus compter que sur des transports en commun, ce n'est physiquement pas possible.

**Vous mettez en place beaucoup d'ateliers et de formation pour sensibiliser les exploitants. Les grands groupes sont-ils demandeurs ?**

Oui, même si la prise de conscience est récente, les grands groupes cinématographiques participent à ces ateliers.

Je note qu'il y'a une volonté générale de former et sensibiliser les équipes à la transition écologique, avec notamment la mise en place de référents.

**Les multiplexes, construits dans les années 90-2000, sont générateurs de beaucoup d'émission de CO2. Une majorité dû au transport des spectateurs. Mais aussi par la dépense énergétique liée à la climatisation et au chauffage. Constatez-vous un changement dans la manière de faire évoluer les multiplexes, ou d'en construire de nouveaux ?**

Oui, architecturalement, les multiplexes prennent en compte la composante écologique... parce que l'Etat les y incite. Par exemple, début 2025, une loi est passée obligeant les parkings de plus de 20 places à s'équiper en borne de recharge pour voiture électrique.

J'observe des logiques de réduction des jauges, qui permettent de moins climatiser et chauffer les salles. Mais là aussi, la rénovation est surtout liée à une volonté de transformer et faire monter en gamme les salles...

**Le cinéma n'aurait pas son rôle à jouer dans l'évolution des mentalités ?**

Il y'a une incohérence entre le fond (ce que les films véhiculent comme messages, notamment), et la forme (là où on visionne les films, le multiplexe). Je retrouve souvent l'idée, dans les déclarations des exploitants, qu'ils ne seraient pas là pour embêter les spectateurs, venus pour se divertir. Je crois au contraire que les salles devraient défendre une ambition de changement.

**Comment analysez-vous la relation entre un cinéma et une zone commerciale ? Quel intérêt pour l'un, pour l'autre ?**

D'un point de vue écologique, on peut imaginer que ces lieux pourraient avoir un partage de source d'énergie. Par exemple, la chaleur émise par les projecteurs pourrait servir à chauffer d'autres bâtiments, etc. Cela peut être joyeux et innovant... mais malheureusement, les cinémas et les zones commerciales n'ont jamais réellement eu besoin de faire les choses ensembles.

**Quel rôle peuvent avoir les pouvoirs publics dans cette transition écologique des cinémas multiplexes ?**

En France, on ne peut pas ouvrir un cinéma sans l'accord des pouvoirs publics. Il faudrait inclure des clauses écologiques et de respect de l'environnement dans les CDAC, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

**Est-il possible et souhaitable de construire un nouveau modèle d'exploitation, de sortir du multiplexe ?**

Oui. Les cinémas doivent devenir autre chose que des lieux ne diffusant que des films. Je milite pour des tiers lieux, basés sur de l'événementialisation : cela implique de travailler avec les distributeurs, de favoriser l'expérience sociale d'une sortie au cinéma. Peut-être moins de séances, mais des séances mieux travaillées : en 2016, le taux de remplissage des salles n'est que de 16% !

Il faut imaginer une logique où des cinémas plus petits, mieux dimensionnés, soient plus proches des habitants.

## **Entretien avec Samuel Loiseau**

Le professionnel n'a pas souhaité transmettre son interview complète.

## **Entretien avec Thierry Deshayes**

### **Comment définiriez-vous un multiplexe de périphérie ?**

Je vais partir de mon cinéma. Nous sommes un cinéma de 10 salles, et nous faisons partie d'une zone commerciale, bâtie autour d'un E. Leclerc, avec de la restauration et du loisir. Nous sommes équipés d'un grand parking, et nous avons des horaires en continue, de 11h à minuit. Notre programmation est tournée vers la famille, et nous n'avons peu de place pour l'Art et Essai.

### **Comment décririez-vous la périphérie nantaise, cinématographiquement parlant ?**

L'environnement est évidemment très concurrentiel, et principalement basé en Sud-Loire. Pour que quelqu'un vienne du Nord-Loire chez nous, il lui faut 5-10 km de périphérie. Les cinémas bénéficient tous d'une synergie avec leur zone commerciale.

Il existe également une concurrence entre les zones commerciales. Celle de Pôle Sud est mieux achalandée que les autres.

### **Quels sont vos arguments face aux circuits ?**

Je dirais déjà notre offre, permise par des agrandissements. En 2003, quand Ciné Pôle-Sud ouvre, c'est d'abord l'histoire d'un ancien franchisé E.Leclerc qui décide d'ouvrir un cinéma de 5 salles dans sa zone. On s'agrandit en 2008, en 2013, puis en 2019 pour passer à 10 salles aujourd'hui, et 1 580 places.

Évidemment, notre spécificité est à trouver dans nos tarifs : 4€ pour les -16 ans, 6€ en réduit, et 8€ tarif plein. Ils n'ont pas bougé depuis leur création.

Nous n'avons pas fait le choix du premium, car cela nous obligerait à avoir des tarifs plus élevés. Notre compte TSA passe de toute façon dans nos rénovations (4 salles laser, changement de fauteuils) et nos agrandissements.

### **Comment décririez-vous la synergie entre votre cinéma et les commerces alentours ?**

A notre création, nous manquons d'un restaurant McDonald's, car c'est selon moi la principale synergie que l'on peut entretenir avec une zone : la restauration.

### **Selon le Shift Project ou encore le rapport du GIEC, l'utilisation de la voiture individuelle va devenir complexe dans les années à venir, du fait de la raréfaction du pétrole et de l'augmentation du prix de l'essence. Comment s'adapter ?**

Les spectateurs sont nombreux à venir en voiture, c'est certain, même s'il existe des transports en commun pour se rendre à Basse Goulaine, et des demandes de lignes supplémentaires ont été faites.

### **Pensez-vous que l'idée de zones commerciales mixtes, incluant habitations et services tertiaires, soit une bonne idée ?**

Il existe déjà des habitations à côté de la zone, mais oui, ce serait une bonne idée.

**Comment fidéliser les spectateurs dans un multiplexe de périphérie ?**

Depuis le COVID-19, nous renforçons notre politique d'événementialisation. Les distributeurs ouvrent leurs catalogues, nous permettent de diffuser de nombreux films.

Nous n'avons pas de carte d'abonnement, mais nous pensons que notre fidélisation passe par nos tarifs, notamment le 4€ pour les moins de 26 ans. Notre programmation développée plaît.

**A quel public vous adressez-vous ?**

Je le définirais comme un public familial, CSP -. Ils ne vont pas chercher des films Art et Essai. Nous avons beaucoup de jeunes et de seniors.

## **Entretien avec Eric Meyniel**

### **Quel est l'historique de Kinapolis ?**

Kinapolis est un groupe familial né dans les années 60. Albert Bert commence par rajouter d'autres écrans dans ses salles. La diversité de l'offre amène le succès, et il ne se rend compte qu'il n'a pas assez de places. Ainsi, la variété/diversité est plus coûteuse en centre-ville qu'en périphérie !

A la même époque, les Belges quittent la ville pour la périphérie. En parallèle, en ville, on a besoin de plus d'espaces et surtout de places de parking. C'est ce qui le pousse à imaginer le mégaplexe (24 salles), et les fameux champs de parking.

D'ailleurs, le multiplexe n'est pas en périphérie, mais davantage en bordure de ville. Maintenant, certains cinémas sont considérés comme étant dans le centre-ville, du fait de l'agrandissement urbain. Mais cela relève du cas par cas.

### **A quels publics vous adressez-vous ?**

Cela dépend des moyens de transports. Par exemple, à Lomme, nous avons le métro, et des habitats de proximité. A Amnéville, le cinéma n'est accessible qu'en voiture.

Cela dépend aussi du point d'attraction de la zone commerciale. Le cinéma est-il le principal point d'attraction ? La réponse est importante et conditionne le public à qui on s'adresse. Lomme est considéré comme un vrai centre d'activité, mais pas Amnéville.

### **Selon le Shift Project ou encore le rapport du GIEC, l'utilisation de la voiture individuelle va devenir complexe dans les années à venir, du fait de la raréfaction du pétrole et de l'augmentation du prix de l'essence. Se pose également la question plus globale de l'impact écologique de ces cinémas. Comment s'adapter ?**

On observe une tendance à réinvestir les centres-villes. Cependant, il est de plus en plus difficile d'avoir des cinémas rentables à cet endroit, et il est compliqué pour un propriétaire de garder un cinéma dans ses locaux, du fait de sa rentabilité complexe.

Il est important que les cinémas soient moins énergivores : c'est une volonté économique, civique. Chez Kinapolis, on a évolué vers le laser, on réfléchit aux panneaux solaires. On travaille main dans la main avec les municipalités, notamment à Anvers. On essaye d'adapter nos horaires par rapport aux horaires des transports en commun. Sur un week-end, ça peut faire la différence.

Concernant la voiture, on réfléchit à accompagner son évolution, mais pas sa disparition. Il faudra que les ingénieurs automobiles trouvent des solutions. La solution de rapprocher les cinémas des habitants, en construisant des petites salles n'est pas une bonne idée : cela abîmerait la diversité et l'offre permise par les multiplexes.

Pour convaincre les spectateurs de venir, le cinéma se doit de proposer des grands écrans, un meilleur son, un qualité irréprochable en somme. De plus, on observe une tendance à ce que de plus en plus de films restent moins longtemps à l'affiche : les multiplexes et la diversité qu'ils proposent peut pallier ce problème, il faut donc les maintenir !

**Pensez-vous que les tarifs soient un problème et expliquent la baisse d'entrées des multiplexes, au global ?**

Je ne pense pas. Si l'on s'intéresse aux raisons pourquoi les gens se rendent dans tel cinéma et pas un autre, le prix vient en 5ème position, et la proximité arrive en tête, suivi de l'offre.

**Comment réussir à fidéliser le public d'un multiplexe de périphérie ?**

Le premium peut-être un argument, mais l'idée principale de Kinépolis est de déclencher l'envie de cinéma. Pour cela, nous avons besoin d'une production exigeante. Il faut donc que la chaîne du cinéma suive. Notre rôle est d'apporter des conditions optimales de visionnage, et la premiumisation va dans ce sens.

On ne peut pas vivre qu'avec les gros films. Il y'a beaucoup de films du milieu que nous devons soutenir : nous développons donc des espaces "cinéma d'auteur" dans nos cinémas, qui sont physiquement identifiés. Cela nous permet de mettre un coup de projecteur sur les films.

**Pensez-vous que l'augmentation des tarifs soit un frein à l'exploitation des multiplexes ?**

Nous souffrons, sur ce sujet, d'une narration entretenue par les médias. Concernant les prix du premium, soulignons le fait que nous partageons avec l'ayant droit, le prix du billet ne nous revient pas à 100% ! De plus, pour amortir une salle IMAX par exemple, cela peut prendre entre 5 et 10 ans.

Chez Kinépolis, nous essayons d'avoir une gamme de prix, et il y'a plein de façon d'avoir des tarifs réduits. Par exemple, nous mettons en place les Kinécartes, les cartes d'abonnement, qui réduisent le coût de la place.

Nous ne croyons pas à la carte illimitée, ce n'est pas dans l'ADN du groupe. Ce système repose sur des abonnés qui viennent 2 fois par semaine et un par mois, c'est un équilibre à trouver. L'économie repose sur le besoin d'abonnés. Regardez les campagnes récentes d'UGC et Pathé : ils ont perdu en abonné avec le COVID-19, et ils cherchent à les retrouver...

**Partagez-vous les constats de la grande exploitation, qui explique au congrès des exploitants Deauville 2024, sur la baisse des entrées des multiplexes ? (plan de sortie trop larges, concurrence déloyale...)**

Il est vrai que la crise hollywoodienne, la grève des scénaristes et celle des acteurs n'aident pas. Il n'y a plus assez de production, plus assez de promotion.

Je ne partage cependant pas entièrement le constat dressé à Deauville, à part peut-être sur la concurrence déloyale créée par des plans de sortie démesurés. Il faut continuer à aider les petites salles, elles font un travail profitable à tous. Ce serait plutôt aux distributeurs de réguler le marché.

**Quelle relation entretenez-vous avec les centres commerciaux et les foncières ?**

Kinépolis est propriétaire de la plupart de ses murs, la crise du COVID-19 a donc été plus facile à gérer pour nous. Kinépolis groupe est aussi à considérer comme une foncière, nous gérons un portefeuille.

Pour la zone commerciale, notre logique est de s'inscrire dans une zone d'activité au global. Nous avons envie de renforcer cette synergie, et nous sommes en discussion étroite avec les foncières, pour éviter des aberrations comme Atlantis.

**Kinépolis est un groupe européen, et mondial. Quelles différences identifiez-vous entre ces différents marchés ?**

En France, le panier confiserie va être moins important que dans les autres territoires. On a donc adapté nos tarifs et notre façon de vendre : en France, on a développé des points de vente spécifiques, plus conviviaux, avec notamment des bars.

La Belgique, territoire historique pour Kinépolis, je note que le pays est assez endormi. Sur les 20 dernières années, un cinéma est sorti de terre, et le circuit Art et Essai est moribond, ce qui n'est évidemment pas souhaitable.

Aux Pays-Bas, le leader est Pathé. La logique là-bas est de ne pas uniquement aller voir un film, mais de vivre une expérience, de sortir ensemble, un peu comme en France.

En Espagne, le marché est très axé sur le multiplexe de périphérie, extérieur à la ville. Il y'a peu de cinémas en centre-ville.

## **Entretien avec Alexandre Brun**

### **Comment définissez-vous une surface commerciale périphérique ?**

Il faut d'abord se demander pourquoi parle-t-on de zones. C'est une logique importée du monde anglo-saxon. Il y'a différentes fonctions : commerciales, résidentielles. Au 20ème siècle, se développe des axes routiers, à même de desservir ces zones.

En Europe occidentale, les villes datent du Moyen-Age, les centres-villes ne peuvent donc pas accueillir ces zones commerciales, la périphérie est le seul moyen.

Ces zones naissent à la fin des années 60, en premier lieu pour le commerce alimentaire. E. Leclerc invente le concept de supermarché et de l'hypermarché. Des groupes régionaux se constituent : E. Leclerc en Bretagne, Casino en Auvergne... C'est elles qui vont gérer les enseignes thématiques. Les multiplexes s'inscrivent dans quelque chose qui a été initié par les supermarchés.

Cette histoire est intimement liée à l'idée d'une efficacité de la ville.

Un autre facteur, c'est évidemment l'usage de la voiture, modèle qui vient des USA. Ils vont inonder le monde du modèle automobile, la société de consommation va pousser à acquérir une voiture. Les villes vont donc s'étaler, se dilater.

### **Ce modèle arrive-t-il en fin de vie selon vous ?**

La France, c'est 550 000 km<sup>2</sup> et 36 000 communes, majoritairement petites. Le gros de la population est urbaine, et vit dans une petite partie des grosses villes, et c'est de plus en plus vrai.

La banlieue a gagné : les centres-villes stagnent en habitant, et les communes périphériques en gagnent, depuis le début des années 2 000.

Le modèle de la zone commerciale est conforté et se porte très bien ! Elles affichent leur meilleure rentabilité depuis le COVID-19.

Les couronnes de villes n'ont jamais été autant courtisées, car les zones commerciales, qui restent attractives, sont au coeur de ces zones.

### **Que pensez-vous de la volonté de l'Etat, qui souhaite remettre en question le modèle des zones commerciales périphériques ?**

Les zones commerciales n'ont jamais cessé d'évoluer, et pour causes : elles génèrent d'immenses recettes fiscales. De plus, il y'a une volonté d'agrandissement de ces zones commerciales.

Les élus dénoncent leur présence et leur impact, mais il semble impossible de les critiquer.

Ainsi, l'Etat souhaite innover en injectant de la polyvalence dans ces zones, notamment en construisant du résidentiel. On pourrait aussi imaginer la présence de services tertiaires, ou de services publics. On assisterait alors à la création de vrais quartiers (et non zones) périphériques.

On peut d'ailleurs imaginer que ces multiplexes deviennent des cinémas de quartier, et non des cinémas de périphérie !

### **Les pouvoirs publics ont-ils réellement les moyens de légiférer ?**

On a de toute façon pas d'autres choix que de densifier... surtout avec la loi ZAN (Zéro Artificialisation Nette). Il faut faire avec ce qui est déjà là.

A ce sujet, ces zones sont très compétitives, car les foncières qui les exploitent possèdent les terrains. Elles sont souvent assises sur de vraies mines d'or : des terres fertiles, notamment. Or, avec la loi ZAN, ces terrains ont d'autant plus d'intérêt pour le législateur.

Quels pouvoirs a un Maire, par exemple ? Il signe les actes au nom de la commune en ce qui concerne le droit des sols et leur occupation. Il pourrait donc acter cette décision de construire, dans les zones commerciales, des quartiers polyvalents. Il peut également investir dans les transports... mais c'est tout. Il n'a pas le choix que d'aller acheter d'autres terrains !

De toutes façon, c'est celui qui possède les terrains qui dicte les règles du jeu.

A mon avis, sur les 1 500 zones que compte la France, 1 000 sont hideuses et participent à ce sentiment de "France Moche".

## **Entretien avec Jean Hullin**

### **Comment définiriez-vous un multiplexe de périphérie ?**

Premièrement, je dirais qu'un multiplexe de périphérie n'est pas implanté n'importe où, mais plutôt dans une zone attractive, voire dans une galerie marchande. Un cinéma ne fonctionne de toute façon pas tout seul.

La proximité et l'accessibilité sont en effet les premiers critères des spectateurs pour choisir un cinéma. Il faut donc que le multiplexe soit équipé d'un parking gratuit.

Le multiplexe possède aussi une programmation traditionnellement spécifique, orienté sur les blockbusters et les films familiaux. Résultat, le public est davantage populaire que les cinémas de centre-villes. L'idée est (ou était à l'origine), avec ces cinémas, de s'adresser aux habitants de la 3ème ou 4ème couronne, qui ne veulent ou ne peuvent pas rentrer dans les villes. Ces cinémas sont majoritairement fréquentés par des jeunes, mais ils impliquent d'être véhiculés.

### **A quels publics s'adressent les multiplexes de périphérie aujourd'hui ? Au centre-ville ?**

Oui, parce que le transport en commun permet cela. Nous arrivons donc à toucher les CSP+ habitants dans ces zones. C'est un public qu'on avait pas il y'a 15 ans, et nous adaptons la programmation pour eux.

### **Comment analysez-vous les chiffres d'entrées récents des multiplexes de périphérie ?**

Sur l'année 2024, nous n'avions que deux seuls blockbusters américain, ce qui n'a pas aidé à atteindre les objectifs. Cette année était de toute façon dominée par les films français.

De manière plus globale, on observe une tendance de fond : le développement des plateformes de S-VOD. Pendant le COVID, les majors se demandaient si elles allaient sortir leurs films au cinéma. Or, 2019, 30% des entrées viennent de films de Walt Disney Company... Forcément, quand Mulan n'est pas sortie, c'était compliqué, surtout pour les multiplexes de périphérie.

Il ne faut pas non plus oublier la grève des scénaristes, qui a décalé la sortie de films.

De plus, le COVID n'a pas freiné la création de salles de cinéma, bien au contraire : des mono-écrans se construisent, le maillage se renforce, et la concurrence se développe !

### **Comment analysez-vous la réussite de Ciné Pôle Sud ?**

Nantes est une agglomération très spécifique, avec le cas de Ciné Pôle Sud, devenu leader sur la périphérie.

UGC et Pathé Atlantis ont perdu la population qui est à équidistance entre Atlantis et Pôle Sud. Pourquoi ? Parce que Pôle Sud est une zone très loisir, très famille. Le prix d'entrée joue pour beaucoup également.

Le groupe Pathé, pendant un moment, avait une politique de prix nationale : le même tarif appliqué partout. Ce qui n'était pas avantageux pour nous à Nantes, vu la concurrence !

Maintenant, on a une politique de prix locale, ce qui nous a permis fin 2024 de baisser nos tarifs. D'ailleurs, UGC n'a attendu que quelques jours pour s'aligner...

### **Avez-vous adapté votre programmation ?**

Les spectateurs ont globalement pris de nouvelles habitudes, ça va prendre du temps de les faire revenir. Nous développons une programmation différente dans nos cinémas de périphérie : reprise de films de patrimoine, au niveau national et local. Nous avons beaucoup de liberté en tant que directeurs, et en même temps la force d'un siège qui nous permet d'avoir accès à des contenus intéressants.

Pathé apprécie beaucoup la décentralisation : on a un fonctionnement assez indépendant au final. On bénéficie d'un budget marketing, on peut créer de la nouveauté dans l'événementialisation.

Cela passe évidemment par un renforcement du premium : les multiplexe d'Atlantis est équipé de salles 4DX, et bientôt d'une salle IMAX.

### **Comment définiriez-vous votre rapport aux commerces de la zone et aux foncières ?**

Pathé est propriétaire des murs et de son parking à Atlantis, ce qui simplifie les choses. Globalement, nous sommes une zone toujours attractive, mais il est vrai en manque de loisirs.

Travailler avec les commerces est essentiel, on a besoin d'une synergie. On échange beaucoup avec le service marketing de la zone commerciale, afin de mettre en place des opérations commerciales.

### **Arrivez-vous à créer une synergie entre le Pathé du centre-ville de Nantes et le Pathé Atlantis ?**

Oui, et c'est l'une de nos priorités. On souhaite avoir la meilleure offre de films de la ville, afin de satisfaire au mieux les abonnés du Cinépass, qui représentent 15 à 20% des abonnés sur les deux sites.

Lorsque nous programmons des cycles de films de patrimoines, par exemple, nous allons les diffuser sur les deux sites. Mais notre communication va se faire autour des "cinémas Pathé de Nantes", et non une communication séparée pour les deux sites.

A Nantes, le Pathé Atlantis réalise 70% de ses entrées le week-end, alors que le centre-ville est plus fort en semaine. Comment faire venir ce public de centre-ville, en semaine, à Atlantis ? La solution se passe dans le hors-film, avec des concerts, du stand-up, de la cohésion avec la galerie marchande.

### **Selon le Shift Project ou encore le rapport du GIEC, l'utilisation de la voiture individuelle va devenir complexe dans les années à venir, du fait de la raréfaction du pétrole et de l'augmentation du prix de l'essence. Se pose également la question plus globale de l'impact écologique de ces cinémas. Comment s'adapter ?**

Le sujet de l'accessibilité est complexe. Atlantis est un site qui a 30 ans, et il n'a pas été conçu avec ces préoccupations. Maintenant, on ne construit plus comme ça. Pour Nantes,

nous avons la chance d'avoir la ligne de tram qui s'arrête à quelques minutes à pieds du cinéma.

Le coût de l'énergie a augmenté, et les bâtiments sont difficiles à entretenir, du fait de leur taille. Parfois, nous n'avons pas de solution...

A Angers, par exemple, nous avons dû changer notre système de climatisation, cela nous a coûté très cher, mais nous avons économisé 30% de dépense en énergie, par an.

Le déplacement va de toute façon devenir une énigme : les habitants de la périphérie ne peuvent pas tous se rendre dans le centre-ville.

**Pensez-vous qu'il soit possible de faire pression ensemble, avec les autres commerces de la zone, pour développer les transports en commun ?**

Il faudrait déjà se poser la question du choix des transports en commun. Je ne suis pas certain que tout le monde veuille les prendre.

**Comment répondre à la question du taux d'occupation des salles ?**

L'une des réponses est à trouver dans la location des salles, notamment en après-midi, en matinée et en semaine.