

**Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Face au succès des plateformes de vidéo à la demande, comment améliorer l'attractivité des salles de cinéma dans une ère post-pandémique ?

Mémoire présenté par :
Jennifer MARCIPONT

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Nathalie STAS

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Face au succès des plateformes de vidéo à la demande, comment améliorer l'attractivité des salles de cinéma dans une ère post-pandémique ?

Mémoire présenté par :
Jennifer MARCIPONT

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Nathalie STAS

REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier ma promotrice, Madame Nathalie Stas, qui a su m'accompagner durant la rédaction de ce mémoire. Je souhaite également la remercier pour sa disponibilité ainsi que pour ses conseils pertinents qui m'ont été d'une très grande aide.

Je remercie ensuite Sophie Van Eeckhout qui m'a offert l'opportunité il y a quelques années de réaliser un stage enrichissant dans le monde cinématographique.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes qui ont pu contribuer de près ou de loin à l'enrichissement de ce mémoire.

Je remercie enfin l'ICHEC qui m'a offert l'opportunité de rédiger ce mémoire sur des sujets qui m'intéressent tout particulièrement.

ENGAGEMENT ANTI-PLAGIAT DU MÉMOIRE

« Je soussigné, MARCIPONT, Jennifer, Master 1, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement. »

Dans le cadre de ce dépôt en ligne, la signature consiste en l'introduction du mémoire via la plateforme ICHEC-Student.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE UN	4
1. Les salles de cinéma.....	4
1.1. <i>L'historique des salles de cinéma</i>	4
1.2. <i>Les salles de cinéma en Belgique</i>	6
1.3. <i>Exemple de salles indépendantes : cas des Grignoux</i>	9
1.4. <i>Analyse d'un grand groupe de cinéma : cas de Kinepolis</i>	10
1.4.1. <i>Le modèle économique mis en place</i>	11
1.4.2. <i>Les technologies utilisées dans le cinéma</i>	13
1.4.3. <i>Les stratégies de marketing et de communication</i>	14
1.4.3.1. <i>Stratégie marketing</i>	14
1.4.3.1.1. <i>Objectif</i>	14
1.4.3.1.2. <i>Segmentation</i>	14
1.4.3.1.3. <i>Positionnement</i>	18
1.4.3.2. <i>Marketing opérationnel</i>	18
1.4.3.2.1. <i>Produits / services</i>	18
1.4.3.2.2. <i>Prix</i>	20
1.4.3.2.3. <i>Distribution</i>	23
1.4.3.2.4. <i>Relations clients</i>	23
1.4.3.3. <i>Stratégie de communication</i>	26
1.4.3.3.1. <i>Objectif</i>	26
1.4.3.3.2. <i>Cibles</i>	26
1.4.3.3.3. <i>Outils</i>	26
1.5. <i>La pandémie du coronavirus</i>	29
CHAPITRE DEUX	33
2. Les plateformes de vidéo à la demande.....	33
2.1. <i>L'historique des plateformes de vidéo à la demande</i>	33
2.2. <i>Les nouveaux acteurs des plateformes de vidéo à la demande</i>	35
2.3. <i>Les impacts économiques</i>	36
2.4. <i>Standardisation et différenciation des plateformes de vidéo à la demande</i>	37
2.4.1. <i>Standardisation</i>	37

2.4.2.	<i>Différenciation</i>	39
2.4.2.1.	<i>Tarification</i>	39
2.4.2.2.	<i>Approvisionnement du catalogue</i>	42
2.4.2.3.	<i>Médiation numérique</i>	43
2.4.2.4.	<i>Marché de niche</i>	45
2.4.2.4.1.	<i>Introduction</i>	45
2.4.2.4.2.	<i>Problèmes rencontrés par les marchés de niche</i>	46
2.5.	<i>Les deux géants des plateformes de vidéo à la demande : Netflix et Disney +</i>	47
2.5.1.	<i>Netflix</i>	48
2.5.1.1.	<i>Historique</i>	48
2.5.1.2.	<i>Critiques</i>	52
2.5.1.3.	<i>Aspects marketing</i>	52
2.5.1.4.	<i>Situation actuelle en 2022</i>	54
2.5.2.	<i>Disney +</i>	58
2.5.3.	<i>Netflix et Disney, une grande histoire</i>	61
2.6.	<i>Les plateformes de vidéo à la demande en Belgique</i>	64
2.7.	<i>Le futur des plateformes de vidéo à la demande</i>	65
	CHAPITRE TROIS	66
3.	<i>La rencontre des salles de cinéma et des plateformes de vidéo à la demande.</i>	66
3.1.	<i>La chronologie des médias</i>	66
3.2.	<i>Les acteurs du monde du cinéma et les plateformes de vidéo à la demande.</i>	68
3.2.1.	<i>Une question de financement</i>	68
3.2.2.	<i>Un film Netflix nommé aux Oscars</i>	70
3.2.3.	<i>La différence d'expérience proposée par les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande</i>	70
3.3.	<i>La pandémie</i>	71
	CHAPITRE QUATRE	76
4.	<i>Piste d'amélioration pour stimuler l'attractivité des salles de cinéma</i>	76
4.1.	<i>Méthode utilisée</i>	76
4.2.	<i>Résultats de la recherche</i>	79
4.2.1.	<i>Première recommandation : proposer plus d'évènements</i>	79
4.2.2.	<i>Deuxième recommandation : se diversifier</i>	82
4.2.3.	<i>Troisième recommandation : adapter le prix</i>	84
4.2.4.	<i>Quatrième recommandation : faire connaître son offre</i>	85

CONCLUSION.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXE.....	94

TABLE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figure 1 : la chronologie des médias	67
Tableau 1 : l'exploitation des salles de cinéma en Belgique en 2019 et 2020	6-7
Tableau 2 : les tarifs des séances de cinéma au Kinepolis	21
Tableau 3 : les tarifs des principaux services de SVOD en Belgique	40
Tableau 4 : le récapitulatif des plateformes et de la durée de leur période d'essai en Belgique	41

INTRODUCTION

Le progrès technique et la modification des habitudes des consommateurs induisent une constante évolution de notre société, dans laquelle les entreprises doivent s'adapter rapidement aux changements. Les salles de cinéma ne dérogent pas à la règle. En effet, celles-ci font désormais face au succès des plateformes de vidéo à la demande. Que ce soit Apple TV +, Disney +, Netflix ou encore Amazon Prime Video, ces plateformes ont pris une place dans le quotidien de bon nombre de citoyens. Pourtant, à l'aube d'une ère post-pandémique, nous pouvons nous questionner quant au fait que le public, qui a pu prendre goût à ces plateformes durant les divers confinements ou périodes de télétravail, soit toujours intéressé ou non par la réouverture des salles de cinéma.

Diverses questions peuvent apparaître dans notre esprit lorsque nous pensons à la situation rencontrée par les salles de cinéma. Est-il toujours envisageable de se rendre au cinéma alors que le prix d'une place pour aller voir une séance est équivalent voir plus élevé que le prix d'un abonnement mensuel à l'une de ces plateformes ? Est-ce que cette période, qui a empêché le secteur des salles de cinéma d'ouvrir ses portes, les a en réalité condamnées à tout jamais ? Ce sont toutes ces questions qui m'ont donné l'envie de me pencher sur les différents éléments qui pourraient améliorer l'attractivité des salles de cinéma face au succès des plateformes de vidéo à la demande.

Consommatrice de contenu sur les plateformes de vidéo à la demande mais également toujours adepte du grand écran, cela faisait un moment que je me questionnais quant au futur des salles de cinéma. Bien que je continue de m'y rendre puisque je vois cela comme une opportunité de passer un moment spécial avec mes proches, j'ai pu constater que le prix d'une place pour une séance de cinéma pouvait freiner certaines personnes. Vient alors la question suivante : est-ce que le public est prêt à continuer à mettre un tel prix pour voir un seul et unique film alors qu'il peut avoir accès à un vaste catalogue de films, de séries ou encore de documentaires durant un mois et cela pour le même prix si ce n'est moins cher ?

Bien que cette question soit déjà présente depuis quelques années, la pandémie que nous avons vécue et que nous vivons toujours d'ailleurs à l'heure actuelle a ajouté une autre problématique. En effet, les salles de cinéma ayant été contraintes de rester fermées durant plusieurs mois ont malgré elles offert une véritable opportunité aux plateformes de convaincre le public de souscrire à un abonnement. De ce fait, est-ce que le public qui a pris goût à ce vaste catalogue pourrait encore être tenté par le fait de retourner dans les salles de cinéma, maintenant que celles-ci sont de nouveau accessibles ?

C'est donc suite à toutes ces questions que je suis arrivée à poser les mots sur ma question de recherche qui est la suivante :

« Face au succès des plateformes de vidéo à la demande, comment améliorer l'attractivité des salles de cinéma dans une ère post-pandémique ? »

Une fois ma question de recherche fixée, il était selon moi important d'émettre certaines hypothèses avant de me plonger dans la littérature. Celles-ci sont au nombre de trois.

- Première hypothèse : « *Les salles de cinéma et les plateformes de vidéo sont concurrentes.* »
- Deuxième hypothèse : « *La population serait susceptible de se rendre moins souvent au cinéma si un film est disponible simultanément sur une plateforme de vidéo à la demande et dans les salles de cinéma.* »
- Troisième hypothèse : « *Le fait que Disney + propose directement certains de ses films sur sa plateforme montre peut-être que l'entreprise peut se passer des salles de cinéma.* »

L'objectif principal de ce mémoire est de pouvoir émettre des recommandations pour améliorer l'attractivité des salles de cinéma face au succès des plateformes de vidéo à la demande dans une ère post-pandémique. Pour faire cela, il sera essentiel de prendre connaissance de diverses informations afin d'avoir une vision claire concernant la situation des salles de cinéma ainsi que celle des plateformes de vidéo à la demande. Afin de pouvoir couvrir au mieux les différents sujets abordés dans ce mémoire, celui-ci sera composé de quatre chapitres.

Le premier chapitre se consacre aux salles de cinéma. Il nous permet d'en apprendre davantage sur les salles de cinéma en général que cela soit au niveau de leur historique ou bien de leur nombre en Belgique. Ce chapitre est également composé d'une analyse complète du groupe Kinepolis avant de terminer par l'impact de la pandémie sur les salles de cinéma.

Le second chapitre aborde quant à lui les plateformes de vidéo à la demande. Ce chapitre nous permet de réellement comprendre certains aspects historiques des plateformes de vidéo à la demande tout en nous permettant également de prendre connaissance de plusieurs plateformes de vidéo à la demande qui sont actuellement sur le marché. Ce second chapitre offre ainsi l'opportunité d'avoir une vue d'ensemble sur ce qui existe en termes de plateformes ainsi que la manière dont certaines arrivent à se distinguer des autres.

Le troisième chapitre permet de faire la liaison entre les deux premiers chapitres. Il permet aussi d'exposer l'avis de plusieurs personnes évoluant dans le monde cinématographique concernant les plateformes de vidéo à la demande. Ce troisième chapitre abordera également la chronologie des médias.

Enfin, le quatrième et dernier chapitre explique la mise en place d'une étude qualitative dans le but d'émettre des recommandations pour améliorer l'attractivité des salles de cinéma dans une ère post-pandémique.

CHAPITRE UN

1. Les salles de cinéma

Dans le cadre de ce premier chapitre, nous aurons l'occasion de retracer l'historique des salles de cinéma et donc de passer en revue les différentes adaptations par lesquelles elles sont passées pour devenir les salles telles que nous les connaissons aujourd'hui. Nous nous pencherons ensuite plus précisément sur l'analyse d'un cas spécifique qui sera le groupe Kinépolis. Nous aurons ainsi l'opportunité de prendre connaissance du modèle économique qui est mis en place par ce groupe, mais également d'en apprendre davantage sur sa stratégie marketing et sa stratégie de communication.

1.1. *L'historique des salles de cinéma*

Selon Chantepie et Paris (2019), le cinéma n'a pas spécialement évolué depuis sa première projection en décembre 1895 et cela même si de nouvelles améliorations ont émergé depuis. Parmi ces améliorations, nous pouvons citer une meilleure qualité d'image et de son, mais également la possibilité de proposer du contenu en 3D. Chantepie et Paris (2019) expliquent que le modèle économique du cinéma et la majeure partie de son système de production sont déjà en place depuis un siècle. Néanmoins, ils nuancent leurs propos en expliquant que l'apparition de nouveaux modes d'exploitation des films, comme la télévision, a fait réagir les cinémas. Ceux-ci ont vu émerger ce qui est appelé le principe de la chronologie des médias qui est en réalité lié à un système de financement qui est basé sur les fenêtres d'exploitation (Chantepie et Paris, 2019). La chronologie des médias sera abordée dans le chapitre trois de ce mémoire.

Lorsque nous parlons de l'industrie du cinéma, il est important de noter que sa viabilité a régulièrement été remise en cause, et cela, depuis son commencement. Certaines personnes pensaient d'ailleurs que le fait que la télévision se développe vers la fin des années 50 serait le point de départ de la chute de l'industrie du cinéma. D'autres personnes ont également pu croire que c'était la fin de l'industrie du cinéma vers la fin des années 70, années où il était possible d'observer une décroissance du nombre de spectateurs dans les salles de cinéma de nombreux pays. Alors que la situation s'améliore aux États-Unis, cela n'est pas le cas pour quelques pays cinéphiles qui voient leurs spectateurs continuer à diminuer. La situation s'améliorera finalement dans les années 90 où les recettes se font meilleures dans la majorité des pays industriels tels que la France ou encore l'Italie (Siroën, 2000).

Nous pouvons nous questionner quant au fait que les années 90 aient été bénéfiques pour l'industrie du cinéma. En effet, les années 90 ne semblaient pas être à première vue des années spécialement agréables pour l'industrie du cinéma. En effet, cette dernière allait devoir faire face au succès des chaînes de télévision et des DVD. N'oublions pas que ces

chaînes de télévision proposaient des films de cinéma et elles avaient été au début perçues comme de potentielles menaces pour l'industrie du cinéma. Pourtant, les chaînes de télévisions et le DVD ont tous deux contribué au développement de l'industrie du cinéma. En effet, grâce à l'apparition de ces nouvelles manières de diffuser des films et à la fabrication des multiplexes dans l'industrie du cinéma, cela a permis d'agrandir le nombre de débouchés dans le domaine de la production. En parallèle, grâce à ce développement, il a également été possible de financer des productions qui nécessitaient un investissement financier plus conséquent. Bien que l'investissement soit plus coûteux, ces productions permettent de capter l'intérêt d'un plus grand public (Siroën, 2000).

Par conséquent, nous pouvons nous rendre compte que les salles de cinéma n'ont pas été remplacées par le DVD et les chaînes de télévision. En réalité, ces nouveaux canaux de diffusion ont permis de compléter l'offre qui était proposée par les salles de cinéma. Si nous prenons en compte les téléfilms, les producteurs n'ont pas souhaité proposer ce format-là dans les salles de cinéma, préférant garder les blockbusters pour les salles obscures (Siroën, 2000).

Bien que cela puisse paraître à première vue être quelque chose de bizarre, l'augmentation des recettes récoltées grâce à d'autres contenus ont permis d'attirer à nouveau l'intérêt du public concernant les salles de cinéma. Il faut savoir que dans le cadre d'un film, nous pouvons uniquement réellement connaître l'entièreté de son contenu une fois que nous l'avons visionné. De ce fait, si un film arrive à augmenter la fréquentation des salles de cinéma, cela met en évidence l'intérêt et donc en parallèle la qualité de ce film aux yeux des spectateurs. Les informations liées au box-office étant accessibles, celles-ci vont permettre de donner un indicateur concernant la qualité d'un film qui est donc évaluée ici par le nombre d'entrées au box-office (Siroën, 2000).

Même si le cinéma peut s'avérer être une activité divertissante, il n'en reste pas moins également un moyen à utiliser dans le cadre de l'éducation et dans l'apprentissage de la culture. Même si nous pourrions dire que le cinéma peut être un moyen ludique pour s'éduquer, cela est un sujet de débat puisque certaines personnes associent cela à de la propagande. Les salles de cinéma devraient donc se contenter des films tels que les blockbusters. Seulement, les salles obscures ont une autre vision des choses puisqu'elles souhaitent avoir la possibilité d'offrir des films pour les différents publics existants (Siroën, 2000).

L'arrivée du numérique a transformé de nombreux aspects dans le cinéma. Que cela soit au niveau de la post-production, de la diffusion, de la création mais également du financement même du cinéma, le monde cinématographique a réellement été impacté par le numérique. Il a fallu que le cinéma trouve un nouvel équilibre face à ces nouveaux entrants qui ont fait leur apparition très rapidement. La transition entre l'ancien et le nouvel équilibre n'a pas été aisée à mettre en place de par le fait que les intérêts économiques des acteurs de ce domaine ne sont pas facilement modifiables. Cette transition s'effectue au niveau de l'évolution croissante des modes de consommation du cinéma (Chantepie et Paris, 2019).

Que cela soit au niveau des conditions de production, de diffusion des films ou encore du tournage et de la projection, l'ensemble du cinéma doit se refaçonner à cause ou grâce à cette transition numérique. C'est aussi dans ce contexte de transition que s'inscrit le changement du marché qui favorise désormais la vidéo à la demande à la vidéo physique. De par cette transition, les professionnels du métier doivent adapter leur plan de communication et de marketing. Notons également que cette transition fait également naître de nouveaux types de critiques amateurs qui sont en réalité un public lambda sans aucune connaissance notable dans le domaine cinématographique. Malgré tous ces changements, les salles de cinéma conservent leur place comme étant une pratique culturelle de premier plan, notamment en France (Delaporte, 2019).

1.2. Les salles de cinéma en Belgique

Sur le territoire belge, nous pouvons compter davantage de d'établissements cinématographiques en Wallonie qu'en Flandre. Toutefois, il est important de relever le fait que la Flandre comporte des établissements ayant plus de salles de cinéma que les établissements wallons. En 2020, nous pouvions compter en Belgique 78 établissements dont l'activité principale est la projection de contenus cinématographiques avec la répartition suivante : 7 établissements en région de Bruxelles-Capitale, 34 établissements en région flamande et enfin 37 établissements en région wallonne. À titre informatif, nous nous penchons ici sur les chiffres de l'année 2019 ainsi que de l'année 2020 puisque les chiffres d'une année sont uniquement disponibles sur Statbel deux ans après l'année en question. De ce fait, les chiffres pour l'année 2021 ne sont pas en consultables et le seront uniquement dès 2023 (Statbel, 2022).

Tableau 1 : l'exploitation des salles de cinéma en Belgique en 2019 et 2020

Belgique	2019				2020			
	Total	1 Salle	2-7 Salles	8 salle et +	Total	1 Salle	2-7 Salles	8 salle et +
Etablissements	80	17	38	25	78	17	36	25
Salles	480				476			
Places	99 202	3 985	25 058	70 159	98 512	4 034	24 197	70 281
Séances	641 674				275 038			
Spectateurs	19 877 878				5 538 934			
Recettes brutes (HTVA)	160 195 393				44 968 052			

Région de	2019				2020			
	Total	1 Salle	2-7 Salles	8 salle et +	Total	1 Salle	2-7 Salles	8 salle et +
Bruxelles-Capitale								
Etablissements	7	1	2	4	7	1	2	4
Salles	68				68			
Places	14 264	396	1 074	12 794	14 389	496	1 074	12 819
Séances	102 829				41 946			
Spectateurs	3 176 025				899 743			
Recettes brutes (HTVA)	26 067 494				7 305 358			
Région Flamande								
Etablissements	36	2	21	13	34	2	19	13
Salles	232				228			
Places	47 662	296	13 231	34 135	46 906	296	12 378	34 232
Séances	295 732				124 167			
Spectateurs	9 102 234				2 696 852			
Recettes brutes (HTVA)	77 489 221				23 335 093			
Région Wallonne								
Etablissements	37	14	15	8	37	14	15	8
Salles	180				180			
Places	37 276	3 293	10 753	23 230	37 217	3 242	10 745	23 230
Séances	243 113				108 925			
Spectateurs	7 599 619				1 942 339			
Recettes brutes (HTVA)	56 638 678				14 327 601			

Source : Statbel. (2022). *Exploitation des salles de cinéma 2019-2020*.
Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/cinemas#figures>

Comme nous pouvons le voir sur le tableau du dessus qui compare l'année 2019 et 2020 dans le secteur de l'exploitation des salles de cinéma au niveau de la Belgique, deux établissements qui comptaient entre 2 et 7 salles ont fermé leurs portes. Le second tableau qui fournit les informations au niveau régional nous permet de prendre connaissance que les deux établissements qui ont fermé leurs portes se trouvaient dans la région flamande (Statbel, 2022).

Si nous nous concentrons sur les séances, elles étaient au nombre de 641 674 en 2019 en Belgique réparties de la manière suivante : 102 829 en région Bruxelles-Capitale, 295 732 en région flamande et 243 113 en région wallonne. En 2020, nous pouvions compter 275 038 séances en Belgique qui étaient quant à elles réparties de cette façon : 41 946 en région Bruxelles-Capitale, 124 167 en région flamande et 108 925 en région wallonne. Il y a donc eu une diminution de 366 636 séances entre l'année 2019 et 2020 en Belgique. Cela peut être expliqué qui a touché les salles de cinéma belge en 2020 (Statbel, 2022).

Si nous nous concentrons cette fois-ci sur les spectateurs, ils étaient de 19 877 878 spectateurs en 2019 en Belgique répartis de la manière suivante : 3 176 025 en région Bruxelles-Capitale, 9 102 234 en région flamande et 7 599 619 en région wallonne. En 2020, nous pouvions compter 5 538 934 spectateurs en Belgique qui étaient quant à eux répartis de cette façon : 899 743 en région Bruxelles-Capitale, 2 696 852 en région flamande et 1 942 339 en région wallonne. Ces données nous permettent de nous rendre compte qu'il y a plus de spectateurs dans les salles de cinéma flamandes que dans les salles de cinéma wallonnes. La région flamande est d'ailleurs munie de plus de salles que la région wallonne. En termes de différence entre l'année 2019 et 2020, nous pouvons

compter une diminution de 14 338 944 spectateurs. À nouveau, cette diminution peut être expliquée par la crise du coronavirus qui sera abordée à la fin de ce chapitre (Statbel, 2022).

Si nous nous concentrons enfin sur les recettes brutes hors TVA, elles étaient de 160 195 393 € en 2019 en Belgique répartis de la manière suivante : 26 067 494 € en région Bruxelles-Capitale, 77 489 221 € en région flamande et 56 638 678 € en région wallonne. En 2020, nous pouvions compter 44 968 052 € de recettes brutes hors TVA en Belgique qui étaient quant à elles réparties de cette façon : 7 305 358 € en région Bruxelles-Capitale, 23 335 093 € en région flamande et de 14 327 601 € en région wallonne. Nous pouvons également voir une diminution des recettes brutes hors TVA entre l'année 2019 et 2020. Celle-ci est à hauteur de 115 227 341 € (Statbel, 2022).

Outre le fait que ce tableau laisse l'opportunité d'avoir une vue de la situation des salles de cinéma en Belgique avant la pandémie et pendant la pandémie, il permet également de mettre en évidence la région qui a le plus grand nombre de spectateurs. Bien que les chiffres risquent de s'améliorer au fil de l'amélioration de la crise sanitaire, nous pouvons néanmoins nous questionner si les salles de cinéma vont retrouver le même taux de fréquentation que ce qui était le cas avant la pandémie.

Si nous regardons de plus près le nombre de salles de cinéma en région flamande selon les établissements, nous pouvons nous rendre compte qu'il y a essentiellement des établissements dotés de 2 à 7 salles et des établissements qui dépassent les 8 salles. Dorothée Van Laet, responsable d'exploitation d'un cinéma de Louvain-la-Neuve nommé Cinescope, explique que la capacité du cinéma est un élément important dans la programmation et c'est d'ailleurs grâce à cette programmation que certains cinémas vont se distinguer. En réalité, le complexe va adapter sa programmation selon sa capacité de salles et également selon la région dans laquelle il se trouve. Dans le cas du Cinescope, la responsable d'exploitation affirme que le public du Cinescope est sensiblement hétérogène ce qui fait que la programmation est assez variée pour correspondre aux attentes de son public. Que cela soit des blockbusters ou des films d'auteur, les deux sont représentés dans la programmation (de Condé, 2021).

Dans le cas du Cinescope, qui en plus d'être une société privée est également un membre de la chaîne Pathé, ce cinéma est en collaboration étroite avec les grands distributeurs connus tels que Warner Bros. Entertainment Inc ou encore 20th Century Fox Films. Ayant une large proposition de films, le fait de travailler avec ces énormes distributeurs laisse l'opportunité au Cinescope d'avoir un renouvellement constant au niveau de son offre de films au sein de sa programmation (de Condé, 2021).

Bien souvent, lorsque nous parlons des salles de cinéma, nous pensons aux grands groupes tels que UGC, Pathé ou encore Kinepolis. Néanmoins, il existe également des salles de cinéma indépendantes qui portent comme statut juridique le titre d'asbl ou de sociétés privées. C'est le cas de Caméo ou encore Nova. Le fait que ce soit des grands groupes ou des salles de cinéma dites indépendantes accueille des différences que cela

soit au niveau de la programmation ou au niveau du système économique du cinéma (de Condé, 2021).

C'est donc ce que nous allons avoir l'occasion d'observer et d'analyser dans ce premier chapitre de mémoire

1.3. Exemple de salles indépendantes : cas des Grignoux

Comme exemple de salles indépendantes, nous pouvons citer les Grignoux qui sont en réalité une asbl. Étant donné son statut, les bénéfices qui sont réalisés par les activités dans le cadre de cette asbl seront réinjectés dans certains projets. L'asbl tient son origine en 1982 d'un cinéma localisé à Droixhe, Le Parc. Par la suite et cela grâce au soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, les Grignoux ont pu s'occuper de la rénovation du cinéma Churchill qui était à ce moment-là, en 1903, totalement délaissé. Les projets se sont ensuite enchaînés d'année en année que cela soit par la construction du cinéma Sauvenière en 2008 ou encore la reprise en main du cinéma Caméo en 2016. Ces différents projets ont été possibles grâce à l'aide apportée par divers services publics tels que la Ville de Liège, la Région Wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la Communauté Européenne pour le cinéma Sauvenière ainsi que la Ville de Namur pour le projet du cinéma Caméo. À l'heure actuelle, cette asbl dispose de 13 salles de cinéma qui sont réparties sur différents sites. À Liège, nous pouvons trouver les cinémas Le Parc, Churchill et Sauvenière. À Namur, nous trouvons le cinéma Caméo (Grignoux, 2022).

Le nom de cette asbl n'a pas été choisi au hasard puisqu'au 17ème siècle, à Liège, il existait un parti nommé les Grignoux qui regroupait des personnes indépendantes qui défendaient les libertés contre un parti, les Chiroux, qui détenait le pouvoir à ce moment-là. Le nom pour cette asbl est donc rempli de sens puisque l'asbl des Grignoux met en avant l'indépendance tout en fonctionnant grâce à un système d'autogestion. Les personnes étant dans l'Assemblée générale ou le Conseil d'Administration sont presque essentiellement des personnes qui travaillent dans l'asbl ou des personnes qui ont été élues par les autres membres. Le fait que les décisions sont majoritairement prises par des personnes qui travaillent dans l'asbl permet aussi une sorte de sécurité par rapport à l'implication des travailleurs dans le fonctionnement de l'asbl (Grignoux, 2022).

L'asbl, qui s'inscrit dans l'éducation permanente, souhaite laisser l'opportunité au public de découvrir davantage de films qui n'ont pas spécialement l'occasion d'être projetés dans les salles des grands groupes cinématographiques. Il est donc possible d'y voir des films provenant d'Amérique du Sud, d'Afrique et de l'Asie qui sont souvent oubliés ou du moins peu mis en avant en Europe. Les Grignoux misent également sur les productions de notre pays, la Belgique, mais aussi sur des films européens qui n'arrivent pas spécialement à se faire une place dans la programmation des grands groupes à cause de l'importante offre de films américains. D'autres films considérés comme étant des classiques du cinéma ou encore des films indépendants ont l'opportunité d'être projeté

dans les salles des Grignoux. Notons néanmoins que nous pouvons malgré tout y voir des blockbusters en version originale sous-titrée. En réalité, l'asbl souhaite proposer des films diversifiés pour ne pas se restreindre dans un genre spécifique de film. Les Grignoux offrent donc une palette diversifiée qui peut néanmoins être limitée puisque certains films ne sont pas distribués en Belgique (Grignoux, 2022).

En termes de prix, les Grignoux adoptent une politique de bas prix. Pour les films qui ont des durées plus courtes que d'ordinaire, les séances sont au prix de 5 €. Les séances normales sont quant à elle au prix de 8 €. Néanmoins, le prix des séances normales descend à 6 € pour les personnes qui sont munies d'une carte de membre ainsi que pour les personnes qui ont moins de 21 ans. Pour les personnes qui ont un abonnement, une séance normale revient à 5,30 €. Un supplément de 2 € sera néanmoins à ajouter au prix pour les séances diffusées en 3D (Grignoux, 2022).

Les Grignoux ont décidé de mettre en place deux systèmes, celui de la carte de membre et de l'abonnement, afin de pouvoir avantager les clients qui viennent régulièrement au cinéma. La carte de membre coûte à son achat 4 € pour ensuite avoir accès à un prix avantageux. L'abonnement contient 10 places de cinéma à utiliser à n'importe quel moment dans tous les cinémas du groupe et coûte quant à lui 55 €, les 55 € comprennent les 5,3 € par séance et 2 € de frais. Dans le cadre de l'asbl Article 27, les Grignoux proposent un tarif préférentiel de 1,2 € pour les personnes se trouvant une situation sociale difficile (Grignoux, 2022).

Bien que l'asbl perçoit des subventions, la majorité des recettes de celle-ci proviennent des revenus générés par leurs cinémas et les activités complémentaires qui y sont proposées. À titre d'exemple, les deux tiers des recettes réalisées par le cinéma Caméo proviennent de leur cinéma alors que le tiers restant provient quant à lui des subventions obtenues par les pouvoirs publics (de Condé, 2021). À l'heure actuelle, les cinémas se situant à Liège sont des propriétés détenues par la Fédération Wallonie-Bruxelles alors que le cinéma de Namur est quant à lui détenu par la Ville de Namur (Grignoux, 2022).

1.4. Analyse d'un grand groupe de cinéma : cas de Kinepolis

C'est dans les années 60 que l'histoire de Kinepolis va commencer et, précisément, lorsqu'Albert Bert va agrandir un cinéma se situant à Harelbeke. Il fit en sorte que ce complexe propose deux salles alors qu'il en proposait juste une avant cela. Dans la même lignée, en 1988, les familles Bert et Claeys ouvrent un Kinepolis à Bruxelles qui est composé de 25 salles. Il s'agit ici en réalité d'un nouveau concept que les deux familles ont eu l'occasion de créer. Nous le connaissons désormais sous le nom de mégaplexe (Kinepolis Group, 2022).

Kinepolis Group est né en 1997 suite à la fusion des groupes Bert et Claeys. Le groupe est entré en bourse l'année suivante, en 1998. Il s'agit d'une société privée belge qui

comptait, en 2021, 58 cinémas en Europe dont 11 en Belgique. Suite à l'acquisition de Landmark Cinemas, qui est un groupe de cinéma au Canada, Kinepolis Group a 40 cinémas au Canada. Le groupe a également 10 cinémas aux États-Unis. De ce fait, au total, le groupe ne comptait pas moins de 108 cinémas dans le monde en 2021 (Kinepolis Group, 2022).

Le CEO du groupe est Eddy Duquenne et le président du conseil d'administration est Joost Bert. En Belgique, toutes les décisions importantes ainsi que la comptabilité du groupe sont réalisées à Gand. Le groupe compte près de 4 073 collaborateurs. Kinepolis Group est un cinéma innovant proposant des nouveautés à ses clients. Également actif dans l'organisation d'événements pour le B2B ainsi que pour le B2C, cette entreprise diffuse également des publicités. De plus, Kinepolis Group est présent dans la distribution de films : Kinepolis Film Distribution (Kinepolis Group, 2022).

Les cinémas Kinepolis qui sont présents en Belgique sont les suivants : Kinepolis Anvers, Kinepolis Bruges, Kinepolis Bruxelles, Kinepolis Gand, Kinepolis Hasselt, Kinepolis Braine, Kinepolis Courtrai, Kinepolis Louvain, Kinepolis Liège, Kinepolis Ostende et Palace Liège.

1.4.1. Le modèle économique mis en place

Bien que nous puissions penser dans un premier temps que le groupe Kinepolis est uniquement un groupe de salles de cinéma qui offrent la possibilité de voir les nouveaux films en mangeant du pop-corn, ce n'est pas uniquement sur cela que repose l'économie du groupe. En effet, le groupe a diverses activités qui contribuent à la bonne situation économique du groupe. Parmi celles-ci, dans l'ordre de l'activité qui contribue le plus au chiffre d'affaires de l'entreprise à celle qui y contribue le moins en 2021, nous pouvons citer : box-office (53,6%), ITS (30,8%), B2B (9,0%), real estate (3,4%), Brightfish (2,4%) et la distribution de films (0,8%) (Kinepolis Group, 2022).

Le box-office représente les ventes de ticket du cinéma que cela soit pour des séances classiques ou pour des séances proposées avec des technologies plus développées. Elle prend également en compte les ventes de ticket concernant les événements organisés pour les clients (hors B2B) du cinéma tels que les marathons ou encore les contenus alternatifs comme l'opéra au cinéma. Le box-office est l'activité qui a contribué à plus de la moitié du chiffre d'affaires du groupe en 2021, il s'agit de l'activité clé du groupe. Cette activité est néanmoins dépendante de divers éléments qui peuvent influencer la forte affluence de visiteurs ou non tels que la programmation proposée par le cinéma ou encore la météo (Kinepolis Group, 2022).

Il faut savoir que le cinéma est dépendant des sorties des films et qu'il arrive donc à celui-ci d'être moins bien fourni en termes de films proposés au public. Il existe des périodes plus creuses que d'autres où il y a moins de blockbusters ainsi que des périodes durant

lesquelles les films proposés intéressent moins le public. Cela a une répercussion directe sur la fréquentation des salles de cinéma (Kinépolis Group, 2022).

La météo a également une certaine influence sur la fréquentation des salles de cinéma. Lorsqu'il fait grand soleil, le public aura moins souvent tendance à se rendre dans les salles obscures même si certaines personnes s'y rendent quand même. Néanmoins, il ne s'agit pas ici de la majorité des clients. À contrario, lorsqu'il fait mauvais en été et que des personnes souhaitent faire une activité, le cinéma est à ce moment-là une option qui est plus qu'envisageable. La météo est donc bien un élément qui a un impact sur l'activité du box-office. Il s'agit cependant d'un élément dont le groupe n'a aucune emprise dessus.

Un autre élément à prendre en compte au sein de l'activité du box-office concerne la période durant laquelle un film reste diffusé dans les salles de cinéma. Cette durée est en réalité propre à chaque complexe de par le succès du film en question dans un complexe spécifique ou non. La durée peut également être influencée par le nombre de salles dont le complexe est composé. Certains complexes Kinépolis sont munis de plus de salles que d'autres. À titre d'exemple, nous pouvons citer le complexe de Bruxelles qui est composé de plus de salles de cinéma que le complexe Kinépolis de Braine-l'Alleud. Plus un complexe a de salles, plus il a la possibilité de diffuser plus longtemps certains blockbusters. Les complexes qui sont donc composés de moins de salles doivent faire le choix de continuer à diffuser un film ou non pour laisser de la place dans sa programmation pour de nouveaux films. Ce n'est pas spécialement le cas pour les plus grands complexes qui n'ont pas nécessairement besoin de prendre une telle décision dans l'immédiat au vu du nombre de salles dont ils disposent.

ITS, acronyme de In-theatre sales, représente les ventes liées à la nourriture, aux boissons et également aux objets vendus dans le magasin du complexe Kinépolis. Il s'agit d'une activité qui a pris de plus en plus d'importance au fil des années au sein du Kinépolis. Activité qui s'adapte d'ailleurs aux envies du public cible des complexes spécifiques de Kinépolis (Kinépolis Group, 2022). Le succès de cette activité varie selon les complexes de par les tendances de consommation des clients du complexe en question, mais également de par la disposition du magasin. Dans certains complexes Kinépolis comme celui de Liège par exemple, il est presque systématique de passer par le magasin du complexe puisque celui-ci se trouve juste derrière le poste de vérification des tickets. Le client est donc tenté de passer par le magasin puisque c'est le premier chemin qu'il voit pour se rendre dans le couloir des salles de cinéma et qu'il s'agit également du chemin le plus court pour rejoindre le couloir des salles.

Au contraire du complexe de Liège, le magasin de Braine-l'Alleud n'est pas derrière le poste de vérification des tickets mais à côté de celui-ci. Cela laisse donc directement le choix au client de passer ou non par le magasin avant d'aller assister à sa séance. Il y a bien entendu toute une réflexion derrière pour améliorer le parcours client et donc le fait d'inclure ou non le passage par le shop « obligatoire » ou du moins rendre le passage par le shop difficilement évitable.

Le Kinepolis propose également des évènements organisés pour les entreprises. Que cela soit pour mettre à disposition un espace d'informatique que pour des congrès, le B2B est également une des activités du groupe (Kinepolis Group, 2022).

1.4.2. Les technologies utilisées dans le cinéma

Le groupe Kinepolis veut offrir ce qu'il nomme *The ultimate movie experience*. Il souhaite être à la pointe de la technologie en étant un cinéma innovant qui permet de proposer une offre plus large à ses clients. Il est néanmoins important de relever le fait que chaque technologie ne se retrouve pas dans tous les complexes Kinepolis puisque l'adoption d'une nouvelle technologie dépend des attentes que peuvent avoir les clients d'un complexe spécifique. Il y a également la situation géographique qui est prise en compte dans certains cas puisque tous les complexes ne sont pas toujours très éloignés les uns des autres (Kinepolis Group, 2022).

Nous pouvons illustrer ce choix avec l'exemple suivant : un client qui se rend au complexe de Braine-l'Alleud est également susceptible de se rendre au complexe de Bruxelles pour avoir l'occasion de prendre part à l'expérience 4DX. Il est donc question de prendre en compte ce que l'adoption d'une technologie peut apporter ou non au complexe cinématographique. En d'autres termes, est-ce que l'investissement vaut réellement le coup ou est-ce que le complexe n'en a pas spécialement besoin ? Ceci explique donc les raisons pour lesquelles toutes les technologies ne sont pas représentées dans chaque complexe du groupe.

Notons que parmi les technologies qui seront expliquées ci-dessous, tous les films ne sont pas spécialement adaptés pour certaines d'entre elles. À titre d'exemple, tous les films présents au Kinepolis ne sont pas systématiquement disponibles avec la technologie 4DX.

- Laser ULTRA : il s'agit d'une technologie qui permet d'offrir un son d'une qualité supérieure grâce au système audio Dolby Atmos et également au projecteur laser 4K de Barco. Elle permet au client de s'immerger totalement dans le film (Kinepolis Group, 2022).
- IMAX : il s'agit d'une technologie qui offre un plus grand écran aux spectateurs tout en leur garantissant un système audio de qualité (Kinepolis Group, 2022).
- 3D : cette technologie permet d'avoir une expérience visuelle qui rend le film encore plus réaliste de par la proximité des éléments que le client peut voir et ressentir grâce aux lunettes 3D qu'il doit porter durant une séance qui utilise cette technologie (Kinepolis Group, 2022).

- 4DX : cette technologie permet aux clients de réellement ressentir ce qui se passe dans le film. Il s'agit d'une expérience spéciale qui fait bouger les sièges dans l'action du film tout en envahissant la pièce de diverses odeurs propres au contenu visionné. Cette technologie permet également de ressentir le vent, la pluie ou tout autre élément qui serait présent dans le film. En d'autres termes, on pourrait dire que cette technologie permet de réellement vivre l'action du film (Kinépolis Group, 2022).

1.4.3. Les stratégies de marketing et de communication

Dans le cadre de cette partie, nous allons avoir l'occasion de nous pencher sur les stratégies de marketing et de communication mises en place par le groupe Kinépolis en Belgique. Cela nous permettra d'en apprendre davantage sur les services proposés par le groupe ainsi que sur sa cible et sa manière de communiquer avec elle.

1.4.3.1. Stratégie marketing

1.4.3.1.1. Objectif

L'objectif principal du Kinépolis est de répondre aux envies et aux besoins du public. Le groupe veut ainsi proposer une offre faite sur mesure pour son public et cela est possible grâce à des interactions régulières avec sa clientèle. Pour atteindre son objectif, Kinépolis a mis en place une stratégie pour apprendre à connaître davantage ses clients et, ainsi, à prendre connaissance des préférences de ceux-ci (Kinépolis Group, 2022).

1.4.3.1.2. Segmentation

Nous avons peut-être tendance à penser que le public des salles de cinéma est exclusivement composé de jeunes et que c'est donc en réalité ce segment client que les salles souhaitent toucher. Dans les faits, au sein du groupe Kinépolis, ce ne sont pas uniquement les jeunes qui sont ciblés mais bien une grande partie de la population. Allant du plus jeune âge aux personnes retraitées, le groupe propose diverses offres qui ont pour but de toucher et de convenir à ces différents segments clients. Ces diverses offres passent autant par les événements qui sont organisés par le groupe que par l'analyse des préférences des clients qui se rendent dans un complexe spécifique du groupe Kinépolis. C'est d'ailleurs pour cela que tous les complexes Kinépolis de Belgique ne proposent pas tous la même technologie ni même la même offre cinématographique. En effet, l'offre cinématographique proposée par les complexes correspond en réalité aux préférences de la clientèle qui fréquente un complexe Kinépolis spécifique. C'est d'ailleurs pour cela que certains complexes Kinépolis auront tendance à par exemple proposer des films en

version originale alors que d'autres ne proposeront aucune séance du film en version originale. Le groupe Kinepolis adapte donc son offre selon les préférences des clients afin de pouvoir répondre au mieux à leurs attentes.

- **Les enfants de moins de 12 ans**

Ce segment client est particulièrement intéressé par les films d'animation proposés par le cinéma. Il est également concerné par les blockbusters familiaux qui ne demandent pas d'âge minimum quant à la visualisation du film. Bien souvent accompagné par des membres de sa famille, l'enfant ne va bien entendu pas directement payer sa place lui-même mais il reste un client à part entière puisque le Kinepolis propose diverses activités pour celui-ci. Ce segment aura tendance à se rendre dans les salles obscures le mercredi après-midi mais également durant le week-end et les congés scolaires.

Dans un premier temps, le Kinepolis offre la possibilité aux parents de fêter l'anniversaire de l'enfant au sein du Kinepolis. La formule proposée varie selon le complexe en question mais la base proposée reste fondamentalement la même. Celle-ci est composée de diverses animations proposées pour le groupe d'enfant avant et après la séance de film durant laquelle ils recevront du pop-corn et une boisson. Après la séance, les enfants se trouvent dans une partie du Kinepolis qui leur sera dédiée où ils auront l'occasion de jouer à divers jeux et de déguster le cake d'anniversaire. Comme expliqué précédemment, cette formule varie selon le complexe puisque certains complexes proposent cette offre le mercredi, samedi et dimanche après-midi comme le Kinepolis de Braine-l'Alleud ou encore celui de Bruxelles alors que d'autres complexes comme le Kinepolis de Liège proposent quant à eux uniquement cette formule le week-end c'est-à-dire le samedi et dimanche après-midi.

Dans un second temps, le Kinepolis s'adapte aux congés scolaires en proposant ce que le groupe nomme *les matinales*. Les matinales sont en réalité des séances de cinéma qui ont lieu dès 10h45 durant les congés de Pâques ou encore durant certains jours fériés. La programmation des séances matinales est composée essentiellement de films d'animation et de blockbusters familiaux. C'est une occasion pour la famille de faire une sortie dès le matin et d'occuper les enfants durant les congés de ceux-ci.

Le fait de proposer des activités pour les enfants permet à mon sens s'établir une sorte de relation entre le cinéma Kinepolis et le client. Si le client passe un bon moment au sein du complexe, il se souviendra que c'était au Kinepolis qu'il avait été voir telle séance de cinéma le matin avec son grand-père ou encore qu'il eût fêté son anniversaire là-bas. Pour moi, c'est dès le plus jeune âge que le groupe peut réellement marquer les esprits et établir un réel lien avec le client pour se positionner comme étant le lieu où il faut se rendre pour aller voir de nouveaux films. Une fois que le client a une attache émotionnelle avec le groupe, il aura moins tendance à aller voir des films chez la concurrence. Après tout, pourquoi irait-il autre part si son expérience client s'est toujours bien passée ? Bien

entendu, viendra alors la question du prix qui apparaîtra dans le segment client des adolescents que j'aborderai juste après, mais ici, l'enfant n'a pas toujours ou n'a pas encore réellement conscience du prix. De ce fait, pour lui, l'important est réellement de passer un bon moment et c'est ce qu'il va retenir de sa séance : son contact avec le personnel, l'éventuel passage au magasin, le confort des sièges, l'ambiance générale dans la salle, le film ainsi que la qualité du son et de l'image.

- **Les adolescents de 12 à 17 ans**

Segment client intéressé par des films à succès, il va principalement se rendre au cinéma pour aller voir des blockbusters. Il se rend généralement au cinéma pour une sortie détente entre amis. C'est majoritairement lui qui achète sa place de cinéma avec son argent de poche. Bien que ce segment soit attendu pour des sorties entre amis, il a aussi l'occasion de se rendre au cinéma dans le cadre d'une sortie scolaire organisée par ses professeurs. Tout comme le segment précédent, il aura tendance à se rendre dans les salles de cinéma le mercredi après-midi, le week-end ainsi que durant les congés scolaires.

Le Kinepolis propose pour ce segment ce qu'il nomme *School at the Movies* qui est donc une activité scolaire durant laquelle le cinéma propose une liste de films qui traite de sujets qui peuvent être utilisés à titre pédagogique tels que par exemple l'immigration, l'histoire, le harcèlement ou encore la pauvreté. Il était par exemple possible cette année de visionner durant une de ces séances le film *Le Journal d'Anne Franck* ou encore *Les Misérables*. Le groupe propose même de vérifier avant la réservation s'il existe un document pédagogique qui accompagne le film choisi. Le fait de proposer cette offre permet au cinéma de se diversifier et de montrer que les salles de cinéma peuvent également être utilisées dans un cadre scolaire (Kinepolis Group, 2022).

Dans ce segment client, les adolescents de plus de 16 ans ont l'occasion de participer à ce que le Kinepolis nommé *Horror Night*. Il s'agit d'une séance de cinéma qui propose la plupart du temps un nouveau film d'horreur qui commence à 21h. Toujours dans le même thème, le Kinepolis propose un marathon de plusieurs films d'horreur lors d'Halloween. Il est ici question de passer une partie de la nuit dans les salles obscures du complexe, le tout rythmé par l'ambiance spéciale qu'offre Halloween.

- **Les jeunes adultes de 18 à 29 ans**

Ce segment pourrait quant à lui être exprimé en sous-catégorie au vu des différentes motivations qu'il peut avoir pour se rendre au cinéma. Si nous nous fions à la tranche d'âge, celle-ci est assez difficile à segmenter puisqu'une personne de 23 ans peut tout aussi bien être étudiante comme employée. La période des jeunes adultes représente un

certain flou au niveau de la situation économique du client. Cela est à prendre en compte puisqu'un étudiant n'aura pas spécialement le même budget qu'un travailleur. En termes de contenu, les animés connaissent un succès dans cette tranche d'âge tout comme les blockbusters. Certains sont même intéressés par l'opéra ou encore la diffusion en direct de certains concerts. En fonction de la situation professionnelle et la situation familiale de la personne, ce segment aura tendance à se rendre au cinéma le week-end pour les personnes qui travaillent. En ce qui concerne les étudiants, ceux-ci seraient plus aptes à faire des sorties au cinéma dans le courant de la semaine même si les week-ends ne sont pas du tout exclus de l'équation et que les congés sont également fort appréciés.

Ce segment-ci est un peu l'entre-deux de deux segments puisqu'il peut être tant consommateur de séances d'Horror Night que de séances d'opéra. Pour répondre aux envies de cette clientèle qui apprécie les blockbusters, des évènements marathons mis en place par le groupe Kinepolis. Un marathon de film consiste à la succession de minimum deux films qui sont directement liés que ce soit par un thème en commun ou par le fait qu'il s'agisse d'une suite logique de films (ex : marathon des *Animaux Fantastiques*). Bien que des marathons soient souvent mis en place pour l'arrivée d'un nouveau blockbuster qui est la suite d'un ou de plusieurs films comme *Avengers* par exemple, tous les marathons ne sont pas dédiés à la sortie d'un nouveau film. En effet, il est déjà arrivé qu'un marathon soit mis en place avec des films qui étaient sortis au cinéma il y a plusieurs années. Nous pouvons citer le marathon *Harry Potter* qui avait été proposé par plusieurs complexes Kinepolis. Dans ce genre de cas-là, il s'agit souvent d'une demande qui vient du public. Notons aussi qu'au vu de l'intérêt de ce segment pour les animés, le Kinepolis commence à proposer plus régulièrement des animés dans sa programmation.

- **Les adultes de 30 à 59 ans**

Ce segment a tendance à se rendre au cinéma avec les membres de sa famille ou ses amis. Il consomme donc du contenu du style blockbuster mais également des films familiaux. Ce segment peut également s'avérer être intéressé par l'opéra, des concerts et également des films plus anciens voire même en réalité des films culte. Globalement composé de personnes qui travaillent, ce segment aura tendance à se rendre au cinéma le week-end ou en semaine s'il s'agit d'une séance spéciale. Le Kinepolis a mis en place pour ce segment des évènements spéciaux qui permettent de voir des opéras mais également des retransmissions de concerts dans les salles de cinéma.

- **Les seniors de 60 ans et plus**

Ce segment est composé par des personnes retraitées ou des personnes qui vont bientôt l'être. Ces personnes se rendent au cinéma pour voir des films culte ou encore des films

français. Ce segment vient au cinéma pour passer un moment de détente avec d'autres retraités ou pour y aller avec ses petits-enfants. Il se rend donc au cinéma durant les séances de l'après-midi ou des séances matinales lorsqu'il y en a. Le Kinepolis propose d'ailleurs un évènement nommé *Seniors at the Movies* qui permet aux personnes âgées de visionner un film tous ensemble dans un cadre et une ambiance spécifique.

1.4.3.1.3. Positionnement

Le Kinepolis souhaite se positionner comme étant le meilleur exploitant de salles de cinéma avec une offre réalisée en fonction des besoins et des demandes de ses clients. Le groupe souhaite également proposer la meilleure expérience possible au niveau technologique. C'est pour cela que le Kinepolis est toujours à la recherche de nouvelles technologies pour offrir une séance de cinéma de qualité.

1.4.3.2. Marketing opérationnel

1.4.3.2.1. Produits / services

Le Kinepolis propose un service assez complet qui a été pensé et réfléchi pour répondre aux demandes de sa clientèle. Ce qui différencie réellement Kinepolis des autres grands groupes et des cinémas indépendants est sa large offre d'évènements qui couvre l'entièreté de ses segments clients. En effet, outre le fait que le Kinepolis permette de voir des films dans des conditions optimales avec des technologies telles que le laser ultra, l'IMAX, la 3D et la 4DX, le groupe propose divers évènements pour sa clientèle (Kinepolis Group, 2022).

- **Les anniversaires**

Le Kinepolis propose un évènement pour les anniversaires de plusieurs enfants. Cet évènement comprend un film, des snacks et une petite fête avant ou après le film selon la formule choisie. Certaines activités peuvent être ajoutées à la formule selon l'envie des parents. Un animateur est présent pour accompagner les enfants durant cet évènement. Cet évènement s'adresse uniquement aux enfants et donc à ce segment client (Kinepolis Group, 2022).

- **Horror Night**

L'évènement Horror Night propose une séance de cinéma qui met en avant la majeure partie du temps un nouveau film d'horreur qui vient de sortir. Les séances pour ce type d'évènement sont prévues le vendredi dans les alentours de 21h mais cela varie en fonction de la date de sortie du film en question. Le public qui participe à cet évènement est souvent en quête de frissons et friand de films d'horreur. Notons que pour participer à cet évènement, il faut avoir minimum 16 ans (Kinépolis Group, 2022).

- **Opéra au cinéma**

Kinépolis offre l'opportunité à ses clients de visionner des opéras d'exceptions dans ses salles de cinéma. Bien que cet évènement s'adresse à un public bien spécifique, il rencontre son public dans divers complexes spécifiques tels que celui de Braine-l'Alleud par exemple. Les opéras peuvent aussi bien être en live qu'être une reprise (Kinépolis Group, 2022).

- **Marathon**

Lorsqu'un film d'une saga attendue est sur le point de sortir dans les salles de cinéma, le Kinépolis propose régulièrement ce schéma d'évènement. Cet évènement offre la possibilité de révisionner les chapitres précédents afin d'avoir tous les éléments à nouveau en tête avant de visionner bien souvent en avant-première le nouveau film. Le marathon peut avoir plusieurs formes comme nous pouvons l'illustrer avec le cas d'*After*. Composé de différents chapitres, *After : Chapitre 4* est sur le point d'être diffusé dans les salles de cinéma et, pour cette occasion, Kinépolis a mis en place un marathon. Dans le cadre de ce marathon, les clients auront l'opportunité de visionner les trois premiers chapitres avant de visionner le nouveau film disponible. Dans ce cas-ci, le Kinépolis propose également un autre évènement qui offre quant à lui la possibilité de voir uniquement le chapitre 3 avant de voir le nouveau film, le chapitre 4 (Kinépolis Group, 2022).

Un évènement marathon peut également être mis en place même s'il n'y a pas de nouveaux films prévus dans ces séries à succès. Ce fut par exemple le cas avec le marathon *Harry Potter* qui a été proposé et qui n'était pas en lien avec l'arrivée en salle d'un nouveau film de la saga.

- **Seniors at the Movies**

Les Seniors at the Movies sont des évènements mensuels qui offrent la possibilité de passer un moment convivial à un prix réduit. Cet évènement, proposé pour les seniors, se déroule en deux phases. La première consiste à visionner le film qui est la plupart du temps un film français. La deuxième consiste quant à elle à partager un moment avec les

autres clients autour d'une table où il sera offert au client une tasse de café ou de thé selon les préférences du client ainsi qu'un morceau de cake (Kinépolis Group, 2022).

- **Ladies at the Movies**

La Ladies at the Movies était un évènement qui se déroulait, en théorie, chaque premier mardi du mois. Il s'agissait d'un évènement qui est uniquement réservé à la gent féminine. Le programme de la soirée était composé d'une première partie où la cliente pouvait découvrir différents stands tout en mangeant un morceau. La seconde partie était quant à elle composée d'une petite présentation du film suivi du film en question. Le film proposé durant la Ladies at the Movies est bien souvent un film romantique ou lorsqu'il y en a un qui sort à ce moment-là. Depuis la pandémie, cet évènement n'a pas encore été reproposé par le groupe Kinépolis (Kinépolis Group, 2022).

- **Autres évènements**

D'autres évènements sont également proposés par le Kinépolis tels que les animés, les avant-premières ou encore les concerts. En réalité, le groupe ne cesse pas de s'adapter à son public de sorte à ce qu'il soit satisfait. Il est d'ailleurs possible de voir du ballet au sein des salles de Kinépolis mais également des compétitions d'esport.

1.4.3.2.2. Prix

Comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous, certains tarifs varient selon le complexe le client se rend pour sa séance de cinéma. Le fait que le tarif normal soit moins cher au Kinépolis Palace Liège que le tarif normal annoncé pour le Kinépolis de Liège est un fait connu de la plupart des Liégeois. En effet, le Kinépolis Palace se trouve dans le centre de Liège et est en réalité assez petit et différent en termes d'agencement en comparaison avec les autres complexes de Kinépolis. Néanmoins, lorsque nous comparons le tarif normal du Kinépolis Bruxelles et du Kinépolis Braine avec celui du Kinépolis Liège, nous pouvons nous rendre compte qu'il y a une différence de 0,40 € entre les deux tarifs. Cela est également le cas pour le tarif réduit, tarif qui est accessible pour les personnes qui ont entre 3 et 18 ans ainsi que pour les personnes ayant plus de 60 ans. Une différence de prix est également visible cette fois-ci à hauteur de 0,30 € au niveau de la Kinépolis Student Card qui est une carte accessible aux étudiants ayant fait la démarche pour l'obtenir. Les suppléments, eux, sont identiques pour les différents complexes qui proposent cette même technologie. Les endroits où une barre est présente

dans une case du tableau représente en réalité l'absence de la technologie en question dans ce complexe (Kinépolis Group, 2022).

Ce tableau nous permet de nous rendre compte de ce qu'une séance de cinéma peut réellement représenter un coût important selon la technologie sélectionnée pour la séance. Si nous prenons le cas d'une séance proposée en IMAX 3D au Kinépolis Bruxelles avec l'achat unique des lunettes 3D à 1 €, celle-ci nous coûterait 22 € pour un film de moins de 2h15 ou 23 € pour un film qui dure au minimum 2h15 (Kinépolis Group, 2022).

Tableau 2 : les tarifs des séances de cinéma au Kinépolis.

	Bruxelles	Braine	Liège (Rocourt)	Palace	Liège
Tarif normal	12,50 €	12,50 €	12,10 €		9,50 €
Tarif réduit	12,00 €	12,00 €	11,60 €		8,20 €
Kinépolis Student Card	9,10 €	9,10 €	8,80 €		5,95 €
Achat unique des lunettes 3D	1,00 €	1,00 €	1,00 €		1,00 €
Achat unique d'un clip-on (lunettes 3D)	1,50 €	1,50 €	1,50 €		1,50 €
Film >= 2 h 15	1,00 €	1,00 €	1,00 €		1,00 €
supplément 3D	1,50 €	1,50 €	1,50 €		1,50 €
supplément Zone Cosy	3,00 €	3,00 €	3,00 €		/
supplément Laser ULTRA	2,50 €	2,50 €	/		/
supplément 4DX	7,00 €	/	7,00 €		/
supplément Atmos/Auro	1,50 €	/	/		/
supplément Escape	2,00 €	/	/		/
supplément IMAX	5,00 €	/	/		/
supplément IMAX 3D	7,00 €	/	/		/

Source : Kinépolis. (2022). *Page d'accueil*. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://kinopolis.com/>

Le prix d'une séance de cinéma dans le cadre d'un évènement est quant à lui assez variable selon ce qui est proposé dans l'évènement en question. Concernant l'Horror

Night, la séance est au prix normal. Néanmoins, cela n'est pas le cas pour les marathons qui coûtent plus chers puisque le client n'assiste pas uniquement à une séance mais à plusieurs séances en réalité. Mais, à nouveau, le prix d'un ticket pour un marathon est variable d'un marathon à un autre. Ici, à titre d'exemple, le prix pour assister au marathon d'*After* est de 34,95 € pour le tarif normal et de 31,95 € pour le tarif avec la Kinepolis Student Card (Kinepolis Group, 2022).

La Kinepolis Student Card est une carte pour les étudiants comme son nom l'indique qui permet d'avoir un tarif réduit au niveau des séances de cinéma mais également au niveau des produits proposés dans le magasin du Kinepolis. Néanmoins, pour avoir cette carte, l'étudiant devra s'enregistrer sur le site internet du Kinepolis afin d'entrer ses données personnelles. Il devra ensuite se rendre dans un complexe Kinepolis pour pouvoir recevoir sa carte après avoir montré sa carte étudiante. Une fois que l'étudiant a en sa possession la Kinepolis Student Card, il pourra la renouveler chaque année via le site internet jusqu'à ce qu'il ne soit plus étudiant (Kinepolis Group, 2022).

Il s'agit ici de la théorie puisqu'en pratique, une fois que l'étudiant a sa Kinepolis Student Card, on ne lui demande pas de se rendre au guichet pour le renouvellement de la carte. De ce fait, certaines personnes pourraient encore renouveler leur carte alors qu'ils ne sont officiellement plus des étudiants. Néanmoins, cette astuce ou arnaque selon les points de vue peut être détectée à un moment ou à un autre par le système. En effet, lorsque vous vous inscrivez pour demander votre carte, le formulaire à remplir contient des questions par rapport à votre situation d'étude actuelle. De ce fait, au bout d'un certain nombre d'années, il est possible que le système détecte que le renouvellement de la carte étudiante est anormal.

Dans le cadre des séances dédiées à l'opéra, en plus de la vente classique, un système d'abonnement a été mis en place par le Kinepolis. Notons qu'il existe deux sortes d'abonnement : l'abonnement pour la saison complète comprend 10 opéras et l'abonnement classique comprend quant à lui 5 opéras que le client peut choisir parmi la sélection de la saison. L'abonnement pour la saison complète s'élève au prix de 230 €. L'abonnement classique est quant à lui au prix de 120 €. Hors abonnement, le prix d'un opéra en live est de 27 € sans la Kinepolis Student Card et de 25 € avec la Kinepolis Student Card. Le prix d'une reprise d'opéra est quant à lui fixé à 19,50 € (Kinepolis Group, 2022).

Il existe aussi la Kinepolis Movie Card qui est déclinée pour 6 et 10 tickets à respectivement 64,80 € et 104 €. Cette carte est valable 100 jours après son achat. Il est important de noter que les suppléments sont toujours d'actualité et cela même en utilisant cette carte. Si un client est donc muni d'une Kinepolis Movie Card et qu'il souhaite aller voir une séance en 3D, il devra malgré tout payer un supplément. Il existe le même style de carte pour le Palace Liège. Nommée Palace Movie Card, cette carte propose 10 tickets à utiliser dans les 100 jours après son achat à un prix de 71 € (Kinepolis Group, 2022).

Il est également possible d'acheter des boîtes cadeaux dont le prix varie selon les formules choisies. Une boîte de 2 tickets de cinéma coûte 25,80 € alors qu'une boîte de 4 tickets coûte 51,60 € et qu'une boîte de 10 tickets coûte 114,50 €. Contrairement aux tickets proposés avec la carte, ceux-ci sont valables pendant 12 mois. Néanmoins, comme pour la Kinepolis Movie Card, les suppléments selon les séances choisies sont toujours d'application (Kinepolis Group, 2022).

1.4.3.2.3. Distribution

Lorsqu'un client souhaite réserver sa place de cinéma, plusieurs choix s'offrent à lui. Un premier choix qui s'offre à lui est la réservation via le site internet de Kinepolis. Il peut ainsi définir les places souhaitées et les payer. Le client recevra un fichier pdf avec sa place de cinéma et devra le montrer pour avoir accès au couloir des salles de cinéma. Toute personne munie d'un ticket offert ou d'une Kinepolis Student Card peut également réserver leur place en ligne grâce au code qui se trouve sur le ticket ou sur la Kinepolis Student Card.

Un second choix qui s'offre à lui est le fait de réserver sa place via les automates mis à disposition dans le complexe cinématographique. Dans ce cas-ci, il recevra directement le ticket en version papier qu'il devra montrer pour avoir accès au couloir des salles de cinéma. Tout comme sur le site internet, il est possible d'utiliser un ticket offert ou une Kinepolis Student Card.

Le troisième choix qui s'offre à lui est l'étape du guichet qui propose un contact direct avec une personne qui travaille pour le groupe Kinepolis. Le client pourra également donner ses préférences quant à la localisation de sa place dans la salle de cinéma. Il recevra ensuite le ticket en version papier, ticket qu'il devra également montrer pour avoir accès au couloir des salles de cinéma.

1.4.3.2.4. Relations clients

Le groupe explique dans son rapport annuel de 2021 que l'expérience client se trouve au cœur même de l'entreprise. Le fait que le client puisse se sentir bien et satisfait tout au long du processus proposé par le complexe cinématographique est un point crucial aux yeux du groupe Kinepolis. La satisfaction de la clientèle passe tant par l'offre cinématographique proposée par le groupe que par le confort des salles et de la qualité du service offert (Kinepolis Group, 2022).

L'expérience client ne cesse de vouloir être améliorée par le complexe et celle-ci peut l'être grâce aux nombreux commentaires que les clients peuvent laisser après leur visite. En effet, l'entreprise a mis en place un système qui permet donc aux clients de faire part

de leur expérience post-visite. Cette prise d'avis est envoyée par mail 24 heures après la visite du client si celui-ci a commandé son ticket en ligne. Si le client n'a pas commandé son ticket en ligne, il peut toujours, s'il le souhaite, remplir un formulaire de satisfaction sur le site internet du Kinepolis (Kinepolis Group, 2022).

La mise en place de cet outil permet au Kinepolis d'améliorer l'expérience client puisque celui-ci peut confier son ressenti sur la qualité du son et de l'image mais également du délai d'attente dans les files pour l'achat des billets par exemple ou encore le comportement du personnel. Les clients sont également encouragés à faire part de leurs suggestions s'ils en ont. Cet outil permet également d'analyser l'expérience client qui est considérée comme étant un KPI important pour le groupe Kinepolis. Il s'agit donc ici aussi d'évaluer la performance des complexes (Kinepolis Group, 2022).

Afin de pouvoir accompagner au mieux le client dans son expérience, le Kinepolis a mis en place sur son site internet un espace dédié aux questions qui sont les plus fréquemment posées. Le client est donc accompagné tout au long du processus de la préparation d'une visite au cinéma. S'il ne trouve pas la réponse à la question qu'il se pose, il est invité à compléter un formulaire qui comportera sa question. Le formulaire sera ensuite directement transféré à la personne qui est capable de répondre à la question posée dans le complexe cinéma concerné. Il est également possible pour le client de directement téléphoner au complexe cinématographique en question pour poser ses questions (Kinepolis Group, 2022).

Le client est également invité à poser ses questions sur les réseaux sociaux de l'entreprise tels que la page Facebook officielle du Kinepolis ou encore son compte Twitter ou Instagram. Il est cependant utile à mon sens de spécifier que les comptes officiels sont des comptes nationaux et qu'il ne s'agit donc sûrement pas de la meilleure manière pour le client de recevoir une réponse efficace si la question désigne un complexe bien précis (Kinepolis Group, 2022).

Notons aussi que la page Facebook de Kinepolis Belgium est animée tant par du contenu en néerlandais qu'en français alors que pour Instagram et Twitter, il existe un doublon de compte : un en néerlandais et un autre en français. Le client peut trouver les réseaux sociaux de l'entreprise sur le site internet de celle-ci et il sera orienté sur le compte Instagram francophone s'il a choisi le français comme langue sur le site internet du Kinepolis et inversement s'il a choisi le néerlandais comme langue en se rendant sur le site.

En dehors des outils digitaux, le client peut bien évidemment se renseigner directement auprès du personnel qui se trouve sur place dans le complexe.

Au sein de Kinepolis, l'expérience client passe également par l'offre proposée et la qualité de celle-ci, deux éléments qui ont été abordés un peu plus tôt dans ce chapitre. Kinepolis met en avant l'innovation en adoptant certaines technologiques au sein de ses complexes cinématographiques mais avant d'inclure une certaine technologie, l'entreprise va tout d'abord la tester dans quelques cinémas afin de savoir si la clientèle y est réceptive ou

non. Le client est donc réellement mis au centre de l'entreprise et c'est lui qui va en quelque sorte influencer l'adoption ou non d'une technologie (Kinépolis Group, 2022).

Comme brièvement expliqué précédemment, le formulaire que les clients peuvent remplir pour donner leur avis et soumettre leurs suggestions va également permettre au cinéma de proposer des films qui sortent un peu du schéma classique proposé par le cinéma. Cela explique le fait qu'on puisse désormais voir des animés ou encore des retransmissions de concerts dans certains complexes Kinépolis. L'offre cinématographique reflète également ce que les clients d'un complexe auraient tendance à vouloir regarder. Cela montre que le groupe Kinépolis est à l'écoute de ses clients et qu'il tente de répondre au mieux aux attentes de ceux-ci.

Le groupe a également mis en place ce qu'il nomme le score visiteurs par film (NPS) qui est en fait un système de notation qui permet aux clients de noter le film qu'ils viennent d'aller voir et donc d'influencer la note présente sur la fiche descriptive du film en question qui est présente sur le site internet de Kinépolis. Cela permet d'établir en quelque sorte un lien entre les clients puisque ce sont des clients qui donnent leur avis pour les autres clients qui seraient potentiellement intéressés par le film en question. Il est intéressant de relever le fait que même si une note est mauvaise, celle-ci restera sur le site internet. Au-delà du fait que ce système de cotation permette de faire interagir les clients entre eux mais également avec l'entreprise, il permet aussi de recommander certains films à la place d'autres films. Cela part du principe où plus un film est bien noté, plus le film pourra potentiellement plaire à un plus grand nombre de clients (Kinépolis Group, 2022).

Le fait que l'expérience client soit un élément central dans le business du groupe Kinépolis reste cohérent par rapport à l'expérience que l'entreprise propose. Le cinéma est une activité qui permet de rassembler diverses personnes qui sont là pour passer un bon moment. Pour que les clients reviennent, il faut que ceux-ci se sentent écoutés et que leur expérience au cinéma se soit bien déroulée. Cela passe aussi bien par le moyen de trouver l'information qu'au moment de la réservation des places qu'au contact au sein même du Kinépolis avec les personnes qui y travaillent. C'est un tout qui rend l'expérience agréable ou non. Cela passe aussi par la propreté des lieux et donc des sièges mais également par le temps d'attente en caisse si les clients y passent. Ce sont tous des éléments que l'entreprise doit prendre en compte pour permettre de continuellement offrir une expérience de qualité à ses clients. Et, c'est d'ailleurs ce qu'elle fait. Maintenant, il est également question de conserver cette qualité et d'offrir une expérience client qui reste intéressante en proposant continuellement une nouvelle offre de telle sorte que le client puisse s'y retrouver.

1.4.3.3. Stratégie de communication

1.4.3.3.1. Objectif

L'objectif principal du Kinepolis est d'informer ses clients de son offre de films qui ne cesse de s'adapter en fonction de son public. Désormais, le groupe fait en sorte de comprendre les attentes des clients pour pouvoir leur proposer du contenu qui les intéresse. Néanmoins, maintenant que l'offre est adaptée, il faut que la clientèle soit mise au courant et donc qu'elle soit consciente des films qui sont projetés dans les salles de Kinepolis.

1.4.3.3.2. Cibles

Les cibles de la stratégie de communication du groupe Kinepolis sont en réalité nombreuses puisque ses segments clients, comme nous avons pu le voir précédemment, touchent la totalité de la population. Le cinéma concerne aussi bien les jeunes que les personnes plus âgées et le Kinepolis propose des séances adaptées pour tous. Néanmoins, en plus des segments clients qui ont déjà été détaillés plus haut (cf le point sur la segmentation), nous pouvons ajouter les professeurs d'école et également les responsables des maisons de repos.

En effet, dans le cadre des School at the Movies, il est plus que nécessaire de prendre les professeurs en compte puisque ce sont ceux-ci qui sont directement concernés par ce genre d'évènement. Dans la même optique, pour les Seniors at the Movies, il est intéressant de cibler les responsables des maisons de repos puisqu'il s'agit du lieu par excellence où il y a une concentration de personnes âgées.

1.4.3.3.3. Outils

Il faut savoir que divers outils sont mis en place par le Kinepolis dans sa stratégie de communication. Au niveau de sa communication digitale, celle-ci se passe aussi bien sur les réseaux sociaux de l'entreprise et sa newsletter que sur son site internet et son application. Sa communication digitale permet de prendre connaissance des films qui sont sur le point de sortir. Le groupe publie régulièrement du contenu sur sa page Facebook mais également sur ses deux comptes Instagram. Kinepolis Belgique dispose de deux comptes Instagram afin de pouvoir uniquement poster du contenu en français sur un et en néerlandais sur l'autre.

Kinepolis apparaît de temps à autre sur nos chaînes de télévision lorsque le groupe met en place un concours avec la chaîne de télévision en question. Néanmoins, il y a selon moi une petite nuance à ajouter. Lorsqu'il y a un concours et que le logo du Kinepolis apparaît donc sur le spot publicitaire, il est vrai qu'il n'y a pas de doute et qu'il s'agit bien d'une action de communication. Cependant, dans le cas où il s'agit uniquement d'une bande-annonce avec aucun complexe cinématographique cité, cela n'est pas, à proprement parler, une action de communication réalisée par le Kinepolis. Certes, la diffusion de la bande-annonce a pour but d'attirer du public dans les salles de cinéma mais il n'y a pas une salle de cinéma qui est plus mise en avant qu'une autre.

Personnellement, les salles de cinéma Kinepolis restent celles dans lesquelles je me suis le plus souvent rendue. De ce fait, lorsque je vois une bande-annonce d'un film qui semble intéressant, je vais instinctivement penser au Kinepolis. Néanmoins, il est important de relever le fait que ce ne soit pas le cas pour tout le monde. Par exemple, une personne pourrait très bien voir une bande-annonce à la télévision avant de se dire qu'elle serait intéressée d'aller le voir dans un cinéma UGC.

Dans le cadre de la promotion d'un nouveau film, Kinepolis met également en place des concours sur son propre site internet. Les concours sont ensuite également annoncés sur les réseaux sociaux du groupe. Parmi ces concours, nous pouvons en déceler deux types. Le premier est un concours que je considérerai comme étant classique. Celui-ci consiste à répondre à quelques questions dans le but de gagner un prix défini dès le départ. Le second est quant à lui un concours auquel le client peut uniquement participer s'il a été voir une séance de film spécifique. Lors de la sortie du troisième film *Les Animaux Fantastiques*, il était possible de participer à un concours en lien avec le film mais cela était également possible si la personne avait été voir le film dans un complexe Kinepolis avant une certaine date. En effet, lors de la participation au concours, il était demandé de remplir certaines informations qui montraient bien que la personne avait été voir le film dans un cinéma du groupe Kinepolis.

Ces concours retiennent tout particulièrement mon attention sur deux points. Le premier concerne le fait que ces concours permettent aux clients d'avoir l'occasion de recevoir un cadeau en lien avec un film qu'ils ont été voir et qu'ils ont donc potentiellement apprécié. Cela leur donne également l'occasion de gagner quelque chose et toute chose gratuite est souvent appréciée par le public. Le second point qui retient mon attention est l'intelligence qui se cache derrière cette action. En effet, dans ce genre de concours, les personnes qui souhaitent y participer doivent obligatoirement avoir visionné le film avant une certaine date dans un des complexes Kinepolis. Ce simple détail pousse le client à aller voir le film avant une certaine date s'il veut participer à ce concours-là. C'est donc en soi une manière détournée d'attirer le public dans les salles de cinéma dans un délai relativement court.

Le fait de mettre en place différents concours pour lesquels les personnes qui souhaitent participer doivent fournir des informations personnelles permet également au groupe d'alimenter sa base de données de clients. L'entreprise est bien entendue soumise au RGPD, mais ce sont des informations qui leur seront bien utiles pour pouvoir émettre les recommandations en termes de films à leurs clients. Plus une entreprise a des informations sur ses clients, plus elle saura viser juste concernant la stratégie à adopter face à eux et aux messages qu'elle doit leur communiquer. Cela est en cohésion par rapport à l'envie de l'entreprise de comprendre mieux ses clients pour pouvoir leur proposer une offre sur mesure.

En termes de publicité, nous pouvons citer le fait que Kinepolis ait une collaboration avec le Guido. Le Kinepolis a donc l'opportunité de proposer au début de l'année académique certaines réductions aux étudiants qui auront reçu le Guido ou qui l'auront acheté. Véritable mine d'or pour les étudiants en quête de découvertes ou qui aiment simplement avoir des réductions sur certaines activités, le Guido est l'objet que de nombreux étudiants tentent d'obtenir au début de l'année académique. Apparaître dans le Guido est donc un véritable atout pour se rendre visible aux yeux du public étudiantin. Cette année-ci, chaque étudiant qui avait un Guido avait l'occasion de recevoir un paquet small de popcorn à l'achat d'une boisson parmi une liste spécifique. Cette offre restait valable sur présentation du bon et cela jusqu'à une date indiquée sur celui-ci.

Le fait de proposer cela dès le début d'année est à mon sens très intelligent puisque les étudiants sont justement à la recherche d'activité au début de l'année académique afin de créer des liens avec d'autres étudiants ou pour simplement faire une sortie avec ses amis d'université qu'ils n'ont pas eu l'occasion de voir durant les vacances. Aussi, le fait de mettre une date limite à la promotion permet d'inviter voire d'inciter le client à se rendre au cinéma assez rapidement avant que le bon expire. En plus de cela, c'est également le moment pour attirer l'attention des étudiants sur la Kinepolis Student Card. Pour rappel, cette carte permet, aux étudiants qui la détiennent, d'obtenir des réductions sur le prix du ticket ainsi que sur les articles proposés au sein du magasin du cinéma. Au-delà du fait que l'étudiant doit compléter ses informations personnelles pour recevoir la carte en question et donc que l'entreprise collecte ses données, il est intéressant de regarder de plus près la stratégie marketing qui est mise en place dès le début de l'année académique pour attirer les étudiants du supérieur dans les salles obscures.

Dans le cadre des Seniors at the Movies, il est important d'avoir une mise à jour régulière des maisons de repos qui se trouve aux alentours du complexe Kinepolis afin de faciliter la prise de contact avec celles-ci. La communication de l'évènement se fait par téléphone avec les gérants des maisons de repos. Concernant les School at the Movies, la communication se fait directement avec les professeurs des écoles avec la direction de ces dernières. La communication peut tant se faire par téléphone que par mail.

Dans certains cas, la réputation de l'évènement fait lui-même sa promotion. En effet, victime de son succès, il est fréquent que des clients adeptes des évènements d'opéra contact eux-mêmes le Kinepolis pour connaître les informations avant les autres.

1.5. La pandémie du coronavirus

Crise qui n'était pas prévue et qui s'est vu impacter le monde entier en un claquement de doigts, celle-ci a bien évidemment eu des impacts sur les salles de cinéma. Période de fermeture des salles avant de toucher du doigt une éventuelle réouverture selon des protocoles spécifiques, les salles de cinéma ont dû constamment s'ajuster par rapport à l'évolution de la crise sanitaire. Crise qui a réellement débuté en Belgique au mois de mars 2020, le groupe Kinepolis (2021) explique dans son rapport annuel de cette même année que la durée estimée des quelques mois de crise s'est vu être réadaptée en crise sur du plus long terme. En termes de chronologie par rapport à la première vague de l'épidémie, les salles de cinéma belges ont été contraintes de fermer leurs portes du 18 mars 2020 au 30 juin 2020 inclus (Kinepolis Group, 2021).

Bien que les salles de cinéma n'aient pas été continuellement fermées pendant l'année 2020, la réalité est que quand les salles ont pu rouvrir, c'était selon certaines conditions. Conditions qui avaient pour but de, certes, protéger la clientèle mais ces conditions ont également eu une répercussion sur le nombre de personnes qui se rendait dans les salles obscures. En effet, les protocoles qui ont continuellement été modifiés ont pu démotiver la clientèle de revenir dans les salles de cinéma. Que cela soit les couvre-feux, l'obligation de porter continuellement un masque durant la séance de cinéma ou encore le fait qu'il n'était pas possible d'acheter des snacks dans le magasin du complexe cinématographique, tous ces éléments-là ont eu des répercussions tant sur la fréquentation que sur l'économie des salles de cinéma (Kinepolis Group, 2021).

En effet, lorsqu'on sait que la vente de nourritures et de boissons arrive en seconde position concernant les activités qui rapportent le plus à Kinepolis après le box-office, nous pouvons en conclure qu'il s'agit un peu d'une double peine pour ce groupe cinématographique. En plus d'avoir moins d'entrées au box-office de par le protocole strict, l'interdiction de la vente de nourritures et de boissons au sein du complexe ajoute un impact supplémentaire sur l'économie du groupe.

Outre les décisions gouvernementales, les salles de cinéma ont également été impactées concernant l'offre de films proposée. En effet, l'offre de film des blockbusters américains a été en quelque sorte mise sur pause au vu du fait que la situation sanitaire ne semblait pas s'améliorer. De nombreux reports ont d'ailleurs été annoncés durant l'année 2020 par les studios hollywoodiens. En effet, ceux-ci préféraient attendre plus longtemps afin d'avoir plus de chance de garantir les recettes estimées et de récupérer en parallèle les ressources financières qui avaient été investies dans le film (Kinepolis Group, 2021). Ce

fut d'ailleurs le cas du dernier James Bond, *No Time to Die*, qui devait initialement sortir dans les salles de cinéma en mars 2020 mais dont la sortie a été reportée plusieurs fois avant de finalement être fixée pour octobre 2021 (Kinepolis Group, 2022).

Malgré l'absence de presque l'entièreté des blockbusters, la sortie en août 2020 du film *Tenet* de Christopher Nolan a permis de savoir si la clientèle était prête à revenir dans les salles de cinéma. Et, au vu du succès, cela est bien le cas. Le public s'est également montré présent lors de la première réouverture des salles de cinéma et cela même s'il n'y avait pas de blockbuster prévu dans la programmation. Il a également été présent malgré le protocole mis en place de par la situation sanitaire. Concernant le Kinepolis, différents visuels ont été créés afin d'indiquer à la clientèle les différentes actions qu'elle devait faire comme le fait d'être obligé de porter un masque ou encore le fait de ne pas s'asseoir dans les couloirs et de directement aller s'installer dans la salle. Toutes les informations concernant le protocole mis en place à l'instant T étaient disponibles sur le site internet du Kinepolis avec un onglet spécial : kinepolis.be/covid-19 (Kinepolis Group, 2021).

Suite au protocole mis en place au sein de ses salles de cinéma, le groupe Kinepolis a mis en place une enquête. Celle-ci avait pour but de prendre connaissance de l'avis de sa clientèle concernant leur degré de satisfaction concernant les mesures qui avaient été prises pour leur sécurité. En Europe, il y avait entre 84% et 89% des répondants qui se disaient satisfaits voire très satisfaits par les mesures prises par le groupe en 2020. Il s'agit ici d'une fourchette puisque ce pourcentage de satisfaction varie selon le pays en question (Kinepolis Group, 2021).

Un nouveau regain de l'épidémie aura pour impact de fermer à nouveaux les salles de cinéma du 28 octobre 2020 au 9 juin 2021, soit plus d'une demi-année durant laquelle il n'est pas possible de se rendre au cinéma. Cette longue période sans cinéma se clôturera finalement début du mois de juin avec la réouverture des salles obscures. Cette fois-ci, contrairement à la première réouverture qui avait suivi le premier confinement, les blockbusters des studios hollywoodiens sont bien présents. En effet, alors que les cinémas faisaient face à des reports de sortie de films de par la situation future plus qu'incertaine, ça n'a pas été le cas en 2021. Le fait que le taux de vaccination soit en hausse aurait suffi à convaincre les studios à ne plus repousser la sortie de leurs blockbusters. C'est donc dès cette période-là que la clientèle a pu visionner *Black Widow* ou encore *Fast & Furious 9* dans le courant de l'été dans les salles obscures. En réalité, ces deux films ont été l'amorce des grands succès de l'année qui sont nul autre que *Spider-Man : No Way Home*, *No Time to Die* et *Dune* (Kinepolis Group, 2022).

Cette seconde réouverture des salles a également été soumise à un protocole bien précis qui sera d'ailleurs par la suite appuyé par l'arrivée du Covid Safe Ticket. Pour rappel, le Covid Safe Ticket, également appelé le CST, est un certificat qui atteste qu'une personne est soit vaccinée entièrement, soit a réalisé un test PCR moins de 48 heures auparavant qui s'est avéré être négatif, soit a réalisé un test antigénique moins de 24 heures

auparavant qui s'est avéré être négatif ou alors soit une personne qui est munie d'un certificat de rétablissement datant d'il y a maximum 180 jours (Coronavirus.brussels, 2021).

Auparavant mis en place pour voyager en dehors de la Belgique, le Covid Safe Ticket sera rendu obligatoire dès le 29 octobre 2021 dans toutes les salles de cinéma de Belgique. L'utilisation de celui-ci permettra d'ailleurs aux clients de pouvoir retirer leur masque une fois dans la salle et de pouvoir ainsi profiter de leur séance de cinéma comme cela était possible auparavant. Il leur sera également possible de manger et de boire dans les salles (Belga, 2021). Cependant, malgré l'utilisation du Covid Safe Ticket ainsi que le port du masque lors des déplacements au sein du cinéma, le comité de concertation qui s'est déroulé le 22 décembre 2021 marqua un nouveau tournant pour les salles de cinéma qui seront à nouveau contraintes de fermer leurs portes. Cette décision était arrivée sur la table des discussions pour limiter la propagation du variant Omicron (De Marneffe, 2021).

Seulement, cette fois-ci, la décision du gouvernement est remise en question par les membres du secteur culturel qui trouvent la décision inappropriée et injustifiée. Suite au mécontentement global suite à l'annonce de cette décision, le comité de concertation est vite revenu sur sa décision. En effet, c'est lors d'un nouveau comité de concertation qui s'est déroulé moins d'une semaine avant de le précédent que les dirigeants ont annoncé revenir sur leur décision concernant les salles de cinéma. Celles-ci ont pu donc rouvrir leurs portes après le comité du 29 décembre 2021 selon les mêmes conditions qu'avant leur fermeture c'est-à-dire l'utilisation du Covid Safe Ticket dès 50 personnes, la limitation des salles à 200 spectateurs et le port du masque (De Marneffe, 2021).

Le barème corona sera mis en place par le comité de concertation dès le 28 janvier. Ce barème contient trois codes couleur : le jaune, l'orange et le rouge. La couleur de celui-ci indiquera l'état critique ou non concernant la propagation du virus. Le jaune étant une situation sous contrôle, l'orange étant une pression croissante qui montre qu'il est important d'inverser la tendance et la couleur rouge étant quant à elle représentative d'une situation critique où la surcharge dans les hôpitaux est plus qu'envisageable. Le barème corona qui avait débuté en rouge lors de son instauration passera à l'orange avant de finalement passer au jaune le 7 mars 2022. Ce passage en code jaune marquera la fin de l'utilisation du Covid Safe Ticket dans les salles de cinéma ainsi que du port du masque dans tous les lieux hormis dans les lieux de soins et dans les transports en commun (SPF Santé publique, 2022).

De mon point de vue, le secteur culturel a réellement été impacté par cette crise sanitaire qui n'est toujours pas finie malgré le fait que les restrictions ne soient à l'instant T plus à l'ordre du jour. Le fait de devoir continuellement s'adapter à la situation et aux décisions gouvernementales n'a pas dû être une mince affaire. Comme d'autres secteurs tels que celui de l'Horeca, celui de la culture a dû se montrer réactif. Que cela soit par les

fermetures inattendues ou par les protocoles à mettre en place pour garantir la sécurité de la clientèle, les salles de cinéma ont dû s'accommoder et se calquer sur les décisions prises par le comité de concertation. Outre l'aspect purement logistique et économique des restrictions dans les salles de cinéma, ces restrictions ont également impacté la clientèle. Bien qu'une partie celle-ci se soit rendue dans les salles obscures lorsque celles-ci étaient ouvertes, une autre partie de la clientèle ne l'a pas fait. Diverses raisons sont envisageables.

Nous pouvons citer par exemple l'utilisation du Covid Safe Ticket qui n'était pas détenu par toute la population. De ce fait, lorsque le CST était d'application pour pouvoir regarder une séance au cinéma, les personnes n'ayant pas ce sésame en leur possession ne pouvaient tout simplement pas se rendre dans les salles obscures. Une autre raison, qui a pu démotiver une partie de la clientèle présente avant la pandémie, est la peur du virus en lui-même. En effet, malgré le fait que cela a été prouvé que les salles de cinéma n'étaient pas des clusters de covid-19, celles-ci restent malgré tout un endroit public où il est possible de croiser quelqu'un ayant contracté ce virus. De ce fait, certaines personnes ne se sont plus tournées vers les salles de cinéma puisqu'elles étaient synonymes à leur sens d'un potentiel endroit de propagation du virus. Enfin, une autre raison qui aurait pu pousser la clientèle habituelle à ne pas revenir dans les salles de cinéma concerne l'offre de films proposée à ce moment-là. Bien que Kinépolis affirme que certains de leurs clients sont revenus dans les salles même et cela malgré l'absence de blockbusters durant une période, je pense que cela n'a pas été le cas pour tout le monde. Ici, tout dépend du lien qui est établi entre le cinéma et le client mais également de ce que le client vient voir au cinéma en termes de contenu. Certaines personnes se rendent au cinéma uniquement lorsqu'il y a des blockbusters alors que d'autres s'y rendent aussi pour voir des films moins connus.

CHAPITRE DEUX

2. Les plateformes de vidéo à la demande

C'est avec l'arrivée du numérique que la vidéo à la demande est née. Réel bouleversement dans le monde audiovisuel, la vidéo à la demande a réussi à se faire une place dans le quotidien de bon nombre de personnes. Que cela soit des noms qui sont exclusivement connus pour leur plateforme ou des groupes de télévision qui proposent désormais leur propre plateforme de vidéo à la demande, cette manière de consommer du contenu s'est installée dans nos habitudes depuis quelques années maintenant. Service gratuit ou payant selon la plateforme, celui-ci s'est vu acquérir une plus grosse notoriété encore lorsque le coronavirus a touché le monde entier. Au final, ne serait-il pas le grand gagnant de cette crise sanitaire ?

2.1. *L'historique des plateformes de vidéo à la demande*

C'est suite à un chamboulement économique guidé par les industries culturelles face à l'important développement durant la fin des années 90 des offres illégales du réseau Peer-to-Pear (P2P) que le marché de la vidéo à la demande a émergé. Ce marché est également apparu suite à un acharnement législatif et technologique à propos de la sécurité de l'utilisation d'objets (film dans ce cas-ci) qui sont tributaires de la propriété intellectuelle. L'illégalité qui était fort représentée a donc finalement induit un réel changement au niveau des offres de contenus. Elle a ainsi mis la question de la proposition d'une offre légale de films qui serait également disponible en ligne sur la table (Taillibert, 2017).

Cette proposition répondait à deux éléments qui sont la conservation de la propriété intellectuelle des auteurs et la prise de position face à la demande croissante des consommateurs du réseau Peer-to-Pear. En effet, le fait que ce réseau soit énormément utilisé a pu mettre en lumière que les internautes étaient ouverts à de nouveaux modes de consommation de contenus culturels (Taillibert, 2017).

Au début, lorsque les plateformes de vidéo à la demande ont commencé à émerger aux États-Unis dans le courant des années 2010 et en 2014 pour la France, ce service était en réalité nommé OTT qui est l'acronyme de l'expression anglaise *Over The Top*. L'utilisation de cette expression était liée au fait que les plateformes de vidéo à la demande « passaient au-dessus » des acteurs traditionnels qui étaient formés par le câble, l'ADSL et le satellite ou par les chaînes qui étaient directement accessibles sur la télévision. La plateforme devenue leader mondial depuis, Netflix, a eu un réel impact sur les chaînes de télévision payantes qui ont rapidement vu leurs nombreux de téléspectateurs descendre. Le déclin de la télévision payante n'a cependant pas été le seul impact de l'arrivée des plateformes de vidéo à la demande. En effet, celles-ci ont également considérablement changé les habitudes de consommation des téléspectateurs

qui demandent désormais une certaine liberté quant à la manière de visionner le contenu (Michaux, 2020).

C'est donc grâce ou à cause de Netflix que nous avons pu voir apparaître le concept *Atawad* ou encore le *binge-watching* qui ont tous deux éloigné le public de la télévision linéaire qui proposent une grille fixe de programmes qui sont régulièrement interrompus par des publicités régulières durant la diffusion de ces programmes. Les chaînes de télévision gratuites se sont d'ailleurs adaptées aux nouvelles habitudes consommations du public en proposant ce qui est nommé la télévision de rattrapage qui propose en fait les replays des programmes de la chaîne (Michaux, 2020).

Notons que la barrière qui sépare les plateformes et la télévision devient de plus en plus floue avec la montée en popularité de trois modèles économiques qui sont tous les trois disponibles via Internet : SVOD, TVOD et AVOD.

- SVOD (Subscription Video On Demand) est le modèle actuellement dominant qui permet d'avoir accès à une plateforme en prenant un abonnement.
Exemples : Netflix, Amazon Prime Video, Disney +
- TVOD (Transactionnal Video On Demand) est le modèle qui permet d'avoir accès à un contenu spécifique que le client aura acheté ou loué.
Exemples : Amazon Prime Video, Google Play
- AVOD (Advertising-based Video On Demand) est le modèle qui permet d'avoir accès à du contenu gratuit car il est accompagné par des publicités.
Exemple : YouTube

Malgré le fait que ces trois modèles soient différents au niveau de leur modèle économique, certaines plateformes proposent une combinaison de ces modèles. C'est le cas par exemple d'Amazon Prime Video qui propose du SVOD ainsi que du TVOD pour les utilisateurs qui le souhaiteraient. Cependant, certaines plateformes comme Netflix proposent uniquement un des modèles présentés plus haut. Dans le cas de Netflix, la plateforme utilise le modèle de SVOD. Alors que Netflix propose uniquement du SVOD, la plateforme Hulu propose quant à elle les trois modèles précédemment énoncés (Michaux, 2020).

Plateforme américaine, Hulu est une plateforme qui regroupe trois grands groupes : Disney, WarnerMedia et NCBUniversal. Cette plateforme qui a été créée peu de temps avant les années 2010 est considérée comme une méta-plateforme hybride qui propose tant la télévision gratuite que la télévision payante. Hulu propose d'ailleurs ses propres contenus qui sont reconnus dans le monde entier. Parmi ses contenus, on peut nommer la série *The Handmaid's Tale* qui a reçu un Emmy Award dans la catégorie du meilleur

drama de 2017 avant même le géant Netflix. Outre ses contenus exclusifs, Hulu offre l'accès à environ cinquante chaînes nationales américaines qu'elles soient gratuites ou payantes tout en proposant toujours la télévision linéaire (Michaux, 2020).

2.2. Les nouveaux acteurs des plateformes de vidéo à la demande

La popularité des plateformes de vidéo à la demande et les différents modèles économiques possibles sur celles-ci ont suscité l'intérêt de nouveaux acteurs dont l'activité initiale n'avait pas de lien direct avec le domaine des vidéos à la demande.

Parmi les nouveaux acteurs, nous pouvons citer le secteur des télécoms dont l'opérateur AT&T a saisi l'occasion de proposer une offre supplémentaire à ce qu'il proposait à la base c'est-à-dire la 4G, la 5G et les adaptations pour le futur. Aux États-Unis, c'est en 2018 que l'opérateur télécom AT&T a acheté Time Warner qui comprend CNN, Warner Bros et HBO pour créer WarnerMedia. Dans la foulée, l'entreprise lancera une plateforme nommée HBO MAX qui utilisera le modèle SVOD ainsi que le modèle AVOD. Cette plateforme, qui est également accessible par câble, offre un vaste catalogue de contenus avec des programmes qui ont eu un succès mondial tel que par exemple la série *Game Of Thrones* ou encore les sagas *Batman* et *Harry Potter*, de quoi faire de l'ombre aux autres plateformes (Michaux, 2020).

En mai 2021, l'opérateur télécom annonce la fusion de WarnerMedia avec Discovery, un autre groupe de média qui avait également sa propre plateforme de vidéo à la demande nommée Discovery +. Cette fusion pourrait réellement faire concurrence aux géants Netflix et Disney au vu de l'important catalogue détenu par la plateforme. En termes de chiffre, HBO MAX comptait fin 2020 61 millions d'abonnés contre 11 millions pour Discovery + (Agence Option Finance, 2021), 146 millions pour les plateformes détenues par Disney et 204 millions pour Netflix (AFP, 2021).

Le secteur de la télévision et du cinéma se joignent également à cette nouvelle course. Ce secteur souhaite utiliser la popularité des plateformes de vidéo à la demande et y proposer du contenu exclusif dans lequel il souhaite investir de l'argent. Concernant les nouveaux acteurs provenant du secteur de la télévision et du cinéma, nous pouvons citer comme exemple Disney. Disney, qui avait déjà racheté les studios Pixar en 2006, s'est offert en mars 2019 le célèbre studio 20th Century Fox qui détient notamment comme œuvre reconnue *Avatar* ou encore les *X-Men*. C'est fin de cette même année que Disney lance sa plateforme de vidéo à la demande nommée *Disney +* pour laquelle il y eut un réel engouement de la part du public puisque la plateforme comptait déjà 10 millions d'abonnés aux États-Unis alors qu'elle était disponible depuis seulement 24h. L'offre de la plateforme propose un accès illimité aux nombreux studios dont l'entreprise est propriétaire. Parmi eux, on peut nommer en dehors de Disney, Pixar, National Geographic, Marvel et Star Wars (Michaux, 2020).

D'autres géants tels qu'Apple et Amazon ont également vu les plateformes de vidéo à la demande comme étant une opportunité à saisir. Dans le cas de ces entreprises, elles ont vu cela comme étant une possibilité de diversifier leurs services tout en leur permettant d'acquérir une plus importante fidélisation de la part de leur clientèle. C'est d'ailleurs pour cela qu'Amazon propose depuis 2011 aux États-Unis et depuis 2016 en France la plateforme nommée Amazon Prime Video. Associant les modèles SVOD et TVOD, cette plateforme offre l'accès à des chaînes de télévision gratuites et payantes tout en offrant en parallèle des réalisations de contenus exclusifs conçus pour leur plateforme (Michaux, 2020).

Plus récemment, l'entreprise Apple a lancé en 2019 sa plateforme Apple TV+ qui offre également un accès à des chaînes de télévision gratuites et payantes. Bien qu'à son lancement la plateforme n'ait pas un catalogue très fourni comparé à ses concurrents, Apple détient néanmoins de quoi financer des projets pour proposer des contenus exclusifs. L'entreprise l'a d'ailleurs montré en proposant le programme The Morning Show qui a pour actrices principales Jennifer Aniston (Friends) et Reese Witherspoon (La Revanche d'une blonde traduction française de Legally Blonde) (Michaux, 2020).

L'arrivée de nouveaux acteurs a impacté les acteurs déjà présents sur le marché. Suite au repositionnement de certaines plateformes, on a pu observer un basculement au sein de celles-ci. Nous avons pu par exemple voir les œuvres de Disney se retirer de la plateforme Netflix (Michaux, 2020)

2.3. *Les impacts économiques*

Pierre-Jean Benghozi explique que l'émergence des plateformes de vidéo à la demande a néanmoins eu des impacts économiques. En effet, il met en avant deux chocs. Le premier choc concerne la diminution des recettes qui a été provoqué par les concurrents du téléchargement en ligne alors que le deuxième concerne la restructuration de l'économie dans les filières cinématographiques (Taillibert, 2017).

Comme nous avons pu le lire précédemment, nombreux sont les acteurs économiques qui sont désormais sur le marché de la vidéo à la demande. Nous pouvons désormais compter parmi eux les producteurs de contenu, les chaînes de télévision ou encore les opérateurs de télécommunication. Néanmoins, selon Taillibert (2017) ce nouveau marché conserve toujours la distinction entre la fragilité des acteurs indépendants et la puissance des acteurs enracinés. Il s'agit de ce qu'on nomme comme étant un oligopole à frange.

Marc Bassoni et Alexandre Joux (2014) en donnent leur définition : « Ces oligopoles-là [oligopoles à frange concurrentielle] ont ceci de particulier qu'ils font cohabiter quelques offreurs plutôt «gros», qui contrôlent la majorité du marché, avec une myriade d'offreurs

de plus petite taille qui se situent à la périphérie dudit marché, ou dans sa «frange», et qui s'en répartissent le reliquat. » (Bassoni et Joux, 2014)

Depuis le début des années 2010, le marché de la vidéo à la demande accueille en réalité un nombre assez restreint de plateforme de par le fait qu'il y ait des géants qui forment cet oligopole à frange. Les plateformes qui sont moins connues tentent malgré tout de se faire une place en utilisant les niches de marché qui ne sont pas exploitées ou encore laissées de côté par les acteurs dominants. Notons qu'il est néanmoins très difficile pour ces plateformes de pouvoir rivaliser avec leurs concurrents qui ont déjà une place importante au sein de ce marché et qu'il est donc plus opportun économiquement parlant d'offrir du contenu plus spécifique et non généraliste comme les grandes plateformes dominantes le proposent (Thuillas et Wiart, 2019).

À mon sens, il est néanmoins important de relever le fait que ce n'est pas parce qu'un oligopole à frange est déjà bien installé que cela veut nécessairement dire qu'une plateforme ne saura pas se hisser à la même place que le géant qu'est Netflix ou du moins lui faire concurrence. En effet, bien que Netflix soit le leader mondial en termes de vidéo à la demande, je pense qu'on peut estimer que l'arrivée de la plateforme désormais tant connue Disney + a pu lui faire de l'ombre. Bien entendu, il serait complètement insensé de ne pas prendre en compte le fait que Disney + ne soit pas une plateforme qui sort de nulle part. En effet, il est important de prendre en compte le fait que la plateforme Disney + avait déjà des atouts conséquents lorsqu'elle s'est lancée sur le marché. Nous ne pouvons donc pas réellement dire que cette plateforme commence de zéro au vu de ses ressources financières et de ses ressources en termes de contenu cinématographique qu'elle avait lorsqu'elle s'est initialement lancée sur le marché.

Néanmoins, il me semblait nécessaire d'appuyer le fait que ce n'est pas parce qu'une plateforme s'impose comme étant un réel leader du marché depuis plusieurs années que cela veut nécessairement dire que cette plateforme sera à tout jamais le leader de celui-ci. Dans le cadre du changement digital, il est important de pouvoir se préparer et s'adapter aux nouvelles tendances ou encore aux risques auxquels une entreprise, dans ce cas-ci une plateforme, devra faire face.

2.4. Standardisation et différenciation des plateformes de vidéo à la demande.

2.4.1. Standardisation

La standardisation et la différenciation des plateformes sont en réalité souvent liée aux normes que les géants du streaming ont imposées. Thuillas et Wiart (2019) ont discerné deux branches dans la standardisation des propositions cinématographiques. Celles-ci sont l'ergonomie des plateformes et les modalités de commercialisation de celles-ci.

Concernant les modalités de commercialisation des plateformes, celles-ci se basent sur le concept *Atawad* qui est l'acronyme des termes anglais *any time, anywhere, any device* qui ont pour traduction française *n'importe quand, n'importe où, sur n'importe quel terminal*. Le consommateur cherche désormais à avoir accès à ces plateformes à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit et sur n'importe quel appareil (ex : smartphone, tablette, ordinateur, ...). De part cette constatation, les plateformes de vidéo à la demande ont dû s'adapter et ont donc mis en place divers points d'accès sur les différents appareils disponibles (Thuillas et Wiart, 2019).

Cette déclinaison selon les différents supports électroniques permet de répondre aux attentes de leur public et limite ainsi également les éventuels problèmes que leurs consommateurs auraient pu avoir si ceux-ci souhaitaient se connecter sur la plateforme via leur smartphone alors que cette option n'était pas disponible. Il est essentiel de penser au parcours client afin de pouvoir améliorer constamment l'expérience que les consommateurs ont sur la plateforme et donc de les fidéliser à celle-ci. Cette fidélisation passe par la compréhension de leur parcours et donc par l'adaptation et l'optimisation de ce que les consommateurs recherchent (Thuillas et Wiart, 2019).

Ici, l'expérience client passe également par l'ergonomie de la plateforme. Les plus grandes plateformes telles que Netflix ont su imposer une sorte de norme au niveau de cette ergonomie derrière laquelle d'autres plateformes se sont d'ailleurs rangées. Cette ressemblance au niveau ergonomique est due au fait que les utilisateurs se soient habitués à ce que Netflix proposait comme système. Le fait de garder un fonctionnement similaire sur d'autres plateformes permet à celles-ci de conserver l'habitude prise par les utilisateurs et que donc l'utilisateur ne soit pas totalement perdu en arrivant sur une autre plateforme. Cette similitude peut également être expliquée par le fait que certaines plateformes collaborent avec des entreprises qui proposent des visuels souvent similaires dans les offres de marque blanche ce qui contribuent à cette uniformité de l'ergonomie mise en place sur les différentes plateformes de vidéo à la demande (ex : Okast) (Thuillas et Wiart, 2019).

Des plateformes telles qu'UniversCiné, Mubi ou encore Imago TV ne se cachent pas concernant le fait que Netflix ait réellement créé des habitudes auprès des consommateurs des plateformes de vidéo à la demande. Ces plateformes reconnaissent également que l'ergonomie de leur plateforme est relativement semblable à celle présente par le géant Américain, mais elles justifient souvent cela de par le fait que Netflix a réussi à imposer des standards qui vont être difficiles à modifier (Thuillas et Wiart, 2019).

Ce genre de propos ne m'étonne guère et me conforte même dans ma propre vision des plateformes de vidéo à la demande en tant que consommatrice de contenu. Il est vrai que si je prends mon expérience personnelle en exemple, je suis parfaitement consciente que si la plateforme n'est pas simple d'utilisation et claire, je risque de bien vite m'en lasser. La sobriété des visuels proposés par Netflix ne m'agresse pas la rétine et reste agréable à

consulter. La plateforme est simple d'utilisation et bien organisée selon les différentes catégories proposées. Le tout est harmonieusement relié. Si j'arrive sur une plateforme qui n'est pas facilement compréhensible et donc qui n'est pas user-friendly, il est fort probable que je quitte la plateforme en un rien de temps. Je pense que le tout est de pouvoir proposer une plateforme facile d'utilisation tout en conservant une touche propre à l'entreprise que cela soit par les couleurs utilisées ou par son ergonomie d'une manière générale. À mes yeux, il est important que la plateforme ait réellement un univers qui lui est propre et qu'il y ait au moins un élément qui puisse faire apparaître la pensée « d'accord, je consulte bien telle plateforme » dans notre esprit.

Le premier exemple qui me vient en tête est celui de Netflix de par le fameux son qui est émis avant chaque nouvel épisode lancé. Le célèbre TOUDOUM est un élément propre à la plateforme et, dès qu'on l'entend, on lie le son à la plateforme. On n'a pas même pas besoin de réfléchir et c'est ça qui est fort !

2.4.2. Différenciation.

2.4.2.1. Tarification

Même si des plateformes proposent encore l'achat ou la location d'un contenu cinématographique, la majorité des plateformes proposent quant à elles un système d'abonnement qui a d'ailleurs été popularisé par Netflix. Cependant, nous remarquons également une tendance à ce que les plateformes se transforment en des plateformes hybrides qui proposent la combinaison de plusieurs modèles économiques comme la combinaison du SVOD et du TVOD par exemple. Nous observons également une hausse du modèle AVOD (Michaux, 2020).

Comme précédemment expliqué, le SVOD est un modèle qui offre un accès illimité au catalogue de la plateforme pour la durée de l'abonnement, abonnement qui peut être arrêté à tout moment par l'utilisateur. Le prix de celui-ci est variable selon différents critères tels que la qualité de l'image ou encore le nombre d'écran disponible. Le prix est d'ailleurs également variable selon les plateformes. (Thuillas et Wiart, 2019). En Belgique, en mars 2022, le prix d'un abonnement mensuel à une plateforme variait entre 2,99 € et 25 € selon la plateforme et l'offre choisies.

Thuillas et Wiart (2019) expliquent néanmoins que le prix annoncé par la plateforme est en partie dépendant des personnes, des entreprises ou des organisations qui détiennent les droits des œuvres cinématographiques, des autres tarifs annoncés par les concurrents de la plateforme et également des habitudes de consommation du public de la plateforme. De part cela, les plateformes n'ont pas totalement la mainmise sur les prix qu'elles pourraient souhaiter afficher. Une plateforme pourrait par exemple vouloir exercer une tarification moins conséquente, mais la dimension financière ne lui permettrait pas de prendre cette décision de par le fait que la plateforme ne serait plus rentable avec une tarification revue à la baisse.

Tableau 3 : les tarifs des principaux services de SVOD en Belgique

	Prix par mois	Résolution	Écran simultanés
La Cinétek	2,99 €	HD	1
Crunchyroll Fan	4,99 €	HD	1
Apple TV +	4,99 €	4K	6
Amazon Prime Video	5,99 €	4K	3
Crunchyroll Mega fan	6,49 €	HD	4
Sooner Student	6,99 €	HD	1
Sooner Essential	7,99 €	HD	1
Netflix Essentiel	8,99 €	SD	1
Disney +	9,99 €	4K	4
Sooner Family	9,99 €	HD	4
Mubi	9,99 €	HD	2
Netflix Standard	13,49 €	HD	2
Sooner Premium	14,99 €	HD	4
Netflix Premium	17,99 €	4K	4
Be Tv GO	25,00 €	HD	2

Source : G.L. (2021, 28 octobre). 11 services de streaming comparés: Netflix est nettement le plus cher. Récupéré de <https://www.lavenir.net/fil-info/belgiqueetmonde/2021/10/28/11-services-de-streaming-comparees-netflix-est-nettement-le-plus-cher-CNJ6YM6TZZDWHCVTSOABSM7H6Y/>

Certaines plateformes proposent également des périodes d'essai gratuites dont la durée varie selon la plateforme en question. Parmi les plateformes qui sont reprises dans le tableau précédent, voici celles qui proposent une période d'essai qui peut s'étendre de 7 jours à une version gratuite illimitée avec cependant des publicités : Crunchyroll Fan, Mubi, Apple TV+, Sooner et Amazon Prime Vidéo.

Tableau 4 : le récapitulatif des plateformes et de la durée de leur période d'essai en Belgique

Plateforme	Durée de la période d'essai
Crunchyroll Fan	Illimitée mais avec des publicités
Mubi	7 jours
Apple TV+	7 jours ou 3 mois offerts pour l'achat d'un appareil Apple (sous certaines conditions)
Sooner	14 jours
Amazon Prime Video	30 jours

Source : sites des plateformes de vidéo à la demande (<https://www.crunchyroll.com/> , <https://mubi.com/fr> , <https://tv.apple.com/> , <https://sooner.be/> et <https://www.primevideo.com/>)

Bien qu'on puisse toujours avoir en mémoire le fait que Netflix propose un essai gratuit, ce n'est plus le cas comparé à certains de ses concurrents. En effet, ce service n'est désormais plus proposé par la plateforme, mais il l'a autrefois été. Le service proposait d'ailleurs une période d'essai de 30 jours après laquelle l'utilisateur pouvait soit prendre un abonnement soit quitter la plateforme sans aucun frais. On pourrait d'ailleurs se questionner quant au fait qu'un essai gratuit puisse influencer ou non le consommateur à s'inscrire sur une plateforme ou non. Est-ce qu'un utilisateur qui a utilisé la période d'essai a-t-il tendance à souscrire à un abonnement ou a-t-il recours à la célèbre technique du « *je vais utiliser une autre adresse e-mail pour avoir une nouvelle période d'essai* » ?

Une autre question qui pourrait s'avérer être d'actualité est celle concernant le fait que certaines personnes appartenant à des foyers différents se partagent leur compte Netflix. Pratique peu appréciée par la plateforme américaine, la suppression de cette technique semble d'ailleurs être remise sur la table des discussions. Bien que cela ne soit pas encore officiel et que cela ne se passera peut-être jamais, il serait intéressant de savoir si une éventuelle suppression de cette pratique pourrait faire quitter certains utilisateurs de la plateforme ou, au contraire, augmenter le nombre d'utilisateurs serait en réalité vu que ceux-ci seraient obligés de devoir souscrire eux-mêmes à un abonnement pour avoir accès au catalogue proposé par Netflix.

Nous pouvons également nous questionner quant à la décision de Netflix concernant la suppression de sa période gratuite et du ressenti des consommateurs par rapport à cela. Est-ce que l'arrêt de cette période d'essai a-t-elle réellement impacté la plateforme ? Parce que, si on ne prend pas en compte la technique de l'utilisation d'une nouvelle adresse e-mail pour avoir l'opportunité d'obtenir un nouvel essai gratuit, la suppression de la période d'essai n'a pas directement impacté les utilisateurs de la plateforme qui payaient déjà mensuellement leur abonnement. De ce fait, on pourrait penser que cette action a uniquement eu un impact sur les potentiels nouveaux clients de la plateforme, mais est-ce réellement le cas ? Il s'agit de questions qui seront exploitées dans le chapitre quatre relatif à l'étude qualitative.

2.4.2.2. Approvisionnement du catalogue.

La quantité de l'offre est également une différence entre les plateformes générales entre elles mais également entre plateformes générales et les plateformes cinéphiles. Alors que de nombreuses plateformes offrent un vaste catalogue contenant un nombre important de films, les plateformes cinéphiles optent quant à elle pour une offre plus restreinte qui se renouvelle cependant régulièrement. Ces dernières se calquent en quelque sorte sur le système des salles de cinéma qui propose de nouvelles sorties de manière régulière. Cette manière de fonctionner aurait selon Taillibert (2017) pour but de retourner au système de « rendez-vous » concernant la consommation collective d'un film.

Cette offre plus limitée répond aussi en réalité à certaines contraintes auxquelles ces plateformes doivent faire face. Parmi celles-ci, nous pouvons citer le coût qui est moins conséquent pour un catalogue moins fournis qu'un catalogue comportant énormément de contenus cinématographiques. Néanmoins, la plateforme Mubi justifie son catalogue moins fourni comme étant une manière de donner la même sensation que les salles de cinéma en proposant donc un contenu limité que réellement un choix économique (Thuillas et Wiart, 2019).

L'approvisionnement du catalogue est également un moyen de se défendre face à la concurrence. Il est donc question de pouvoir conserver une bonne entente avec les entreprises qui mettent à disposition le contenu dans le but de pouvoir garder ce partenariat sur du long terme. Tout dépend néanmoins du type de contenu proposé sur la plateforme. Dans le cas où le contenu serait directement produit par ladite plateforme, l'approvisionnement de contenu se base donc sur exclusivement en interne. Cependant, dans le cas où le contenu serait produit et appartiendrait à une organisation qui en détient les droits, les négociations sont de mise. Négociations qui ne sont d'ailleurs pas toujours aisées avec les plus grands studios qui peuvent voir les plateformes comme étant une offre trop restrictive pour la diffusion de leurs contenus. Concernant l'acquisition de certains contenus, voilà que les géants reviennent à la surface. Pour les plus petites plateformes, il est difficile de pouvoir leur faire concurrence lorsque les plus grandes plateformes proposent un prix d'achat plus conséquent (Thuillas et Wiart, 2019).

L'approvisionnement de contenu impacte également les géants qui se font concurrence dans ce qu'on nomme des « *sprints d'acquisitions* » qui consistent à acheter un conséquent volume de contenus pour une période importante telle que la période des fêtes de fin d'année. Cette technique a pour but de ne plus laisser beaucoup de contenus sur le marché pour ses concurrents (Thuillas et Wiart, 2019).

2.4.2.3. Médiation numérique.

Selon Delaporte (2019), la médiation générique des différents contenus cinématographiques est la manière dont les spécialistes audiovisuels élaborent la rencontre entre les films et leur audience grâce à l'utilisation d'une catégorisation par genre de contenus. Cette catégorisation est définie selon des caractéristiques propres au film en question telles que par exemple son intrigue (ex : film romantique), ses caractéristiques techniques (ex : long métrage) ou encore de ses conditions de production (ex : blockbuster). Elle permet par ailleurs d'organiser toute l'offre cinématographique. Cette médiation est fortement représentée sur les plateformes de vidéo à la demande qui propose pour le plus grand nombre cette catégorisation dans leur catalogue (Delaporte, 2019).

Les genres présents dans les catalogues de ces plateformes sont des genres assez traditionnels qu'on retrouve depuis déjà plus de cinquante ans maintenant. Parmi eux, nous pouvons citer les suivants : comédie, drame, documentaire ou encore action/aventure. Nous trouvons néanmoins également d'autres genres tels que par exemple celui destiné à la famille intitulée *enfant/famille* ou encore celui destiné à des films considérés comme étant des classiques avec pour nom « *classique* » (Delaporte, 2019).

Toutefois, les plateformes ont chacune leur propre genre tel que « *manga* » pour Xbox Live qui montre ainsi l'audience que la plateforme souhaite toucher tout en dévoilant une particularité plus propre à la plateforme en question. Dans le cas de la plateforme Xbox qui se trouve également être liée à la célèbre console de jeu vidéo portant le même nom, on pourrait en déduire que le public de cette plateforme soit donc passablement plus jeune (Delaporte, 2019).

Toute plateforme confondue, ce sont les propositions dans la partie « *nouveautés* » ou encore « *contenus populaires* » qui vont réellement être concurrentielles. Bien que la partie « *contenus populaires* » soit en réalité dépendante de comment la plateforme émet les recommandations, la partie « *nouveautés* » est quant à elle constituée des films, séries ou encore documentaires les plus récents. Nous pouvons néanmoins également y trouver du contenu qui est sorti il y a plusieurs années lorsqu'il s'agit d'un contenu qui a récemment rejoint le catalogue de la plateforme (Delaporte, 2019).

Dans le but de proposer une plus grande offre au niveau de sa médiation générique, certaines plateformes proposent également des médiations dites para-génériques qui consistent en réalité à fonctionner de la même manière que la médiation générique mais en utilisant une appellation différente telle que, par exemple, la dénomination « *thématische* ». Toujours dans la même optique, il y a les plateformes des chaînes de télévision qui ont désormais mis en place de nouveaux genres tels que « *série* » ou encore « *divertissement* ». Cette catégorisation a même parfois des emplacements qui leur sont propres avec ainsi un accès direct à celle-ci. Il est d'ailleurs possible de choisir, en amont du genre souhaité, si nous sommes davantage à la recherche d'un film ou d'une série.

C'est seulement une fois ce choix fait que les genres apparaissent. Cela s'explique par les nouvelles tendances et la nouvelle utilisation des plateformes par son public (Delaporte, 2019).

Cette catégorisation para-générique permet aux plateformes de vidéo à la demande de se différencier les unes des autres. Cela passe également par l'identité visuelle de la plateforme ainsi que de son identité éditoriale. Bullich et Guignard (2014) expliquent que cette attention particulière concernant le visuel de la plateforme démontre bien qu'il n'est plus uniquement question de la qualité des différents contenus présents sur la plateforme mais également dans la manière de l'aménager.

Netflix propose également une *catégorie « contenus originaux »* où on peut découvrir les contenus directement créés et produits par Netflix. L'entreprise accorde d'ailleurs de l'importance à ce dispositif de catégorie dans lequel elle investit encore de l'argent. Le catalogue interne de cette plateforme est par ailleurs régulièrement mis à jour avec de nouveaux contenus. (Delaporte, 2019).

L'interface de ces plateformes a également son rôle à jouer dans les catégories. En effet, elle doit s'assurer de donner l'impression d'avoir une large diversité dans le contenu ainsi que dans les différentes catégories proposées. Néanmoins, en plus de cela, l'interface doit également proposer une médiation qui correspond au catalogue de la plateforme et à l'audience que celle-ci souhaite toucher. C'est d'ailleurs ici qu'on peut mettre en avant le fait que la médiation générique est un procédé qui permet de répondre à ces deux objectifs. En effet, la médiation générique permet ici de ne pas se limiter concernant le nombre de genres proposés par la plateforme tout en lui laissant en même temps une certaine liberté au niveau de ses décisions éditoriales concernant les genres proposés au sein de la plateforme (Delaporte, 2019).

Malgré le fait que ce soit commun sur les plateformes d'avoir recours à la médiation générique, il existe néanmoins la plateforme LaCinetek qui n'utilise pas le système des catégories. Plateforme créée en 2015 par trois cinéastes, LaCinetek a un modèle bien différent des autres plateformes. En effet, celle-ci laisse chaque mois un cinéaste proposer une sélection qui compte cinquante films dont la plateforme va ensuite essayer d'avoir les droits pour pouvoir les diffuser. Le modèle économique de cette plateforme fonctionne avec un abonnement mensuel qui offre l'accès à dix films durant ce mois d'abonnement (Delaporte, 2019).

Bien que le fait de ne pas proposer de catégorie soit une réelle prise de position des cinéastes fondateurs (Pascale Ferran, Cédric Klapisch et Laurent Cantet), Jean-Baptiste Viaud qui est le délégué général de la plateforme explique que c'est pourtant une demande qui revient de manière régulière de la part des consommateurs de la plateforme. De ce fait, malgré ce positionnement assez tranché à la base, la plateforme s'adapte en proposant de temps en temps des sélections qu'on pourrait qualifier de thématiques sans que celles-ci ne soient réellement nommées de cette manière. Notons néanmoins que LaCinetek vise un public qu'ils nomment comme étant cinéophile, la plateforme ne vise donc pas un public

lambda. De plus, les contenus proposés se situent généralement plus au niveau des films provenant du cinéma du vingtième siècle, nommés *films de patrimoine* (Delaporte, 2019).

2.4.2.4. Marché de niche

2.4.2.4.1. Introduction

Dans un contexte où le marché de la vidéo à la demande est assiégé par des géants de la VOD, plusieurs plateformes moins généralistes arrivent néanmoins à se faire une place dans un segment client plus spécifique. Parmi celles-ci, nous pouvons citer Mubi, qui est à la fois distributeur en salles et également producteur de films d'auteurs, ou encore LaCinetek (Thuillas et Wiart, 2019).

Parmi les plateformes qui visent un public cinéphile en proposant des films indépendants, on remarque malgré tout à nouveau certaines différences. En effet, certaines plateformes telles que Mubi visent un public cinéphile dans sa globalité alors que d'autres plateformes s'attaquent quant à elles à des segments encore plus définis. La précision de ces segments permet aux plateformes qui se positionnent de cette manière de constituer une sorte de monopole sur cette offre bien définie (Thuillas et Wiart, 2019).

Le fait de se concentrer sur les niches du marché de la vidéo à la demande leur permet de ne pas être en concurrence directe avec les grandes plateformes. Ce positionnement face à la proposition de contenus dans leur catalogue leur permet également de mettre en lumière les productions qui sont souvent mises en second plan voire même oubliées au sein du catalogue des imposantes plateformes. Les plateformes cinéphiles s'inscrivent donc un objectif de mettre à l'honneur la diversité culturelle ainsi que les acteurs cinématographiques comme par exemple les producteurs (Thuillas et Wiart, 2019).

Les plateformes cinéphiles se distinguent également des plateformes plus globales au niveau de la recommandation de contenus. Alors que les plateformes telles que Netflix proposent des recommandations de films sur base d'un algorithme qui permet de guider les habitudes de consommation de ses utilisateurs, certaines plateformes cinéphiles optent quant à elles pour une sélection de recommandations qui est proposée par des acteurs cinématographiques. Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple de la plateforme LaCinetek dont la sélection est réalisée chaque mois par un cinéaste. La plateforme de streaming Kwa Films remet même en question les propositions de recommandation de Netflix qui peuvent, selon elle, être des fois aux antipodes de ce qu'un consommateur souhaite regarder (Thuillas et Wiart, 2019).

Bien que je partage l'avis de la plateforme Kwa Films concernant le fait que les recommandations de Netflix ne soient pas toujours en accord avec ce que je veux regarder, il est selon moi important d'apporter une nuance à propos de ce qu'est une recommandation pertinente ou non. Comme tout bon système, plus je vais lui donner de la matière et plus il va pouvoir me cerner en tant qu'individu. De ce fait, plus je vais

consommer des contenus sur la plateforme, plus celle-ci va pouvoir identifier ce que j'aime regarder ou non en termes de contenus. En réaction à cela, plus je vais visionner des films, plus mes recommandations risquent d'être pertinentes selon ce que j'ai appréciés regarder dans le passé.

Néanmoins, je ne pense pas qu'il y ait spécialement une meilleure manière de fonctionner au niveau des recommandations proposées par ces deux types de plateforme. Je pense que le choix de l'algorithme pour Netflix correspond bien à ce que le consommateur recherche sur ce genre de plateforme tout comme le choix plus personnel d'une sélection plus « artisanale » convient au public cinéphile de LaCinetek. De ce fait, je pense que cela dépend réellement des consommateurs et des choix éditoriaux de ces dites plateformes. À mon sens, cela dépend également de la relation des dirigeants de la plateforme et de la technologie. Le fait de proposer une offre réalisée par les soins d'une personne évoluant dans le domaine cinématographique permet de garder une proximité avec son public tout en lui donnant un sentiment d'avoir accès à une mine aux trésors. À mes yeux, le fait qu'une sélection soit réalisée par des professionnels du métier rajoute une plus-value à la plateforme. Cela lui donne également du crédit. Mais, à nouveau, cela dépend réellement des consommateurs et de leurs attentes concernant les films qu'ils souhaitent regarder. Viens également s'ajouter la nuance de ce qu'est un bon film ou non...

2.4.2.4.2. Problèmes rencontrés par les marchés de niche

Bien que le marché de niche soit une éventualité pour se démarquer des plateformes telles que Netflix ou encore Disney + et donc éviter une concurrence directe avec ces géants, ce marché fait néanmoins face à d'autres obstacles. En effet, selon Lehmann-Ortega et al. (2016), pour qu'une stratégie de niche reçoit un succès, celle-ci doit prendre en compte trois éléments : la viabilité économique de cette niche, la connaissance de cette niche par le public et le fait de pouvoir défendre celle-ci. (Thuillas et Wiart, 2019)

Seulement, il s'avère que les plateformes cinéphiles sont en réalité relativement fragiles sur ces trois aspects. En effet, le principe même de se positionner comme étant une niche met en cause la viabilité économique de la plateforme. Si la plateforme souhaite toucher un public trop restreint, le marché risque de se montrer trop limité et donc que la demande soit insuffisante pour couvrir les frais et en parallèle rendre la plateforme viable. La première difficulté consiste à acquérir une clientèle assez conséquente pour pouvoir couvrir les frais liés à la création du catalogue, chose qui n'est pas aisée à faire (Thuillas et Wiart, 2019).

En 2019, même une plateforme telle que Mubi qui est une plateforme internationale et relativement ancienne (crée en 2007 sous le nom de « *The Auteurs* ») n'était toujours pas rentable alors que celle-ci avait quand même réussi à se démarquer des autres plateformes cinéphiles (Thuillas et Wiart, 2019).

C'est grâce à des aides publiques ou encore un système de crowdfunding que ce genre de plateforme arrive encore à fonctionner en France. Sans ces aides, il serait beaucoup plus difficile à ses plateformes de réussir à garder la tête hors de l'eau. Néanmoins, ce fait montre également une sorte de dépendance à ces aides, chose qui n'est pas spécialement bien pour la continuité de la plateforme. Les représentants de LaCinetek disaient même en 2019 que les aides publiques représentaient 80% du financement contre 20% de retours propres alors que Les Mutins de Pangée annonçaient que sans les aides publiques et précisément le CNC, ça serait une activité à pertes (Thuillas et Wiart, 2019).

Outre le problème économique, vient également s'ajouter le problème de la visibilité de cette offre cinématographique. En effet, les plateformes cinéphiles remarquent leur manque évident de visibilité au sein du public visé. On pourrait se dire que, en théorie, les plateformes cinéphiles pourraient toucher directement le public ciblé en utilisant des stratégies de communication de marketing mais la réalité est en fait bien plus compliquée que ça. N'ayant pas énormément de budget et étant souvent formé par une équipe comptait peu de personnes, les plateformes cinéphiles optent plutôt pour des stratégies qui sont établies sur des vecteurs externes tels que l'organisation de projections publiques ou encore la mise en place de partenariats avec des magazines ou des festivals (Thuillas et Wiart, 2019).

C'est seulement une fois que la plateforme est mise devant les yeux de l'audience souhaitée que les plateformes ont l'opportunité de la convertir en client. Néanmoins, cette étape reste compliquée et elle l'est d'autant plus lorsqu'on prend également en compte la fidélisation de ces clients. En effet, la fidélisation des clients est devenue un élément plus délicat depuis que les offres sans engagement sont apparues. La plateforme Mubi explique d'ailleurs que le combat le plus important de la plateforme est le fait de pouvoir conserver ses abonnés. Elle ajoute que si la plateforme arrivait à garder ses abonnés, elle ne serait plus dans la nécessité d'investir dans le marketing (Thuillas et Wiart, 2019).

2.5. *Les deux géants des plateformes de vidéo à la demande : Netflix et Disney +*

Il est maintenant temps d'en apprendre davantage sur les plateformes de vidéo à la demande qui ont pu recueillir un succès certain durant ces dernières années. Ici, nous parlerons plus en détails de Netflix et de Disney +. Le fait de se focaliser sur ces deux plateformes à succès nous permet de ne pas trop s'étaler sur les nombreuses plateformes existantes tout en proposant en parallèle tout de même une comparaison entre ces deux géants du streaming.

2.5.1. Netflix

2.5.1.1. Historique

Origine

Créé en 1997 par Marc Randolph et Reed Hastings, Netflix a été lancé avec une mise de départ de 2 millions de dollars. Mais qui sont donc ces deux co-fondateurs qui ont créé cette entreprise devenue phare ?

Né en 1958, Marc Randolph a toujours été intéressé par divers sujets tels que le marketing, la micro-informatique ou encore la façon dont une entreprise pouvait gérer le mailing. C'est même lui qui s'est occupé du marketing du magazine MacWorld lorsque le MacIntosh est sorti en 1984. Cette expérience lui fera d'ailleurs comprendre quelque chose d'important qui sera utilisé pour Netflix : il faut que le produit soit envoyé chez le client en moins d'une journée. Plus tard, après une expérience professionnelle au sein d'une entreprise concurrente de Microsoft, Marc Randolph prendra place dans la création d'une start-up nommée *Integrity QA*. Cette start-up mettait en place des systèmes qui détectaient eux-mêmes les erreurs qui se trouvaient dans des logiciels. Start-up intéressante qui se trouve dans un contexte où la compétition fait rage, elle se fera racheter deux années plus tard par une société qui a été fondée par nul autre que Reed Hastings (Le Diberder, 2019).

Né en 1960, Reed Hastings ne suivra pas la tradition familiale qui consiste à essayer d'entrer à Harvard. Passionné par les mathématiques, il deviendra professeur durant trois années après avoir obtenu son diplôme de mathématiques à l'Université Bowdoin. Après trois années en tant que professeur, il décidera de s'inscrire à l'Université Stanford où il décrochera un diplôme en intelligence artificielle. Il fondera en 1991 Pure Software qui est l'entreprise qui rachètera Atria ainsi que la start-up Integrity QA (Le Diberder, 2019).

Rencontre réalisée dans le cadre de ce rachat, Reed Hastings sera conquis par le profil de Marc Randolph à qui il proposera de conserver les commandes du pôle marketing de Pure Software qui a changé de nom pour Pure Atria. Seulement, les affaires évoluent très rapidement à ce moment-là et l'entreprise fusionnera en avril 1997 avec Rational Software. Cette fusion, qui signifie également la vente de Pure Atria, spécifie que l'ancienne équipe dirigeante doit faire ses cartons. Néanmoins, même si la vente avait été signée, il fallait toujours que les autorités de la concurrence approuvent cela ce qui a eu pour répercussion que l'équipe dirigeante a continué à être rémunérée pendant quatre mois. C'est à ce moment-là que Reed Hastings est devenu riche (Le Diberder, 2019).

Peu de temps passe durant lequel les deux futurs co-fondateurs continuent leur propre parcours professionnel de leur côté. Néanmoins, l'entrée en bourse d'Amazon, qui était à ce moment-là uniquement une librairie en ligne, ainsi que l'arrivée du DVD vont accaparer l'attention de Randolph au cours du printemps 1997. Amazon lui faisait penser

à ce qu'il avait pu faire au niveau du marketing du MacIntoch alors que le DVD se distinguait des cassettes VHS de l'époque. Il lui était donc venu en tête l'idée de vendre en ligne ce fameux DVD avant de l'envoyer par la poste. C'était faisable au vu de la taille du DVD et de sa solidité, chose qui n'était pas réellement possible pour les cassettes qui étaient assez volumineuses et fragiles. Et, c'est donc après avoir vu ce potentiel que Randolph a réussi à ce que Hastings le suive dans le projet (Le Diberder, 2019).

C'est finalement à l'été 1997 que Randolph et Hastings, accompagnés par d'autres personnes, vont s'intéresser au projet. Le projet sera porté par des business angels ainsi que par les parents de Randolph ce qui permettra de réunir au total 2 millions de dollars pour lancer la société. Nous voilà donc face à une start-up qui est assez hors norme puisque la somme de départ est conséquente, mais également parce que les membres qui participent au projet sont des personnes ayant travaillé au sein de grosses boîtes comme Oracle ou Borland. En d'autres mots, il s'agissait de personnes qui étaient calées dans ce qu'elles faisaient et non pas des personnes inconnues qui ont une idée de génie. Néanmoins, aucun d'eux n'avait de connaissance dans le monde audiovisuel et c'est pour cela qu'ils ont enrôlé Mitch Lowe qui se trouvait être le président de la Video Software Dealers Association, association qui visait à militer pour les intérêts des détaillants vidéos. Grâce à lui, ils auront d'ailleurs l'occasion de participer à divers évènements où ils pourront rencontrer des acteurs importants dans le domaine de l'audiovisuel (Le Diberder, 2019).

Pendant l'année qu'ils s'étaient accordés pour lancer un site entièrement exploitable, la question du nom du projet a été évoquée. Ils ont finalement nommé le projet Netflix, composé de « Net » fait directement penser à Internet et de « flix » qui est l'abréviation du mot anglais « flicks » qui signifie film (Guyon, 2021). C'est donc le 14 avril 1998 que le site de Netflix est officiellement mis en ligne ! Et, le premier soir de lancement, il comptabilise déjà pas moins de 108 commandes. Chiffre qui aurait sans aucun doute pu être plus grand si le site n'avait pas crashé dû à son succès. Néanmoins, Marc Randolph explique que ce chiffre était attendu non pas pour la première soirée mais pour le mois entier (Cauthen, 2019).

Malgré divers crashes de son site internet de par une importante concentration de visite, Netflix va faire face à un autre problème. À cette époque, bien que le DVD soit attrayant pour sa facilité d'envoi par la poste, il n'est pas pour autant à la portée de tout le monde (Le Diberder, 2019).

En effet, à ce moment-là, il n'y a pas beaucoup de personnes qui ont à leur domicile le lecteur pour être capable de lire les DVD. C'est grâce à la diminution des prix de ces lecteurs durant les années 2000 que l'entreprise va pouvoir sortir la tête de l'eau. Néanmoins, Netflix ne va pas se limiter à l'envoi de DVD puisqu'au vu des difficultés que l'entreprise a dû faire face à son lancement, les dirigeants ont eu le temps de penser à un autre modèle économique qui est d'ailleurs considéré comme original pour cette période (Attia, 2020).

Dans le film nommé *Netflix vs the World*, Marc Randolph partage un avis plutôt différent sur le sujet. Il explique que la start-up était bien lancée et que Netflix avait eu cet été là un mois qui avait atteint les 100 000 dollars de revenu ce qui était vraiment bien. Néanmoins, il explique également que le problème était que la majorité de leurs recettes venait du fait que les personnes achetaient leur film, chose qu'elles allaient bientôt pouvoir faire via Amazon ou encore via Walmart. Du coup, cela s'avérait être un problème puisque Netflix risquait de disparaître (Cauthen, 2019).

En parallèle, il explique également que Netflix offrait la possibilité de louer mais également d'acheter les films ce qui était assez contradictoire à son sens et ce qui était aussi mal compris des fois par leur public puisque tous les films n'étaient pas louables ou encore achetables. Cela rendait en réalité leur travail beaucoup plus compliqué de faire les deux en même temps tant au niveau logistique qu'au niveau de la perception de la clientèle. Il fallait donc trouver une solution (Cauthen, 2019).

Lorsque Netflix a été lancé, son modèle économique reprenait les mêmes codes que les magasins qui louaient des DVD c'est-à-dire qu'il était constitué d'une date limite qui, si elle n'était pas respectée, allait de pair avec des pénalités liées au retard d'un retour de DVD. Là, le modèle économique qu'ils ont pensé et qu'ils ont proposé consiste à proposer un abonnement ce qui leur évite les pénalités liées au retard tout en permettant en même temps aux personnes de visionner le contenu vidéo plus longtemps. Au final, il s'est avéré que ce modèle économique a eu énormément de succès (Attia, 2020).

Ce système d'abonnement compte plusieurs avantages dont le fait de fidéliser ses clients mais également de prendre connaissance de leurs habitudes et des contenus qu'ils apprécient regarder. Avec ces données, Netflix proposera rapidement une offre personnalisée qui sera possible grâce à l'utilisation d'algorithmes qui vont suggérer des DVD qui pourraient intéresser l'abonné de par les DVD qu'il a déjà pu précédemment visionner (Attia, 2020). Grâce à cet algorithme qui offre cette personnalisation, le public est conquis ce qui va faire que Netflix va atteindre le million d'abonnements en 2003 (Guyon, 2021).

Netflix va finalement réussir à s'imposer sur le marché à tel point que l'entreprise va servir à l'effondrement de son concurrent nommé Blockbuster qui était la société la plus importante en termes de location de DVD aux États-Unis (Attia, 2020).

Le streaming : une nouvelle étape

Le streaming arrive en 2007 et cela va représenter une nouvelle étape importante pour Netflix. L'entreprise va en profiter et va donc y implanter son modèle qui fonctionne bien : la combinaison de l'abonnement et de la personnalisation du contenu. L'interface est adaptée en fonction des contenus que vous avez précédemment regarder ce qui fait que votre interface ne sera pas la même que quelqu'un autre (Attia, 2020).

En effet, lorsque nous comparons deux comptes différents, nous pouvons voir que l'interface et les contenus proposés sont tous deux différents. Les recommandations sont établies aussi bien par le contenu visionné par l'abonné que par la façon dont il consomme le contenu. En réalité, les recommandations sont aussi réalisées sur base de comment, quand et où l'abonné regarde le contenu de la plateforme. C'est d'ailleurs grâce à ces nombreuses informations que l'algorithme vous recommande du contenu qui est susceptible de vous plaire, contenu qui permet au client de continuer à être attiré par le catalogue proposé par la plateforme. Et, même si nous n'y pensons pas spécialement, cela fait déjà plus de 20 ans que Netflix emmagasine ce genre d'informations. 20 années durant lesquelles la société a pu suivre le changement de comportements de ses abonnés (Attia, 2020).

Dans les années qui suivent l'arrivée du streaming, Netflix en profitera pour avoir un accord avec Xbox afin que la console Xbox 360, également munie d'un lecteur Blu-Ray, puisse être utilisée par les abonnés de la plateforme pour visionner leurs films. L'expansion de Netflix commence et l'entreprise va être disponible dans plusieurs pays (Guyon, 2021). En 2012, la plateforme est disponible dans divers pays de l'Europe tels que le Royaume-Uni, l'Irlande ou encore la Norvège (Lovens, 2014). Netflix innove, élargissant par la même occasion son offre en proposant du contenu pour les enfants, et dépasse finalement le cap des 25 millions d'abonnés en 2012. C'est aussi en 2012 que la plateforme qui proposait toujours son service de location de DVD va finalement arrêter ce service puisque celui-ci est mis un peu de côté depuis un moment (Guyon, 2021).

Malgré son succès, Netflix a un problème : son catalogue contient uniquement du contenu qui ne lui appartient pas à proprement parler. En effet, Netflix diffuse bien divers contenus mais ceux-ci sont détenus par des studios de production auxquels l'entreprise doit acheter les droits de diffusion. En plus du fait que ces droits soient onéreux, ils doivent aussi en réalité être renouvelés ce qui peut mener à des négociations par rapport aux coûts demandés pour acquérir ces droits. Vient s'ajouter à ça la désormais méfiance des studios envers Netflix puisqu'ils ont le sentiment d'aider l'entreprise américaine à s'imposer de plus en plus sur le marché, chose qui pourrait rendre l'entreprise Netflix plus importante qu'eux (Attia, 2020).

C'est donc pour ces raisons que Netflix s'est lancée dans la production de ses contenus exclusifs qui porteront le label « *Netflix Originals* ». Et, contrairement à un studio qui débute, Netflix avait les données nécessaires pour savoir ce que ses abonnés aimaient regarder et c'est grâce à ces données que l'entreprise va pouvoir produire du contenu

adéquat à ses abonnés. Sa première série, *House of Cards*, sortira en 2013 et rencontrera d'ailleurs un véritable succès. Cette série sera également récompensée plusieurs fois dans diverses cérémonies (Attia, 2020). Parmi ses récompenses, on peut noter trois Emmy Awards ce qui était une nouveauté pour une plateforme dans ce genre (Guyon, 2021). C'est en 2014 que la plateforme sera officiellement disponible en Belgique mais également en France, en Allemagne, en Autriche et en Suisse. L'année précédente, ça avait été au tour des Pays-Bas d'accueillir la plateforme américaine (Lovens, 2014).

C'est en 2021 que Netflix franchira la barre des 200 millions d'abonnés dans le monde entier alors que la plateforme est disponible dans 190 pays et qu'elle propose du contenu dans 21 langues différentes (Guyon, 2021).

2.5.1.2. *Critiques*

La plateforme reste néanmoins critiquée sur plusieurs aspects. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer le fait que la plateforme dépose son label Netflix Originals sur certains contenus que l'entreprise n'a pas réellement produits. C'est le cas pour la série mondialement connue *Riverdale* qui apparaît comme un contenu Netflix Originals chez nous, en Belgique, alors qu'il s'agit en réalité d'un contenu créé et produit par la CW qui est une chaîne aux États-Unis. Détenant les droits de diffusion à l'étranger, Netflix y dépose son label ce qui permet de grossir le nombre de séries dites originales alors qu'elles ne le sont pas réellement puisqu'elles ne sont pas directement produites par Netflix (Attia, 2020).

Une autre critique est quant à elle liée à l'imposition de la société. En effet, d'après TaxWatch, qui est une organisation anglaise d'investigation concernant les problématiques liées à la fiscalité, Netflix aurait recours à de l'optimisation fiscale (Attia, 2020).

2.5.1.3. *Aspects marketing*

La clientèle de Netflix est majoritairement composée de jeunes qui ont entre 15 et 14 ans. Jeunes que l'entreprise a réussi à séduire par le prix de son abonnement mensuel qui coûte moins de 10 € pour son tarif le moins cher. Comme nous allons pouvoir le découvrir, la plateforme de vidéo à la demande arrive à communiquer de manière totalement pertinente avec cette cible (Les petits puzzles, 2020).

Parmi ses cibles, Netflix vise également les familles qui ont des enfants. C'est d'ailleurs pour cela que la plateforme propose des contenus dédiés aux enfants tels que les dessins animés. Afin de ne pas tomber sur un contenu inapproprié pour les enfants, la plateforme a même mis en place une fonction jeunesse où il est possible de visionner des contenus

prévus pour les plus jeunes. Notons aussi que la plateforme a proposé dans son catalogue des contenus qui étaient diffusés lorsque les parents d'aujourd'hui étaient encore des enfants. Ainsi, la plateforme laisse l'opportunité aux parents de se replonger dans des souvenirs d'enfance (Les petits puzzles, 2020).

Netflix a mis en place ce que nous pouvons considérer comme étant une stratégie globale qui consiste à toucher énormément de personnes d'un coup. Que cela soit par sa présence quotidienne sur les réseaux sociaux ou encore dans des publicités plus classiques tels que l'affichage dans la rue, l'entreprise américaine a un marketing que de nombreuses entreprises pourraient envier. Communiquant régulièrement sur ses réseaux sociaux, la plateforme a son propre compte dans chaque pays dans lequel elle délivre son service. Que cela soit pour annoncer la disponibilité d'un nouveau film ou pour en teaser un qui sera prochainement disponible, Netflix est très doué quant au fait de générer de l'engagement suite à ses publications. Celles-ci sont régulièrement commentées et repartagées par de nombreuses personnes (EMIC, 2021).

Le Community Manager est réellement un élément essentiel à la bonne communication de la plateforme. Ce dernier utilise d'ailleurs un ton familier tout en faisant preuve régulièrement d'humour. En fait, lorsque le Community Manager publie quelque chose sur les réseaux sociaux de Netflix, il agit en réalité comme s'il était un ami du client. Il a d'ailleurs conscience des publications qui vont pouvoir générer énormément de réactions. Il utilise donc des sujets d'actualité qu'il tourne sur le ton de la rigolade. Il n'hésite d'ailleurs pas à des fois réagir à des publications de certains abonnés qui n'ont en réalité rien demandé. C'est là aussi qu'on voit la spontanéité du Community Manager de Netflix (EMIC, 2021).

Le compte Twitter de Netflix France apparaît d'ailleurs souvent dans les top tweets ce qui montre en réalité l'engagement de la communauté de la plateforme de vidéo à la demande. Le fait que les publications de Netflix soient relayées par sa communauté permet aussi d'élargir sa portée. Il arrive d'ailleurs assez régulièrement que ce soit en réalité la communauté qui crée le contenu que le Community Manager va ensuite repartager. On parle donc ici de *User Generated Content*. Outre le fait que cela permet au Community Manager d'établir un lien direct avec les abonnés de la plateforme de vidéo à la demande, le fait de poster le contenu créé par d'autres personnes en motivent certaines à s'y mettre également. De par cela, Netflix multiplie à nouveau sa portée tout en gagnant de l'engagement auprès de ses abonnés. Cela lui permet aussi de favoriser l'apparition du sentiment d'appartenance (EMIC, 2021)..

Une autre technique qui est régulièrement utilisée par Netflix est ce qu'on appelle le *FOMO* qui signifie en anglais *Fear Of Missing Out* c'est-à-dire le fait d'avoir peur de manquer quelque chose. Lorsqu'un nouveau contenu attendu est sur le point de sortir, Netflix ne cesse de teaser la sortie de celui-ci. Bien souvent, il précise même l'heure à laquelle le contenu sera disponible. Il présente en réalité cela comme une sorte de rendez-vous à ne pas manquer sous peine de rater quelque chose. Dans un sens, il n'a pas tort

puisque les réactions sont souvent très rapides sur Twitter. C'est d'autant plus le cas lorsqu'il s'agit d'un contenu qui est particulièrement attendu (EMIC, 2021).

Outre ses réseaux sociaux sur lesquels Netflix parle régulièrement de ses contenus phares pour faire craquer les personnes qui ne sont toujours pas abonnées, Netflix utilise également le casting qui est présent dans ses contenus. Les acteurs deviennent donc en quelque sorte les ambassadeurs du film dans lequel ils sont apparus sur leurs réseaux sociaux. Nous pouvons d'ailleurs voir ce phénomène en temps réel avec par exemple le film *Purple Hearts* qui a accueilli un succès monstre. Succès qui ne s'arrête pas pour l'instant puisque les acteurs continuent à poster du contenu en lien avec le film. Le succès d'une série serait d'ailleurs également analysé au niveau du nombre d'abonnés que les acteurs ont gagné depuis que la série a été diffusée (EMIC, 2021).

Netflix a également recours au street marketing. Parmi un exemple de street marketing mis en place par la plateforme de vidéo à la demande, nous pouvons citer l'installation de plusieurs grands sabliers. Ceux-ci étaient disposés à Paris et étaient composés par de la fausse cocaïne. Cette action avait pour but de marquer le décompte avant le retour de la célèbre série *Narcos*. Il faut savoir que ces sabliers avaient été placés deux jours avant la sortie de la série et que ceux-ci représentaient en temps réel le temps qu'il restait avant la diffusion de la série. Il s'agissait donc en réalité d'un décompte visible dans la vie réelle et cela par tous les passants qui se baladaient dans ce coin (Les petits puzzles, 2020).

2.5.1.4. Situation actuelle en 2022

Premier trimestre

Malgré son nombre d'abonnés grandissant, Netflix s'est vu perdre près de 200 000 abonnés durant le premier trimestre de l'année 2022 ce qui a valu à l'entreprise américaine d'avoir des retombées au niveau de la bourse (l'action Netflix avait chuté de 37% suite à la diffusion des résultats du premier trimestre) mais également au niveau des actionnaires de l'entreprise qui ont accusé Netflix de cacher le fait que l'accroissement du nombre d'abonnés ralentissait. En effet, bien qu'on puisse se dire que perdre 200 000 abonnés sur près des 222 millions que compte la plateforme de vidéo à la demande n'est pas énorme en termes de chiffres, il est important de prendre en compte le fait que les prévisions de la plateforme annonçaient une augmentation de 2,5 millions d'abonnés pendant cette même période. Les actionnaires ont donc eu l'impression qu'on leur avait menti. Les fondateurs voulaient faire attention et rester sur la retenue quant aux prévisions annoncées en expliquant qu'il y aurait naturellement une retombée suite à « l'après pandémie » et que les chiffres de 2022 allaient être d'office nettement moins bons que ceux de 2021. Seulement, la perte d'abonnés a été considérablement bien pire que ce à quoi Netflix s'attendait (Boero, 2022). Cette perte considérable d'abonnées était une première pour l'entreprise qui n'avait pas connu cela depuis plus de dix années (Sacré, 2022).

Il faut également prendre en compte le fait que l'exigence des actionnaires n'a pas cessé d'augmenter au vu du fait que Netflix a monté dans la bourse durant les deux dernières années. Comme nous le savons, Netflix a pu être profitable suite aux divers confinements réalisés pour canaliser au mieux la pandémie et qu'elle a donc gagner de nombreux abonnés durant cette période. Durant cette même période, au vu de l'augmentation d'abonné, l'entreprise avait vu sa valeur boursière fortement augmenter (Boero, 2022).

Le fait que la concurrence se soit développée joue également un rôle dans cette baisse d'abonnées. En effet, en dehors de Disney +, on peut voir Amazon Prime Video mais aussi Apple TV + qui commencent à prendre leur marque sur le marché. En parallèle, nous avons également d'autres plateformes américaines qui viennent s'ajouter à l'échiquier tel que HBO Max. La difficulté de Netflix se pose au niveau de la création de contenu qui s'imposerait comme un nouveau contenu phare. Bien qu'on puisse penser à des séries qui ont marqué nos esprits durant les deux dernières années telles que *La Chronique des Bridgerton* ou encore *Squid Game*, cela n'est pas assez conséquent selon Capucine Cousin. En effet, si on compare cela à Disney +, la plateforme Disney + peut quant à elle utiliser les nombreuses franchises de Disney comme par exemple Star Wars et peut ainsi proposer du contenu qui en dérive, donnant l'illusion de se renouveler (Boero, 2022).

Malgré la concurrence qui fait rage, nous pouvons quand même nous questionner quant au fait qu'il y ait d'autres raisons qui auraient causé un tel écart entre les prévisions annoncées par Netflix et les chiffres finaux. La réalité, c'est que la guerre qui se déroule en Ukraine a eu un impact direct sur l'entreprise américaine. Outre le fait que l'entreprise ait arrêté ses services en Russie et que cela a représenté une perte de 700 000 abonnés, l'augmentation des frais d'énergie et l'inflation ont eu un impact sur les dépenses culturelles de nombreux foyers. Le fait que l'abonné puisse décider chaque mois s'il souhaite continuer ou arrêter son abonnement joue un rôle dans la diminution des abonnés puisque certains souhaitent désormais diminuer leurs dépenses culturelles de par le coût de la vie qui augmente. Il s'agit ici d'un élément que l'entreprise n'avait pas assez pris en compte (Boero, 2022). En parallèle, Netflix affirme que sans la guerre, l'entreprise aurait pu compter près de 500 000 abonnés en plus en comparaison avec son trimestre précédent (Sacré, 2022).

Néanmoins, de mon propre avis, la situation tendue qui liait l'Ukraine et la Russie pouvait déjà alarmer Netflix quant à une éventuelle guerre en préparation. Il est d'ailleurs probable que cette éventualité soit apparue dans des scénarios de gestion de risques. En parallèle, Netflix a perdu des abonnés suite au fait que la plateforme ait quitté la Russie mais cette décision vient de l'entreprise américaine. Bien que le fait de rester disponible en Russie au vu de la situation aurait pu poser des questions éthiques, l'arrêt de ses services dans le pays reste une décision de la plateforme de vidéo à la demande américaine. D'ailleurs, avant l'arrêt de ses services en Russie, Netflix avait déjà conscience de ce que la population russe représentait en termes de nombre d'abonnés et donc de ce que l'entreprise allait perdre en termes d'abonnés.

Afin de contrer cette diminution et de rassurer les actionnaires, Netflix avait déjà pensé à proposer une solution qui modifierait le schéma classique jusqu'alors proposé par la plateforme de vidéo à la demande. Cette solution, c'est le fait de limiter le partage de compte avec des personnes qui ne font pas partie du ménage et de réprimer les personnes qui donnent leurs mots de passe. Bien que ce soit une pratique connue et que celle-ci avait été jusqu'à présent tolérée par Netflix, si on peut dire cela ainsi, l'entreprise américaine ne serait plus aussi tolérante qu'auparavant au vu des 100 millions de ménage qui ont accès à un abonnement sans en payer le prix. Le fait de limiter cette fraude pourrait donc permettre à Netflix de rentabiliser ses abonnés clandestins si ceux-ci souscrivent réellement à un abonnement (Boero, 2022). Notons néanmoins que la mise en place d'un système de vérification pour limiter les fraudes de mots de passe coûterait environ 6 milliards de dollars américains par an à l'entreprise (Sacré, 2022).

Toujours dans l'idée de contrer cette diminution et donc d'acquérir de nouveaux abonnés, Netflix penserait à mettre en place dans deux ans un système d'abonnement qui serait moins cher que l'abonnement classique. Ce système d'abonnement serait en réalité une nouvelle formule qui serait moins chère mais qui serait accompagnée de publicité. La diminution du coût de l'abonnement pourrait leur permettre de conquérir de nouveaux abonnés (Boero, 2022). Ce système de pub qui serait géré par Microsoft permettrait ainsi d'attirer un public ayant moins de budget que le public initialement visé (Sacré, 2022).

Le directeur des opérations de Netflix, Greg Peters, explique que leur choix s'est porté sur Microsoft car l'entreprise détient les ressources nécessaires pour satisfaire les besoins publicitaires de Netflix mais aussi parce que Microsoft pourra créer avec eux cette nouvelle offre. En parallèle, Greg Peters explique que Microsoft est aussi une opportunité en termes d'innovation pour le futur de Netflix tant au niveau de la technologie de manière générale que par rapport aux techniques de vente ou à la protection des données confidentielles des abonnés de la plateforme (Kuczynski, 2022).

Notons néanmoins que ce système, d'offre moins cher avec des publicités, a également déjà été pensé par les concurrents de Netflix tels que Disney et HBO Max (Boero, 2022).

Si on prend ce fait en compte, de mon point de vue, le fait de proposer une formule moins coûteuse avec un système de publicité pourrait certes attirer plus de potentiels abonnés mais la formule ne permettrait pas réellement à Netflix de se distinguer de ses concurrents puisque ceux-ci proposent également cette même formule. Tout dépend donc de l'intérêt que l'entreprise a à mettre en place ce système. Si c'est uniquement une question d'abonnés, la formule est une bonne option. Néanmoins, si l'entreprise perçoit cette formule comme étant un moyen de se distinguer des autres plateformes de vidéo à la demande, ce n'est clairement pas le cas.

Nous pouvons donc nous questionner quant au fait que ce soit éventuellement un marqueur du déclin de Netflix mais Capucine Cousin explique que ce n'est pas le cas. Certes, Netflix va devoir faire attention aux coûts engendrés par ses productions en privilégiant la qualité à la quantité mais elle confie que l'entreprise est devenue à peu près

rentable alors que ce n'était pas du tout le cas il y a encore trois ans. Elle confie qu'il s'agit désormais d'une société plus grande et affirmée qui n'a pas encore les mêmes ressources que les géants formant les GAFAM. Cependant, Netflix reste une société importante dont le rachat peut être envisagé dans un futur lointain mais pas pour tout de suite en tout cas (Boero, 2022).

Deuxième trimestre

Bien que Netflix s'est vu à nouveau perdre des abonnés durant le deuxième trimestre de 2022, les prévisions de l'entreprise pour ce trimestre étaient plus sévères que ce qui s'est passé dans la réalité. En effet, alors que les prévisions évaluaient une perte de deux millions d'abonnés pour ce second trimestre, la plateforme de vidéo à la demande a pu voir son nombre d'utilisateurs réduit de 970 000, ce qui est donc loin des deux millions attendus (Sacré, 2022).

Avec cette diminution, Netflix termine le mois de juin avec pas moins de 220,7 millions d'abonnés dans le monde entier. Le fait que l'entreprise ait perdu moins d'abonnés que prévu pourrait être expliqué par la sortie de la nouvelle saison de la très célèbre série *Stranger Things* qui est proposée sur Netflix. Comptant pas moins de 1,3 milliard d'heures de visionnage à son compteur, cette quatrième saison de la série aurait donc aidé la plateforme à réduire la perte d'abonnés (Sacré, 2022).

Le fait que les prévisions aient été pires que la réalité a donné une recrudescence de confiance à l'entreprise américaine qui souhaite reconquérir près d'un million d'abonnés pour son troisième trimestre ce qui permettrait à la plateforme d'atteindre les 221,67 millions d'abonnés payants. Tout comme pour le premier trimestre, la diffusion des résultats de l'entreprise a eu des répercussions sur l'action de Netflix en bourse. Ici, contrairement au trimestre précédent, l'action a été augmentée (Sacré, 2022).

Malgré la présence de ses concurrents, Netflix arriverait selon la BBC à conserver sa position de leader du marché. La BBC explique également que l'entreprise américaine arrive à capter un nombre supérieur de « déserteurs » que ses concurrents. Cette information est intéressante pour l'entreprise puisque cela signifie que si un foyer devait garder uniquement un abonnement à cause de la réduction de son pouvoir d'achat, plusieurs ménages choisiraient Netflix à la place de ses concurrents (Sacré, 2022).

Avant la pandémie, Netflix pouvait compter 167 millions d'abonnés qui se sont transformés deux ans après en 222 millions soit une augmentation de 55 millions d'abonnés en deux ans (Sacré, 2022).

Bien que conquise, l'Europe ne semble pas oublier son propre marché de contenu. En effet, depuis le début de 2021, une directive du Service Médias Audiovisuel (SMA) impose aux éditeurs audiovisuels d'investir dans les productions ou coproductions locales. Cette directive peut tant s'avérer être un avantage qu'un inconvénient puisque les

États ont la liberté de délimiter quel est le pourcentage de leur chiffre d'affaires que les plateformes de vidéo à la demande sont obligées d'injecter dans ces productions. En Belgique, ce pourcentage pourrait varier en 1 % et 15% en fonction de leur chiffre d'affaires. Dans le cas de Netflix, l'entreprise demande au grand maximum un statu quo de 2,2%. (Sacré, 2022).

Notons aussi que certains médias plus traditionnels ont fusionné ou se sont alliés pour pouvoir faire face aux géants US. À titre d'exemple, en France, nous pouvons nommer la fusion entre TF1 et M6. En Belgique, cela s'illustre par l'acquisition du groupe RTL par DPG Media et le groupe Rossel (Sacré, 2022).

2.5.2. Disney +

Disney + a connu un réel succès dès son lancement en 2019. En effet, la plateforme de vidéo à la demande issue du groupe mondialement connu Disney s'est vu connaître un succès fulgurant, passant d'aucun abonné à 10 millions aux États-Unis et cela en moins d'une journée (Michaux, 2020). À son lancement, l'objectif de la plateforme de vidéo à la demande est de se rendre disponible dans le monde entier dans les deux ans qui suivent sa sortie. La plateforme de vidéo à la demande américaine a d'ailleurs d'abord été disponible dans d'autres pays européens avant la Belgique. En effet, la plateforme créée par Disney était déjà disponible en juillet 2020 dans plusieurs pays européens tels que la France, la Suisse, les Pays-Bas, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, l'Autriche, l'Irlande ou encore le Royaume-Uni. C'est seulement deux mois après, précisément le 15 septembre 2020, que la plateforme américaine a été mise à disposition du public belge. C'est aussi à cette date que Disney + a été disponible dans d'autres pays européens tels que le Luxembourg, la Norvège, la Suède, la Finlande, le Danemark et l'Islande (Luo, 2020).

Contrairement à une toute nouvelle plateforme inconnue, Disney + a de nombreux avantages que d'autres plateformes n'avaient pas. En effet, durant ces dernières années, Disney a eu l'occasion de racheter des studios qui ne lui appartenaient pas au départ. Parmi ceux-ci, nous pouvons nommer les studios Pixar et 20th Century Fox. Le fait d'avoir de tels studios permet à l'entreprise de proposer une plateforme de vidéo à la demande avec un catalogue rempli de films connus par le grand public. C'est là toute la richesse offerte par le catalogue de Disney + où nous pouvons voir apparaître les films culte de Disney mais également les films produits par les studios que Disney a rachetés. Notons que la plateforme de vidéo à la demande a également su profiter de la pandémie qui lui a permis d'atteindre plus de 54 millions d'abonnés alors que l'entreprise visait entre 60 et 90 millions d'abonnés pour dans cinq ans (Luo, 2020).

Comme les autres plateformes de vidéo à la demande, la plateforme Disney + s'est avérée être une des grandes gagnantes de la crise sanitaire. Bien que la situation critique de la pandémie ait eu des impacts sur Disney, Disney + a été un réel atout pour l'entreprise américaine. Aux États-Unis, plusieurs films comme *Star Wars: The Rise of The Skywalker* ou encore *Frozen 2* ont été disponibles dans le catalogue de la plateforme quelques mois avant la date initialement prévue pour les plateformes de vidéo à la demande. Toujours

aux États-Unis, le film de Pixar *Onward* a même quant à lui été disponible sur la plateforme et cela même s'il avait été diffusé au cinéma il y a seulement quelques semaines de là. À noter que la chronologie des médias, qui sera abordée dans le prochain chapitre, n'est pas la même aux États-Unis et en Belgique. C'est d'ailleurs pour cela que ces films n'ont pas été disponibles en même temps dans le catalogue américain et dans le catalogue belge. Durant cette pandémie, Disney + a d'ailleurs décidé de proposer le film fantastique nommé *Artemis Fowl*, film qui était à l'origine destiné à être diffusé dans les salles de cinéma (Luo, 2020).

La pandémie a malgré tout eu un impact sur la production des films Disney qui ont été mis à l'arrêt durant un moment ce qui a provoqué le report de plusieurs blockbusters tels que la suite d'*Avatar* ou encore *Star Wars*. Disney a également dû revoir son plan concernant le planning de certains de ses films. En effet, si nous prenons l'exemple des films Marvel qui suivent tous un ordre chronologique, le retard accumulé dans le tournage de la série *WandaVision* a eu un impact sur la diffusion du film *Doctor Strange: In The Multiverse of Madness*. Le fait que l'histoire qui se déroule dans la série se passe chronologiquement avant l'histoire narrée dans le film *Doctor Strange* impliquait donc que la série devait être disponible avant le film. Et, la série ayant accumulé du retard suite à l'arrêt du tournage a conduit à repousser le film *Doctor Strange* à près d'un an (Luo, 2020).

Outre son catalogue riche en contenu, la plateforme est accessible sur de nombreux supports. En effet, nous pouvons avoir accès à Disney + sur mobile, tablette, ordinateur, télévision connectée mais également sur des boîtiers multimédias proposés par certaines marques telles que Sony ou Samsung par exemple ou encore grâce à un Chromecast (Luo, 2020). En plus de cela, il est également possible de se connecter sur la plateforme sur des consoles de jeux vidéo comme la PlayStation 4 et la PlayStation 5 mais également sur les consoles Xbox one, Xbox Series X et Xbox Series S (Disney plus, 2022).

Le fait que la plateforme soit accessible sur divers supports permet réellement de correspondre au concept *Atawad* que le consommateur recherche tout particulièrement. Petit rappel, cela veut dire que le consommateur souhaite avoir accès à cette plateforme à n'importe quel moment, à n'importe quel endroit et également sur n'importe quel appareil. De ce fait, la plateforme de Disney répond bien au souhait des consommateurs concernant cette demande de flexibilité.

Lorsque nous nous intéressons au prix proposé par la plateforme, celui-ci est actuellement fixé à 8,99 € par mois avec une résiliation avant la fin de la période de facturation du prochain mois en Belgique. La plateforme propose également un abonnement annuel qui est fixé à 89,90 € qui permet d'économiser plus de 15% si on compare le prix d'un abonnement annuel à un abonnement mensuel que le client aurait gardé pendant un an. En effet, si le client a un abonnement mensuel qu'il ne résilie pas et qu'il garde durant une année, cela lui aura revêtu à payer 107,88 € pour une année. L'abonnement annuel est donc moins cher de 17,98 €. Un abonnement Disney + permet d'avoir accès aux films proposés sur la plateforme dans une qualité d'image en 4K avec un son Dolby Atmos.

Il est également possible de regarder simultanément le contenu de cette plateforme sur quatre appareils (Disney plus, 2022).

Il est à mon sens intéressant de relever le fait que la plateforme de Disney propose un abonnement annuel, offre qui n'est pas proposée par Netflix. Le fait de proposer un abonnement annuel permet de sécuriser une partie des recettes de la plateforme puisque le client s'est engagé pour un an contrairement aux abonnements mensuels qui peuvent être résiliés à tout moment par le client. De plus, comme nous avons pu l'apprendre précédemment dans ce chapitre, au vu de l'augmentation du coût de la vie, certaines personnes souhaitent réduire leurs dépenses culturelles. Ici, l'abonnement annuel permet deux choses. Pour l'entreprise, il permet de conserver un nombre connu d'abonnés durant une période d'un an et cela même si le client n'utilise plus réellement son compte durant cette année. Pour le client, s'il a conscience qu'il est susceptible d'utiliser la plateforme pendant douze mois consécutifs, cela lui permet d'avoir une offre moins coûteuse comme nous l'avons vu un peu plus haut.

En parallèle, cet abonnement annuel permet à l'entreprise de ne pas être directement impactée par la variation du coût de la vie. Si un client a déjà un abonnement annuel, celui-ci prendra fin un an après avoir acquis l'abonnement. Durant cette année, que le coût de la vie ait augmenté ou non, l'abonnement est quand même en cours. Contrairement à l'abonnement annuel, la variation du coût de la vie a un impact direct sur l'arrêt ou non d'un abonnement mensuel. Si un foyer se rend compte qu'il n'arrive plus à gérer le coût de la vie et qu'il doit ainsi faire des sacrifices, l'abonnement mensuel pourrait être un des sacrifices du foyer. De plus, le fait que la résiliation d'un abonnement mensuel soit globalement une procédure assez simple à réaliser ne représente pas à mon sens un réel frein. Si un client souhaite réellement résilier son abonnement, il peut le faire en seulement quelques clics. C'est d'autant moins un frein lorsque nous savons qu'il est ensuite toujours possible de s'abonner à nouveau à la plateforme de vidéo à la demande.

Néanmoins, je pense que la résiliation d'un abonnement reste propre à la vision du client et à son mode de consommation. De mon expérience personnelle, il m'est impensable de payer un abonnement si je sais que je ne vais pas l'utiliser de manière régulière. De ce fait, je suis totalement capable de résilier mon abonnement pour un mois puisque je sais que je ne vais pas rentabiliser ce mois d'abonnement pour diverses raisons telles que le fait de partir à l'étranger pour un voyage entre amis par exemple. De ce fait, je pourrais totalement résilier mon abonnement même pendant deux semaines et m'abonner à nouveau après pour ne pas avoir eu la sensation d'avoir payé deux semaines sur quatre pour rien. Cependant, ce n'est pas le cas pour tout le monde. C'est pour cela que je pense que la résiliation d'un abonnement reste propre à la personne qui le détient.

Pour certaines personnes, cela ne les dérange pas de laisser dormir leur compte pendant deux semaines et cela ne leur viendrait jamais à l'esprit de résilier leur abonnement pour deux semaines de vacances. Cela montre réellement la différence de perception de ce que représente un abonnement pour diverses personnes. Tout dépend aussi en réalité du budget que la personne accorde à ces plateformes et ce qu'elle est prête à mettre. Même

si je ne trouve pas cela spécialement coûteux de payer 8,99 € par mois dans le cas de Netflix si j'utilise régulièrement la plateforme, ce prix me semble directement plus élevé lorsque je sais d'avance que je ne vais pas pleinement pouvoir profiter du mois complet. À nouveau, tout dépend de ce que le client attend de la plateforme et de sa manière de consommer le contenu qui y est proposé.

2.5.3. Netflix et Disney, une grande histoire

Lors de ses recherches concernant Disney et Netflix, Perticoz (2019) explique qu'il a régulièrement rencontré des articles mettant les deux acteurs en face-à-face. Disney est alors dépeint comme étant un représentant de l'industrie hollywoodienne alors que l'entreprise Netflix est quant à elle assimilée à la Silicon Valley. À titre d'exemple, un article de Nicolas Madelaine publié le 10 août 2017 dans les Échos avait pour titre Disney déclare la guerre à Netflix. Selon Perticoz (2019), ce genre de titre met en évidence ces deux acteurs en les positionnant comme des modèles dans le domaine audiovisuel. Disney est illustré comme étant le représentant de ce que Perticoz nomme le vieux monde qui fait référence tant au côté historique de l'entreprise qu'aux médias dits plus traditionnels vu l'ancienneté de l'entreprise. Netflix est quant à lui plutôt le représentant du numérique, de la nouveauté en soit. Ce genre de titre met donc en avant une sorte de compétition entre l'ancienneté et la nouveauté.

Néanmoins, même si une compétition est souvent mise en avant, il est utile de prendre en compte le côté historique du secteur culturel qui met en réalité en lumière une stratégie qui oscille entre coalition et adversité qu'on peut associer à une logique dite de coopétition entre les acteurs déjà présents et les nouveaux entrants. En sachant cela, il est nécessaire d'appréhender les stratégies de ces concurrents d'une manière plus large et sous différents angles que cela soit par rapport aux intérêts de chaque acteur ainsi qu'à l'évolution de l'équilibre présent ou non au sein du secteur (Perticoz, 2019).

Cela explique en partie pourquoi Disney ne sait pas toujours positionnée dans une stratégie frontale et directe d'attaque par rapport à Netflix. En réalité, Netflix a même pu être perçue comme étant une opportunité pour Disney. En effet, suite à un accord signé en décembre 2012, Disney a permis à Netflix d'ajouter à son catalogue certains contenus audiovisuels dont l'entreprise Disney était propriétaire. Du point de vue de Disney, cela permettait à l'entreprise d'avoir un nouveau moyen de revenus puisque Disney pouvait y diffuser ses ressources cinématographiques dont la société était propriétaire moyennant un certain revenu. Du point de vue de Netflix, le fait d'avoir accès aux contenus de Disney permettait à l'entreprise de s'imposer davantage et donc de faire face à YouTube qui est détenu par le géant Google (Perticoz, 2019).

Cependant, comme on le sait désormais, Disney a ensuite voulu lancer sa propre plateforme de vidéo à la demande nommée Disney +. Cette nouvelle corde à l'arc du géant pouvait être déjà anticipée lorsque le contrat précédemment établi fin 2012 avec

Netflix n'a pas été répété en 2017. Netflix a donc pu voir les contenus de Disney quitter son catalogue dans la prévision de proposer sa plateforme SVOD fin 2019 (Perticoz, 2019).

C'est depuis que Netflix a décidé de mettre des moyens conséquents dans la création et production de son propre contenu pour sa plateforme en 2015 que l'entreprise a été perçue comme un concurrent des acteurs invétérés du domaine audiovisuel. Ce nouveau positionnement (Perticoz, 2019).

Au commencement, lorsque les plateformes SVOD étaient en pleine création, Disney était perçu comme un éventuel fournisseur de contenus contrairement à Netflix qui était perçue comme une entreprise qui offrait une technologie formée d'algorithmes qui permettait de s'inscrire dans une stratégie dont le but final était d'être un acteur important dans la proposition de contenus. Le fait que Disney puisse être un fournisseur et Netflix la plateforme sur laquelle on trouverait le contenu fait penser au processus d'intermédiation. Ce processus permet d'établir un lien entre l'entreprise qui offre le service et celle qui fournit le contenu au consommateur (Perticoz, 2019).

Mais, depuis 2015, les décisions prises par Disney ont pu montrer que l'entreprise ne voulait plus être uniquement un fournisseur et qu'elle était intéressée par un basculement vers la création de sa propre plateforme. Ce basculement confirme en quelque sorte l'importance de l'entreprise américaine dans le domaine audiovisuel (Perticoz, 2019).

Concernant la richesse de leur catalogue, Perticoz (2019) explique que Disney et Netflix partagent toutes deux une stratégie similaire. Celle-ci consiste à avoir une large offre de contenu ce qui passe par de nombreux investissements. Tant au niveau de la production de contenus exclusifs qu'au niveau de l'obtention des droits de licences connues, les deux entreprises investissent des milliards de dollars américains pour remplir leur catalogue.

À titre d'exemple, Netflix a injecté près de 12 milliards de dollars américain en 2018 pour la création de programmes originaux ce qui représente le double de ce qu'elle avait investi en 2016 aussi pour la production de programmes exclusifs Netflix. Cet investissement massif permet à Netflix de revendiquer la place de média alors que l'entreprise américaine était auparavant uniquement considérée comme une « place de marché permettant la valorisation marchande » selon Perticoz (2019).

C'est aussi cet investissement qui permet à Netflix de se distinguer de YouTube mais également Amazon Prime. En effet, ces plateformes proposent également des contenus exclusifs mais ceux-ci ne sont pas dominants en comparaison aux autres contenus proposés sur ces plateformes.

Dans le cas de Disney, l'entreprise a pu proposer un catalogue riche en contenus de par ses propres licences mais également grâce à l'achat de la très célèbre 21st Century Fox qui a permis à Disney de compter désormais de nouvelles licences connues du grand public telles que *Les Simpson* ou encore *X-Men* (Perticoz, 2019).

Ces investissements restent une prise de risque au vu de milliards de dollars injectés pour l'amélioration de l'offre du catalogue et du système de recommandation de contenu au sein de la plateforme. Cette prise de risque est d'autant plus flagrante pour Netflix puisque l'entreprise est uniquement présente dans la production de contenus depuis peu de temps en comparaison avec Disney qui est une machine déjà bien lancée depuis des années. Ce fait est intéressant à prendre en compte puisqu'il montre que Netflix doit nécessairement continuer de séduire de nouveaux clients pour que ceux-ci se transforment en abonnés dans le but de rembourser l'endettement créé par la production de nouveaux contenus. Pour Disney, il est surtout question de s'imposer et de prouver que l'entreprise peut devenir un acteur important de la SVOD (Perticoz, 2019).

Néanmoins, cette stratégie prend place dans une stratégie à long terme qui prend également en compte l'évolution de la télévision payante qui propose le même style d'abonnement que les plateformes SVOD c'est-à-dire un abonnement à un prix convenu pour une durée spécifique. Autre similarité, on pourrait dire que les recommandations émises par les plateformes sont en quelques sortes la grille de programmation des plateformes. Cette stratégie prend donc en considération l'éventuelle mutation des télévisions payantes (Perticoz, 2019).

D'autres plateformes telles qu'Amazon Prime Video ne s'inscrivent pas dans la même stratégie que Netflix et Disney +, mais cela ne veut pas dire que le consommateur ne considère pas cette plateforme comme étant une plateforme concurrente à celles-ci (Perticoz, 2019).

Avant sa plateforme de vidéo à la demande, Disney avait une stratégie qui consistait à produire un nombre réduit de films mais que chaque film produit était un film conséquent que l'entreprise comptait rentabiliser de part de son exploitation dans les salles de cinéma mais également de par la vente des articles dérivés du film en question qui sont disponibles dans les parcs d'attraction. Cette stratégie a été mise à rude épreuve avec la crise du coronavirus. Néanmoins, grâce à sa plateforme de vidéo à la demande Disney +, Disney a su un peu amortir cette faille (Bezbakh, 2022).

Cependant, vient la question de la viabilité de la plateforme qui a su compter très rapidement plus de 120 millions d'abonnés. En effet, Lucien Perticoz explique que Disney s'est lancé dans ce qu'il considère comme une course contre la montre puisque la plateforme est composée de nombreux films à succès, certes, mais que ceux-ci sont déjà presque tous connus par le public. De ce fait, à son sens, si Disney souhaite se positionner comme une plateforme phare, il est important que le catalogue de la plateforme soit renouvelé pour ajouter de la nouveauté à un catalogue que bon nombre d'utilisateurs connaissent déjà (Bezbakh, 2022).

Alain Le Diberder, qui dépeint le succès de la plateforme Disney + comme un « succès en trompe-l'œil », explique que l'entreprise devrait adopter une stratégie qui lui permettrait d'élargir son champ d'attaque, touchant ainsi un terrain plus vaste et plus donc plus conséquent. Il explique qu'avec les 33 milliards de dollars américains que Disney

programme d'injecter dans la création de nouveaux contenus en 2022, l'entreprise devrait en profiter pour créer plus de contenus pour élargir son offre et donc multiplier l'envie d'avoir un abonnement Disney +. À son sens, Disney + ne devrait pas spécialement se focaliser sur la création de ce qu'on peut nommer du bon contenu puisque la plateforme n'est pas dépendante des exploitants des salles de cinéma. De ce fait, si la qualité du contenu est moins importante pour ce genre de contenus proposé sur la plateforme de Disney, cela n'est pas très grave puisque le but est de réellement augmenter l'offre de son catalogue. À titre d'exemple, il cite Netflix qui compterait seulement environ 5 films qu'il considère comme vraiment bons sur les près de 150 films de la plateforme (Bezbakh, 2022).

En s'inscrivant dans cette stratégie, Disney pourrait en profiter pour allonger les franchises qui ont connu un grand succès. L'entreprise a d'ailleurs révélé qu'elle avait pour ambition de créer près de dix séries déclinées de la célèbre franchise Star Wars et qu'un nouveau film de cette même franchise serait prévu pour la fin de l'année 2023 (Bezbakh, 2022).

2.6. Les plateformes de vidéo à la demande en Belgique

Dans le cadre de la quatrième édition du Belgian Video Streaming Monitor organisé par l'agence média GrouM en avril 2022, une étude dans laquelle 1400 personnes représentant la population belge a été mise en place. Les résultats de cette étude, qui a permis d'interroger des personnes de 18 à 59 ans, nous montrent que le marché des plateformes de vidéo à la demande avec le modèle SVOD conquiert toujours le public belge. Il est également important de noter que 65,5% des Belges affirment détenir un abonnement dans leur ménage alors qu'ils étaient 53,5% en mars 2022. Ce qui représente une augmentation de 12% en deux ans. GroupM spécifie néanmoins que cette croissance concerne majoritairement la population francophone du pays. Cette étude permet aussi de se rendre compte que, parmi les personnes qui sont abonnées à des plateformes de vidéo à la demande, il y a plus de personnes qui détiennent un abonnement à plusieurs plateformes (52%) que de personnes qui disposent d'un abonnement à une seule plateforme (48%) (Palmaerts, 2022).

Malgré le premier résultat trimestriel de Netflix qui avait fait chuter l'action de la société en bourse, il n'y a aucune indication concernant une éventuelle décélération de Netflix au niveau de la Belgique. En réalité, l'étude montre que Netflix est plus puissant qu'il ne l'avait encore jamais été en Belgique. Son taux de pénétration dépasse les 50% ce qui veut dire que plus d'un Belge sur deux a accès à Netflix que ce soit grâce à son propre abonnement ou grâce à un compte partagé. À titre de comparaison, le taux de pénétration de Disney + arrive en seconde position avec 23% suivi par Stream Z avec 14%. Le taux de pénétration d'Amazon Prime Video est quant à lui de 13% ce qui lui permet d'être le quatrième taux de pénétration le plus élevé en Belgique concernant les plateformes de

streaming. Apple TV + apparaît à la neuvième place sur dix avec un taux de pénétration de 4% (Palmaerts, 2022).

Si nous nous intéressons aux motivations des utilisateurs pour s'orienter vers une plateforme de streaming, les motivations qui reviennent le plus sont le prix (86%), l'offre étendue (72%) et le fait qu'il n'y ait pas de publicité sur les plateformes de vidéo à la demande SVOD (69%). Seulement 30% des utilisateurs expriment le fait qu'ils visualisent le contenu local comme étant un facteur motivant pour suivre une plateforme. Cette donnée nous permet de nous questionner quant au fait que ce soit peut-être pour cela que la plateforme Streamz stagne depuis des années alors que les plateformes cosmopolites telles que Netflix, Disney + ou encore Amazon Prime Video continuent leur croissance en Belgique (Palmaerts, 2022).

Cette étude nous permet de savoir que les abonnés de Netflix en Belgique sont plus fidèles que les abonnés des autres plateformes. En parallèle, l'indice d'attraction de Netflix est également plus élevé que celui de ses concurrents qui sont en forte concurrence entre eux (Palmaerts, 2022).

Elle permet également d'avoir une idée de ce que la nouvelle offre avec publicité évoqué par Netflix et Disney + pourrait leur faire gagner en termes d'abonnés. Selon l'étude, l'offre avec les publicités pourrait faire en sorte de toucher de nouvelles personnes qui étaient hésitantes quant au fait de s'abonner à une plateforme de vidéo à la demande (+ 4,3%). Cette offre pourrait également permettre de conserver des abonnés qui avaient déclaré l'envie d'arrêter leur.s abonnement.s (+ 2,1%) (Palmaerts, 2022).

2.7. Le futur des plateformes de vidéo à la demande

On pourrait se questionner quant au futur du marché et de la saturation de celui-ci. Selon Alain Le Diberder, la limite est définie par le portefeuille des consommateurs. Il explique d'ailleurs qu'il est possible d'avoir un abonnement à plusieurs plateformes et que l'addition du prix de ces abonnements représentent toujours moins que le montant payé il y a seulement quelques années pour avoir accès aux chaînes câblées en Amérique (150 dollars américains par mois). De par cette constatation, il pense qu'il y a encore une certaine marge avant d'arriver à une saturation (Bezbakh, 2022).

Si on prend cet élément en compte, on peut également se dire que des plateformes moins connues pourront rencontrer leur audience d'autant plus lorsqu'on sait que ce style de plateforme comme LaCinetek pourrait trouver son compte avec seulement des milliers d'abonnés (Bezbakh, 2022).

Le souci, d'après Alain Le Diberder, c'est que la mise en avant des plateformes telles que LaCinetek en France est limitée de par le fait que celles-ci ne sont pas disponibles sur une box télécom et que près de 90% du flux de streaming se fait par ces box (Bezbakh, 2022).

CHAPITRE TROIS

3. La rencontre des salles de cinéma et des plateformes de vidéo à la demande.

Les deux chapitres précédents nous ont permis d'appréhender les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande de façon totalement individuelle sans pour autant les mettre directement en relation. Ce troisième chapitre permettra de prendre connaissance de la chronologie des médias actuellement mise en place dans le monde de l'audiovisuel. Il permettra également de lire des avis de différents acteurs du cinéma concernant les plateformes de vidéo à la demande.

3.1. La chronologie des médias

Nul doute que la chronologie des médias est actuellement en pleine phase de changement au vu de l'arrivée des plateformes de vidéo à la demande dans le monde de l'audiovisuel. Néanmoins, lorsque nous parlons de chronologie des médias de quoi parlons-nous réellement ?

Il existe en réalité plusieurs dénominations pour la chronologie des médias telles que les fenêtres d'exploitation ou encore la réglementation qui s'applique aux fenêtres d'exploitation. Néanmoins, ici, nous allons utiliser l'appellation « chronologie des médias » afin d'éviter toute éventuelle confusion dans le futur. La chronologie des médias relate en réalité la durée fixée entre la fenêtre de la projection du film dans les salles de cinéma et la fenêtre qui la suit. La législation de la chronologie des médias varie d'ailleurs selon les pays d'autant plus que certains accords formels ou non peuvent être signés entre les distributeurs, les producteurs mais également les exploitants des salles obscures (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Comme brièvement expliqué ci-dessus, la chronologie des médias fait bien référence à une notion de temps. Les fenêtres d'exploitation qui la compose sont d'ailleurs réfléchies de façon à ce que la première fenêtre soit en réalité celle qui va normalement générer le plus de recettes tout en touchant un nombre important de personnes qui est normalement plus élevé que les fenêtres suivantes. Nous retrouvons donc en première fenêtre d'exploitation les salles de cinéma qui sera suivie par la vente au détail de DVD et TVOD qui sera elle-même suivie par la fenêtre de location de DVD et TVOD qui débouchera ensuite sur la télévision payante. Concernant les deux dernières fenêtres qui concernent la télévision gratuite et le SVOD, la position de ces fenêtres va varier. Il est d'ailleurs même possible que ces fenêtres aient lieu en même temps (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Figure 1 : la chronologie des médias



Source : Cabrera Blázquez F.J., Cappello M., Fontaine G., Talavera Milla J., Valais S., *La chronologie des médias : une question de temps, IRIS Plus*. Récupéré de <https://rm.coe.int/iris-plus-2019f-2-la-chronologie-des-medias-une-question-de-temps/1680986359>

Il existe une certaine période de transition qui a lieu lorsque nous passons d'une fenêtre d'exploitation à une autre. Cette période de transition, qui se déroule entre les deux fenêtres, est visible par la baisse des recettes effectuées par la fenêtre précédente. Étant donné que les recettes attendues ont souvent lieu au commencement de la fenêtre d'exploitation, lorsque nous nous approchons de la fin de cette fenêtre mais que la nouvelle fenêtre n'est pas encore entamée, le consommateur peut être tenté d'attendre justement l'ouverture de la nouvelle fenêtre ou, au contraire, de quand même avoir encore recours à la fenêtre active. Cette période intermédiaire peut néanmoins décourager certains spectateurs d'utiliser la fenêtre active puisqu'ils n'auront plus spécialement énormément de temps d'attente pour que la prochaine fenêtre soit active (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Concernant le temps d'attente pour passer d'une fenêtre d'exploitation à une autre, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel explique que la vente de DVD et de VOD arrive au minimum quatre mois après la sortie du film dans les salles de cinéma. Ensuite, il sera possible de voir le film apparaître à la télévision payante à partir de 12 mois, soit un an, après la sortie du film en salles. La télévision gratuite devra quant à elle attendre 30 mois, soit plus de deux ans, après la sortie du film en salles. Et, enfin, les plateformes de vidéo à la demande devront attendre au minimum 36 mois, soit trois ans, après la sortie du film dans les salles de cinéma (CSA, 2022).

Toutefois, si nous nous penchons sur l'aspect marketing et publicitaire des films, nous pouvons nous rendre compte que ceux-ci ne sont présents que sur une courte durée. En réalité, le budget prévu dans le cadre des campagnes de marketing et de publicité passe essentiellement, si ce n'est pas entièrement, dans la première fenêtre d'exploitation. Une remise en cause des fenêtres d'exploitation est déjà au cœur de certaines discussions. Celles-ci concernent principalement la manière de concevoir la fenêtre d'exploitation et donc d'éventuellement d'agrémenter ou de limiter ce qui peut être proposé dans les fenêtres à titre individuel (Cabrera Blázquez et al., 2019).

L'ordre classique de la chronologie des médias a déjà été revisité par quelques pays. En effet, dans certains pays, même si cette pratique était assez rare, il était possible d'avoir plusieurs fenêtres d'exploitation qui étaient actives au même moment. Le problème auquel font face ces pays lorsqu'ils proposent cette simultanéité au sein des fenêtres d'exploitation est le fait que cette démarche rend la tâche plus compliquée au niveau de ce qu'une exploitation classique aurait pu rapporter. En d'autres termes, c'est plus complexe pour eux d'estimer ce qu'une exploitation classique aurait pu leur faire gagner (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Cependant, avec le succès des plateformes de vidéo à la demande, la chronologie des médias pourrait éventuellement changer dans l'avenir. Comme nous avons pu le lire dans ce mémoire, il y a déjà eu le film *Artemis Fowl* qui était normalement prévu pour une sortie en salles de cinéma qui s'est vu finalement directement passer par la case plateforme de vidéo à la demande. Certes, le contexte étant que nous étions en pleine pandémie, mais cela montre que la plateforme Disney pourrait de temps en temps se permettre de ne pas diffuser un film dans les salles de cinéma. Même si, en soit, l'exploitation en salles reste plus que bénéfique.

Lorsque nous prenons le schéma actuel de la chronologie des médias, les plateformes de vidéo apparaissent à la fin de cette chaîne. De ce fait, si le contenu est directement disponible sur la plateforme en question, cela voudrait dire qu'il a survolé toutes les autres fenêtres par lesquelles il aurait habituellement pu passer. Il s'agit plus ici d'une éventualité qu'un réel fait puisque cela dépendra de la stratégie adoptée par Disney + concernant ses films à venir.

3.2. Les acteurs du monde du cinéma et les plateformes de vidéo à la demande.

3.2.1. Une question de financement

Selon Jean-François Mary (2022), ce sont les années à venir qui vont définir le futur des salles de cinéma face aux plateformes.

Il faut savoir que de grands noms du cinéma passent déjà le cap et se dirigent vers les plateformes pour le financement de leur film même s'ils sont au courant qu'ils n'auront peu voire pas de chance d'être projeté dans les salles de cinéma. Néanmoins, certains réalisateurs n'ont pas eu d'autres choix que de se diriger vers la plateforme puisqu'aucun studio ne voulait financer leur film. C'est le cas d'Alfonso Cuarón qui s'est dirigé vers Netflix pour son film *Roma*, film qui remportera d'ailleurs plusieurs récompenses dans le monde entier. C'est aussi le cas de Martin Scorsese pour son film *The Irishman*, film qui quant à lui avait été rejeté plusieurs fois au cours des vingt dernières années par les studios classiques. Notons que, selon la presse américaine, le film de Martin Scorsese aurait été regardé par près de 13,2 millions de personnes et cela en moins d'une semaine, en plus précisément cinq jours (Mary, 2022).

Certaines personnes pensent que les plateformes de vidéo à la demande investiraient dans des films, qui pourraient être habituellement diffusés dans des salles de cinéma, pour développer leur stratégie d'image. Néanmoins, Mary (2022) n'est pas convaincu par cela puisque ce n'est pas le cas pour toutes les plateformes de vidéo à la demande. En effet, il prend l'exemple du studio d'Amazon dont les longs-métrages produits par le studio ont été projetés dans des salles de cinéma.

Cela nous amène à nous questionner quant à une éventuelle collaboration entre les plateformes de vidéo à la demande et les salles de cinéma dans le futur. C'est ce que le réalisateur James Cameron songe éventuellement à faire pour ses prochaines réalisations. En effet, il considère la possibilité de proposer un film en version courte de deux heures trente au cinéma et sa version longue de six heures sur une plateforme de vidéo à la demande. Cela laisserait ainsi l'opportunité aux personnes de visionner la version longue chez elles ainsi que de voir la version condensée au cinéma si elles le souhaitent. En parallèle, le réalisateur explique que cela serait un moyen d'exploiter une nouvelle facette des plateformes de vidéo à la demande tout en conservant la possibilité d'offrir une expérience cinématographique au sein des salles de cinéma (Mary, 2022).

À mon sens, cette possibilité pourrait être intéressante à exploiter. Cela serait tant intéressant pour le cinéma qui conserverait ses clients et pour les plateformes de vidéo à la demande qui auraient l'opportunité d'avoir l'exclusivité sur la version longue du film. Bien souvent, lorsque des personnes apprécient réellement un film, il y a de fortes chances pour qu'elles soient intéressées par les scènes coupées. Si nous prenons l'exemple d'une saga ayant connu un succès planétaire, nous pouvons citer *Harry Potter*. Bien que la saga *Harry Potter* compte à son actif huit films puisque le dernier volet a été divisé en deux parties, il existe bon nombre de scènes coupées. Certains fans ont eu l'occasion de les regarder mais certains n'ont peut-être pas eu la patience de les chercher sur Internet. Proposer une version longue des différents films avec ces scènes coupées aurait connu un véritable succès, il n'y a aucun doute là-dessus.

3.2.2. Un film Netflix nommé aux Oscars

Lorsque nous mettons les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande les unes à côté des autres, il y a désormais souvent un débat. En effet, parmi un de ces débats, il y a celui concernant ce qu'est réellement la définition de l'œuvre cinématographique. Est-ce qu'une œuvre peut être nominée aux Oscars alors qu'elle n'a pas été projetée dans les salles de cinéma ? Les avis de plusieurs réalisateurs divergent sur la question. Peut-être parce qu'ils sont eux-mêmes concerné par le sujet (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Steven Spielberg disait en 2019 que lorsqu'un réalisateur optait pour un format télévisé, cela voulait dire qu'il réalisait un téléfilm. Et, bien que ce téléfilm puisse être d'une grande qualité, celui-ci ne rencontrerait pas les conditions requises pour être nominé aux Oscars. Il expliquait toutefois qu'une nomination aux Emmy Awards était quant à elle totalement envisageable (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Alfonso Cuarón, réalisateur du film *Roma* distribué par Netflix, a quant à lui un avis différent sur la question. Dans le cas de son film qui met en scène des acteurs peu connus avec une image en noir et blanc narré en langue hispanique, le réalisateur se demande le nombre de salles obscures qui auraient pu diffuser son film et en parallèle ce que cela aurait pu donner en termes de recettes (Cabrera Blázquez et al., 2019).

Selon mon interprétation, Alfonso Cuarón pointe ici du doigt le fait que certains films n'ont pas l'opportunité d'être projeté dans un grand nombre de salles de cinéma au vu du caractère très spécifique du film. Ça serait donc injuste de priver ce genre de film d'une nomination aux Oscars sous prétexte qu'il n'a pas été projeté dans un certain nombre de salles de cinéma. D'autant plus qu'il est vrai qu'un film mexicain, qui n'a pas des acteurs connus en tête d'affiche et qui reprend en plus les anciens codes en proposant un film en noir et blanc, ne va pas rencontrer le même public que celui des blockbusters. En d'autres termes, ce film s'adresse aussi en réalité à un public plus ciblé, moins large que les grandes franchises.

Notons néanmoins que Steven Spielberg qui avait montré son mécontentement concernant le fait qu'un film produit par Netflix puisse être nommé aux Oscars en mars 2019, celui-ci a depuis annoncé sa collaboration avec Apple (Baldacchino, 2019). Il semblerait donc qu'il ait changé d'avis.

3.2.3. La différence d'expérience proposée par les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande.

Si nous nous positionnons au niveau des salles de cinéma, l'acteur Charlie Hunnam explique que les plateformes de SVOD sont en réalité assez différentes que ce que proposent les salles de cinéma. Il illustre cela comme une route différente que les

réalisateur ont le droit d'utiliser. Il relève également le coût élevé de la sortie d'un film sur grand écran ainsi que la difficulté concernant la vente d'idées originales. En parallèle, il exprime le fait qu'il ne pense pas que Netflix peut réellement impacter d'une façon négative le cinéma ou encore diminuer l'importance de celui-ci. Selon lui, ces deux modes de fonctionnement sont en réalité deux façons totalement différentes de narrer les histoires (Baldacchino, 2019).

Dans une interview donnée par France Inter, le cinéaste Xavier Dolan expliquait quant à lui en 2019 son intérêt quant au fait de visionner un film dans une salle de cinéma. Le cinéaste mettait en avant le fait qu'un film qui n'était pas diffusé en salle perdait en réalité un aspect sociétal de par le fait qu'on ne puisse pas partager nos émotions avec le reste de la salle. Comme exemple, nous pouvons citer le fait qu'une personne puisse rire suite à un passage spécifique d'un film ou encore une personne puisse pleurer lors d'une séquence dramatique. Néanmoins, il ne serait pas contre la possibilité de travailler pour la plateforme tant connue qui porte le nom de Netflix (Baldacchino, 2019).

Le scénariste Fabrice Gobert prend lui l'exemple du fait qu'il ait été frustré de ne pas avoir pu visionner le film *Roma* d'Alfonso Cuarón dans une salle de cinéma. De par cet exemple, il illustre sa vision concernant le cinéma qui, à ses yeux, ne devrait pas se trouver sur ce style de plateformes (Baldacchino, 2019).

3.3. *La pandémie*

Dans une interview publiée dans le quotidien *La Libre*, le producteur liégeois Jacques-Henri Bronckart explique qu'il y a eu deux angles au niveau du cinéma durant la pandémie. Le premier étant que la production n'a pas été grandement touchée par la pandémie puisque les tournages ont été uniquement réellement mis à l'arrêt durant les trois premiers mois de la pandémie. Après cette période, il a été possible de reprendre les tournages avec, certes, des protocoles imposés et à respecter, mais le tournage était quand même toléré. C'est d'ailleurs après cette période qu'il a pu tourner une série nommée *La Corde* prévue pour Arte et une autre série portant le nom de *Endless Night* qui est prévue pour la plateforme Netflix (Heyrendt, 2022).

Le second angle de la pandémie sur le cinéma s'axe sur les salles de cinéma. En effet, le producteur liégeois explique tout de même que la diffusion de certains films qu'il a produits, comme par exemple *Nobody Has to Know*, a été délibérément reportée au vu de la situation à laquelle les salles de cinéma faisaient face. À son sens, le report de la date de diffusion du film était une bonne idée puisque le film a réussi à faire après coup plus de 25 000 entrées en Belgique et plus de 130 000 en France, chiffres que Jacques-Henri Bronckart estime comme étant plutôt bon. Il explique également que toute l'équipe derrière le film a donc eu raison d'attendre et de ne pas sortir ce film lorsque la pandémie faisait encore rage (Heyrendt, 2022).

Jacques-Henri Bronckart explique cependant que la pandémie a eu un réel impact sur son activité de distribution. En effet, il existe un bon nombre de films qui n'arrivent pas à dépasser le cap des 5 000 entrées dans notre pays. Ce chiffre peut d'ailleurs être encore scindé en deux si ce n'est pas plus selon le film en question. Au-delà du fait que les entrées pour certains films soient faibles, les films font face à un autre problème : l'impressionnante offre de films disponibles. En effet, il y a en réalité un afflux de films qui ne correspondent pas à ce que les salles peuvent offrir en termes de place mais également à ce que le public est prêt à consommer (Heyrendt, 2022).

Impact sur le financement de certains films

La pandémie a également eu un impact sur le financement des films. En effet, pour assumer financièrement un film, le producteur cherche un financement auprès des distributeurs. Lorsque le marché se porte bien, le producteur peut même instaurer une sorte de concurrence entre les distributeurs pour pouvoir recevoir un financement plus élevé, cela dépend bien entendu du potentiel du film en question. Mais, lorsque le marché va mal, cette concurrence est plus difficile à mettre en place ce qui impacte donc le financement du film (Heyrendt, 2022).

Jacques-Henri Bronckart illustre d'ailleurs cette situation avec le film *Nobody Has to Know* dont il s'attendait à avoir un accord de financement avec un distributeur allemand pour près de 50 000 €, accord qui s'est finalement vu être divisé par cinq. Le financement a donc été à la hauteur de 10 000 € contrairement aux 50 000 € espérés. Bien que nous puissions nous demander le lien avec la crise sanitaire, le lien semble flagrant lorsque nous apprenons que ce distributeur allemand a dû faire face à quatre fiascos d'affilée. De ce fait, les distributeurs font désormais plus attention pour le financement de nouveaux films (Heyrendt, 2022).

En pleine pandémie, certains producteurs qui étaient à la recherche de revenus à court terme ont décidé de directement sortir leurs films sur les plateformes de vidéo à la demande. Pour les plateformes de vidéo à la demande, cela avait pour le but de gagner davantage d'abonnés. C'est d'ailleurs pour cela que les films *Mulan* et *Soul* ne sont pas passés par l'étape « salles de cinéma » et sont donc directement passé à l'étape de la plateforme de vidéo à la demande Disney+. Notons néanmoins que la majorité des producteurs des blockbusters ont tout de même préféré attendre et donc ont préféré reporter leurs films pour avoir l'occasion d'être diffusé dans les salles de cinéma. Ce détail montre encore l'importance qu'à l'exploitation cinématographique concernant la rentabilité d'un film (Kinopolis Group, 2021).

Changement de comportement de la population

Vient s'ajouter à ça le changement de comportement des clients qui ont pour certains pris un abonnement sur une plateforme de vidéo à la demande et qui ont par la même occasion assimiler le fait qu'ils pouvaient rester chez eux pour regarder un film. Le réalisateur liégeois donne d'ailleurs son point de vue par rapport à cela en expliquant qu'il sera, à son sens, difficile de faire revenir les personnes dans les salles de cinéma. Il justifie

d'ailleurs cela en prenant en compte le fait que le coût d'un ticket de cinéma peut s'avérer être le même coût qu'un abonnement mensuel à une des plateformes de vidéo à la demande (Heyrendt, 2022).

Cependant, même si Jacques-Henri Bronckart pense que ça risque d'être difficile de faire revenir des personnes dans les salles de cinéma, le fait d'aller voir un film dans une salle reste un plaisir unique pour lui. En effet, même s'il affirme de quoi avoir le matériel adapté pour une soirée film à domicile, il n'y retrouve toutefois pas la même expérience que dans une salle de cinéma. En plus du fait de pouvoir partager ce moment avec d'autres personnes dans une salle et de créer en parallèle des souvenirs, le réalisateur liégeois a aussi le regard de l'expert (Heyrendt, 2022).

Ayant conscience du travail qu'il y a derrière la production d'un film que cela soit au niveau du son ou encore de l'image, il affirme que les salles de cinéma offrent une tout autre dimension que le salon d'une maison. Il ne blâme cependant pas les personnes qui visionnent les films à domicile, bien au contraire d'ailleurs puisque cela laisse malgré tout l'opportunité aux personnes de consommer du contenu cinématographique (Heyrendt, 2022).

Bien que les blockbusters ou encore les films français avec des noms connus dans le casting ont toujours leur public, cela n'est pas le cas pour le cinéma d'auteur qui a perdu une partie de son public. Pourtant, malgré le fait que le public du cinéma d'auteur ait diminué, l'offre de films reste abondante ce qui cause un problème puisque cela crée davantage de compétition.

Le groupe Kinepolis défend l'opinion qui affirme que les salles de cinéma et le service des plateformes de vidéo à la demande proposés à domicile sont deux expériences à part entière. De par ce fait, ces deux expériences ne seraient pas concurrentes et ne devraient donc pas éclipser l'autre de l'équation. Le groupe pense également que même si la population a pu prendre l'habitude de consommer du contenu dans leur domicile, cela ne l'empêchera pas de revenir dans les salles de cinéma. Kinepolis s'exprime aussi sur l'éventuel manque que la population ait ressenti suite à l'incapacité d'avoir pu participer à des activités divertissantes. De ce fait, la population serait peut-être plus apte à apprécier encore plus sa visite dans les salles de cinéma (Kinepolis Group, 2021).

La pandémie, l'accélérateur des plateformes de vidéo à la demande

Le CEO de Kinepolis, Eddy Duquenne, a bien conscience que les plateformes de vidéo à la demande ont connu un succès fulgurant pendant la pandémie. Il exprime néanmoins que ces plateformes avaient déjà l'optique de gagner de plus en plus d'abonnés et cela même avant la pandémie. En réalité, la pandémie a mis un petit coup d'accélérateur dans ce marché qui connaît désormais un véritable succès (Kinepolis Group, 2021).

Néanmoins, malgré ce succès, il n'a pas peur concernant les salles de cinéma puisqu'il confirme le fait que ce n'est pas la même chose de regarder un film à domicile que de le regarder dans une salle de cinéma. En effet, selon lui, les salles de cinéma offrent

réellement la possibilité de se déconnecter et donc de vivre réellement le film. Le CEO de Kinepolis exprime aussi le fait que réaliser une sortie au cinéma est une activité qui s'inscrit dans le quotidien de la population. Cela permet aux clients de passer un moment agréable avec d'autres personnes dans une ambiance détendue où nous pouvons oublier le temps d'un instant la réalité qui nous entoure (Kinepolis Group, 2021).

Toujours dans cette même idée, Eddy Duquenne pense qu'il est utile d'apporter davantage d'attention sur ce qu'offre réellement une séance de cinéma en termes d'expérience. En parallèle, il explique que le groupe Kinepolis a pu remarquer que la clientèle était en réalité attirée davantage par le côté expérience que par le contenu en lui-même. Bien entendu, cela ne signifie pas que le cinéma doit se détacher des contenus exclusifs et qu'il n'en a pas besoin, c'est faux. Cela met juste l'accent sur le fait que la sélection de l'offre de films pourrait être réalisée d'une manière différente en prenant en compte les films que la clientèle doit absolument voir dans une salle de cinéma (Kinepolis Group, 2021).

Son point de vue est défendable puisqu'il est vrai que les salles de cinéma offrent la possibilité de se concentrer réellement sur le film et non pas sur ce qui nous entoure. Rare sont les moments où les téléphones sont de sortie en pleine séance de cinéma. À moins d'attendre un message important ou de vouloir consulter l'heure, il est plutôt rare de consulter son téléphone lorsque nous nous trouvons dans une salle de cinéma. Les téléphones sont d'ailleurs bien souvent mis en sourdine le temps du film, chose qui n'est pas spécialement le cas lorsque nous visualisons un film à domicile. Il y a également à mon sens un autre détail important concernant l'immersion offerte par les salles de cinéma. Contrairement à une séance à domicile, nous n'avons pas la possibilité de mettre le film sur pause pour tout et n'importe quoi. Dans le cadre des salles de cinéma, les films proposent des entractes ou non selon la séance de cinéma en question. Néanmoins, quand bien même le film comporterait un entracte, ce n'est pas le client qui décide du moment auquel cela va se dérouler. Les entractes permettent donc à la clientèle de tout de même rester concentré sur le film en profitant de l'atmosphère proposée par les salles.

Tom Evens, professeur de recherche sur les médias à l'université de Gand, affirme à son tour que la pandémie a mis un coup d'accélérateur dans la machine des plateformes de vidéo à la demande. Néanmoins, bien que Disney ait pu connaître un véritable succès avec sa plateforme Disney +, Tom Evens ne pense pas que le cinéma sera totalement oublié. En effet, en ce qui concerne la rentabilité des frais engendrés par la production du film, l'exploitation en salles de cinéma reste toujours la source de revenu la plus importante à l'heure actuelle. En dehors de cet aspect économique, le professeur de l'université de Gand met lui aussi l'accent sur la différence d'expérience proposée par les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande (Kinepolis Group, 2021).

À titre d'exemple, il compare cela à un match de football dont l'expérience est totalement différente si nous regardons le match à la télévision ou si nous assistons au match dans le stade. Il montre ainsi le caractère spécifique de l'ambiance qui est totalement différente entre les deux situations. Ici, c'est le même cas pour les salles de cinéma. En effet, certaines personnes ont envie d'avoir accès à une qualité supérieure que ce soit au niveau du son, de l'image ou même des effets spéciaux. Ainsi, ces personnes-là ne sont pas contre le fait de payer une séance de cinéma (Kinépolis Group, 2021).

CHAPITRE QUATRE

4. Piste d'amélioration pour stimuler l'attractivité des salles de cinéma

Il existe bien souvent une différence entre ce que nous pensons connaître de la réalité et ce qu'il en est réellement. La littérature scientifique ainsi que les articles de presse ou encore les documentaires m'ont permis de m'ouvrir la porte à un savoir dont je n'avais pas spécialement connaissance avant d'aborder divers sujets. Ça a été le cas ici où les recherches ont pu mener mon raisonnement au fur et à mesure du temps passé sur les sujets précédemment évoqués dans ce mémoire. Raisonnement remis en question à certains moments par la découverte de nouvelles sources, celui-ci m'a néanmoins permis de me poser les bonnes questions concernant ma problématique de mémoire.

Ce raisonnement n'est pourtant pas encore fini puisque je continue à fignoler ma réflexion dans ce quatrième et dernier chapitre. Ce dernier chapitre va nous permettre de prendre connaissance des points de vue de plusieurs personnes quant à leur vision des salles de cinéma et des plateformes de vidéo à la demande. Ce chapitre sera également composé par mes recommandations concernant la manière de conserver l'attractivité des salles de cinéma face au succès des plateformes de vidéo à la demande dans une ère post-pandémique.

4.1.*Méthode utilisée*

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé de mettre en place une étude qualitative. Cette méthode de récolte de données me semblait être la plus appropriée au vu de ma problématique. En effet, lorsque nous observons de plus près ma problématique, plusieurs questions peuvent faire écho dans notre esprit. Seulement, ces questions nécessitent souvent une réflexion qui est importante à comprendre puisqu'un avis concernant un sujet peut toujours s'avérer être subtil. Dans le cas de ce mémoire, il était donc selon moi intéressant de réellement comprendre ce que les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande évoquaient pour les personnes interrogées. De ce fait, pour avoir l'opportunité de pouvoir saisir toutes les nuances des réponses des interrogés, l'étude qualitative me semblait être la meilleure option. C'est donc pour cela que j'ai choisi cet outil de récolte de données.

Lorsque j'ai décidé de faire une étude qualitative, je me suis questionnée quant à la manière la plus optimale de la mettre en place. Les focus group ont d'abord été une éventualité, mais je me suis finalement dirigée vers des entretiens individuels semi-

directive. Ceux-ci me permettaient d'avoir l'avis de la personne interviewée sans que son avis ne soit éventuellement influencé par les réponses des autres personnes comme cela aurait pu être le cas dans le cadre d'un focus group.

Une fois que cet outil de récolte de données fut fixé, j'ai eu l'occasion d'élaborer un guide d'entretien qui me permettait de parcourir les sujets souhaités. Il s'agissait néanmoins d'un guide d'entretien qui était susceptible de s'adapter en fonction des réponses données par les personnes interrogées. C'est également là que j'ai pu percevoir toute l'utilité d'utiliser la méthode des entretiens individuels puisqu'il était réellement possible de rebondir en temps réel sur un élément spécifique cité dans la réponse d'un répondant, chose qui n'est pas spécialement faisable dans le cadre de la mise en place d'un formulaire Google Forms par exemple.

Guide d'entretien utilisé dans le cadre de ce mémoire

1) Introduction et présentation

- Pouvez-vous brièvement vous présenter ? (âge, situation professionnelle, etc.)
- Quelle importance accordez-vous à la visualisation de films dans votre vie de tous les jours ?
- Quel style de film préférez-vous ? (film culte, blockbuster, etc.)

2) Relation avec les salles de cinéma

- Fréquence de visite par an + pourquoi allez-vous au cinéma ? (avant et après la pandémie)
- Pour quels contenus vous rendez-vous au cinéma ? (quel style de film)
- Pour quelles raisons allez-vous au cinéma ? (événements spéciaux ?)
- Avec qui allez-vous au cinéma ?
- Quel type de salles de cinéma préférez-vous (complexes ou petites salles indépendantes ?) ? Pourquoi ?
- Quels sont les freins et les motivations ?
- Si vous n'allez pas ou pas souvent au cinéma, pourquoi ? Et qu'est-ce qui pourrait vous faire aller au cinéma ?
- Le prix est-il un frein ?
- Vous sentez-vous concernés par les films et les événements proposés par certaines salles de cinéma ?
- Avez-vous établi un lien émotionnel envers un cinéma spécifique ?
- Seriez-vous prêt à ne plus vous rendre au cinéma et pourquoi ?

Qu'est-ce qui pourrait faire que vous n'iriez plus au cinéma ?

- Est-ce que la pandémie a changé votre perception du cinéma ?

3) Relation avec les plateformes de vidéo à la demande

- À quelle(s) plateforme(s) êtes-vous abonné(e) ?
- Payez-vous l'abonnement et est-ce que cela a une influence sur votre consommation de contenu ?
- Pourquoi avez-vous eu recours aux plateformes de vidéo à la demande ?
- Qu'est-ce que vous aimez le plus/le moins sur ces plateformes ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faire quitter les plateformes de vidéo à la demande ?
- Le fait d'être abonné aux plateformes, a-t-il eu un impact sur votre fréquentation des salles de cinéma ? pourquoi ?
- En tant que consommateur/consommatrice, est-ce que selon vous les plateformes de vidéo à la demande sont des concurrents aux salles de cinéma ? Pourquoi ?
- Quelles seraient vos trois recommandations aux salles de cinéma pour qu'elles puissent attirer à nouveau sa clientèle suite à la pandémie et aux nombreuses personnes qui ont eu recours aux plateformes de vidéo à la demande

Concernant les profils recherchés, ceux-ci étaient assez vastes et pas spécialement restrictifs. Il fallait juste que les sujets soient intéressés par le cinéma et/ou par les plateformes de vidéo à la demande. Le fait d'avoir cette ouverture au niveau des profils était entièrement voulue et réfléchie puisque cela allait me permettre d'avoir des avis de personnes ayant possiblement des points de vue totalement différents. Le fait d'avoir un éventuel panel d'angles différents me permettrait ainsi d'avoir une meilleure vision, mais surtout une vision plus complète en fait. Il me serait donc possible de me faire une réelle idée de la vision de la population concernant les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande.

En pratique, la durée d'un entretien était en moyenne de 50 minutes selon les réponses données par les personnes interrogées. Concernant ces personnes interrogées, celles-ci ont été au nombre de 7 : 2 hommes et 5 femmes. Les personnes interrogées avaient entre 15 et 25 ans.

4.2. Résultats de la recherche

4.2.1. Première recommandation : proposer plus d'évènements

Si nous connaissons bien l'offre en termes d'expériences proposée par certains cinémas, cette recommandation peut éventuellement nous sembler assez bizarre puisque celle-ci est déjà mise en place. C'est pour cela que j'ajouterais de la nuance un peu plus loin dans ce point-ci.

Néanmoins, l'organisation d'évènements est bien un élément qui est revenu régulièrement lors des entretiens. Plusieurs personnes interrogées ont même exprimé le fait que ces évènements pourraient leur donner envie de se rendre plus régulièrement dans les salles de cinéma. Cependant, toutes les personnes qui ont énoncé ce sujet n'ont pas mis l'accent sur les mêmes éléments recherchés durant ces évènements pour qu'ils deviennent réellement attractifs à leurs yeux. C'est donc pour cela que cette recommandation sera divisée en deux parties : l'exclusivité et l'expérience.

Évènement d'exclusivité

Le terme d'évènement d'exclusivité est ici utilisé pour caractériser un évènement qui serait organisé dans le cadre de la sortie d'un film énormément attendu par le public et qui proposerait de recevoir un objet collector lié au film mis à l'honneur durant l'évènement. Le fait d'offrir un objet significatif pourrait donner envie aux personnes intéressées par le film de participer à l'évènement en question au lieu de prendre des places pour aller voir le film en simple projection.

En effet, si le produit collector est uniquement distribué lors des évènements spéciaux tels qu'un marathon lors de la sortie d'un film ayant plusieurs volets à son actif, cela pourrait devenir un réel argument quant à la raison pour laquelle les consommateurs pourraient se diriger vers la formule marathon que vers la formule classique qui n'est pas considérée comme un évènement.

En parallèle, cet objet collector est également un moyen de se différencier des plateformes de vidéo à la demande puisqu'il y apporte une valeur ajoutée aux salles de cinéma. En effet, celui-ci permet de conserver un souvenir matérialisé de la séance de cinéma contrairement aux plateformes de vidéo à la demande qui fournissent quant à elles uniquement le film sans ajout derrière.

Bien qu'il s'agisse de quelque chose qui est déjà mis en place par des cinémas tels que le Kinepolis par exemple dans le cadre de certains évènements (ex : Marathon *Avengers*), un objet collector n'est pas toujours annoncé dans la fiche de présentation de l'évènement et donc n'est pas nécessairement offert lors de ces séances considérées comme des évènements. Il serait donc question de mettre en place un système pour offrir d'office

un cadeau en lien avec le film en question en cas d'évènement lié à la sortie de celui-ci. Que cela soit un simple poster ou un objet plus spécifique à l'univers du film, il s'agit surtout d'offrir quelque chose en plus que la séance classique pourrait offrir aux clients.

A titre d'exemple, lors d'un entretien, quelqu'un s'est souvenu d'avoir participé à un évènement Kinepolis en lien avec l'univers *Yu-Gi-Oh!*. Durant cet évènement, la personne narre le fait d'avoir eu l'occasion de recevoir des cartes collectors, cartes que la personne en question à toujours en sa possession et cartes dont elle se souvient avoir reçu dans le cadre d'un évènement au cinéma.

Cela peut sembler être un détail insignifiant au premier abord mais la réalité est tout autre de mon point de vue puisque la personne s'en souvient toujours alors que cela s'est passé il y a plus de dix ans ! Plus de dix années, nous pouvons donc en déduire que ça a marqué l'esprit de cette personne d'avoir reçu ces cartes. Autre détail intéressant, la personne interrogée explique qu'elle serait même capable de montrer exactement quelles sont les cartes qu'elle a reçues parmi son ancienne collection. Viens alors peut-être la question du fait qu'il s'agisse possiblement de cartes importantes et que c'est peut-être pour cela que la personne s'en souvient autant. Néanmoins, le plus important est qu'elle se souvient d'où, dans quel contexte et grâce à qui elle a reçu ces cartes : le Kinepolis.

Évènement d'expérience

Le terme d'évènement d'expérience est ici utilisé pour caractériser un évènement qui serait organisé dans le but de réellement offrir une expérience complémentaire à celle déjà proposée au sein du cinéma. Les entretiens ont pu mettre en évidence deux types de ce que j'ai nommé les évènements d'expérience. En effet, certaines des personnes interrogées ont exprimé le fait que l'ambiance et le contexte de l'évènement pouvaient être des facteurs qui pourraient leur donner envie de venir plus régulièrement aux salles de cinéma. Néanmoins, les interviews ont également montré que les attentes quant aux évènements n'étaient pas toujours les mêmes. De ce fait, je propose d'explorer deux attentes différentes qui peuvent être décomposées de la manière suivante : les évènements qui ont lieu à l'intérieur des complexes cinématographiques et les évènements qui ont lieu à l'extérieur des complexes cinématographiques.

Dans le cadre des évènements réalisés à l'intérieur des complexes cinématographiques, il serait ici question de proposer une réelle ambiance dès l'entrée dans le cinéma et donc d'immerger le consommateur dans l'univers du film. Cela passerait aussi bien par la décoration du lieu et donc des couloirs que par la musique diffusée dans les espaces mis à disposition ou encore de la nourriture proposée. Il s'agirait ici d'un évènement à proprement parler qui serait composé de « l'avant séance », de la séance et de « l'après séance ». À titre d'exemple, on peut nommer les *Ladies at the Movies* qui un évènement organisé par le Kinepolis qui propose des activités avant la séance de film mais qui plonge également les clientes dans une ambiance spéciale et spécifique à l'évènement en fait.

Cette formule pourrait donc être adaptée pour d'autres évènements ce qui pourrait donner envie à plus de personnes de participer à ce genre d'évènements. L'évènement serait donc tant un rendez-vous pour visionner le film en question qu'un évènement permettant de passer un moment prolongé au cinéma où il serait possible d'avoir accès à des activités complémentaires à la séance. Cela ajoutera une véritable plus-value à l'évènement.

Dans le cadre des évènements réalisés à l'extérieur des complexes cinématographiques, il s'agit ici des cinémas en plein air en voiture comme cela était plus fréquent durant une certaine période. Au vu des propositions lors des interviews, ce format-ci serait plus à titre occasionnel qu'une formule proposée durant toute l'année. Le Kinepolis avait déjà mis en place cette offre durant la pandémie afin de contrer le fait que ses salles de cinéma soient fermées. Souhaitant être perçu comme un groupe de cinéma qui met l'accent sur la technologie, le groupe n'était pas spécialement décidé à renouveler l'expérience. Du moins, cela ne colle pas spécialement à l'image du groupe.

Néanmoins, à mon sens ainsi qu'aux sens de certaines personnes interrogées, le fait de proposer un cinéma en plein air pour certaines occasions pourrait réellement être un moyen de varier les expériences proposées par le groupe Kinepolis. Parmi ces occasions, nous pourrions nommer la saint-valentin qui offrirait un cadre plus intimiste en comparaison à ce qui est actuellement proposé dans les salles de cinéma. Que cela soit pour les couples ou pour les groupes d'amis, cela permettrait réellement à ce que chaque bulle puisse expérimenter l'ambiance qu'elle souhaite partager durant la séance. Dans le cas d'un couple, cela leur permet d'être dans leur propre bulle à eux et de ne pas être éventuellement dérangé par les autres personnes durant cette soirée. Dans le cas d'un groupe d'amis, c'est globalement la même chose puisque le groupe d'amis ne recherche pas spécialement la même ambiance qu'un couple dans ce genre d'occasion.

Un autre moment clé qui se prêterait bien au cinéma en plein air serait selon moi la période d'Halloween. Le fait d'être dans le noir dans une voiture avec un bruit grisonnant rendrait l'expérience d'autant plus intéressante si celle-ci était agrémentée par ce qu'on peut nommer des *happening*. Il s'agirait ici de l'apparition non attendue d'une ou de plusieurs personnes ou encore de problèmes techniques voulus qui se dérouleraient durant la séance de cinéma. Bien entendu, il faudrait que le tout soit bien ficelé afin que l'expérience soit vraiment agréable à vivre pour les personnes friandes de ce genre d'évènement.

Cependant, cette proposition n'est pas non plus au goût de toutes les personnes qui apprécient les films d'horreur. En effet, lors d'une interview, une personne a expliqué qu'elle préférerait voir un film d'horreur dans une salle de cinéma afin de pouvoir avoir tous les bruitages qu'on ne pourrait pas spécialement détecter dans les cinémas en plein air.

De ce fait, je pense que l'idéal serait de passer des films moins récents qui ont connu un certain succès auprès du public lors de ces séances de cinéma en plein air. Cela permettrait aux clients de revoir un contenu qui leur a déjà plu dans un contexte néanmoins différent avec l'expérience qui l'accompagne. Parallèlement, il est vrai que les séances en plein air

ne sont pas spécialement adaptées pour tous les films puisque les réalisateurs des nouveaux films qui sont diffusés dans les salles de cinéma ont tendance à vouloir offrir la meilleure expérience immersive possible et cela passe par le son. De par cela, il est plus que probable que le son soit moins optimal mais également moins immersif dans un cinéma en plein air que dans une salle de cinéma.

La solution serait donc de proposer des films culte qui seraient sortis il y a quelques années dans les salles de cinéma. Le cinéma en plein air serait donc l'opportunité de revoir un film que le consommateur a apprécié ou même de découvrir un film culte qu'il n'a encore jamais eu l'occasion de voir. En parallèle, le consommateur aura l'occasion de découvrir un autre format et donc de vivre une autre expérience. Il me semble donc que les cinémas en plein air restent une bonne option puisqu'il s'agit d'un service complémentaire aux salles de cinéma classique. Également, si le cinéma en plein air se déroule à des moments spécifiques et non pas durant toute l'année, cela pourrait également motiver le consommateur pour qu'il participe à cette expérience. Il serait ici question de jouer sur l'aspect « limité dans le temps » pour que les personnes passent le cap et qu'ils aient la sensation de rater quelque chose s'ils n'y participent pas. Un peu dans la même idée que Netflix qui joue sur la peur de rater quelque chose, en soi.

En réalité, tout est une question de comment les cinémas présentent cet évènement. Si l'évènement est annoncé comme un évènement unique et riche en émotions, il faut que ce soit le cas. Dans le cas contraire, le consommateur risque d'être déçu et de ne pas réitérer l'expérience dans le futur. Il est donc essentiel d'être apte à délivrer le service qui est annoncé.

4.2.2. Deuxième recommandation : se diversifier

La deuxième recommandation se porte sur l'élargissement de l'offre proposée par les complexes de cinéma. Il s'agirait ici de proposer plus de contenu en version originale mais également de proposer du contenu qui est différent que ce qu'on peut avoir l'habitude de voir au cinéma. En réalité, lors d'une interview, une personne a expliqué qu'elle regardait les contenus présents sur les plateformes de vidéo à la demande en version originale pour s'améliorer dans la langue en question qui, elle précise était ici l'anglais. Le fait d'avoir la possibilité de choisir la langue dans laquelle le consommateur souhaite visionner son contenu est un réel atout pour les plateformes de vidéo à la demande. Le fait donc de proposer plus de version originale pourrait donc donner envie aux fans des vo de retrouver les sièges des salles obscures.

Néanmoins, je souhaite apporter une certaine nuance puisque dans le cas du Kinepolis, il existe déjà des complexes qui proposent de visionner les films en vo. Cette proposition n'est pas disponible sur tous les complexes puisque les complexes s'adaptent en réalité à la population qui se rend dans un complexe spécifique. Ce fait nous montre que le cinéma

s'adapte à son public, certes. Cependant, l'interview réalisée montre aussi que tous les consommateurs ne sont pas spécialement au courant que cette proposition existe.

En parallèle, le Kinepolis souhaite également adapter son contenu par rapport aux demandes de ses consommateurs. Du moins, le groupe tente de prendre en compte l'avis de ceux-ci afin de leur proposer du contenu qui pourrait les attirer. A titre d'exemple, il y a quelques années, un complexe de Kinepolis se questionnait concernant la diffusion d'une compétition d'esport dans une de ses salles de cinéma. Cela montre que le groupe est prêt à s'ouvrir à d'autres horizons sans se renfermer uniquement dans la projection de film. Toutefois, projeter un autre contenu doit également s'avérer être rentable pour l'entreprise. Ce n'est pas parce que quelques personnes sont intéressées par les comédies norvégiennes que cela va remplir une salle. La question de rentabilité est donc également prise en compte par le cinéma.

Toujours est-il qu'il faut que les consommateurs fassent par de leurs envies si celles-ci sortent un peu du contenu traditionnel que nous pouvons retrouver dans les salles de cinéma de Kinepolis. Ici, tout dépend en réalité du comportement du consommateur et de sa manière de fonctionner. Certaines personnes ont pris l'habitude de laisser un commentaire lorsqu'ils se rendent au cinéma alors que d'autres n'ont pas ce réflexe d'aller donner leur avis après une séance ou même de faire part de leurs suggestions éventuelles. Il serait donc à mon sens intéressant de réfléchir davantage à ce qui pourrait motiver les consommateurs à faire part de leurs suggestions. Parce qu'en réalité, cela pourrait permettre de mettre en place un schéma de rétroaction positive.

En effet, plus les consommateurs émettent leurs suggestions, plus le complexe cinématographique que ces personnes fréquentent peut s'adapter à leurs envies. Et, plus le complexe adapte son contenu par rapport aux demandes de ses consommateurs, plus ses consommateurs seront tentés de se rendre dans ce complexe cinématographique plus régulièrement puisque le consommateur aura eu le sentiment d'avoir été écouté et d'avoir contribué à ce changement.

Nous pourrions donc nous questionner quant à la manière dont les complexes cinématographiques pourraient donner envie à leurs consommateurs de prendre quelques minutes de leur temps pour donner leur avis et leurs suggestions. Bien que classique, le système de récompense est bien souvent un système gagnant. C'est d'ailleurs ce qui est mis en place au Kinepolis qui offre l'opportunité de remporter une carte de dix tickets aux personnes qui auront rempli une enquête de satisfaction. L'utilisation du mot *opportunité* n'est ici pas choisi par hasard puisqu'il y aura en réalité une seule personne par mois qui pourra remporter cette carte. Pour remporter cette carte, il faut que la personne ait rempli l'enquête de satisfaction mais qu'elle ait également répondu correctement à la question subsidiaire. Le fait de ne pas récompenser toutes les personnes qui ont participé à cette enquête pourrait finir par les décourager de participer. C'est pourquoi je me demande s'il ne serait pas intéressant de jouer sur le sentiment d'appartenance en leur offrant un badge spécifique sur l'application Kinepolis ou encore des réductions exclusives pour eux.

Il ne s'agirait pas spécialement d'avoir une réduction sur l'ensemble du magasin mais plutôt d'avoir une réduction sur une boisson spécifique voir même de recevoir une boisson spécifique gratuitement. Le fait de pouvoir monnayer leur contribution pourrait motiver plus d'une personne à faire part de ses suggestions et de son avis.

Toujours dans l'élargissement de l'offre proposée par le cinéma, une suggestion serait de proposer d'autres snacks au sein du magasin. En effet, c'est lors d'une interview qu'une personne interrogée a posé le doigt sur le fait que les salles de cinéma proposaient rarement voire pas du tout de nourriture saine. Elle assimilait même le cinéma à la malbouffe. Dire que des personnes ne se rendent pas au cinéma pour des raisons liées à leur régime alimentaire serait peut-être gros et injustifié. En effet, pour pouvoir affirmer cela, il aurait fallu réaliser une étude à une plus grande échelle avec comme sujet principal la nourriture proposée dans les cinémas. Sujet qui, dans le cadre de ce mémoire, n'était pas spécialement le plus pertinent à exploiter.

Néanmoins, si nous posons l'hypothèse que certaines personnes ne se rendent pas au cinéma puisqu'elles ne s'y retrouvent pas dans les nourritures et les boissons proposées, le fait de proposer des alternatives gastronomiques pourraient leur permettre de trouver leur bonheur.

4.2.3. Troisième recommandation : adapter le prix

Le prix est un sujet qui est souvent revenu lors des entrevues que j'ai pu réaliser. Un coût trop élevé et des fois exprimé comme n'étant pas justifié, c'est comme cela que peut être perçu le prix d'une séance de cinéma. Nous pourrions penser que les personnes qui ont dit cela parlaient des séances qui nécessitent un supplément en comparaison à une séance classique, comme l'effet 3D par exemple, mais ce n'est pas le cas. Non, ici, ces personnes-là parlaient bien du prix d'une séance classique et donc le prix le plus bas pour assister à une projection de film. C'est donc la raison pour laquelle il me semblait important de parler de ce sujet qui touche au portefeuille des clients.

En toute transparence, c'est à mon sens une recommandation à part entière puisqu'elle impacte directement la rentabilité des salles de cinéma. Ne serait-ce que penser à baisser le prix reviendrait à faire des projections dans le futur de ce qui pourrait être rentable ou non pour les salles de cinéma. En parallèle, la question du prix est aussi assez subjective pour tout le monde puisqu'il dépend en réalité de ce que le consommateur est prêt à payer pour cette sortie culturelle, du plaisir qu'il peut en retirer et de ses finances personnelles de manière générale.

Aussi, si même le cinéma décidait de diminuer son ticket classique d'un euro, est-ce que le consommateur aurait réellement l'impression que le cinéma est moins cher ? Je n'en suis pas certaine. Pourtant, cet euro par ticket représente énormément aux yeux d'une entreprise telle que Kinepolis.

Viens donc la question de « *comment est-ce que les salles pourraient changer cette image ?* »

Les salles de cinéma pourraient faire en sorte de donner l'illusion à ses consommateurs que le prix a baissé alors que ce n'est pas le cas. Néanmoins, cela revient à jouer un jeu dangereux dans lequel les salles obscures risqueraient de perdre la confiance de leur clientèle. Les salles de cinéma pourraient également expliquer la raison du prix demandé pour une séance et faire preuve de transparence. Néanmoins, cette transparence ne règle pas le problème puisque la réalité restera que le prix, bien que possiblement expliqué et donc justifié, sera toujours considéré comme trop élevé. Quand bien même cette transparence pourrait faire comprendre la raison du coût d'un billet, il faudrait que les salles de cinéma soient d'accord de divulguer tous les détails derrière le prix à son public et par conséquent de laisser le public avoir une idée de ce que la marge réalisée par un cinéma sur un ticket. C'est une position à prendre ou non mais je ne pense pas que ce soit un positionnement qui serait réellement utile aujourd'hui. En réalité, je me demande même si la justification du prix ne provoquerait pas l'effet inverse que celui souhaité.

Une option qui s'offre aux grands groupes cinématographiques est le fait de proposer un tarif réduit durant un jour précis comme cela est déjà le cas dans certains cinémas indépendants. En effectuant des recherches, il apparaît que Kinepolis aurait déjà proposé une action de ticket à tarif réduit au prix de 5 € durant une semaine au mois d'août en 2012. L'éventualité de proposer à nouveau une action serait donc possiblement envisageable. Néanmoins, il est intéressant de voir que ce prix date déjà d'il y a exactement dix ans. Et, en dix ans, le prix de nombreuses activités a été revu la hausse. Cependant, si nous prenons en compte le fait que certains cinémas indépendants proposent toujours ce tarif à des périodes bien précises, pourquoi est-ce que les grands groupes ne pourraient pas en faire de même ?

4.2.4. *Quatrième recommandation : faire connaître son offre*

La plupart des recommandations énoncées proposent jusqu'à présent une amélioration de ce que les salles de cinéma font globalement déjà. Bien que ces recommandations soient utiles puisqu'elles permettent aux salles de cinéma d'avoir des pistes d'amélioration dans le but d'attirer du public et qu'il s'agit également des recommandations qui sont le plus ressorties lors des entretiens, il reste à mon sens une recommandation à côté de laquelle les salles de cinéma ne doivent pas passer à côté : faire la promotion de leur offre.

C'est bien là un des éléments qui m'a le plus marqué lors de mon étude qualitative. Bien souvent, les personnes interviewées avaient conscience que certains cinémas proposaient des évènements mais ce n'est pas pour autant que ces personnes pouvaient réellement décrire le déroulement de l'évènement. Une question a donc émergé et ne cessait de tourner dans mon esprit :

« À quoi ça sert de mettre en place des évènements si ceux-ci ne sont pas connus du large public ? ».

Bien entendu, ceux-ci sont quand même connus par un certain public mais l'étude a pu mettre en lumière le fait que des personnes passaient encore à côté de l'information. Il serait donc important voir même essentiel se réfléchir à la promotion des évènements mis en place par le cinéma. Dans le cas du Kinepolis, le fait de tourner un aftermovie d'un évènement pourrait réellement être un outil pour faire sa promotion. Il ne s'agit pas ici de faire directement énormément de vidéos mais le fait de pouvoir illustrer ce qu'est par exemple une Horror Night pourrait donner envie à des personnes d'y participer. Bien entendu, il serait ici question de savoir bien percevoir l'ambiance présente lors de ces évènements mais cela serait le travail du vidéaste.

A l'heure du numérique où de nombreux influenceurs montrent quotidiennement leur vie, certains d'entre eux n'hésitent pas à montrer le film Netflix qui vient de sortir. Alors, pourquoi est-ce que cela ne pourrait pas être mis en place pour les salles de cinéma ? Le Kinepolis a déjà eu l'opportunité de travailler avec des influenceurs mais, personnellement, aucun des influenceurs que je suis n'a parlé d'une salle de cinéma. Il serait donc peut-être utile d'élargir le champ des influenceurs en mettant éventuellement des collaborations en place avec des influenceurs qui ne proposent pas spécifiquement du contenu cinéphile. Cela serait une opportunité pour toucher un public qui se rend peut-être moins régulièrement dans les salles de cinéma.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif principal d'émettre des recommandations pour améliorer l'attractivité des salles de cinéma face au succès des plateformes de vidéo à la demande dans une ère post-pandémique. Il a été possible de remplir cet objectif grâce à divers entretiens qui m'ont permis de comprendre réellement les éléments qui pourraient attirer à nouveau certaines personnes dans les salles de cinéma. La littérature a également pu m'aider pour atteindre cet objectif. En effet, les différentes ressources utilisées dans le cadre de ce mémoire m'ont réellement permis de me rendre compte de la situation actuelle des cinémas. Ce mémoire m'a également permis de prendre connaissance de la durée durant laquelle les salles de cinéma sont restées fermées.

Suite à toutes ces informations et à mon outil de récolte de données, il m'a été possible de proposer quatre recommandations qui sont les suivantes : proposer plus d'évènements, se diversifier, adapter le prix et faire connaître son offre.

Bien qu'il aurait été possible de proposer d'autres recommandations ou d'en proposer plus, celles-ci me semblaient être les plus intéressantes à exploiter dans le cadre de ce mémoire. De plus, ces recommandations étant assez complètes permettent réellement d'ouvrir la discussion sur les recommandations qui pourraient être appliquées par les salles de cinéma dans un futur proche.

Le fait que les plateformes de vidéo à la demande aient connu un réel succès durant la pandémie peut également faire réfléchir quant au futur de ces plateformes. Aussi, le fait qu'il y ait une offre de plus en plus présente concernant le nombre de plateformes de vidéo à la demande pourrait faire en sorte que le client soit perdu. En parallèle, nous avons également pu remarquer que la guerre qui se déroule actuellement en Ukraine a un réel impact sur l'augmentation du coût de la vie. Il serait intéressant de pouvoir continuer à suivre ce sujet de près puisque les plateformes ont peut-être connu un véritable boom durant la crise du coronavirus mais il se pourrait bien qu'une autre crise provoque son déclin. Bien que ce déclin ne soit pas prévu, nous avons pu le voir avec la pandémie qu'il y a certains évènements qui sont hors de notre portée.

Le travail étant arrivé à sa fin, il est désormais possible d'infirmer ou de confirmer les hypothèses émises au début de ce mémoire. Pour rappel, elles étaient au nombre de trois.

Première hypothèse : « *Les salles de cinéma et les plateformes de vidéo sont concurrentes.* »

- Infirmation : même si les avis divergent à ce sujet, elles ne se considèrent actuellement pas comme des concurrentes. Cependant, nous pouvons nuancer cette réponse puisqu'aux yeux de certains consommateurs, les salles de cinéma et les plateformes de vidéo à la demande sont bien concurrentes. Ainsi, cela dépend de l'angle choisi. Cela dépendra également du futur et de comment les plateformes vont continuer à se développer.

Deuxième hypothèse : « *La population serait susceptible de se rendre moins souvent au cinéma si un film est disponible simultanément sur une plateforme de vidéo à la demande et dans les salles de cinéma.* »

- Confirmation : bien que cela dépend à nouveau de l'avis et du comportement du client, cela aurait un impact sur la fréquentation des salles de cinéma. Les clients ne seraient pas contraints de se déplacer et pourraient regarder le film au même prix si ce n'est moins cher à domicile. Cependant, certaines personnes avouent que le fait de se rendre au cinéma reste quand même une expérience différente en comparaison à une séance de cinéma à domicile.

Troisième hypothèse : « *Le fait que Disney + propose directement certains de ses films sur sa plateforme montre peut-être que l'entreprise peut se passer des salles de cinéma.* »

- Infirmation : à l'heure actuelle, les recettes générées par l'exploitation en salles de cinéma restent conséquentes.

Le fait que certaines de mes hypothèses de départ soient le contraire de ce qui se passe en réalité met en avant le fait que j'ai pu apprendre de nombreuses choses sur les sujets abordés dans ce mémoire. Cela permet aussi de montrer que ce n'est pas parce que nous pensons quelque chose que cela est systématiquement vrai.

Malgré le fait que ce mémoire soit complet, il aurait peut-être été possible de donner davantage d'informations concernant l'historique des sujets abordés mais également concernant le caractère spécifique de chaque plateforme de vidéo à la demande. Une piste qui aurait aussi pu être suivie concerne une éventuelle collaboration entre les salles de vidéo à la demande et les plateformes de vidéo à la demande. En réalité, ce mémoire m'a permis de me rendre compte qu'il y avait énormément de sujets à aborder que cela soit au sein des salles de cinéma qu'au sein des plateformes de vidéo à la demande.

BIBLIOGRAPHIE

AFP. (2021). *USA : WarnerMedia et Discovery forment un nouveau géant des médias..* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.rtb.be/article/usa-warnermedia-et-discovery-forment-un-nouveau-geant-des-medias-10763472>

AFP. (2021). *WarnerMedia et Discovery pourraient fusionne.* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.rtb.be/article/warnermedia-et-discovery-pourraient-fusionner-10763184>

Agence Option Finance.. (2021). *Discovery approche des 20 millions d'abonnés au streaming* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.boursorama.com/bourse/actualites/discovery-approche-des-20-millions-d-abonnes-au-streaming-b6afb8a4ad9b037ed04cd3cdd18e7796>

Apple TV. (2022). *Page d'accueil.* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://tv.apple.com/>

Attia, M. (2020). *Comment Netflix est devenu un empire.* Récupéré le 27 juillet 2022 de <https://www.lecho.be/entreprises/technologie/netflix-choisit-microsoft-pour-gerer-la-publicite-sur-sa-plateforme/10401802.html>

Baldacchino, J. (2019). Netflix, l'usine à séries que le cinéma déteste adorer. *Nectart*, 9, 116-125. doi: 10.3917/nect.009.0116

Bassoni, M. et Joux, A. (2014). Chapitre 2. Du monopole à l'oligopole à frange concurrentielle : les marchés de la radio et de la télévision. Dans : , M. Bassoni & A. Joux (Dir), *Introduction à l'économie des médias* (pp. 37-59). Paris: Armand Colin.

Belga. (2021). *Le CST obligatoire dans tous les cinémas dès ce vendredi.* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.oxfamsol.be/fr/agir-ensemble>

Bezbakh, M. (2022). *Netflix, Disney+, Prime Video, Apple TV+... Entre les plateformes, la course aux milliards fait rage..* Récupéré le 28 juillet 2022 de <https://www.telerama.fr/ecrans/netflix-disney-prime-video-apple-tv-entre-les-plateformes-la-course-aux-milliards-fait-rage-7008387.php>

Boero, V. (2022). *Comment Netflix peut faire face à la concurrence ? "La plateforme envisage d'introduire une formule d'abonnement moins cher que l'actuelle avec de la publicité".* Récupéré le 28 juillet 2022 de <https://www.lalibre.be/economie/digital/2022/05/10/netflix-a-sous-estime-leffet-de-la-concurrence-et-de-lapres-confinement-QB7FTKRSLLBBTTCTUVBXDT2RSE4/>

Cabrera Blázquez F.J., Cappello M., Fontaine G., Talavera Milla J., Valais S., *La chronologie des médias : une question de temps, IRIS Plus*. Récupéré de <https://rm.coe.int/iris-plus-2019f-2-la-chronologie-des-medias-une-question-de-temps/1680986359>

Cauthen, S. (2019). *Netflix vs. the World*. [Film]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=7rIA7MuKz0c&t=2s>

Coronavirus.brussels. (2021). *FAQ Covid Safe Ticket*. Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.oxfamsol.be/fr/agir-ensemble>

CrunchyRoll. (2022). *Page d'accueil*. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://www.crunchyroll.com/>

CSA. (2022) *Chronologie des médias!*. Récupéré le 19 juillet 2022 de https://www.csa.be/faq_csa/pourquoi-faut-il-attendre-avant-de-pouvoir-regarder-en-tele-un-film-sorti-au-cinema/chronologie-media/

de Condé, C. (2021). *Comment les films se retrouvent à l'affiche d'un cinéma*. Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/12/20/comment-les-films-se-retrouvent-a-laffiche-dun-cinema-4J4WLBMYSVGDHOJFBLG256EVDOQ/>

De Marneffe, A. (2021). *Le Codeco a tranché: les lieux culturels pourront bel et bien rouvrir, à certaines conditions*. Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2021/12/29/le-codeco-se-reunit-en-distanciel-ce-mercredi-apres-midi-voici-ce-qui-devrait-etre-decide-direct-3IJRVYAN7VATZH3YXI4SVO7AAA/>

Delaporte, C. (2019). La médiation générique des contenus cinématographiques sur les plateformes de vidéo à la demande. *Réseaux n 217*, 151-184. doi: 10.3917/res.217.0151

EMIC. (2021). *La stratégie social media de Netflix..* Récupéré le 30 juillet 2022 de <https://emic-paris.com/la-strategie-social-media-de-netflix/>

Grignoux. (2022). *L'asbl les Grignoux*. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://www.grignoux.be/fr/lasbl-les-grignoux>

Grignoux. (2022). *Nos tarifs.* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://www.grignoux.be/fr/nos-tarifs>

Guyon, C. (2021). *La genèse de Netflix et son évolution.* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://oblikon.net/analyses/la-genese-de-netflix-et-son-evolution/>

Heyrendt, H. (2022). *Le cinéma est en vrai danger*. Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2021/12/29/le-codeco-se-reunit-en-distanciel-ce-mercredi-apres-midi-voici-ce-qui-devrait-etre-decide-direct-3IJRVYAN7VATZH3YXI4SVO7AAA/>

Kinepolis Group. (2021, avril). Rapport annuel 2020. Récupéré le 20 mai 2022 de <https://corporate.kinepolis.com/>

Kinepolis Group. (2022, avril). Rapport annuel 2021. Récupéré le 20 mai 2022 de <https://corporate.kinepolis.com/>

Kinepolis. (2022). *Page d'accueil*. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://kinepolis.com/>

Kuczynski, E. (2022). *Netflix choisit Microsoft pour gérer la publicité sur sa plateforme*. Récupéré le 26 juillet 2022 de <https://www.lecho.be/entreprises/technologie/netflix-choisit-microsoft-pour-gerer-la-publicite-sur-sa-plateforme/10401802.html>

Le Diberder, A. (2019). *L'histoire mouvementée de Netflix*. Récupéré le 27 juillet 2022 de <https://alain.le-diberder.com/lhistoire-mouvementee-de-netflix/>

Les petits puzzles. (2020). *La stratégie marketing Netflix : la plateforme de streaming qui a tout bon !* Récupéré le 30 juillet 2022 de <https://www.jadeclo.com/blog/strategie-marketing-netflix/>

Lovens, P-F. (2014). *C'est fait, Netflix est actif et disponible en Belgique!*. Récupéré le 19 juillet 2022 de <https://oblikon.net/analyses/la-genese-de-netflix-et-son-evolution/>

Luo, Y. (2020). *The Streaming War During the Covid-19 Pandemic!*.

Récupéré le 10 juillet 2022 de <https://static1.squarespace.com/static/51d98be2e4b05a25fc200cbc/t/5fd79db79eb445300d4af437/1607966136556/Streaming+Wars+During+the+Pandemic+Yujin+Luo+Final.pdf>

Mary, J-F. (2022). Réflexions sur l'avenir du cinéma face aux plateformes américaines de streaming. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 29-32. doi: 10.3917/rindu1.221.0029

Michaux, V. (2020). Nouvelles plateformes entre télévision et cinéma : Quelles mutations en cours ? Quels impacts sur les contenus ? *Enjeux numériques*, 10, 11-15. Récupéré de <https://www.annales.org/enjeux-numeriques/2020/resumes/juin/03-en-resum-FR-AN-juin-2020.html>

Mubi. (2022). *Page d'accueil*. Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://mubi.com/fr>

Palmaerts, R. (2022). *Belgian Video Streaming Monitor : Le financement par la publicité est-il le nouveau modèle de croissance ?* Récupéré le 28 juillet 2022 de <https://www.mediaspecs.be/fr/insights/groupm-unplugged-le-financement-par-la-publicite-est-il-le-nouveau-modele-de-croissance/>

Perticoz, L. (2000). Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix. *tic&société*, 13 (1-2), 323-353. doi: 10.4000/ticetsociete.3470

Prime Video. (2022). *Page d'accueil.* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://www.primevideo.com/>

Sacré, J-F. (2022). *Jusqu'à 26 millions de plus pour la production audiovisuelle belge.* Récupéré le 10 juillet 2022 de <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/jusqu-a-26-millions-de-plus-pour-la-production-audiovisuelle-belge/10401695.html>

Sacré, J-F. (2022). *L'âge d'or de Netflix est-il derrière lui ?* Récupéré le 10 juillet 2022 de <https://www.lalibre.be/belgique/politique-belge/2021/12/29/le-codeco-se-reunit-en-distanciel-ce-mercredi-apres-midi-voici-ce-qui-devrait-etre-decide-direct-3IJRVYAN7VATZH3YXI4SVO7AAA/>

Sacré, J-F. (2022). *Netflix peut-il conquérir de nouveaux abonnés ?* Récupéré le 10 juillet 2022 de <https://www.lecho.be/entreprises/media-marketing/netflix-peut-il-conquerir-de-nouveaux-abonnes/10402851?loginSuccess=true>

Siroën, J-M. (2000). Le cinéma, une industrie ancienne de la nouvelle économie. *Revue d'économie industrielle*, 91, 93-118. doi: 10.3406/rei.2000.1773.

Sooner. (2022). *Page d'accueil.* Récupéré le 20 juillet 2022 de <https://sooner.be/>

SPF Santé publique. (2021). *Décisions du Comité de concertation relatives au secteur culturel, aux cinémas et au secteur de l'évènementiel.* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.info-coronavirus.be/fr/news/occ2912/>

SPF Santé publique. (2022). *Code jaune à partir du lundi 7.* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.info-coronavirus.be/fr/news/occ-0403/>

SPF Santé publique. (2022). *Le Comité de concertation approuve le baromètre corona, code rouge à partir du 28/1.* Récupéré le 16 juillet 2022 de <https://www.info-coronavirus.be/fr/news/occ-2101/>

Statbel. (2022). *Exploitation des salles de cinéma 2019-2020.* Récupéré de <https://statbel.fgov.be/fr/themes/entreprises/cinemas#figures>

Taillibert, C. (2017). *Vidéo à la Demande cinéphilie et stratégies entrepreneuriales : l'exemple de MUBI*. Récupéré de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02173729>

Thuillas, O. et Wiart, L. (2019). Les plateformes de vod cinéphiliques : des stratégies de niche en questions. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 39-55. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02908355>