

Ministère de la Culture



**Diriger des salles de cinéma au sein des principaux  
circuits français**

Réflexions autour d'une profession peu connue du grand  
public

Mémoire de fin d'études

**MANON DUPERRET**

Département Exploitation  
Promotion 2023

Tuteur : Arnaud SUREL

14 avril 2023

Sous la direction de Eric Vicente et Etienne Ollagnier

## REMERCIEMENTS

Pour leur suivi attentif et bienveillant pendant ces deux années d'étude, je remercie chaleureusement Marie-José Elana, Éric Vicente, Etienne Ollagnier, Kira Kitsopanidou, Nicolas Lasnibat et Nathalie Coste-Cerdan. Pour ses conseils avisés depuis le jury d'entrée à la Fémis et jusqu'à mon stage de fin d'année, merci à Emmanuel Papillon.

Pour le temps consacré à ce mémoire, je remercie tous les professionnels qui ont pris le temps de s'entretenir avec moi, et notamment Fabrice Bernier, Christophe Boulmier, Mélanie Colombet, Jérôme Berthereau, Thierry Laurentin. Pour m'avoir si bien accueillie pendant mes stages, un grand merci à Stéphane Auclair, Christine Beauchemin-Flot, Alexis Guillaume et toute l'équipe du Pathé Wepler.

Pour m'avoir tant appris professionnellement cette année, je remercie tout particulièrement Arnaud Surel. Son sens de la transmission, sa vision pointue de l'exploitation cinématographique et sa passion pour les films et les salles de cinéma ont été fondateurs. Ces six mois n'auraient pu être plus riches, stimulants et formateurs. Je les garde précieusement et suis certaine qu'ils m'accompagneront dans ma vie professionnelle future.

Pour leur amitié, leur bienveillance, nos échanges passionnés et passionnants et la multitude de rires échangés, j'ai une pensée toute particulière pour mes camarades de promotion de la Distex : Emilien Astor, Eléna Garcia, Adrio Guarino, Zoé Regnard, Maxime Bregeon, Elisa Germain-Thomas et Inès Leenhardt. Ces deux années n'auraient pas eu la même saveur sans vous.

Merci à mes parents de m'avoir toujours soutenue dans mes projets, et ce malgré les chemins de traverses empruntés avant de trouver la voie de l'exploitation. Votre bienveillance, vos conseils avisés et votre douceur m'accompagnent chaque jour.

Merci à ma mère de m'avoir transmis le virus du cinéma, c'est un lien et un métier que je suis fière que l'on partage. Tu as été ma première passeuse d'images et c'est de toi que vient la plus grande de mes passions.

Enfin, une pensée toute particulière à toutes les salles de cinéma que je fréquente assidument depuis l'enfance, ainsi qu'à tous les professionnels qui les font vivre. Les salles de cinéma sont ma maison, et c'est dans l'obscurité des salles que je grandis et trouve ma lumière.

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>2</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>

<b>I. LES METIERS DE DIRECTEUR.ICE D'EXPLOITATION AU SEIN D'UN CIRCUIT DE SALLES DE CINEMA.....</b>	<b>11</b>
<b>1. État des lieux.....</b>	<b>11</b>
<i>A. Les missions relevant de la direction d'exploitation.....</i>	<i>11</i>
<i>B. Niveaux de qualifications et barèmes .....</i>	<i>12</i>
<i>C. Types d'exploitations et modes de gestion.....</i>	<i>14</i>
<b>2. Être directeur de salles de cinéma au sein d'un circuit, quelles spécificités ? .....</b>	<b>15</b>
<i>A. Le développement des circuits nationaux : historique.....</i>	<i>16</i>
<i>B. L'arrivée des multiplexes.....</i>	<i>17</i>
<i>C. Les circuits de salles dans le paysage cinématographique actuel.....</i>	<i>19</i>
<i>D. Stratégies de différenciation des principaux circuits de salles.....</i>	<i>21</i>
<b>II. LES ENJEUX RELATIFS A L'EXERCICE DE LA PROFESSION : DIRIGIER UN SITE AU SEIN DE LA FABRIQUE D'UN GROUPE.....</b>	<b>24</b>
<b>1. Le directeur de site, un pont entre le siège, les employés du cinéma et le public.....</b>	<b>24</b>
<i>A. Le directeur, tributaire de la vision et de la stratégie d'un groupe et incarnation de l'image de marque.....</i>	<i>24</i>

<i>B. Entre centralisation et délégation des pouvoirs, des circuits aux fonctionnements différents</i> .....	27
<b>2. Des missions partagées entre la direction du site et les différents organes du siège</b> .....	28
<i>A. Les prérogatives managériales d'un directeur</i> .....	28
<i>B. Les outils à disposition du directeur</i> .....	30
<i>C. Une marge de manœuvre limitée ?</i> .....	31
<b>3. Le recrutement des directeurs dans les circuits, un enjeu majeur</b> .....	32
<i>A. Le recrutement interne</i> .....	32
<i>B. Le recrutement externe</i> .....	35
<b>III. PERSPECTIVES D'AVENIR ET D'EVOLUTIONS DE LA PROFESSION</b> .....	38
<b>1. Les impacts probables de l'évolution du secteur sur les métiers de directeur de cinéma</b> .....	38
<i>A. La concurrence et la relativisation des stratégies de différenciation</i> .....	38
<i>B. L'évolution des missions liées au bâtiment en lien avec la transition énergétique</i> .....	42
<i>C. Vers une perte des prérogatives ?</i> .....	43
<b>2. Incarner les cinémas au quotidien</b> .....	44
<i>A. L'évènementialisation</i> .....	44
<i>B. L'incarnation par le management</i> .....	45

3. Donner envie de devenir directeur par l'investissement dans la formation.....	46
A. Travailler sur la notoriété du métier.....	47
B. Réflexions sur la mobilité et l'organisation du temps de travail.....	48
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>51</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUCTION

Écrire un mémoire lié à l'exploitation cinématographique, en 2023, cela consiste nécessairement à s'interroger sur la santé du secteur, après trois années difficiles traversées par la crise sanitaire, de longs mois de fermetures et une longue période de convalescence. Lors de notre oral d'entrée à la Fémis, et durant toute la première année d'études, de nombreux professionnels nous ont interrogés sur notre perception du futur des métiers de l'exploitation et de la distribution. Pensions-nous qu'il y avait encore un avenir à travailler dans les cinémas ? La direction d'exploitation était-elle toujours un métier d'avenir ?

Si le niveau d'entrées n'est pas encore remonté au niveau de celui d'avant crise, les signes sont toutefois de plus en plus encourageants. En effet, les chiffres de la fréquentation des salles de cinéma au premier trimestre 2023 confirment la tendance observée depuis l'automne 2022. « Avec près de 50 millions d'entrées réalisées sur les 3 premiers mois de l'année, la fréquentation est en augmentation de 32,4 % par rapport à 2022. Ainsi, à ce jour, sur les 12 derniers mois, 164 millions de spectateurs se sont rendus au cinéma, soit 12 millions de plus qu'au 31 décembre 2022 sur l'année écoulée<sup>1</sup> ».

Pendant les confinements successifs, les directeurs et directrices de salles de cinéma ont plus que jamais pris la parole dans les médias, pour parler de la réalité de leur métier et alerter sur la précarité qui était la leur à cause de la situation sanitaire. Depuis la réouverture des salles, de nombreux articles et papiers ont été écrits sur la modification des habitudes des spectateurs, sur les stratégies de reconquête des publics amorcées par les salles de cinéma et sur la résilience du secteur. Malgré cela, les métiers de direction d'exploitation restent opaques pour le grand public, et le détail de leurs missions et compétences peu connues.

L'année dernière, Coline Darin, étudiante du département Exploitation de la Fémis, a écrit un mémoire particulièrement intéressant sur les métiers de l'accueil dans

---

<sup>1</sup> Nobert Scanela, « Les entrées remontent mais les défis demeurent selon la FNCF », <https://www.boxofficepro.fr/les-entrees-remontent-mais-les-defis-demeurent-selon-la-fncf/>, Box Office Pro, 7 avril 2023 (Consulté 07/04/23)

l'industrie cinématographique<sup>2</sup>. Elle y développe la manière dont ces derniers ont été impactés par la crise sanitaire, les principaux enjeux auxquels ils sont confrontés ainsi que leurs perspectives d'adaptations aux évolutions structurelles du secteur.

C'est pourquoi, pour ce travail de recherche, j'ai eu envie de continuer dans cette voie, et de réfléchir aux personnes qui font le cinéma aujourd'hui, en étudiant la question des métiers de direction d'exploitation. J'ai fait le choix volontaire de traiter spécifiquement des métiers de direction au sein des principaux circuits<sup>3</sup> de salles français. Peu connus du grand public, souvent peu identifiés car à la jonction entre le siège et le public, ces directeurs et directrices incarnent pourtant la stratégie de l'entreprise et sont chargés de transmettre cette vision à leur équipe. Quels sont les spécificités de ces métiers et pourquoi est-il intéressant de dresser un panorama des pratiques existantes ?

La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a provoqué des bouleversements intenses dans l'industrie cinématographique et dans la manière de penser l'exploitation, en accentuant des processus structurels déjà en cours. Parmi les enjeux induisant des modifications dans la manière de penser l'exploitation, et nous y reviendrons, nous pouvons d'ores et déjà évoquer les changements induits par les évolutions de la projection et de ses techniques, le développement de l'usage mixte des salles, l'évolution dans l'accès aux films, l'impact des nouvelles technologies sur les processus d'achat des billets et la communication, l'« évènementialisation » de la sortie cinéma, ou encore l'importance de la data et des innovations technologiques.

Aujourd'hui, et comme nous le développerons dans ce mémoire, de nombreuses tâches managériales, notamment le reporting, peuvent se réaliser de manière quasi-instantanée si les outils adéquats sont en place. Il est donc indéniable que les structures organisationnelles vont encore évoluer dans les années à venir. Face à une telle automatisation des méthodes de travail, qui réduisent les besoins notamment en Ressources Humaines, nous dirigeons-nous vers des systèmes où les postes, et notamment

---

<sup>2</sup> Darin Coline, Les métiers de l'accueil dans les salles de cinémas : État des lieux, enjeux et perspectives, Mémoire de fin d'études département Exploitation, 2022

<sup>3</sup> Définition : Ce terme fait référence à la « mise en circuit » (en commun) du soutien financier dû au titre de plusieurs salles de cinéma, faculté formellement créée en 1998 et aujourd'hui prévue à l'article 123-5 du règlement général des aides. Il désigne les réseaux de salles de cinéma.

ceux de directeurs et directrices d'exploitation dans les cinémas de circuits, seront réduits à des dimensions uniquement exécutrices ?

Ce scénario, peu optimiste, n'est cependant pas nouveau. Claude Forest, docteur en économie du cinéma, analysait déjà cette trajectoire dans les années 1980, lorsque les principaux circuits ont commencé à régir l'industrie cinématographique française : « *la concentration du secteur signifie le développement d'entreprises internationales, nationales et régionales, plaçant les directeurs salariés interchangeable, employé à l'administration de leur établissement. S'il faut une fonction de direction à la tête de chaque théâtre cinématographique, ces emplois peuvent être assimilés à la profession de directeur de salle, mais ils ne correspondent plus au métier de l'exploitant<sup>4</sup> ».*

Les directeurs et directrices de salles de cinéma au sein des circuits nationaux sont-ils des exploitants comme les autres ? Mettre en lumière leur métier et leur importance vis-à-vis du public est-il un gage du retour de la fréquentation dans leurs salles ? Repenser la direction des salles de cinéma dans les groupes peut-il aider à repenser le modèle économique de l'exploitation cinématographique ? Telles sont les questions qui traversent ce travail.

Afin de donner un cadre à ce mémoire, et pour des raisons de ressources en temps et en informations, j'ai fait le choix de centrer principalement ce travail sur les directeurs et directrices d'exploitation travaillant dans les quatre principaux circuits nationaux, à savoir Pathé Cinémas, CGR Cinémas, UGC Cinémas et Kinépolis. J'ai ajouté à cette étude le circuit MK2, septième circuit national, qui m'a semblé pertinent de par sa forte présence sur le territoire parisien. Par ailleurs, je tiens à souligner que dans un souci de facilitation de lecture et d'écriture, j'engloberai dans ce mémoire les directeurs et directrices d'exploitation sous le terme commun de « directeurs ».

---

<sup>4</sup> FOREST Claude, *Les dernières séances, Cent ans d'exploitation des salles de cinéma*, CNRS Éditions, Paris, 1995

La première partie de ce travail permettra d'identifier le parc des salles des principaux circuits cinématographique en France. Nous dégagerons leurs similitudes et leurs particularités, en revenant sur l'héritage historique de ces acteurs. A partir du cadre conventionnel, nous définirons les contours du métier de directeur d'exploitation et tâcherons d'en soulever les spécificités afin d'en dresser un état des lieux.

A la suite de cet état des lieux, nous réfléchirons dans un deuxième temps aux particularités des métiers de directeurs d'exploitation au sein des circuits nationaux à travers plusieurs problématiques. Nous questionnerons la profession au travers des liens qui unissent les directeurs au siège de leur entreprise, en réfléchissant aux notions d'indépendance des acteurs ainsi qu'à leur marge de manœuvre. Enfin, nous réfléchirons aux enjeux de recrutement et de formations de ces directeurs dans la stratégie globale des circuits, dans une perspective de conquête des publics et des entrées.

Ces enjeux fourniront la matière nécessaire pour esquisser des perspectives d'avenir pour les métiers de directeurs d'exploitation au sein des circuits nationaux. Nous traiterons de la question de l'incarnation des cinémas et de la relation aux publics, en nous demandant si ces directeurs de site sont des exploitants comme les autres. Nous réfléchirons aux tendances actuelles et futures du marché, notamment technologiques, qui pourraient amener à repenser une partie des missions de ces directeurs, tout en soulignant l'importance de leur rôle pour l'avenir des salles de cinéma de circuits.

## **I. LES METIERS DE DIRECTEUR.ICE D'EXPLOITATION AU SEIN D'UN CIRCUIT DE SALLES DE CINEMA**

Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction de ce mémoire, le métier de directeur d'exploitation cinématographique, à fortiori au sein d'un circuit, est un métier opaque et peu connu du grand public. Afin de cibler notre travail de recherche, nous tâcherons donc dans un premier temps d'observer les caractéristiques communes au métier de directeur d'exploitation telles qu'énoncées dans la Convention collective de l'exploitation cinématographique (1), avant de définir le marché actuel et les principaux circuits de cinémas qui s'y côtoient, et dans lesquels évoluent les directeurs et directrices de salles de cinéma qui sont le sujet de ce mémoire. Pour ce faire, nous nous attacherons aux évolutions historiques de ces groupes (2).

### **1. État des lieux**

Les métiers de direction dans l'exploitation cinématographique recouvrent des postes aux missions et enjeux variés. Avant de cibler notre travail sur les directeurs de cinémas appartenant aux principaux circuits, il me semble important de rappeler le cadre conventionnel auquel ils sont attachés. Une unité existe-t-elle entre les postes de direction dans les principaux circuits de salles et comment ces directeur.ices de site travaillent-ils afin de répondre aux mutations et enjeux du secteur ?

#### *A. Les missions relevant de la direction d'exploitation selon le cadre conventionnel*

Les directeurs d'exploitation dans les circuits cinématographiques français sont soumis aux mêmes clauses que les directeurs d'exploitation de cinémas indépendants. Leurs missions sont régies par la Convention collective de l'exploitation cinématographique, dont la dernière version date de 1984, qui est la principale source légale régissant le secteur de l'exploitation. De nombreux avenants ont été ajoutés au fil des ans, afin de répondre au plus près aux attentes et mutations d'un secteur qui subit de fortes mutations.

La Convention collective classe les métiers de l'exploitation en trois groupes distincts : la direction, la technique et l'exploitation. Les clauses liées aux métiers de directeurs d'exploitation y sont définies ainsi : « *le directeur est un salarié assurant la*

*direction d'une ou plusieurs salles de cinéma, d'un ou de plusieurs complexes. Il est responsable, vis-à-vis de l'employeur ou de son représentant, de la bonne organisation et du bon fonctionnement des établissements qui lui sont confiés. Il doit être apte à assurer et à surveiller avec compétence et autorité le bon fonctionnement de ces établissements<sup>5</sup>. ».*

Plusieurs missions principales sont donc à la charge du directeur, et notamment : les opérations de gestion et commerciales d'usage, l'organisation matérielle et technique des projections (mise en place, ordre des programmes, horaire, publicité intérieure à l'établissement et en façade), la responsabilité du service du à la clientèle et, à ce titre, de la surveillance du bon fonctionnement de tous les équipements qui y concourent, l'accueil du public et l'animation commerciale des établissements, les relations extérieures et la promotion de l'établissement et des films, la bonne application de la législation et de la réglementation en vigueur (sécurité du public, réglementation du CNC, interdictions aux mineurs, réglementation du travail et de l'hygiène...), la gestion, la discipline, la bonne tenue du personnel placé sous ses ordres, le directeur sera informé de toutes les décisions prises concernant le personnel, l'établissement et la transmission des documents administratifs et comptables et l'information du personnel, la prise de toutes les dispositions en cas d'incident et l'information de son employeur, la responsabilité des fonds et des stocks.

De fait, un directeur d'exploitation est donc tout à la fois un exploitant, un directeur des ressources humaines, un directeur administratif et financier, un responsable du marketing et de la communication, un responsable d'ERP, et un programmeur et animateur de son site.

### *B. Niveaux de qualifications et barèmes des directeurs d'exploitation*

La Convention collective de l'exploitation cinématographique décompose la grille de classification en niveaux de qualification donnant lieu à des coefficients hiérarchiques.

---

<sup>5</sup> Convention collective nationale de l'exploitation cinématographique, Avenant n° 16 du 23 septembre 1994 relatif aux classifications

Ces derniers sont au nombre de au nombre de neuf et distinguent, au sein de la même profession, plusieurs niveaux de responsabilité. Ces niveaux de qualification, qui vont du niveau VI au niveau VIII, sont établis en fonction du niveau de compétences du salarié et se présentent comme suit :

Niveau	Coeff	CSP	Intitulé de poste
Niveau VI	290	Agent de maîtrise	Directeur
Niveau VII	300	Cadre	Directeur
Niveau VII	325	Cadre	Directeur
Niveau VII	340	Cadre	Directeur
Niveau VII	349	Cadre	Directeur
Niveau VIII	395	Cadre	Directeur
Niveau VIII	400	Cadre	Directeur
Niveau VIII	405	Cadre	Directeur
Niveau VIII	420	Cadre	Directeur

Tableau 1 - Source : Convention collective de l'exploitation cinématographique 1984, Avenant n° 60 du 11 juillet 2017 relatif aux classifications professionnelles

La Convention collective de l'exploitation règlemente également les conditions d'exercice du métier de directeur, en explicitant les clauses et missions accordées aux directeurs de site selon leur niveau de qualification et de responsabilités. La grille de classification permet d'observer les niveaux objectifs de l'emploi évalué au regard de plusieurs éléments cumulatifs : « *Les caractéristiques des missions et tâches confiées ainsi que leur niveau de complexité et/ou de leur niveau de poly compétence ; - Le niveau de qualifications professionnelles requis par l'emploi, qu'il soit acquis par la formation ou par l'expérience professionnelle ; - La façon dont l'emploi est occupé au regard du niveau d'autonomie, de responsabilité, d'initiative, de savoir-faire<sup>6</sup>.* ».

---

<sup>6</sup> Convention collective nationale de l'exploitation cinématographique, Avenant n° 16 du 23 septembre 1994 relatif aux classifications

Concernant la rémunération des directeurs, cette dernière est également règlementée par la Convention collective de l'exploitation cinématographique, qui fixe des barèmes minimums selon les niveaux de qualification.

<b>BAREME NATIONAL DES SALAIRES MINIMA POUR LE PERSONNEL DES SALLES DE CINEMA APPLICABLE AU 1er AOUT 2017</b>				
Valeur du point mensuel : 5,3271				
NIVEAUX	Coefficient hiérarchique AGIRC/ARRCO	EMPLOIS REPERES	SALAIRES MENSUELS	
			Indice de référence	Rémunération Minimale pour 151,67 h
NIVEAU VIII	420	Directeur	582	3 100,37 €
	405	Directeur	502	2 674,20 €
	400	Directeur	487	2 594,30 €
	395	Directeur	479	2 551,68 €
NIVEAU VII	349	Directeur	446	2 375,89 €
	340	Directeur	430	2 290,65 €
	325	Directeur	416	2 216,07 €
	325	Régisseur	416	2 216,07 €
	300	Directeur	350	1 864,49 €
	300	Responsable maintenance	350	1 864,49 €
	300	Adjoint administratif	350	1 864,49 €
NIVEAU VI	290	Directeur	340	1 811,21 €

Concernant la rémunération des directeurs, l'article 39 de la Convention collective stipule également qu'aucun directeur ne peut, à durée égale de travail, avoir une rémunération totale inférieure à celle du salarié le mieux payé placé sous ses ordres. L'amplitude horaire de la journée de travail des directeurs ne doit pas excéder 12h, coupures comprises, et ces derniers bénéficient de deux jours de repos hebdomadaires.

### *C. Types d'exploitation et modes de gestion*

Mais les attributions et fonctions d'un directeur de salles sont intimement liées au type d'exploitation qu'il dirige, ainsi qu'au mode de gestion de sa salle.

En effet, l'exploitation cinématographique est un secteur qui regroupe des réalités très variées et que l'on découpe traditionnellement en trois catégories : la petite exploitation, qui réalise moins de 80 000 entrées annuelle, la moyenne exploitation, qui réalise entre 80 000 et 450 000 entrées annuelle, et la grande exploitation, qui réalise des entrées supérieures, ou dont le groupe possède plus de 50 écrans sur le territoire. Ces types d'exploitation peuvent également être classifiés en fonction de d'autres critères, et

notamment de celui de leur programmation. On distingue notamment les cinémas ayant une programmation Art et Essai des cinémas à la programmation plus « grand public ». En règle générale, les cinémas appartenant à des circuits tels que Pathé Cinémas, UGC, CGR ou encore Kinépolis proposent une ligne éditoriale répondant à une dynamique d'offre de masse, et donc vers des films estampillés « grand public ». Enfin, nous pouvons également distinguer les salles selon une dernière catégorie : salles publiques, indépendantes ou de circuits.

En 2019, les trois principaux circuits de salles Gaumont-Pathé, CGR et UGC représentent au total 31,2% des écrans, et se positionnent comme les principales entreprises du secteur. Elles totalisent à elles seules 53% des entrées au niveau national<sup>7</sup>. Les autres circuits sont de tailles moindres mais ont des positionnements spécifiques. A titre d'exemple, Kinépolis représente 2,3% des écrans sur le sol français, et MK2 1,1% des écrans.

Diriger une salle au sein d'un établissement de circuit a donc des conséquences très concrètes sur le métier de directeur de site, qui varie énormément d'un type d'exploitation à un autre. Un circuit de salles développé offrira en effet « des modes organisationnels de fonctionnement, la puissance financière et donc la capacité d'investissement où la mutualisation des entrées forme ici une différenciation qui, si elle n'est pas palpable au niveau du public, conditionne les modalités d'exercice de la profession pour les responsables de salles<sup>8</sup> ».

## **2. Être directeur de salles de cinéma au sein d'un circuit, quelles spécificités ?**

La direction d'exploitation au sein d'un circuit regroupe des réalités diverses. Comment ces derniers se sont-ils constitués historiquement et quelles en sont les spécificités aujourd'hui ? Comment le parc cinématographique a-t-il évolué quels en sont les principaux acteurs ? Existe-t-il une unité au sein des différents circuits ?

---

<sup>7</sup> CNC, Bilan 2019

<sup>8</sup> Morel Serge, *Le recrutement d'un directeur d'exploitation cinématographique*, Mémoire formation continue, La Fémis, 2014

### *A. Le développement des circuits nationaux : rapide historique*

Héritiers du spectacle vivant, les métiers de l'exploitation cinématographique viennent d'une tradition purement foraine. Les premières années du 20<sup>ème</sup> siècle marquent la sédentarisation de l'exploitation, et par conséquent sa professionnalisation. Initialement, avant d'être un art, le spectacle cinématographique était un commerce : « le film est né marchandise, les exhibiteurs en furent les commerçants ». Ainsi, dès 1909, les sociétés Pathé et Gaumont, productrices de films, annoncent qu'elles ne vendront plus leurs productions et investissent massivement dans des lieux physiques d'exploitation afin de s'assurer le contrôle de la diffusion de leurs films sur l'ensemble du territoire. La première guerre mondiale et l'arrivée du parlant causent cependant des difficultés à ces grands groupes, qui doivent alors se restructurer. Cependant, les aides apportées à l'exploitation nationale après la Libération vont venir asseoir la position dominante des grandes entreprises nationales<sup>9</sup>.

A partir des années 1970, l'exploitation cinématographique française subit des restructurations qui se traduisent par une concentration importante du secteur, et le développement des réseaux de salles. En effet, l'essor des complexes cinématographiques, qui induit une économie de gestion et du personnel réduit et commun, modifie le paysage des salles de cinéma, en offrant au public le choix de plusieurs programmes au même instant, au même endroit.

L'accroissement des recettes induit par ces changements structurels qui les favorisent financièrement permet aux entreprises de tailles nationales « de procéder à des investissements massifs, d'une ampleur jusqu'alors inconnue, de passer des accords de programmation et de s'assurer des positions dominantes sur le marché. La constitution des circuits nationaux s'opère précisément dans ces années-là (1970-1974) par le regroupement et le développement d'entreprises d'exploitation de salles ». Au niveau national, les entreprises UGC, Parafrance, Gaumont et Pathé prennent donc de plus en plus de pouvoir.

---

<sup>9</sup> Forest Claude, Les dernières séances, Cent ans d'exploitation des salles de cinéma, CNRS Economie, 1995.

Le premier pôle d'importance (plus d'une centaine d'écrans) a été constitué par le rapprochement de Pathé et de Gaumont en 1967, réunis au sein d'un GIE de programmation qu'ils formaliseront en 1970. Son but était d'assurer l'approvisionnement en films des deux circuits, et d'élaborer une politique commune d'expansion. Il a rassemblé les salles appartenant aux deux groupes (respectivement 20 et 36) ainsi que de nombreuses autres salles séparées juridiquement (57), mais stratégiques pour le maintien d'une position dominante en certaines villes. Dix ans plus tard, en 1977, Gaumont possédera 34 établissements regroupant 96 écrans, taille légèrement supérieure à celle de son partenaire dans l'exploitation. Des 16 salles de 1968, Pathé va se retrouver à la fin de la décennie avec 25 établissements représentant 92 écrans, dont 77 en propriété directe.

Ce renforcement des entreprises nationales dans les années 1970 s'est accentué la décennie suivante, en augmentant leur rôle oligopolistique jusque dans les années 1990.

### *B. L'arrivée des multiplexes*

Dans la deuxième moitié des années 1990, l'essor massif des multiplexes restructure une nouvelle fois le parc cinématographique français. Les grands groupes adoptent alors une stratégie d'implantation dans les bassins d'emploi de plus de 100 000 habitants, afin d'assurer leur amortissements. En 1997, quatre ans après l'implantation du premier multiplexe français (l'ouverture du Pathé Grand Ciel, 12 salles et 2643 fauteuils en périphérie de Toulon – l'actuel Pathé La Valette), 34 multiplexes sont implantés sur le territoire français, dans les agglomérations d'au moins 100 000 habitants (et les trois quart dans des agglomérations de 200 000 habitants). En 2001, les 25 aires urbaines les plus contributives à la croissance démographique étaient équipées de multiplexes. Ainsi, le parc cinématographique continue sa transformation et contient dès lors des entreprises en quantités inversement proportionnelles à leur taille.

Cette implantation des multiplexes est le résultat d'une crise de la fréquentation subie par l'exploitation à la fin des années 1980. Le niveau de fréquentation atteint des niveaux historiquement bas (116 millions en 1992) ; à titre de comparaison, les chiffres s'élèvent à 213 millions de spectateurs en 2019.

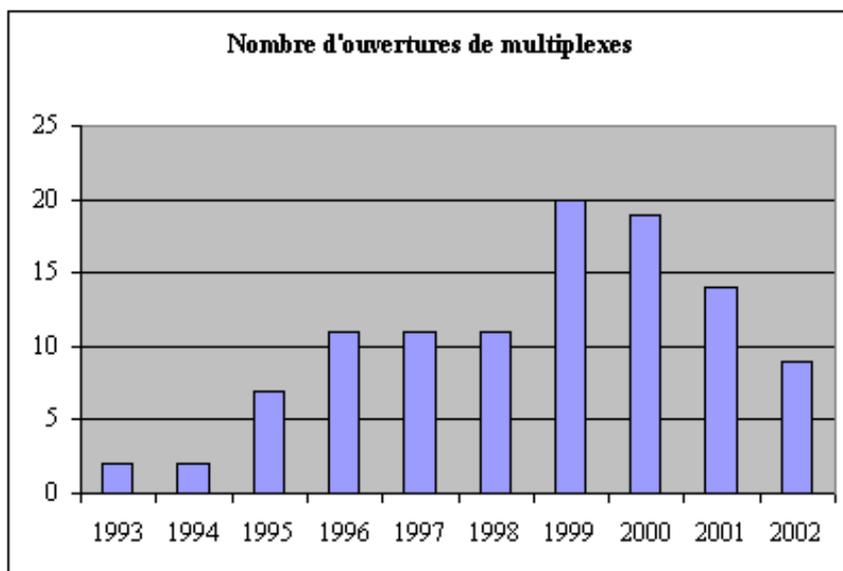


Tableau 2 Implantation des multiplexes en France entre 1993 et 2002

Une complète modification des modes de consommation s'est alors effectuée, marquée par un changement du rapport au film. Le lien film/spectateur s'est transformé pour certains en loisir global sur pôle d'attraction. L'implantation des multiplexes à proximité de nœuds de communication a participé à ces bouleversements ; le film est complémentaire à une sortie de divertissement. Il est intéressant de noter que tout y a été mis en place pour optimiser le loisir : l'attente des spectateurs est réduite (inférieure à trente minutes dans certains multiplexes, avec les débuts de séances décalées). Il est aussi nécessaire de rappeler le poids des multiplexes dans la fréquentation cinématographique en France. En 2019 le territoire comptait 232 multiplexes (soit 11,3 % des établissements) qui enregistraient 60,2 % des entrées<sup>10</sup>.

L'essor des multiplexes et le développement des grands circuits nationaux a un impact non négligeable sur le métier d'exploitant, et contribue dès lors à créer des disparités dans la manière d'exercer ce métier. Si jusqu'à lors, l'accès à la profession ne nécessitait aucune formation ou diplôme particulier, les modifications structurelles ont contribué à modifier la sociologie des directeurs de salles de cinéma. Dans son ouvrage *Les dernières séances, 100 ans d'exploitation des salles de cinéma*, Claude Forest partage une étude datant de la fin des années 1990 classe les exploitants comme suit : le

<sup>10</sup> E. BLIN, Les multiplexes cinématographiques : un nouvel enjeu territorial, *Annales de la géographie*, 1999.

« boutiqueur » vs « homme d'affaire ou professionnel exposé<sup>11</sup> », exprimant ainsi les différences entre l'exploitation traditionnelle et les nouveaux salariés des grands groupes.

### *C. Les circuits de salles dans le parc cinématographique actuel*

Cette tendance à la concentration s'est consolidée et amplifiée dans les années 2000, et est toujours visible aujourd'hui dans l'exploitation cinématographique. Ainsi, en 2022, les trois premiers circuits encaissent plus de la moitié des recettes (53% en 2021, soit 2,7 points de plus que la moyenne 2017-2019) pour 46% des entrées en salles. Cette hausse peut à la fois s'expliquer par leur poids important dans le parc de salles (34%, soit +2,5 points) et par les tarifs que ces groupes pratiquent (forte progression de la part des entrées à 10 euros et + de la part des circuits<sup>12</sup>).

Afin de dresser un panorama des principaux circuits structurant le parc cinématographique français en 2022, en voici un état des lieux succinct :

- Pathé Cinémas (dont la dénomination a changé en Janvier 2023), est leader sur le marché de l'exploitation française. Le circuit dirigé par Aurélien Bosc possède 76 cinémas pour 857 écrans, et totalise 33 063 729 entrées en 2022. Le groupe continue par ailleurs sa stratégie de montée en gamme de ses équipements, à l'image des investissements réalisés sur Paris (ouverture du Pathé Parnasse par exemple).
- CGR Cinémas, dont le groupe possède actuellement 74 cinémas, 705 écrans et un total de 18 196 37 entrées annuelles. L'année 2022 a été stable pour le groupe, qui a entrepris de nombreux travaux de rénovation de ses sites (Bordeaux, CGR Le Français) et l'ouverture de nouvelles salles technologiques ICE. Le groupe, présidé par Jocelyn Bouyssy, a néanmoins annoncé sa mise en vente l'année dernière<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> FOREST Claude, *Les dernières séances, 100 ans d'exploitation des salles de cinéma*, 1995

<sup>12</sup> Cécile Vargoz, *L'observatoire de la diffusion du CNC confirme la hausse de la concentration*, Box Office Pro, 18 janvier 2023

<sup>13</sup> Box Office Pro, *Trois finalistes français pour le rachat de CGR Cinémas ?* Publié le 8 mars 2023, <https://www.boxofficepro.fr/trois-finalistes-francais-rachat-cgr/>

- UGC Cinémas est le troisième circuit français, et a été particulièrement actif ces dernières années avec notamment l'ouverture de l'extension de l'UGC Ciné-Cité Porte Maillot à Paris, ainsi qu'avec l'inauguration d'un nouveau complexe de 7 salles à Issy-les-Moulineaux, portant ainsi à 51 le nombre de cinémas du groupe, pour 528 écrans et un total de 17 265 476 entrées en 2022. Le groupe, présidé par Brigitte Maccioni, a augmenté son réseau de 18 écrans par rapport à 2018. S'il reste loin du nombre d'écrans détenu par le groupe CGR, il réalise cependant une part de marché sensiblement similaire de 11,4% en 2022. Le groupe a également mis en place la généralisation du e-billet et la numérotation des places, rejoignant ainsi la stratégie de Pathé Cinémas.
- Kinépolis Group possède 16 cinémas pour un total de 176 écrans et de 5 117 043 entrées en 2022. C'est par ailleurs un circuit dynamique, qui continue d'affirmer sa logique d'implantation, notamment par le rachat du Gaumont Amnéville.
- Le circuit parisien MK2 se situe quant à lui 7<sup>ème</sup> au niveau national, mais possède une implantation très forte à Paris. Fort de 11 cinémas et de 69 écrans, le circuit dirigé par la famille Karmitz totalise 3 081 790 entrées en 2022<sup>14</sup>.

Ces principaux circuits drainent l'essentiel des entrées françaises, et les cinémas qui en font partie affichent des scores de fréquentation parfois record, comme c'est le cas par exemple pour l'UGC Les Halles, 1<sup>er</sup> cinéma mondial en terme d'entrées.

---

<sup>14</sup> Box Office Pro, La France des circuits en 2022 : le Top 30 des groupes de cinémas, 6 février 2023, <https://www.boxofficepro.fr/france-des-circuits-2022-top-30-des-groupes-de-cinemas/>

# TOP 80 des cinémas

Rg	Salles	Entrées semaine	Evol. hebdo. 2022-23	Cumul 2023*	Evolution 2022-23
1	UGC Ciné Cité Les Halles Paris	50281	+24%	213062	+2%
2	Kinepolis* Lomme	25711	+85%	122167	+45%
3	Pathé Carré Sénart Lieusaint	23231	+52%	113904	+46%
4	Pathé Plan-Campagne Frennes-Macbeuf	20605	+107%	101841	+62%
5	MK2 Bibliothèque Paris	20066	+30%	88205	+11%
6	Gaumont Multiplexe Montpellier	19344	+71%	98519	+52%
7	Pathé Wilson Toulouse	19175	+47%	87589	+22%
8	Pathé La Valère-du-Var	19033	+102%	96802	+72%
9	UGC Ciné Cité Bercy Paris	18865	+19%	83366	-4%
10	Pathé Belle Épine Thiais	18598	+57%	91105	+43%
11	UGC Ciné Cité La Défense Puteaux	17321	+43%	78304	+17%
12	Gaumont Labège	17049	+85%	84658	+70%
13	MK2 Quai de Seine-Loire Paris	16651	+40%	68905	+13%
14	UGC Ciné Cité Strasbourg	16184	+34%	80752	+18%
15	Pathé Wepler Paris	15248	+43%	67699	+16%
16	UGC Ciné Cité Vélizy Vélizy-Villacoublay	14732	+40%	56318	+13%
17	Pathé Corfilara Sainte-Honorine	14589	+75%	75204	+52%
18	Pathé Carré de Soie Vaucluse	14435	+50%	75096	+53%
19	Pathé Beaugrenelle Paris	14282	+45%	65444	+19%
20	UGC Ciné Cité Lille	13419	+46%	58893	+9%
21	CGR 2 Lions Tours	13287	+59%	60641	+43%
22	UGC Ciné Cité Part-Dieu Lyon	13028	+49%	63453	+28%
23	Pathé Rennes	12240	+25%	59585	+10%
24	Pathé Aéroville Tremblay-en-France	11928	+76%	61585	+59%
25	CGR Blagnac	11792	+110%	53307	+63%
26	UGC Ciné Cité Bordeaux	11538	+25%	51014	+5%
27	Gaumont Disney Village Chessy	11248	+47%	60067	+34%
28	UGC Ciné Cité Créteil	11181	+54%	51193	+24%
29	Gaumont Grand-Quevilly	11063	+71%	54494	+56%
30	Pathé Angers	10899	+67%	53263	+35%
31	Pathé Bellecour Lyon	10800	+37%	51751	+24%
32	CGR Brignais	10721	+48%	57248	+41%
33	UGC Ciné Cité Rosny-sous-Bois	10614	+42%	51743	+20%
34	Grand Écran Ester Limoges	10546	+43%	58575	+72%
35	Pathé Vaise Lyon	10493	+52%	48949	+28%
36	Ciné Pôle Sud Basse-Normandie	10454	+77%	49321	+39%
37	Pathé La Joliette Marseille	10424	+120%	57394	+105%
38	Pathé Docks 76 Rouen	10415	+22%	53898	+15%
39	CGR Torcy-Marne-la-Vallée	10370	+65%	55399	+60%
40	Pathé Amiens	10358	+48%	50740	+37%

\* À partir du 1<sup>er</sup> janvier. Source : Cinescop. \* Y compris les écrans.

Tableau 3- Le Top 40 des cinémas ne contient que des cinémas appartenant aux principaux circuits, 31/01/23

#### D. Les stratégies de différenciation des principaux circuits de salles

Ces circuits de salles offrent des prestations similaires en proposant des expériences cinéma de qualité, mais se différencient par certains aspects, notamment par la taille de leur réseau respectif, la localisation différenciée de leurs salles de cinéma, les offres et les services proposés, ce qui induit des différences dans le quotidien des directeurs de site et dans leurs besoins de formations.

Le groupe Pathé offre notamment une variété de services supplémentaires, tels que des évènements spéciaux, des salles premium et des services poussés de restauration, alors qu'UGC se concentre sur des offres cinématographiques plus classiques. Chaque réseau a sa propre identité et stratégie, mais offre des expériences de cinéma de qualité.

Dans l'exploitation cinématographique, une pensée commune et légèrement simpliste conduit régulièrement à associer les pratiques et problématiques de diversification des activités aux cinémas indépendants et aux salles art et essai. Cependant les circuits ont opéré des stratégies d'entreprises ces dernières années pour être toujours plus compétitifs et capter un public plus large. L'arrivée des plateformes a encouragé les salles à s'adapter, pour donner l'envie aux spectateurs de sortir de chez eux et « vivre une expérience cinéma différenciée».

Cette spécialisation peut se traduire par des innovations technologiques avec des salles toujours plus équipées dites « premium » comme la salle ICE chez CGR ou les salles IMAX et Dolby Cinema dans le réseau Pathé Cinémas. En effet, cette stratégie de modernisation des équipements débutée avant la crise sanitaire se poursuit et s'intensifie. Le 14 décembre 2022, le groupe Pathé a rouvert le cinéma Pathé Parnasse, premier multiplexe « de luxe » de la capitale. Ce complexe, qui pouvait jusqu'alors accueillir près de 2000 spectateurs voit désormais sa capacité réduite à 800 fauteuils. Les 12 salles ont été entièrement rénovées et chacune d'entre elles propose une expérience premium. Ce terme « premium » est utilisé pour décrire un ensemble d'équipements allant des fauteuils inclinables et plus larges à des techniques de projection optimales. Aurélien Bosc, président de la branche cinéma du groupe a ainsi défini le cinéma « une projection intégralement laser pour une expérience technique et un confort assez exceptionnels à Paris ». Ce positionnement dans le domaine du luxe a néanmoins un prix, puisque le ticket de cinéma en tarif normal coûte désormais 18,50 euros.

Cela se traduit aussi par une diversification de programmation comme le fait UGC avec ses labels, les séances « Elle(s) au cinéma » chez Pathé, mais aussi MK2 avec son agenda culturel qui propose de nombreuses conférences et rencontres avec des personnalités du monde de la culture. Enfin, les cartes d'abonnement illimitées développées par UGC et Pathé assurent aux circuits une position dominante sur le marché.

Ainsi, le métier de directeur a été et continue d'être influencé par les tendances émergentes dans l'industrie du cinéma et les attentes de consommateurs. Les directeurs de salles doivent être prêts à s'adapter pour offrir des expériences de visionnage optimales, tout en maintenant une gestion des ressources humaines et financières efficace. Le métier de directeur de salles de cinéma de circuit a notamment connu une évolution importante ces dernières années, en grande partie due à l'évolution des technologies numériques et des habitudes de consommation des spectateurs.

## **II. LES ENJEUX RELATIFS A L'EXERCICE DE LA PROFESSION : DIRIGIER UN SITE AU SEIN DE LA FABRIQUE D'UN GROUPE**

Après avoir identifié dans la partie précédente le parc de salles des principaux circuits nationaux et avoir dressé le contour du métier de directeur à partir du cadre conventionnel, nous nous intéresserons dans cette deuxième partie aux enjeux relatifs à l'exercice de la profession de directeur d'exploitation au sein d'un groupe. Comment dirige-t-on une entreprise au sein de la fabrique d'un groupe ? Quels sont les enjeux principaux en terme de partage des missions, d'autonomie et d'accès aux ressources ? Comment ces hommes et ces femmes sont-ils recrutés ? Cette partie sera donc l'occasion d'interroger la répartition des rôles entre les différents acteurs en identifiant les missions qui relèvent de la compétence du siège des circuits et celles qui relèvent du directeur d'établissement.

### **1. Le directeur de site, un pont entre le siège, les employés du cinéma et le public**

Les directeurs de sites travaillant dans des cinémas appartenant à un groupe ont un rôle bien particulier, puisqu'ils se situent à la jonction entre le siège dont ils dépendent, et le public, qu'ils côtoient au quotidien. De ce fait, ils doivent incarner la vision d'un groupe tout en étant la vitrine de l'entreprise. Cela se traduit dans leurs missions et dans leurs prérogatives. Comment se double statut s'incarne-t-il ?

#### *A. Le directeur, tributaire de la vision et de la stratégie d'un groupe et incarnation de l'image de marque*

Les directeurs de cinéma qui travaillent pour un circuit de salles incarnent la vision et la stratégie globale du groupe auquel ils appartiennent. De ce fait, ils sont chargés de répondre aux objectifs fixés par leur hiérarchie. Ces objectifs peuvent être de plusieurs ordres et prendre différentes formes.

Alors qu'il était récemment invité à partager ses réflexions sur l'avenir du cinéma français, Jérôme Seydoux, coprésident du groupe Pathé, est notamment revenu sur sa

vision de l'exploitation en déclarant « Si Pathé a une longueur d'avance sur ses confrères français, c'est bien dans le domaine du digital<sup>15</sup> », rappelant à cette occasion les investissements réalisés par le groupe dans le perfectionnement des outils digitaux. Cette volonté de se démarquer des concurrents se retrouve à plusieurs échelles, et se matérialise sur le terrain par le travail réalisé par les directeurs d'exploitation et leur équipe. Ainsi, les directeurs des cinémas du groupe Pathé ont adapté leurs méthodes de travail afin de rendre effective le positionnement du groupe en matière de leader digital. Chez Pathé, cela s'est notamment traduit par une politique forte et précoce de dématérialisation des billets, combinée à l'installation des bornes pour les tickets et la confiserie, ainsi que par la mise en place du placement numéroté. Cette modification des usages dans les cinémas du groupe répond à la volonté du siège d'améliorer la qualité de service des cinémas, en fidélisant ses spectateurs et en rendant simple et rapide l'acte de réservation : « Un spectateur moins pressé sera alors plus à même d'être attiré par l'offre de confiserie. La dématérialisation permet également une régulation des flux de spectateurs, avec une diminution des files d'attente, qui permettent de réorienter un travail très transactionnel vers un service plus relationnel ». Cette conception de l'exploitation va, dans le groupe Pathé, de pair avec les investissements du groupe dans les concepts « Premium ». L'idée est d'individualiser l'expérience client, en lui proposant via l'application des contenus susceptibles d'optimiser sa sortie cinéma.

Dans son rapport sur Les salles de Demain datant de 2015, Jean-Marie Dura affirmait que « cette méthode d'achat sera celle de demain ». Pour les cinémas Pathé, cette transition vers la dématérialisation est un pari réussi, puisqu'en 2022, la moyenne nationale du taux de dématérialisation était de plus de 85%.

Le circuit UGC suit également cette voie, puisque depuis le 7 juillet 2022, l'ensemble des cinémas du circuits (qui en compte 51 en France et 7 en Belgique) sont accessibles directement grâce aux billets dématérialisés<sup>16</sup>. Avant cette date, une réservation en ligne ou sur l'application nécessitait un retrait du billet en borne. Dans la foulée, le circuit présidé par Brigitte Maccioni a également annoncé la fin de l'obligation

---

<sup>15</sup> Audition de MM. Jérôme Seydoux, coprésident du groupe Pathé, et Ardavan Safaee, président de Pathé Films au Sénat, mercredi 15 mars 2023

<sup>16</sup> Tanguy COLON, UGC déploie le e-billet dans tout son réseau, Box Office Pro, publié le 27 juillet 2022, <https://www.boxofficepro.fr/ugc-deploie-le-e-billet-dans-tout-son-reseau/>

pour les titulaires d'un abonnement UGC de présenter leur carte en physique au moment du contrôle des tickets, désormais la carte en version dématérialisée suffit. Ces annonces vont dans le sens d'une stratégie de maximisation de la fluidité du parcours client, de même que les portillons automatiques testés sur certains sites.

L'exemple de la digitalisation de la sortie cinéma et de la dématérialisation des tickets est un exemple simple et concret qui permet d'observer la manière dont les directeurs de salles de cinéma doivent adapter leurs méthodes de travail pour répondre à la vision stratégique du groupe. En effet, la transition vers la dématérialisation doit être anticipée et supervisée sur chaque site par les directeurs. C'est à lui que revient la tâche de communiquer aux spectateurs les nouvelles modalités d'accès aux salles, et de préparer la formation de ses équipes pour assurer une gestion fluide des flux. Je travaillais au Pathé Bellecour à Lyon en 2015 au moment de la mise en place de la numérotation des salles dans les cinémas Pathé, et me rappelle que cette innovation a demandé un vrai plan d'accompagnement pour les salariés et le public, mis en place par les directeurs.

Une stratégie du siège peut donc avoir des retombées organisationnelles et logistiques importantes sur le quotidien d'un directeur de site. Dans ce type de cas, il convient en effet pour ce dernier d'adapter sa masse salariale et sa planification, de réorienter ses équipes vers des tâches d'accueil plutôt que de billetterie, de prévoir des créneaux de maintenance technique, de préserver des plages de formation et d'accompagner le public sur le terrain, etc.

Outre la mise en place concrète et visible par le public des stratégies du siège, le directeur d'exploitation est également tenu de répondre à des objectifs économiques et chiffrés fixés par le siège. Ces derniers peuvent concerner de nombreux pans tels que le nombre d'entrées, le prix moyen, le ratio confiserie, le taux de dématérialisation ou encore des objectifs de B2B ou B2C (notamment via la location de salles). Les directeurs sont ensuite amenés à justifier de leurs résultats lors de leur évaluation de performance avec leur supérieur hiérarchique.

Le directeur de cinéma dans un circuit est également garant de l'image de marque du groupe et est tenu de la mettre en avant et de partager cette culture d'entreprise avec ses employés : « Nouveau concept marketing et RH, Pathé, UGC ou encore MK2 sont

des enseignes, devenus des marques et logos qui disposent aujourd'hui d'une certaine image reconnue au sein du grand public ».

*B. Entre centralisation et délégation des pouvoirs, des circuits aux fonctionnements différents*

Le rapport des directeurs d'exploitation avec le siège de l'entreprise peut varier selon les circuits. Dans certains cas, les directeurs d'exploitation peuvent bénéficier d'une grande autonomie pour prendre des décisions opérationnelles. Dans d'autres cas, le siège peut être plus impliqué dans la prise de décision du quotidien.

Il existe donc des différences dans les attributions et les missions des directeurs de cinéma en fonction de l'entreprise à laquelle ces derniers sont rattachés. En effet, dans les circuits on peut distinguer deux types d'organisations principales. La première est un type d'organisation vertical, où les pouvoirs principaux sont centralisés et concentrés au sein du siège. Dans ce cas de figure, comme c'est le cas chez CGR notamment, le directeur de site n'a pas ou peu de pouvoir décisionnel « Chez nous, la gestion administrative, marketing, sociale et comptable sont concentrées à La Rochelle<sup>17</sup> ». De fait, les missions de direction se concentrent sur le reporting, sur le suivi de l'état du bâtiment, sur le management des équipes et leur planification, mais n'ont pas d'approche comptable. Le directeur de site est également responsable de l'animation commerciale locale de son cinéma.

Au contraire, le siège du groupe peut également promouvoir un système plus décentralisé, comme c'est le cas pour Pathé Cinémas. Le territoire est alors divisé en agglomérations et les directeurs ont alors un rôle proche de celui de l'entrepreneur :

« Les grandes décisions stratégiques sont toujours à la charge du siège, mais elles sont d'ordre nationales et concernent l'image de marque, les services nationaux (abonnements, site web, application mobile, etc.) et les choix d'investissements à l'échelle nationale. Pour le reste, les services du siège tels que la programmation, la communication ou la direction des ressources humaines jouent des rôles de

---

<sup>17</sup> David Baudry, Intervention Fémis 2022

collaborateurs<sup>18</sup> ». Une véritable délégation des pouvoirs est dans ce cas accordée aux directeurs d'exploitation, qui a une liberté budgétaire pour mettre en œuvre ses objectifs.

Le rôle des directeurs d'exploitation dans les circuits de salles de cinéma est essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Les directeurs d'exploitation sont responsables de la gestion opérationnelle quotidienne du lieu, et notamment de la planification et de la coordination des activités, de la supervision des employés, de la mise en œuvre des politiques de l'entreprise et de l'optimisation des performances financières. Il est intéressant de noter que ces compétences de gestion budgétaire peuvent toutefois ne pas être sollicitées selon l'entreprise ou le groupe où le directeur exerce. Par exemple, il n'y a pas d'exercice de création budgétaire attendu de la part des directeurs du groupe CGR Cinémas.

Cependant, dans tous les cas, les directeurs d'exploitation travaillent en étroite collaboration avec le siège de l'entreprise pour assurer une cohérence et une coordination à l'échelle du circuit. Le siège de l'entreprise peut fournir une assistance en matière de planification stratégique, de marketing, de recrutement et de formation des employés, de gestion financière et d'autres aspects clés de la gestion de l'entreprise.

## **2. Des missions partagées entre la direction du site et les différents organes du siège**

Nous interrogerons la répartition des rôles entre les différents acteurs, ainsi qu'entre les fonctions relevant du siège des circuits et celles décentralisées dans les établissements cinématographiques.

### *A. Les prérogatives managériales des directeurs*

Le management d'un cinéma comprend plusieurs aspects tels que la gestion des ressources humaines, la planification stratégique, la gestion financière et la satisfaction client. Concernant la gestion des ressources humaines, cela consiste dans le recrutement d'employés qualifiés et passionnés par l'industrie du cinéma. Les employés doivent être formés pour offrir une expérience client de qualité, connaître les différents types de films

---

<sup>18</sup> Christophe Boulmier, Directeur régional de Pathé Cinéma, entretien réalisé le 12/01/23

et être capables de gérer les équipements de projection. Il est important de mettre en place des politiques claires en matière de congés, d'horaires de travail et de salaires.

La planification stratégique consiste à définir des objectifs à court et long terme, à analyser les tendances du marché et de la concurrence et à mettre en place des plans d'action pour atteindre les objectifs fixés. La planification stratégique peut également inclure la mise en place de partenariats avec des distributeurs de films ou d'autres entreprises locales pour offrir des offres spéciales et attirer de nouveaux clients.

La gestion financière est un aspect majeur de la gestion d'une salle de cinéma. Il est important de surveiller les coûts opérationnels tels que les coûts des films, le coût de la nourriture et des boissons, le coût des équipements et les salaires des employés. Les revenus doivent être surveillés en temps réel et des prévisions de recettes doivent être effectuées pour pouvoir planifier les dépenses futures.

La satisfaction du client est également essentielle pour la réussite d'un cinéma. Les clients doivent être accueillis de manière professionnelle et polie, les installations doivent être propres et confortables et les équipements doivent être en bon état de fonctionnement. Il est également important d'offrir une programmation diversifiée et des offres attractives.

Enfin l'innovation est importante pour maintenir l'intérêt des clients et rester compétitif. Les cinémas peuvent proposer des nouveaux équipements tels que les sièges inclinables ou des systèmes de son haute définition, ou organiser des événements spéciaux pour fidéliser leur public.

En somme, le travail de manager au sein d'un cinéma de circuit est complexe et varié. Il nécessite des compétences en gestion, en marketing, en finances et en relations publiques, ainsi que de solides compétences interpersonnelles et de leadership. Le succès d'un cinéma dépend largement de la qualité de gestion et de la créativité du manager.

## *B. Les outils à disposition*

Travailler au sein d'un groupe offre de nombreux avantages, tels que la possibilité de bénéficier d'une structure et de ressources financières solides pour gérer l'exploitation de son cinéma. Le groupe peut également fournir des outils de gestion et des stratégies de marketing efficaces pour aider le directeur d'exploitation à développer son activité et à attirer un public plus large. Le siège de l'entreprise fournit également une assistance en matière de planification stratégique, de marketing, de recrutement et de formation des employés, de gestion financière et d'autres aspects clés de la gestion de l'entreprise.

Dans l'ensemble, le rôle des directeurs d'exploitation dans les circuits de salles de cinéma est clé et permet de garantir le succès opérationnel de l'entreprise. Leur relation avec le siège de l'entreprise est primordiale pour garantir une cohérence à l'échelle du circuit et pour aider à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise

Avec l'appui de nombreux outils comptables présents sur place, et de nombreux logiciels perfectionnés, il pourra facilement définir sa ligne de route et la mettre à jour selon l'évolution du marché.

Ensuite, tout en respectant l'image de marque du groupe, il reviendra au directeur le choix de sa politique managériale et RH (Ressources Humaines) avec la réalisation de sessions de formations pour son personnel, la définition d'une stratégie de planification ou la tenue du dialogue social avec les représentants du personnel. Il en sera de même pour le marketing local. Au directeur de choisir ses canaux de communication, de négocier ses achats d'espaces publicitaires et de créer ou conclure des partenariats locaux (payants ou gratuits). À lui, également, de choisir ses prestataires. Il devra par exemple réaliser un appel d'offres pour son besoin de ménage ou de sécurité et ainsi choisir parmi les postulants. Enfin, la tenue du bâtiment avec l'aide de son Responsable technique sera une de ses missions principales et il lui reviendra de valider les dépenses ou investissements nécessaires. Que ce soit pour l'entretien quotidien de l'établissement, son aménagement comme le nombre de bornes automatiques mis à disposition de la clientèle, le format des comptoirs de vente (comptoir, self, mur à bonbons, etc.)

### C. Une marge de manœuvre limitée ?

Cependant, diriger un cinéma au sein d'un groupe peut également présenter des défis, notamment en matière d'autonomie et de prises de décision. En effet, les décisions stratégiques sont souvent prises au niveau du groupe, ce qui peut limiter la marge de manœuvre des directeurs d'exploitation. Ce dernier doit donc être capable de travailler en étroite collaboration avec les autres entités du groupe, tout en conservant une certaine liberté de décision dans son cinéma. Il doit également être capable d'adapter sa stratégie en fonction des objectifs et des priorités du groupe.

Si, comme nous l'avons, le degré d'autonomie accordé aux directeurs varie en fonction des entreprises, certaines prérogatives appartiennent aux services du siège. Parmi elles, on peut noter la stratégie globale de l'entreprise, la négociation avec les distributeurs de films concernant les taux de location, la gestion de la publicité et du marketing et la gestion des ressources humaines à un niveau élevé.

La place accordée à la programmation dans les circuits est également intéressante à étudier. En effet, si certaines entreprises centralisent entièrement la gestion de la programmation et vont jusqu'à attribuer les films à des salles précises dans chaque cinéma, d'autres circuits font le choix d'un travail collaboratif entre le service programmation du siège et le directeur de site. C'est le cas notamment dans une grande partie des cinémas Pathé. La programmation suit alors ce schéma : le service programmation visionne les films et pré-négocie en amont avec les distributeurs, il envoie ensuite le jeudi une liste des films à sortir et des arrêts. A partir de cette liste, le directeur va alors établir une grille de pré-programmation, qui sera ensuite retravaillée avec le siège le lundi matin lors des négociations finales. Cette manière de penser la programmation de manière collaborative est particulièrement intéressante et productive puisqu'elle intègre l'expertise du directeur de site à la réflexion. En effet, l'exploitation est un métier de détail et du quotidien, et personne mieux que le chef d'établissement ne peut savoir « *que pour une question de gestion des flux, il vaut mieux éviter de faire entrer les salles 1 et 4 en même temps, que la salle 7 ne convient pas aux films enfants car elle n'est pas assez*

*gradinée, qu'il faut éviter de mettre un drame français dans cette même salle puisque la salle 4DX voisine provoque des désagréments sonores...et ainsi de suite<sup>19</sup> ».*

En somme, diriger un cinéma faisant partie d'un groupe présente à la fois des avantages et des défis, qui nécessitent une capacité à travailler en étroite collaboration avec les autres entités du groupe tout en conservant une certaine autonomie sur site.

### **3. Le recrutement des directeurs dans les circuits, un enjeu majeur**

À ce jour, deux méthodes semblent répandues au sein des circuits d'exploitation cinématographique. Serge Morel, dans son mémoire intitulé *Le Recrutement de Directeur d'Exploitation* pour la formation continue de La Fémis en 2014, en a dressé un portrait solide. Nous y reviendrons dans cette partie car le recrutement des directeurs de cinéma est un processus crucial pour répondre aux enjeux du secteur. La première méthode de recrutement est la promotion interne. La seconde est le recrutement externe. Quels sont les enjeux de chacun de ces modes de recrutement ?

#### *A. Le recrutement interne*

Le recrutement en interne est un processus des Ressources Humaines qui permet de recruter un candidat déjà présent dans l'entreprise à une offre d'emploi. Cette méthode de recrutement permet de recruter un salarié pour un remplacement (départ d'un collaborateur) ou pour la création d'une offre d'emploi. Pour le salarié, le recrutement interne est une opportunité de monter en compétences et d'évoluer au sein de l'entreprise.<sup>20</sup>

Cette méthode de recrutement est particulièrement utilisée dans l'exploitation cinématographique, et la diversité de taille de cinéma au sein d'un circuit offre un cadre propice à la promotion interne. Nous pouvons en dégager de nombreux avantages :

---

<sup>19</sup> Entretien réalisé avec Arnaud Surel, directeur d'agglomération du Pathé Wepler, le 13 janvier 2023

<sup>20</sup> SAWALHA Leen, Promotion interne : comment promouvoir le bon employé ?, « CAPITAL HUMAIN » d'Atman Co.

- Un gain de temps sur le recrutement et la prise de poste du salarié : le recrutement interne permet de promouvoir un salarié qui a déjà une connaissance poussée de l'entreprise, des méthodes de travail, des logiciels utilisés, de la culture du groupe et de sa politique de développement ainsi que de ses collaborateurs. Ces connaissances peuvent s'avérer précieuses dans la prise de poste du salarié qui possède des connaissances pratiques essentielles lui permettant de prendre en responsabilités et en autonomie rapidement.  
De la même manière, la promotion interne permet d'économiser le temps de formation et d'intégration. Le salarié peut ainsi commencer son activité professionnelle sans avoir besoin d'un temps long d'adaptation.
- S'assurer d'une bonne connaissance des pratiques spécifiques à l'exploitation : les salariés promus en interne ont une connaissance claire des enjeux du secteur et du rythme de travail particulier induit par l'exploitation. Ils connaissent l'organisation du travail et sont habitués à travailler les week end et en soirées.
- Limiter les coûts et les erreurs de recrutement : un recrutement externe demande en effet certains investissements financiers et humains. Ces coûts tendent à disparaître dans les cas de promotion interne, notamment concernant les honoraires des cabinets de recrutement ou des chasseurs de têtes, la publication des offres d'emploi sur les sites spécialisés ou encore le coût de la mise en place d'une campagne de recrutement. De plus, le recrutement externe fait courir un risque d'erreur de recrutement. Ces dernières ont lors un impact important sur l'activité.
- Valoriser l'image de marque et être source de motivation : la promotion interne est une pratique valorisante pour les salariés. En effet, cette méthode de recrutement a pour effet de s'assurer de la loyauté de ses salariés, de leur motivation et donc de la promotion de l'image de marque de l'entreprise auprès du grand public. C'est une valorisation du capital humain de l'entreprise.

Le recrutement interne est donc une méthode de recrutement aux qualités non négligeables, qui a de nombreuses fois fait ses preuves dans l'exploitation des cinémas. Cependant, c'est une méthode de promotion qui n'exclut pas de nombreux challenges et qui nécessite à l'employé de savoir se réinventer au sein d'un même groupe. Enfin, ce type de recrutement suppose et nécessite une politique des ressources humaines forte permettant de repérer et former les profils évolutifs. Dans les cinémas du groupe Pathé, la question des profils évolutifs est très souvent abordée entre les directeurs d'agglomération et les directeurs régionaux.

Une hiérarchie développée facilite également la détection. Dans le cadre du groupe Pathé, les 7 échelons existants entre le premier poste d'Agents d'accueil et celui d'un Directeur d'Exploitation instaurent automatiquement un cadre où les potentiels paliers à gravir sont facilement identifiables. L'employé dispose donc dans ce cas d'un aperçu rapide et clair des attentes attribuées à tel ou tel poste et il est alors plus facile pour lui ou elle de se lancer dans une démarche d'évolution.

Les trois principaux circuits de salles au niveau national pratiquent une politique volontariste de promotion interne, comme en témoignent notamment les pages recrutement du site internet UGC et CGR (voir photo ci-dessous).

21



Tableau 4 - Politique de recrutement du groupe UGC, 2023

<sup>21</sup> [www.UGC.com](http://www.UGC.com), Consulté le 5 janvier 2023

Dans le groupe CGR, la promotion interne est dans l'ADN de l'entreprise puisque son PDG, Jocelyn Bouyssy, a démarré sa carrière dans le groupe au poste d'agent d'accueil, et a ensuite gravité toutes les échelles de la hiérarchie.

POLYVALENCE	MOBILITÉ
Le groupe CGR Cinémas, c'est une grande diversité de fonctions et de métiers. La diversité des tâches promet un quotidien enrichissant et le travail en équipe fait partie intégrante de notre vision de l'entreprise. La polyvalence, c'est trouver une solution pour chaque situation, et la promesse de renouveler constamment son intérêt et sa motivation.	En rejoignant le groupe CGR, vous rejoignez une entreprise dans laquelle les perspectives d'évolution sont rapides. Nous privilégions la mobilité interne, avec la détection des futurs talents au sein même de nos cinémas. Grâce à notre présence sur le territoire national, la diversité de nos métiers saura répondre à vos envies de mobilité.

Tableau 5 - Politique de recrutement du groupe CGR mettant l'accent sur la mobilité interne

Comme le souligne Serge Morel dans son mémoire sur *Le Recrutement de Directeur d'exploitation*, dans la pratique « le premier facteur de la promotion interne est l'employé lui-même. A travers son expérience quotidienne du terrain et de son ambition, l'employé est l'initiateur de son ambition personnelle ». La source originelle d'une promotion interne est tout d'abord le candidat et son envie de progression, sa passion pour le métier et sa capacité à se projeter vers des tâches de niveau supérieur. Il reviendra au Directeur de cinéma de jouer en parallèle un rôle de tuteur.

### B. Le recrutement externe

Le recrutement externe consiste à embaucher des professionnels qui ne font pas partie des effectifs de l'entreprise. Cela peut être un choix de la part du service ressources humaines ou s'avérer incontournable lorsque l'activité de l'entreprise se développe fortement. Si cette méthode de recrutement apporte de nombreux avantages, elle nécessite aussi un certain investissement et une stratégie bien pensée :

Recevoir des candidats de tout horizon : aller chercher des candidats à l'extérieur de l'entreprise, c'est accéder à des professionnels aux expériences, compétences et qualités diverses. De nombreuses personnes ont envie de faire

<sup>22</sup> www.CGR.com , Consulté le 5 janvier 2023

évoluer leur carrière et de trouver un employeur qui les soutienne dans leur développement. Elles cherchent à contribuer à des projets ambitieux.

- L'assurance d'une marque employeur renforcée : le recrutement externe est une opportunité pour l'entreprise de communiquer sur sa culture, ses missions et ses résultats. Pour attirer des candidats, il faut en effet mettre en valeur l'organisation, communiquer régulièrement et interagir avec la communauté. Toutes ces actions l'image de marque du groupe et les activités de l'entreprise auprès des personnes externes. C'est l'occasion pour le service RH de mettre en valeur la politique sociale de l'organisation, ses valeurs, la vision de son activité et le sens qu'elle apporte au travail de ses collaborateurs.
- Un regard frais sur l'entreprise : Embaucher un candidat extérieur permet à l'entreprise de bénéficier de son point de vue sur ses processus et ses activités. Lorsque l'on travaille dans une entreprise pendant plusieurs années, il est parfois difficile de prendre du recul et d'évaluer objectivement les choses.

Le recrutement externe est une pratique qui existe dans les principaux circuits nationaux, mais à une échelle relativement réduite, « cela reste du domaine de l'occasionnel » précise Christophe Boulmier<sup>23</sup>, directeur régional des cinémas Pathé. Et concernant le recrutement des directeurs d'agglomération « c'est même rarissime ! ».

Les freins à cette méthode de recrutement peuvent être identifiés, à commencer par les particularités inhérentes à l'exploitation cinématographique. Comme nous l'avons déjà évoqué, nous savons que les contraintes organisationnelles du travail sont un frein à l'emploi. La structure du métier de directeur, qui induit de travailler le week-end et en soirées, est peu attrayante pour la nouvelle génération, à fortiori post-Covid. Par ailleurs, il peut être intéressant de se demander dans quelle mesure le recrutement externe peut s'avérer utile dans le cadre du recrutement d'un directeur de cinéma. Les particularités du secteur rendent difficiles le fait d'y être rapidement opérationnel. Néanmoins, c'est une technique fort répandue dans l'exploitation indépendante et les circuits de plus petites

---

<sup>23</sup> Christophe Boulmier, Directeur régional de Pathé Cinéma, entretien réalisé le 12/01/23

tailles, qui ne disposent pas des ressources humaines nécessaires à la promotion en interne.

### **III. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTIONS DE LA PROFESSION : LE FUTUR DES DIRECTEURS DE CINÉMAS DE CIRCUITS**

Nous traiterons ici de la question de l'incarnation des cinémas et de la relation aux publics, en nous demandant si ces directeurs de site sont des exploitants comme les autres. Nous réfléchirons aux tendances actuelles et futures du marché, notamment technologiques, qui pourraient amener à repenser une partie des missions de ces directeurs, tout en soulignant l'importance de leur rôle pour l'avenir des salles de cinéma de circuits.

#### **1. Les impacts probables de l'évolution du secteur sur les métiers de directeur de cinéma**

Les métiers de directeurs d'exploitation dans les circuits sont des métiers soumis aux perpétuelles évolutions du secteur du cinéma et loisirs en particulier et de la société en général. Ainsi, de nombreux défis vont continuer de jaloner l'exercice de cette profession, à commencer par la nécessaire adaptation aux changements en matière énergétique ainsi que l'extension continue des domaines de la Data (B). Ces défis font-ils courir le risque d'une baisse des attributions accordées aux directeurs de salles de circuits ?

Les deux premières parties de ce mémoire nous ont permis d'observer les rôles, missions et enjeux des directeurs d'exploitation au sein des circuits. Nous avons pu souligner le fait que cette profession se caractérise par une très forte polyvalence, et par la réalisation de tâches multiples dans des domaines divers. Si cette diversité est passionnante, elle peut néanmoins donner lieu à de nouveaux défis. En effet, l'avènement du digital et notamment l'utilisation de plus en plus conséquente de la Data assure aux directeurs de salles de circuits de nombreux pôles d'évolutions.

##### *A. L'évolution des missions liées au bâtiment en lien avec la transition énergétique*

Le 30 juin 2021, le CNC avait lancé son « Plan Action ! <sup>24</sup>» pour dessiner une politique publique de transition écologique du secteur, aider, donc, les professionnels à prendre conscience des questions environnementales, anticiper les changements de réglementation et tenter de faire de la transition énergétique un véritable moteur. Les conclusions du premier audit énergétique et environnemental ont été rendues le 8 juin 2022. Ces dernières étaient d'autant plus attendues que le « décret Tertiaire » - l'obligation réglementaire, découlant de la loi Elan (2018), qui vise l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments tertiaires – s'applique déjà aux cinémas de plus de 1 000 mètres carrés, donc ceux qui ont plus de 300 fauteuils, soit 47 % du parc français et 90 % des entrées. Or, dès 2030, ils devront avoir mis en œuvre 40 % d'économies d'énergie et 60 % d'ici à 2050.

L'étude récente du CNC montre la grande disparité de la consommation énergétique des cinémas, liée à leur date de construction, à leur taille et à une éventuelle rénovation. Quatre postes de consommation prédominent : le CVC (chauffage, ventilation et climatisation) qui regroupe 68,8 % des dépenses et la partie projection/serveur/sono, inhérente à l'activité, qui représente 15,9 % des dépenses. Trente actions sont préconisées pour le CVC dont trois permettent un fort rendement : le recours à l'énergie renouvelable, la mise en place d'une ventilation double flux avec récupération de chaleur et le remplacement du matériel de chauffage en fin de vie.

Pour la projection, une seule action est recommandée : le remplacement des projecteurs en fin de vie par des projecteurs laser. Il s'agit du premier poste d'investissement, à hauteur de 3,5 millions d'euros. Tous les principaux circuits français ont commencé à amorcer des investissements dans la projection Laser. A titre d'exemple, les 11 salles du Pathé Wepler situé place de Clichy à Paris ont été équipées de projecteurs laser en octobre 2022.

La gestion des déchets souffre quant à elle de plusieurs manquements au niveau des équipements, des locaux poubelle dédiés, de la signalétique (affiches de

---

<sup>24</sup> CNC, Le « Plan Action ! » : Politique de transition écologique et énergétique des secteurs du cinéma, de l'audiovisuel et des industries techniques

sensibilisation au tri) et de la formation du personnel de nettoyage, mais qui peuvent faire l'objet d'actions d'amélioration simples et peu coûteuses (vrac, consigne). La majorité des déchets provient du snacking, de la restauration et de la bureautique<sup>25</sup>.

Quelques exemples de bonnes pratiques dans les cinémas de circuits<sup>26</sup> :

- Climatiser les cinémas à l'aide de moyens plus écologiques : Le multiplexe CGR en entrée de ville de La Ciotat mené par Eiffage et l'architecte Alphonso Femia, s'insère dans un ensemble d'équipements de loisirs et de services de 16 400 m<sup>2</sup>. Dans ce projet, la végétalisation constitue un point important. En effet, les programmes construits sur la parcelle s'organisent autour d'une grande place urbaine, piétonne, minérale en partie haute, végétale et plantée dans le prolongement du Parc du Domaine de la Tour et de l'avenue Pierre Rovarch. Cet îlot se développe suivant un axe urbain et fonctionnel, mais aussi suivant des continuités et dispositions naturelles. De plus, ce projet s'inscrit dans une véritable stratégie face au développement durable. La gestion des eaux pluviales est réalisée par un ensemble de réponses qui permettent son utilisation et sa régulation par plusieurs procédés : utilisation esthétique dans une cascade, régulation dans les espaces plantés, infiltration, rétention et régulation dans un bassin enterré, un système de ventilation double flux est également mis en place. Dans ce système, la végétalisation jouerait le rôle de purificateur de l'air vicié rejeté pour le répandre dans une autre partie du complexe ou pour seulement le purifier pour ne pas polluer davantage l'extérieur.
- Récupérer les eaux de pluie : Le cinéma UGC Ciné Cité Paris 19 est un multiplexe de 14 salles inauguré en 2013. Il possède un système de récupération des eaux de pluie pour les sanitaires. Selon le rapport d'activités de SEMA VIP (Société d'Economie Mixte d'Aménagement de la Ville de Paris), le cinéma couvre 20 % de ses besoins en eau qui représenterait 4 200 mètres cubes d'eau économisée. Le CGR Étoile Lilas possède également un système de récupération d'eau pluviale.

---

<sup>25</sup> MONACO Carla, Salles de ciné : la transition écologique donne des sueurs froides aux exploitants, Télérama, publié le 4 août 2022, <https://www.telerama.fr/cinema/salles-de-cine-la-transition-ecologique-donne-des-sueurs-froides-aux-exploitants-7011621.php>

<sup>26</sup> CINEMAS VERTS, FICHES PEDAGOGIQUES, ADRC, 2022, [https://adrc-asso.org/sites/default/files/adrc/fichiers/cinemasverts\\_adrc\\_2022.pdf](https://adrc-asso.org/sites/default/files/adrc/fichiers/cinemasverts_adrc_2022.pdf)

En effet, lors de sa construction, les architectes Hardel et Le Bihan ont mis en place deux circuits d'eau pluviale : un premier récupérant les eaux des toitures pour alimenter un bassin, qui servira à arroser le jardin Serge Gainsbourg et un autre récupérant l'eau de la terrasse, pour la rediriger vers le réseau d'assainissement.

- L'utilisation d'un écran LED émissif : Le Pathé Beaugrenelle, dans le XVe arrondissement de Paris, est le premier complexe à accueillir une salle de cinéma avec un écran LED. Une véritable révolution semble s'annoncer avec un écran comprenant un assemblage de modules à LED RVB directement émissives. Chaque LED est génératrice de lumière, il n'y a aucun rétroéclairage. Il est proposé en 5 m, 10 m et 14 m. La dimension intermédiaire a été mise en place à Beaugrenelle. Mettre en place un écran LED au sein d'un cinéma permet de ne plus avoir de cabine de projection et donc d'économiser l'énergie qu'elle produit. Cependant, il n'est pas encore avéré que la mise en place d'écran LED permette d'acquérir des économies d'énergie considérables, dû au faible retour d'expérience à ce sujet.
- Une gamme de confiserie écoresponsable : Le MK2 Nation, ayant réouvert ses portes en 2019 avec deux salles supplémentaires, est un bâtiment comprenant également un hôtel installé au-dessus. Ce cinéma accueille une deuxième confiserie écoresponsable. En effet, cette dernière propose des produits de qualités locaux et bios tels que des glaces labellisées « Agriculture Biologique » venant d'un artisan local du 12e arrondissement de Paris. Ce fournisseur, situé à 1,5 km du cinéma, représente un bon exemple de circuit court instauré entre l'artisan et le cinéma.

L'écologie est un sujet lié à la responsabilité sociale des entreprises, et les grands circuits ont tout intérêt à investir le sujet avant de s'y trouver contraints. Cela nécessite l'ouverture d'un champ de réflexion au niveau du siège, mais aussi la formation des directeurs sur le terrain.

## *B. Évolutions technologiques, concurrences des plateformes et importance de la DATA*

De manière générale, l'utilisation de la DATA permet aux exploitants de mieux connaître leurs spectateurs et d'orienter l'offre en fonction de leurs désirs sans pour autant s'y soumettre. Le traitement des données permet de réaliser une segmentation des publics et par la suite de mettre en place une communication adaptée ainsi qu'une politique tarifaire efficace. « Aujourd'hui chez Pathé la majorité des billets sont réservés en ligne, contre quasiment 20% chez CGR. En 2017 avant le fort déploiement marketing le billet dématérialisé représentait 2% des billets chez CGR ». Selon David Scantamburlo, directeur marketing chez CGR, la DATA exploitant se compose de deux catégories de données :

- Les spectateurs donnant des informations pour le club CGR, souvent des données de spectateurs assidus. Grâce à un logiciel de gestion de la relation client (CRM). C'est un investissement lourd entre 50 000 et 100 000€ par an pour la licence.

- Les spectateurs qui ont navigué sur le site internet ou qui suivent les réseaux sociaux. Un public à qui l'on peut envoyer des messages promotionnels. (Toucher un public dont on a moins d'infos)

La crise sanitaire et l'essor massif des plateformes de SVOD ont accentué de manière extrêmement rapide la croyance en la Data. En effet, le succès foudroyant des plateformes a montré que les Français apprécient la recommandation malgré leurs craintes de l'utilisation de leurs données personnelles sur Internet. Selon la CNIL<sup>7</sup>, 90% des utilisateurs de streaming sur 10 considèrent que leurs données sont utilisées pour améliorer le service. Plus de 6 internautes sur 10 suivent les recommandations réalisées par les algorithmes sur les plateformes comme Netflix et Youtube. Avec plus de 4 millions d'avis donnés et environ 3 millions de requêtes réalisées par jour à travers le monde entier sur la plateforme, on constate que les utilisateurs de Netflix font confiance au système de recommandation et suivent ce dernier comme une référence.

La quête d'une « hyper fidélisation » pousse les plateformes à rendre leurs services plus personnels. C'est en utilisant les données de ses clients que Netflix veille à personnaliser son offre : dès le départ, l'utilisateur a le choix de synchroniser son compte avec son profil Facebook. De cette manière, la plateforme de SVoD se permet de

reprendre certaines données du réseau social comme les goûts de l'utilisateur mais aussi celui de ses amis. Netflix recroise ces données afin de suggérer à ses clients les choix les plus cohérents et les plus intéressants à ses yeux

Nous pouvons arguer que nous ne sommes qu'au début des possibilités offertes par la Data, et que les circuits de salles vont continuer leurs efforts en ce sens. Cette dernière a en effet comme avantage notable de dynamiser la politique de fidélisation, en permettant à l'exploitant d'identifier ses abonnés ou ses spectateurs réguliers ainsi que leurs habitudes de consommation spécifiques. Cela permet ainsi au groupe de proposer des offres précises et individualisées aux consommateurs.

Les efforts dans le développement de la Data vont de pair avec la lutte des circuits de salles contre la concurrence des plateformes. L'exploitation cinématographique doit faire face à des nouveaux phénomènes de consommation. Il revient donc aux directeurs de trouver les moyens nécessaires pour valoriser la sortie cinéma de demain.

Cependant, la « dataification » de l'exploitation cinématographique ne touche pas uniquement les consommateurs, mais pourrait bien être à même de bousculer les habitudes des directeurs, tout en leur enlevant progressivement certaines de leurs prérogatives.

### *C. Vers une perte des prérogatives ?*

Nous l'avons développé tout au long de ce travail, la tendance actuelle nous amène vers des mécanismes de travail qui se révèlent être de plus en plus automatisés. Les métiers de l'exploitation liés à la technique et à l'accueil du public ont déjà subi ces mutations de plein fouet. Ainsi, l'avènement de la projection numérique a causé le déclin des projectionnistes, et le développement des bornes automatiques et du e-billet celui des caissières. De nombreuses tâches que le directeur d'exploitation dans un circuit effectue quotidiennement sont liés à la technologie. L'évolution des techniques pourrait donc réduire encore le champ d'action des directeurs. Comme le suggérait déjà Serge Morel dans son mémoire, il est tout à fait possible d'envisager une programmation réalisée à partir d'une intelligence artificielle, qui prendrait les meilleures décisions en fonction des

capacités des salles et des films à l’affiche, en se basant sur des outils d’aide à la décision ainsi que sur des données historiques et empiriques.

Aujourd’hui, de nombreuses tâches managériales peuvent déjà se réaliser en temps réel grâce à des outils performants, à commencer par la planification ou le reporting. Le métier du directeur de salles est alors menacé, puisque ce dernier va devoir se réinventer et ainsi privilégier les aspects de sa profession qui contiennent une forte dimension humaine.

## **2. Incarner les cinémas au quotidien**

### *A. L’évènementialisation*

Depuis la sortie de la crise sanitaire liée au Covid-19, la « reconquête des publics » est l’expression la plus utilisée par les exploitants. Mais comment le reconquérir, ce public ? Certains choisissent de tout miser sur les sorties événement afin de capitaliser sur les films dans un temps réduit. C’est la stratégie qu’a observé Pathé pour la sortie événement de CODA dans leurs salles, ou encore de SALAM, le documentaire sur la chanteuse Diams. Cette méthode de marketing permet de susciter le désir rapidement tout en évitant les frais liés à une programmation classique.

L’évènementialisation, c’est aussi la fortification du hors film dans les multiplexes, avec la diffusion des Opéras, des Ballets, d’un spectacle comique ou encore des pièces de la Comédie française. La technologie permet des retransmissions en direct ou en décalé dans la plupart des territoires et le public plébiscite ces séances puisque 130 000 spectateurs se sont déplacés partout en France en 2019 pour profiter du concert de Mylène Farmer sur grand écran<sup>27</sup>.

Un directeur devra donc aussi travailler sur les contenus alternatifs proposés en salle, véritable nouvelle offre, source de revenus supplémentaires et de potentiels nouveaux publics. Les offres d’opéras, de ballet voire de théâtre sont maintenant diffusées

---

<sup>27</sup> Thierry Fontaine, Intervention à la Fémis, juin 2022

dans la quasi-totalité des cinémas, il reviendra donc au directeur de travailler à se différencier de la concurrence afin de rencontrer des affluences plus importantes.

D'autre part, l'exploitation cinématographique n'a pas encore exploité la totalité du potentiel du concept de contenus alternatifs. L'avantage de cette offre est qu'elle peut s'adapter facilement aux nouvelles tendances et modes. Ainsi, les cinémas Pathé ont participé, par l'intermédiaire de Pathé Live, à la finale du championnat du monde de League of Legends, en direct au cinéma le 5 novembre 2022. J'ai personnellement assisté à cet évènement puisque je travaillais ce soir-là, et ai donc pu observer le succès de cet évènement qui s'est déroulé de minuit à 7h du matin.

Le circuit parisien MK2 a poussé encore plus loin le concept d'évènementialisation de la sortie cinéma. Le circuit s'attachait déjà à évènementialiser la sortie cinéma en développant l'avant et après film à travers des diners, des débats et des fêtes, et va aujourd'hui encore plus loin et propose une chambre d'hôtel équipée d'un écran DLP Laser ainsi que d'un son Dolby 3D Surround<sup>28</sup>.

Un directeur doit aujourd'hui avoir comme objectif d'offrir à chaque spectateur ce sentiment. Un directeur devra dessiner une « véritable stratégie d'animation autour de son line-up et de sa programmation. Il tentera de recevoir un maximum d'équipes de film, organisera des séances spécifiques et proposera des animations dans son hall.

### *B. Incarner son cinéma par le management*

Selon Arnaud Surel, directeur d'agglomération de Pathé Cinéma :

*« Nous sommes également une activité de loisirs. Nous accueillons nos clients sur leur temps de repos, ils sont dans une logique de détente. Le directeur de salle doit comprendre cette logique de terrain afin de développer une proximité avec son public. Et la proximité avec le public aide à développer une proximité avec son équipe. (...) Et la notion de management, que ce soit dans le cinéma ou ailleurs, passe beaucoup par la notion d'exemplarité. Un directeur doit être un*

---

<sup>28</sup> « L'hôtel Paradiso, fantasme de cinéophile » publié le 19 mars 2021, Les Echos <https://www.lesechos.fr/weekend/voyages/le-repaire-l-hotel-paradiso-fantasme-de-cinephile-1299710>

*exemple et doit être reconnu par ses collaborateurs comme quelqu'un qui d'une part sait tout faire ou tout au moins à une volonté d'apprendre ce qui est le métier de chacun ».*

Une chose me semble sûre, c'est qu'un directeur doit adopter un management où son équipe se sent investie, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise et également dans une dynamique évolutive face à ces nouvelles attentes. Cet état d'esprit managérial me semble primordial pour affronter sereinement les défis de demain. Ainsi, afin de valoriser l'acte de consommation chez le spectateur (ici, l'achat d'une place de cinéma), il faudra de la cohésion d'équipe pour tendre vers une programmation, un service client et un confort optimaux pour le spectateur.

### **3. Donner envie de devenir directeur : travailler sur l'attractivité des métiers**

Cette dernière partie sera pour nous l'occasion d'interroger l'attractivité du métier de directeur de salles. En effet, la crise sanitaire a accentué des phénomènes déjà présents les années précédentes et semble avoir fait perdre de l'intérêt pour les métiers liés à l'exploitation de manière générale. Comment pérenniser un vivier de directeurs efficaces, valoriser leur expertise et faire évoluer ces postes ? L'argument du « métier-passion » est-il toujours suffisant pour attirer des nouvelles recrues ?

Les métiers liés à l'exploitation cinématographique, et plus particulièrement à la direction de ces exploitations, sont peu connus du grand public et mal identifiés. Comme le fait justement remarquer Serge Morel, chaque exploitant s'est déjà vu répondre, quand il disait être directeur de salles, « ah super, donc tu regardes des films toute la journée ? » ou bien « ah super, alors tu me conseilles quoi en ce moment ? », comme si la profession de directeur de cinéma consistait à passer sa journée à visionner des films. Bien que ces moments puissent avoir lieu, ils sont néanmoins la preuve d'une grande méconnaissance du public vis-à-vis de nos métiers. Cela peut sûrement s'expliquer en partie par l'héritage forain de cette profession, qui ne lui a jamais permis d'obtenir un statut clair et bien délimité à l'extérieur.

### A. *Réflexions sur la mobilité et l'organisation du temps de travail*

Cependant, si l'argument du métier passion est à juste titre un vrai atout pour intéresser et débaucher de nouvelles recrues, des freins non-négligeables existent et nuisent à l'attractivité de nos métiers.

Parmi ces derniers, l'organisation du temps de travail est un vrai sujet, d'autant plus dans le cadre d'une restructuration de l'emploi post crise sanitaire, où le cadre de vie et la balance entre vie privée et vie professionnelle sont des sujets majeurs pour les jeunes générations. Car le poste de directeur d'exploitation est un métier prenant. Outre le grand nombre d'heures effectuées, l'organisation structurelle du secteur pousse les directeurs à devoir se rendre disponibles sur des périodes de forte activité.

Cela induit notamment de devoir travailler, de manière fixe ou ponctuelle, les week-ends et les jours fériés, les jours de fête, en soirée, et durant les vacances scolaires. Travailler dans l'exploitation cinématographique, comme dans les domaines de services de loisirs en règle générale, donne donc nécessairement lieu à un rythme de vie atypique, et impose de jongler avec une vie sociale et familiale.

Ce frein est identifié de manière claire par les recruteurs, comme l'indique un dirigeant du groupe Pathé : « Lorsque l'on commence à parler de notre environnement, le loisir, et qu'il faut travailler le weekend et le soir, je ne dis pas tous les soirs, tout de suite certains candidats commencent à tousser. ». Ces rythmes de travail en décalé peuvent donc être un frein à l'attractivité du poste.

Cependant, même sur ce sujet-là, tous les principaux groupes d'exploitation cinématographique n'ont pas la même politique. Chez CGR par exemple, il est courant que les week end des directeurs aient lieu le jeudi et le vendredi, de manière à pouvoir être sur le terrain pendant les périodes de forte activité. Chez UGC, les directeurs doivent en général être présent sur au moins un des deux jours de week end traditionnel, à savoir le samedi ou le dimanche. Chez Pathé en revanche, une plus grande autonomie est accordée aux directeurs de site, qui sont libres d'organiser leur temps de travail.

Enfin, autre frein à l'attractivité, et pas des moindres, dans les circuits la promotion interne que nous avons évoqué tout à l'heure passe en général par une mobilité forcée. Ces clauses de mobilités, présentes dans certains contrats de directeurs,

représentent des atouts pour l'employeur d'un circuit qui peut alors s'assurer « de générer une rotation de ses responsables de manière cyclique et l'apport d'un regard neuf et d'une remise en cause sur chacune de ses structures. Ces clauses de mobilité, tout comme l'organisation particulière du rythme de travail, induit là encore l'acceptation d'un mode de vie atypique.

### *B. Travailler sur la notoriété du métier*

Or, comment peut-on inciter des recrues potentielles à nous rejoindre si elles ne savent pas identifier les prérogatives et les attentes liées à la profession ? Pour postuler à un poste, il faut avoir une vision claire des attendus de ce dernier.

Alors comment faire évoluer cette absence de notoriété, et faire sortir notre profession de son « secteur de niche » ? Plusieurs possibilités s'offrent à nous, et pourraient être relativement facilement mises en place. Tout d'abord, les organisations professionnelles peuvent prendre en charge des campagnes de communication autour des métiers de l'exploitation. La FNCF, Fédération nationale des cinémas français, possède une flotte d'écrans sur l'entièreté du parc. Pourquoi ne pas utiliser ces espaces de communication ?

Mais pour combler le déficit de notoriété, peut-être les directeurs de salles sont-ils eux même les mieux placés pour faire connaître leur métier et donner envie à de nouveaux talents de les rejoindre. En effet, l'une des particularités de notre profession est qu'elle est, pour un grand nombre de ces acteurs, un « métier-passion ». Les directeurs de salles de cinéma, y compris dans les circuits, sont souvent des grands passionnés de cinéma. Comme le dit Frédéric Lecomte,

« Nous allons travailler chaque matin pour proposer à nos congénères un moment de divertissement intense. Peu de métier en ce monde fonctionne avec un tel postulat de base. Les gens fréquentent nos établissements pour s'évader, solliciter leur imagination, s'identifier, éclater de rire ou fondre en larmes. Nous proposons aux gens un lieu de vie commune. Combien de métiers au monde offrent l'opportunité d'évoluer et de s'épanouir au travers de problématiques ayant pour but d'assurer la continuité de tels moments de vie ? »

## CONCLUSION

Ce travail dresse donc un panorama modeste du métier de directeur de cinéma au sein des circuits nationaux. L'idée qui m'a accompagnée tout au long de ce mémoire était de réfléchir aux modes d'exercice de cette profession, en tentant de la rendre moins opaque et en soulevant des questions permettant de réfléchir à la pérennisation de nos métiers, à leur valorisation et à leur évolutions.

Cette profession reste essentielle pour assurer le bon fonctionnement des cinémas et garantir une expérience de visionnage optimale pour les spectateurs. Bien que certains aspects de ce métier puissent être automatisés ou délégués à des plateformes numériques, il reste des tâches clés que seul un directeur d'exploitation qualifié peut effectuer. En effet, avec les évolutions technologiques et les changements dans les habitudes de consommation, les directeurs d'exploitation devront être capables de s'adapter aux nouveaux modèles de distribution et de consommation de contenu. Ils devront également être en mesure de gérer les aspects financiers et commerciaux de l'exploitation, y compris la budgétisation, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines et la promotion de la marque. De plus, les directeurs d'exploitation peuvent jouer un rôle important dans la promotion des salles de cinéma en tant que lieu de divertissement et de culture. Ils peuvent organiser des événements spéciaux, et ainsi attirer un public plus large et diversifié.

Un directeur d'exploitation dans un circuit peut donc être tout à la fois un chef d'entreprise avec une culture du résultat bien ancrée, un manager expérimenté qui met en valeur les profils évolutifs qu'il côtoie ou fait émerger, un chef d'équipe ayant une connaissance pointue du secteur, de ses clients et des films. Il possède une vision globale du marché, et développe un management de proximité avec ses équipes. Il doit également faire preuve d'exemplarité et d'imagination pour trouver des solutions aux problèmes liés à l'exploitation quotidienne de son site. Il est exigeant et assure un haut niveau de qualité de service, et possède un regard vif. Ces définitions rapprochent finalement le directeur d'exploitation « d'un homme à tout faire », dont la polyvalence est la qualité première.

Sans chercher à tout prix à promouvoir la promotion interne, qui est la méthode de recrutement la plus répandue aujourd'hui dans les principaux circuits, nous pouvons

arguer que la connaissance du métier et la passion du cinéma sont des leviers pour vaincre le déficit d'image que subit la profession.

Si le métier de directeur doit s'adapter à de nouveaux modèles de société, de recrutement, d'aspirations des jeunes générations, il doit également continuer de rester à la page des avancées technologiques qui modifient, et continueront de modifier, la structure des métiers de l'exploitation. Les modes de consommation des contenus audiovisuels se modifient, tout comme les modes de consommation de sorties culturelles. La data, les intelligences artificielles et la technologie de manière générale vont continuer à bousculer le monde de demain. Les modèles organisationnels des cinémas de circuits doivent donc s'adapter, être repensés et optimisés afin de ne pas subir ces changements. Les groupes ont une puissance d'investissement qui leur permet de rester leader dans ces domaines.

Cependant, la technologie ne sera pas seule moteur du monde de demain. Plus que jamais, la question de l'humain est au cœur des préoccupations du secteur, alors que les cinémas deviennent des lieux de vie de plus en plus importants. Le contact humain et la considération du client/spectateur sont et resteront toujours une véritable valeur ajoutée pour une entreprise, et d'autant plus dans des groupes qui misent sur un positionnement premium. La stratégie sera donc de s'assurer de disposer de ressources humaines qui offrent un niveau de compétences élevé afin de répondre à la multitude de nouveaux challenges.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **ARTICLES DE REVUE**

MEUSY Jean-Jacques, « Sources orales et histoire du cinéma », 1895. Mille huit cent quatre-vingt-quinze, AFRHC, n°92, 2020.

SAUVAGET Daniel, « Du notable au néo-exploitant », CinémAction - Les métiers du cinéma, de la télévision et de l'audiovisuel, Hors-série, 1990.

### **OUVRAGES**

ALION Yves, CAMY Gérard, Le cinéma par ceux qui le font, Nouveau Monde Editions, Paris, 2010.

BONVOISIN Samra, FOREST Claude et VALMARY Hélène - « *Figures des salles obscures – Des exploitants racontent leur siècle de cinémas* » - Nouveau monde éditions - 2015 (489 pages)

CRETON Laurent, KISTOPANIDOU Kira (sous la direction de) - « *Les salles de cinéma: enjeux, défis et perspectives* » - Armand Colin/Recherches - novembre 2013

BOS Brigitte, DELATTRE Sylvie, BERNARD Karen et KREMER Florence - « *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus* » - Les études de l'emploi cadre – Mars 2009 - APEC (64 pages)

FOREST Claude, Les dernières séances, Cent ans d'exploitation des salles de cinéma, CNRS Economie, 1995.

GESSATI Priscilla, Joël CHAPRON, L'exploitation cinématographique en France, Dixit Editions, 2017.

MARANTZ-JAEN Eléonore, Architectures de cinémas, L'expérience et les réalisations d'Eugène Chirié 1930-1939, Rives méditerranéennes

PINTO Aurélie, MARY Philippe, Sociologie du cinéma, Travail et professions cinématographiques, La Découverte, 2021.

### **MEMOIRES**

DARIN Coline, Les métiers de l'accueil dans les salles de cinéma, Evolutions, enjeux et perspectives, La Fémis, 2022.

FRANKIAS Livio, CGR, MK2, Pathé-Gaumont et UGC : Diversification des activités et stratégies de différenciation, Mémoire de La Fémis, 2021

BOILEAU Arnaud, La transition écologique appliquée à l'exploitation Enjeux et modèles d'avenir, Mémoire de La Fémis, 2020

LECOMTE Frederic, « Le directeur de salle de théâtre cinématographique » - Mémoire Formation continue directeur d'exploitation cinématographique- FEMIS 2014

MOREL Serge, *Le recrutement d'un directeur d'exploitation*, Mémoire formation continue, FEMIS 2016

DURA Jean-Marie, Rapport sur la salle de cinéma de demain, rapport présenté au CNC, septembre 2016

GOURDON Jessica, Graduate Programs : les entreprises à la recherche de leurs haut potentiels, letudiant.fr, juin 2012

### **RAPPORTS**

CNC, Bilan 2020.

CNC, Bilan 2019.

LA FEMIS, Rapport d'activité 2020.

LA FEMIS, Bilan des concours 2020.

LA FEMIS, Bilan des concours 2021.

KOPP Pierre, Le Cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration, 7 juin 2016

### **TEXTES DE LOI**

Convention collective nationale de l'exploitation cinématographique du 19 juillet 1984 (IDCC1307), Avenant n° 60 du 11 juillet 2017 relatif aux classifications professionnelles.

Convention collective nationale de l'exploitation cinématographique du 19 juillet 1984 (IDCC1307), Article 41 montant de la prime revalorisée au 1er janvier 2018.

### **ARTICLES DE PRESSE**

COLON Tanguy, UGC déploie le e-billet dans tout son réseau, Box Office Pro, publié le 27 juillet 2022, <https://www.boxofficepro.fr/ugc-deploie-le-e-billet-dans-tout-son-reseau/>

MRAS Slim, La fréquentation des cinémas en progrès en mars 2023, Box Office Pro, publié le 3 avril 2023, <https://www.boxofficepro.fr/la-frequentation-des-cinemas-en-progres-en-mars-2023/>

Box Office Pro, Trois finalistes français pour le rachat de CGR Cinémas ? Publié le 8 mars 2023, <https://www.boxofficepro.fr/trois-finalistes-francais-rachat-cgr/>

MONACO Carla, Salles de ciné : la transition écologique donne des sueurs froides aux exploitants, Télérama, publié le 4 août 2022, <https://www.telerama.fr/cinema/salles-de-cine-la-transition-ecologique-donne-des-sueurs-froides-aux-exploitants-7011621.php>

### **SITES INTERNET**

[www.cnc.com](http://www.cnc.com)

[www.fncf.com](http://www.fncf.com)

[www.pathe.fr](http://www.pathe.fr)

[www.ugc.fr](http://www.ugc.fr)

[www.cgr.fr](http://www.cgr.fr)

[www.lefilmfrancais.fr](http://www.lefilmfrancais.fr)

[www.boxofficepro.com](http://www.boxofficepro.com)

# ANNEXES

## Annexe 1 : Fiche de poste de directeur adjoint, Cinémas Pathé, 2022

23/12/2022 16:21

Talentsoft

DIRECTEUR(RICE) ADJOINT(E)		Rubriques de la fiche :
FILIÈRE D'ACTIVITÉ CINEMA Créé le 11/03/2020 Modifié le 31/01/2022		DESCRIPTION DU POSTE
		MISSIONS ET RESPONSABILITÉS
<b>DESCRIPTION DU POSTE</b>		MISSION SPÉCIFIQUES
Rattaché(e) hiérarchiquement au Directeur(trice) d'exploitation, il/elle l'assiste dans ses missions afin d'assurer le développement pérenne de son centre de profit. Exemplaire dans la relation client, il/elle veille à ce que l'équipe assure la meilleure expérience de cinéma à chaque spectateur. Il/elle encadre les salariés, veille à la qualité de service et à la bonne application de toutes les procédures d'exploitation.		PROFIL DU POSTE
<b>MISSIONS ET RESPONSABILITÉS</b>		SERVICE / VENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir le fonctionnement opérationnel du cinéma, le respect des facteurs qualité et sécurité mais également l'application des procédures opérationnelles.</li> <li>Veiller à la mise en place de la déclinaison de la stratégie d'entreprise et en garantissant l'application locale.</li> <li>Garantir la bonne application des dispositions légales et réglementaires en matière de Ressources humaines en coordination avec la Direction des Ressources Humaines.</li> <li>Se montre réactif et apporte le bon niveau de réponses à notre clientèle via tous les canaux de contact</li> <li>Gérer les incidents et imprévus d'exploitation</li> <li>Participer au développement du chiffre d'affaires et à l'optimisation du résultat opérationnel.</li> <li>Participer à l'élaboration du budget annuel de son site en collaboration avec son directeur.</li> </ul>		ORGANISATION DU TRAVAIL
<b>MISSION SPÉCIFIQUES</b>		COMMUNICATION / SAVOIR ÊTRE
Le cas échéant, il/elle peut être amené(e) à exercer son savoir-faire dans l'une des 3 missions suivantes : Gestion des ressources humaines Gestion et animation des ventes de confiserie Animation et développement commercial.		MANAGEMENT
<b>PROFIL DU POSTE</b>		SÉCURITÉ
Il/elle fait preuve de qualités managériales : qualité d'écoute, esprit d'équipe et leadership.  Il/elle possède en outre les qualités suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>Dynamisme et proactivité</li> <li>Vigilance et aptitude à réagir en situation de crise</li> <li>Sens du service et des responsabilités</li> <li>Organisation et rigueur</li> <li>Excellente présentation et expression écrite comme orale</li> </ul> Niveau d'études : Bac+ 4 (commerce, gestion, management...)		
<b>SERVICE / VENTE</b>		
<b>SERVICE / VENTE</b> Sens du service Présentation & Attitude Qualité de service		

<https://pathe.talent-soft.com/JobRepositories/JobCards/Print/425>

1/2

Annexe 2 : Barème national des salaires minima pour le personnel des salles de cinéma applicable au 1<sup>er</sup> août 2017

<b>BAREME NATIONAL DES SALAIRES MINIMA POUR LE PERSONNEL DES SALLES DE CINEMA APPLICABLE AU 1er AOUT 2017</b>				
Valeur du point mensuel : 5,3271				
NIVEAUX	Coefficient hiérarchique AGIRC/ARRCO	EMPLOIS REPERES	SALAIRES MENSUELS	
			Indice de référence	Rémunération Minimale pour 151,67 h
NIVEAU VIII	420	Directeur	582	3 100,37 €
	405	Directeur	502	2 674,20 €
	400	Directeur	487	2 594,30 €
	395	Directeur	479	2 551,68 €
NIVEAU VII	349	Directeur	446	2 375,89 €
	340	Directeur	430	2 290,65 €
	325	Directeur	416	2 216,07 €
	325	Régisseur	416	2 216,07 €
	300	Directeur	350	1 864,49 €
	300	Responsable maintenance	350	1 864,49 €
	300	Adjoint administratif	350	1 864,49 €
NIVEAU VI	290	Directeur	340	1 811,21 €

Annexe 3 : Extrait du planning du cursus Direction d'exploitation de la formation continue de la Fémis, 2024

	jeudi	23		Distribution d'un studio	Publics : socio-économie	Ex. Animation d'une séance 6	
	vendredi	24		§ Travail sur le mémoire 5	Bilan du stage I/3 § Travail sur le mémoire 6		
janvier 2024	mercredi	3	6	B1 Programmer un établissement cinématographique	Comptabilité 2/2	Ex. Animation d'une séance 7	
	jeudi	4			Programmation d'un circuit	Ex. Animation d'une séance 8	
	vendredi	5			Programmation d'un circuit indépendant	Suite et présentation de l'exercice de programmation	
janvier	mardi	30	7	B2 Animer son cinéma II	Évaluation exercice de programmation	Ex. Animation d'une séance 9	
	mercredi	31			Politique d'animation	Réalisation ex. Stratégie d'animation	
février	jeudi	1			§ Travail sur le mémoire 7	§ Travail sur le mémoire 8	
	vendredi	2			§ Travail sur le mémoire 9	Missions de l'AFCAE Mission d'une association régionale	
mars	jeudi	29	8	B1 B2 B3 B6 B7 Voyage d'étude	[Zoom] Intro au voyage		
	mardi	5			Visites & rencontres	Visites & rencontres	
	mercredi	6			Visites & rencontres	Visites & rencontres	
	Jeudi	7			Visites & rencontres	Visites & rencontres	
	A déterm.				Notions d'architecture et d'urbanisme		
avril	mardi	2	9	B3 Communiquer sur son cinéma et son programme	Stratégie de communication	Ex. Animation d'une séance 11	
	mercredi	3			Réseaux sociaux	Outils de communication	
	jeudi	4			Ex. Pratique de communication	Ex. Animation d'une séance 12	
	vendredi	4			Bilan du stage 2/3	Fin de parcours et Bilan de stage PP 123	Ex. Animation d'une séance "13"
		5			§ Travail sur le mémoire	§ Travail sur le mémoire	Visite de cinéma cas de réponse DSP

Annexe 4 : Questionnaire utilisé lors des entretiens avec des professionnels pour la réalisation de ce mémoire

**Quelles sont pour vous les qualités principales d'un directeur de cinéma ?**

**Pouvez-vous me parler de votre parcours jusqu'à ce poste ?**

**Pouvez-vous me décrire une journée typique dans la direction d'exploitation ?**

**Quelles sont d'après vous les différences majeurs entre l'exercice d'un métier de direction au sein d'un circuit vs dans un autre type d'exploitation ?**

**Comment les missions sont-elles réparties entre le siège et la direction du site ?**

**Quelles sont les stratégies (de différenciation par exemple) de votre entreprise pour rester compétitif dans un univers de plus en plus concurrentiel ?**

**Quelles sont pour vous les évolutions à venir dans le domaine de l'exploitation ?**

**Comment vous êtes-vous adapté au digital ? dans votre communication ? dans la modification des habitudes d'achat ?**

**Quel type de recrutement privilégiez-vous ?**

**Qu'est-ce qu'un « bon » profil évolutif ?**

**La mobilité est-elle une condition *sine qua none* de la promotion interne ?**

**Quels sont pour vous les freins à l'attractivité du secteur ? Avez-vous des solutions à proposer ?**