



Synthèse finale

Avril 2011

- Etude sur l'évolution des métiers de l'exploitation cinématographique et de la distribution de films
- CPNEF de l'exploitation cinématographique et de la distribution de films

1. Au-delà des évolutions techniques, un changement de paradigme

Les branches de la distribution de films et de l'exploitation cinématographique sont confrontées depuis quelques années à de nombreuses mutations. Si l'évolution majeure tient au développement des technologies numériques, et en particulier à la dématérialisation du support de projection, celle-ci ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. De manière plus subtile, ces deux secteurs professionnels font face à un changement de modèle économique, dans lequel la concurrence de nouveaux canaux de distribution (Internet et les diverses possibilités de téléchargement) et de visionnage (le « home-cinéma ») rend obligatoire la réflexion autour du service rendu au client.

Le succès de certains films en 3D a fini de rendre impératif, même pour les plus réticents, l'équipement des salles en numérique, avec un plan de déploiement d'aides publiques pour les plus petites exploitations. Les relations économiques entre distributeurs et exploitants s'en trouvent profondément modifiées, et de nouveaux métiers, liés au déploiement de ces équipements et à la collecte des contributions¹ dues par les distributeurs, apparaissent. La période transitoire actuelle, dont chacun s'accorde à dire qu'elle devrait être la plus courte possible, voit coexister, y compris au sein des mêmes exploitations, des équipements traditionnels et des équipements numériques. La généralisation de ces équipements permet en outre la présentation de contenus dits alternatifs, ou « hors film », à savoir des retransmissions d'événements sportifs ou culturels.

Au-delà de ces évolutions techniques, économiques, juridiques, commerciales etc. se pose, pour chacun des acteurs, la question du modèle de qualité de service qui garantira à la fois l'équilibre économique et la satisfaction de la clientèle, source de fidélisation.

Cette question ne rencontre pas de réponse univoque, et chaque entreprise la règle à sa manière. Pour certains, l'accent sera mis sur la diversification de l'offre, dans un cadre facile d'accès (la présence de parkings), et proposant une prestation dépassant le temps de la projection (espaces de jeux ou de restauration, vente de supports culturels...). Pour d'autres, l'avantage concurrentiel reposera sur l'originalité d'une programmation qui fera la part belle aux échanges avec les spectateurs, et parfois les équipes des films. Dans l'accueil du spectateur, on pourra miser sur une politique tarifaire attractive, sur la réduction des attentes en caisse par l'installation de bornes interactives, ou sur un accueil conseil, offrant au spectateur indécis des informations et un avis lui permettant d'outiller son choix... L'ouverture à la clientèle d'entreprises, facilitée par le passage aux technologies numériques, avec l'organisation d'événements, voire leur retransmission en temps réel dans plusieurs salles d'un même réseau, constitue un autre développement commercialement prometteur. La vente de billetterie à distance dans le temps et dans l'espace, légalisée depuis peu, couplée avec l'évolution technologique, ouvre des perspectives de dématérialisation de la billetterie, et de vente à l'avance de séances prestigieuses (première d'un blockbuster).

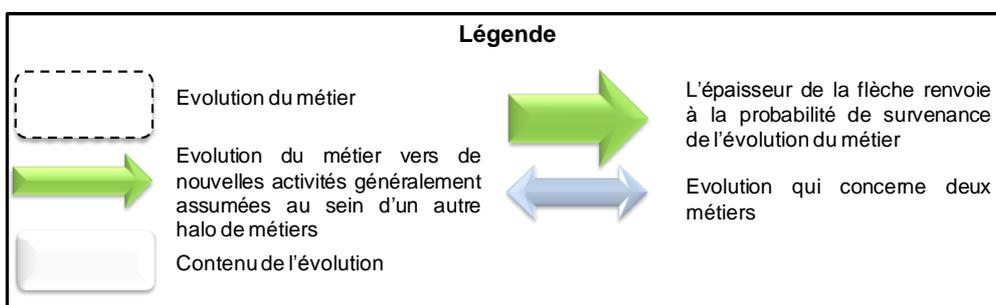
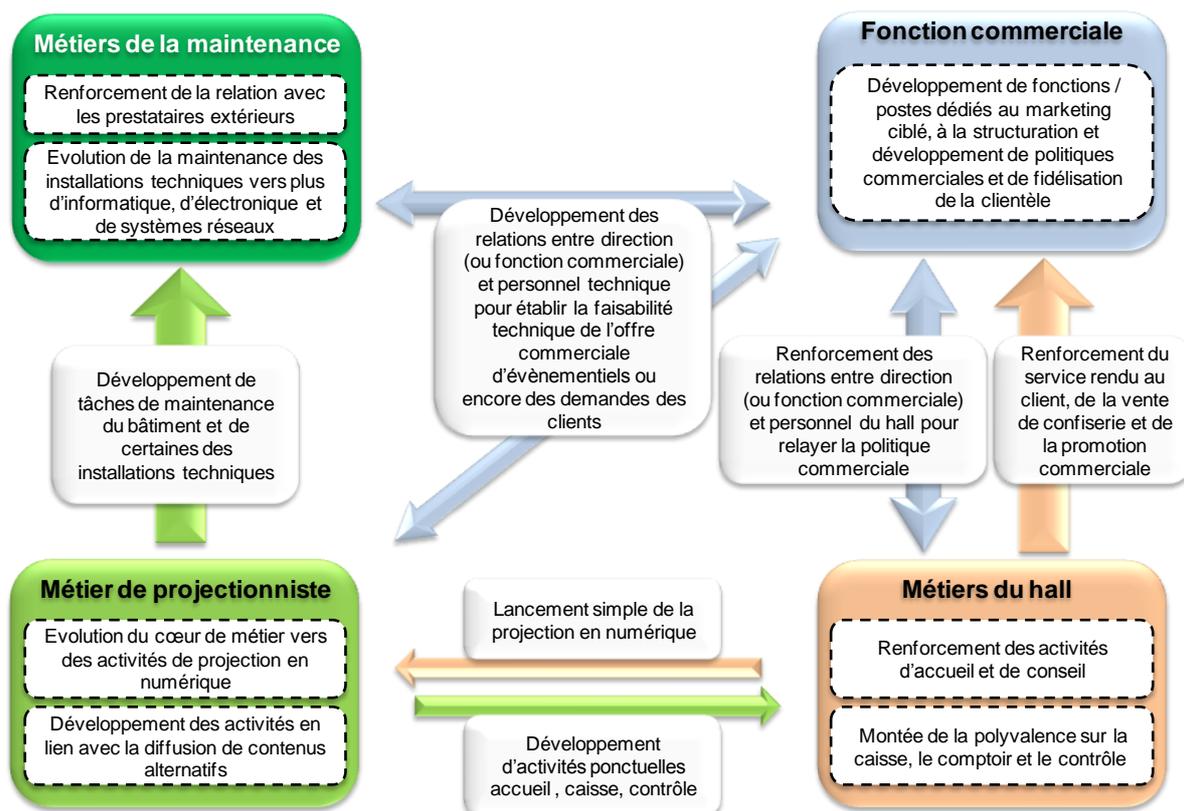
L'impact sur l'emploi sera à la mesure de ces évolutions, mais surtout, des arbitrages menés au sein de chaque entreprise en termes de modèle de qualité de service. Les scénarios d'évolution que nous présentons, dans la dernière partie de cette étude, sont le reflet de la diversité de ces choix.

¹ Virtual Print Fees ou VPF.

2. Des impacts sur les métiers et l'emploi

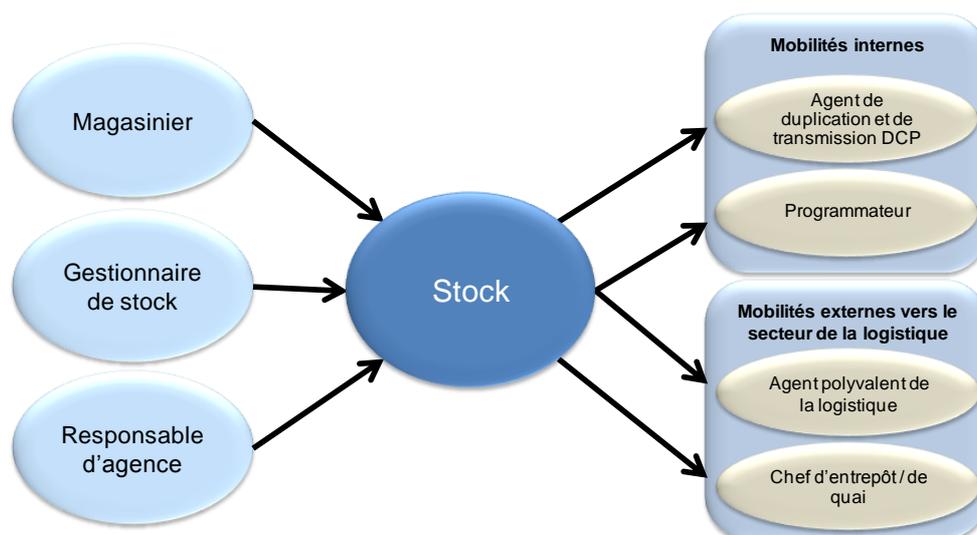
L'étude nous a permis de repérer, au sein de chaque branche professionnelle, des halos de métiers, qui sont diversement touchés par les mutations décrites plus haut. Avant d'aborder plus en détail ces halos de métiers et leurs évolutions, nous en proposons une synthèse graphique à travers deux schémas. Le premier concerne les métiers de l'exploitation cinématographique et en présente les principales évolutions, en cours ou à prévoir. Le second concerne lui les métiers du stock copies et s'intéresse aux enjeux de mobilité. En effet, l'impact du passage au numérique pour ces entreprises sera certainement très important.

Schéma 1. Métiers de l'exploitation cinématographique



Conception : Circé – MCVA

Schéma 2. Métiers du stock copies



Conception : Circé - MCVA

2.1 Les métiers du hall et métiers commerciaux

Selon la taille de l'exploitation, les métiers de l'accueil, du hall et de la caisse, sont exercés par des agents dédiés, ou polyvalents. Dans les plus petites exploitations, qui fonctionnent déjà avec un nombre de salariés très réduit, les activités d'accueil, de caisse, de contrôle et de vente de confiserie (quand il y en a) sont déjà confondues. Dans les grandes exploitations, le personnel tourne plus ou moins sur ces trois pôles d'activité, mais sont rarement spécialisés. La baisse de l'activité de caisse qui peut être liée à la dématérialisation de la billetterie, est généralement compensée par une activité d'accueil et de conseil, d'assistance à l'aide d'utilisation des bornes interactives, ou de contrôle, notamment de la justification de réductions tarifaires.

L'activité commerciale, qui tend à se structurer, est menée dans les sièges par des responsables dédiés, mais en relation avec les équipes de terrain, chargées de l'application des politiques commerciales, dans un service rendu au client de manière de plus en plus ciblée et précise. La fidélisation, l'organisation d'événements, sont autant de variantes qui renforcent la relation aux spectateurs. Dans un avenir très proche, le développement de sites internet spécifiques à l'exploitant permettra de systématiser la constitution de bases de données clients, qui pourront être exploitées pour un marketing ciblé.

2.2 Les métiers techniques (cabine et maintenance)

La numérisation de la projection a un impact majeur sur les métiers de la cabine, et là où plusieurs niveaux de responsabilité étaient simultanément mobilisés, en particulier dans les grandes exploitations, le nombre d'opérateurs nécessaire connaît une baisse sensible, qui a été anticipée dans certains réseaux par la signature d'accords de type GPEC. Dans les plus petites exploitations, où le nombre d'opérateurs était déjà minimal, des interactions plus fortes avec les métiers de la maintenance du bâtiment et les métiers du hall se développent. Les activités du projectionniste en lien avec la diffusion de contenus alternatifs se développent également dans certaines exploitations.

La technologie numérique, nettement plus complexe que le 35mm, se révèle paradoxalement plus simple d'utilisation et mobilise l'opérateur différemment. Les tâches de réglage et de dépannage apparaissent plus rares et l'intervention de problèmes techniques lourds contraignent généralement à faire appel à l'équipementier, en direct ou via la société installatrice. Toutefois, la mobilisation du projectionniste en numérique reste toujours importante en amont de la projection pour la gestion des supports numériques, la création des programmes cinématographiques et les chargements. Avec le numérique, la réalisation de tâches de contrôle et de vérification est également importante pour prévenir le bon déroulement des séances.

L'activité de maintenance assurée par le projectionniste pourrait s'orienter de plus en plus vers le bâtiment et ses installations techniques et notamment de nouveaux appareils, comme les bornes de billetterie et les écrans plasma sur lesquels sont projetés, dans le hall d'attente, des bandes annonces et films publicitaires.

2.3 Les métiers de la distribution cinématographique

Nous avons identifié deux métiers qui nous semblent particulièrement sensibles. Le premier est celui de la programmation, consistant à placer les films auprès de leurs homologues côté exploitation. Le programmeur est confronté à une complexification de son métier puisqu'il doit gérer simultanément une distribution auprès des exploitants sur supports argentiques et sur supports numériques. Néanmoins, si le matériau traité change, l'activité reste globalement identique. La principale évolution qui impacte ces métiers tient plutôt à un marché de plus en plus concurrentiel qui interroge la pérennité des plus petites sociétés de distribution positionnées sur des films de jeunes auteurs.

En revanche, l'activité liée à la gestion des stocks dans les entreprises de la branche de la distribution est menacée à relativement court terme, en raison du double mouvement de numérisation et de dématérialisation des films. De manière transitoire, les sociétés de stockage de films pourront être tentées de se positionner sur des activités d'acheminement des films numériques sur disque dur, notamment des copies de secours, ou sur le transfert de données dématérialisées. Toutefois, le caractère fortement concurrentiel de ce marché et également le renforcement du rôle des tiers investisseurs dans la relation sociétés de distribution de films / exploitations cinématographiques, nous amènent à penser que les effectifs vont fortement baisser à court terme.

3. Des scénarios composites et des préconisations d'intervention

Nous avons élaboré, pour chaque halo de métiers, des scénarios d'évolution, que nous avons classés en fonction de leur probabilité d'occurrence, de la temporalité et de l'impact sur l'emploi. Nous en présentons, dans cette synthèse quelques grandes tendances :

3.1 Une amplification du service au client

Nous avons écarté, comme peu probable, le scénario de l'évolution vers un cinéma « low cost » où le service au client serait réduit à la portion congrue, et où l'essentiel du service serait constitué par la location d'un siège pour une séance. Au contraire, les différents scénarios que nous proposons misent tous sur une amplification du service au client, dans une optique de mise en valeur de la prestation. Ainsi, si la caisse ne constitue plus un point de passage obligé, il nous paraît pourtant probable que le nombre de personnes présentes dans le hall ne diminuera pas, en raison du renforcement des fonctions de conseil, d'assistance, et de vente (de confiserie par exemple). Le développement de l'événementiel, à destination du grand public ou des entreprises, contribue à ce mouvement, et mobilise largement des opérateurs aguerris sur les techniques numériques. Dans ce scénario, les heures des personnels à temps partiel pourraient même augmenter.

3.2 Une convergence des métiers

Plusieurs scénarios supposent le renforcement d'une convergence entre les métiers, et l'abolition des frontières entre hall, commercial, projection et maintenance. Que les agents du hall puissent intervenir en cabine, qu'au contraire les opérateurs puissent descendre en caisse, que les agents de hall participent au nettoyage de la salle entre chaque séance, autant de mouvements convergents, qui contribuent à l'émergence d'un métier intégré, qui est déjà largement présent dans les plus petites exploitations. La facilité de lancement de la projection en numérique contribue à rendre crédible ce scénario.

3.3 Une décroissance des effectifs

Si les métiers du hall et du commercial semblent promis à un relatif développement, ceux de la projection et des stocks semblent plus menacés. Alors qu'un projectionniste pouvait surveiller jusqu'à cinq cabines simultanément, il pourrait aujourd'hui lancer la projection numérique dans un multiplexe d'une douzaine d'écrans. Le nombre d'opérateurs est donc vraisemblablement amené à baisser, même si d'autres activités prennent le relais ; cela se fera sans doute via une adaptation de la politique de recrutement et le non remplacement des départs en retraite. Les métiers du stock, nous l'avons vu, sont fortement menacés, même si les entreprises choisissent de se positionner, parfois de manière transitoire, sur l'acheminement des films. Ils constituent donc une priorité en termes d'action pour la branche professionnelle.

3.4 Des préconisations en termes de renforcement de compétences et de mobilité

Si la cinéphilie est un réel atout pour travailler dans une exploitation, elle ne suffit plus aujourd'hui à garantir la performance. Nous proposons donc une certification de branche, inscrite au RNCP, préparant à l'exercice des métiers de l'accueil et du hall. Parallèlement, il nous semble que le CAP d'opérateur projectionniste pourrait être revu, pour y intégrer les éléments de gestion du matériel informatique et réseau que la dématérialisation de la projection suppose. Également, la formation continue des agents actuellement en poste pourrait être renforcée. Plus largement, la généralisation d'une réflexion en termes de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, transversale au niveau de la branche professionnelle, pourrait permettre la valorisation des bonnes pratiques et la capitalisation d'initiatives intéressantes, en particulier dans la gestion des emplois et des recrutements. Enfin, pour les emplois menacés, une réflexion de type « Plateforme Régionale », en articulation avec l'AFDAS, pourrait avancer sur les mobilités à mettre en œuvre, en interne ou en externe, pour reclasser les salariés y compris dans d'autres secteurs professionnels. L'étude menée, loin d'être un aboutissement, serait ainsi le point d'ancrage d'une réflexion collective et paritaire, au bénéfice de chacun.

Cette étude a été conduite dans le cadre d'un partenariat entre la société Circé Consultants et l'Institut MCVA du Conservatoire National des Arts et Métiers

Ont participé à la réalisation de cette mission pour l'Institut MCVA : Annick PENSO et Vincent MERLE.

Ont participé à la réalisation de cette mission pour Circé Consultants : Géraldine JOUDON, Valentin VIGIER et Gilles BENSÂÏD.



- Siège social
11, avenue Philippe Auguste
75011 **PARIS**
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 1 43 13 26 65
- Le Gemellyon Nord – 53, boulevard Vivier Merle
69003 **LYON**
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 72 72 09 55
- Antelios bât. F – 75, rue Marcelin Berthelot
13858 **AIX-EN-PROVENCE** cedex 3
Tél : 0811 06 06 66 – fax : (33) 4 42 60 86 11



Conservatoire National des Arts et Métiers
41 rue Gay Lussac
75005 **PARIS**
Tél : 01 44 10 78 81