



Cartographie des métiers et des compétences de la branche de l'Exploitation cinématographique

Récapitulatif des travaux et axes prospectifs

Novembre 2025

Sommaire

Table des matières

Sommaire	2
1. Contexte général des travaux.....	3
1.1 Gouvernance du projet	4
1.2 Objectifs des travaux de cartographie des métiers de l'exploitation cinématographique	4
1.3 Une méthodologie en trois phases pour répondre aux besoins de la branche	5
2. Cadrage et orientations des travaux.....	6
3. Étude des dynamiques sectorielles : éclairages issus de l'étude documentaire	9
3.1. Données clés de la branche de l'Exploitation Cinématographique.....	9
3.2. Analyse macro-économique de l'Exploitation Cinématographique.....	12
3.3. Enjeux, constats et hypothèses préliminaires	43
4. Eclairages du terrain : ce que révèlent les professionnels à propos des différents métiers	45
4.1. Un écosystème d'acteurs en profonde transformation : du cinéma d'artisanat au cinéma de services	46
4.2. Des métiers recomposés : nouvelles compétences et nouvelles postures	47
4.3. Des enjeux de développement des compétences et de valorisation des métiers	48
4.4. Conditions de travail et management : entre passion et fragilité	49
4.5. Vers un nouveau modèle d'exploitation : diversification et ancrage territorial	50
5. Présentation de la cartographie des métiers de l'exploitation	54
5.1 Famille : Accueil, Vente et Relation client	55
5.2 Famille : Technique, Maintenance, Projection et Sécurité	60
5.3 Famille : Encadrement de site et gestion d'exploitation	63
5.4 Famille : Siège et Fonctions support	69
6. Synthèse stratégique et leviers d'action pour la branche.....	72
Annexes	75
Références.....	78

1. Contexte général des travaux

Le secteur de l'exploitation cinématographique connaît aujourd'hui une transformation en profondeur, qui redéfinit à la fois les métiers et les compétences mobilisées. Cette mutation s'inscrit dans un contexte d'accélération des innovations technologiques, d'évolution rapide des attentes du public, et de montée en puissance de nouvelles contraintes économiques et environnementales.

Face à ces bouleversements, la branche est confrontée à deux enjeux majeurs :

Adapter les métiers aux nouveaux enjeux : certains postes traditionnels tendent à disparaître, tandis que de nouvelles expertises émergent – marketing digital, data analyse, technologies immersives... Ces évolutions exigent une adaptation continue des compétences et une actualisation régulière des parcours de formation.

Réinventer les pratiques RH : il s'agit de concilier une nécessaire flexibilité organisationnelle avec la fidélisation des talents, en gérant la polyvalence tout en favorisant des spécialisations ciblées et stratégiques.

Dans ce contexte, les représentants de la branche de l'exploitation cinématographique ont initié une étude stratégique visant à accompagner les transformations du secteur.

Cette démarche s'articule autour de trois axes complémentaires :

- **Cartographier les métiers actuels** : l'objectif est d'établir un état des lieux précis des fonctions, responsabilités et compétences aujourd'hui mobilisées dans le secteur. Cette cartographie permettra d'identifier les profils clés, de détecter d'éventuelles tensions de recrutement, et de mieux appréhender les dynamiques professionnelles à l'œuvre.
- **Anticiper les compétences de demain** : par une approche prospective, l'étude visera à projeter les évolutions des métiers à l'aune des grandes transitions technologiques, économiques et écologiques. Cette analyse permettra de construire des parcours de formation adaptés, de sécuriser les trajectoires professionnelles, et de faciliter la mobilité au sein de la branche.
- **Valoriser les métiers de l'exploitation cinématographique**, en mettant en lumière la diversité des rôles, la richesse des savoir-faire et les opportunités d'évolution. Cette étude ambitionne de renforcer l'attractivité du secteur. Elle s'adresse à l'ensemble des acteurs concernés, professionnels, organismes de formation, institutions de l'emploi, dans une logique de reconnaissance et de promotion des parcours.

Cette étude se veut à la fois analytique et opérationnelle. Elle a pour ambition de fournir à la branche des clés de lecture partagées et des leviers d'action concrets, afin de lui permettre de s'adapter avec agilité et de renforcer sa pérennité dans un environnement en constante évolution.

1.1 Gouvernance du projet

L'Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications (OPMQ) de la branche de l'Exploitation cinématographique a pour mission d'analyser l'évolution des métiers et des emplois dans les entreprises du secteur (convention collective IDCC 1307).

Les travaux de cartographie ont été initiés début 2025 et pilotés par la Commission Paritaire Permanente de Négociation et d'Interprétation (CPPNI), réunissant les organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) et la Fédération Nationale des Cinémas Français (FNCF), avec l'appui technique de l'opérateur de compétences Afdas.

Les travaux ont été réalisés par le cabinet Obéa.

1.2 Objectifs des travaux de cartographie des métiers de l'exploitation cinématographique

Afin d'offrir à la branche de l'exploitation cinématographique des outils robustes pour anticiper, piloter et accompagner ses mutations, l'étude menée avec l'AFDAS poursuit trois objectifs stratégiques majeurs :

1. Actualiser et enrichir la base documentaire de la branche

Mettre à jour l'ensemble des données sectorielles, métiers et compétences depuis la dernière cartographie de 2011, afin de disposer d'un référentiel clair, précis et immédiatement opérationnel, en cohérence avec les évolutions du secteur et les réalités du terrain.

2. Produire des fiches métiers détaillées et directement mobilisables

Concevoir des portraits métiers complets (missions, compétences clés, formations, conditions d'exercice, perspectives d'évolution) destinés à l'ensemble de l'écosystème : organisations, professionnels, partenaires institutionnels et organismes de formation. Ces fiches doivent constituer un support fiable pour l'orientation, la gestion de carrière et la communication métier.

3. Optimiser la communication et la visibilité des métiers de la branche

Structurer une présentation claire, attractive et accessible des métiers de l'exploitation cinématographique, notamment via un site web dédié, afin de renforcer l'attractivité du secteur et de faciliter la mise en relation avec les publics cibles (professionnels, jeunes, établissements de formation, acteurs de l'emploi).

1.3 Une méthodologie en trois phases pour répondre aux besoins de la branche

Pour répondre aux trois objectifs présentés précédemment l'étude repose sur une méthodologie structurée en **trois grandes phases complémentaires**.

Phase	Objectifs principaux	Principales actions	Livrables attendus
1. Cadrage, collecte et analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendre l'existant, les métiers, compétences et dynamiques actuelles du secteur • Identifier les métiers en tension et les besoins des acteurs • Analyser les données quantitatives et qualitatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude documentaire et analyse des données sectorielles • Entretiens de cadrage et entretiens qualitatifs • Validation de la liste initiale des métiers et certifications • Recueil des besoins métier et formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Étude documentaire consolidée • Synthèse des entretiens • Analyse de cadrage méthodologique • Liste des métiers, compétences et certifications à analyser
2. Conception de la cartographie prospective et développement du site web	<ul style="list-style-type: none"> • Structurer la cartographie des métiers et leur référentiel de compétences • Identifier les évolutions et passerelles métiers (5–10 ans) • Produire les supports techniques, narratifs et digitaux associés 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation d'ateliers prospectifs et scénarios métier • Élaboration des fiches métiers et du référentiel compétences • Construction de la cartographie (métiers, parcours, transitions) • Conception UX/UI, architecture technique, développement du site web 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des métiers • Référentiel compétences • Fiches métiers complètes • Analyse prospective • Spécifications fonctionnelles et techniques • Site web et documentation administrateur
3. Valorisation des travaux et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les résultats et accompagner la prise en main du site web • Optimiser les contenus selon les usages réels • Assurer le maintien de l'outil dans le temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Production du kit de communication • Mise en place d'un suivi d'usage et d'indicateurs • Améliorations fonctionnelles et éditoriales du site • Support technique continu 	<ul style="list-style-type: none"> • Synthèse communicante des travaux • Kit de communication prêt à l'emploi • Tableau de bord d'usage du site • Plan de maintenance

La première phase consiste à cadrer précisément les contours de l'étude, à collecter et analyser l'ensemble des données disponibles, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives et à enrichir cette base par une série d'entretiens avec les parties prenantes. Cette étape fondatrice permet de construire un socle de connaissance partagé sur les métiers existants, les parcours professionnels, les compétences mobilisées et les dynamiques à l'œuvre dans le secteur.

La seconde phase est consacrée à la **conception de la cartographie des métiers** et à son déploiement sous forme d'un site web interactif. Elle vise à structurer les métiers et compétences dans une logique prospective, en intégrant les évolutions à moyen terme (5 à 10 ans), les tensions identifiées, ainsi que les métiers émergents. Cette phase s'appuie sur des ateliers collaboratifs, la production de fiches métiers détaillées, et la définition de

passerelles de mobilité. Elle inclut également le développement d'un site web garantissant une navigation intuitive et une valorisation optimale des contenus produits.

Enfin, la troisième phase porte sur la **valorisation des travaux et leur diffusion** auprès des publics cibles. L'enjeu est ici double : assurer la visibilité et l'appropriation des livrables (fiches métiers, cartographie, outils) par les professionnels, les organismes de formation et les acteurs de l'emploi, tout en garantissant la performance et l'évolutivité de la plateforme numérique.

2. Cadrage et orientations des travaux

Cette première étape constitue le socle de l'étude. Elle vise à construire une base de connaissance robuste et partagée sur les métiers de l'exploitation cinématographique, en s'appuyant à la fois sur l'analyse des données existantes et sur les retours d'expérience d'acteurs du terrain. L'objectif est de poser un diagnostic clair des réalités actuelles du secteur afin d'alimenter les phases suivantes sur des bases solides.

Objectifs clés :

- Analyser les données actuelles et prospectives en lien avec l'emploi, les métiers et les compétences.
- Valider la liste des métiers à prendre en compte dans le périmètre de l'étude.
- Identifier les parcours de formation et de développement des compétences existants ainsi que les dynamiques de mobilité professionnelle.

Méthodes mobilisées :

- Entretiens de cadrage avec les instances de la branche
- Étude documentaire approfondie
- Collecte et analyse des données sectorielles
- Entretiens qualitatifs auprès d'un panel diversifié d'acteurs du secteur

Observations et enjeux partagés lors des ateliers de cadrage

Les ateliers de cadrage menés auprès des organisations représentantes des salariés et des employeurs de la branche ont permis de faire émerger un ensemble de constats partagés sur l'évolution des métiers de l'exploitation cinématographique. Ces échanges ont permis de mieux cerner les dynamiques actuelles, les tensions rencontrées sur le terrain, ainsi que les leviers d'adaptation à mobiliser dans le cadre de l'étude.

Une transformation structurelle des métiers et une montée en polyvalence

Il a été largement observé par les participants que les métiers de l'exploitation ont connu ces dernières années une évolution rapide, marquée par une hybridation croissante des fonctions. La distinction traditionnelle entre métiers techniques (projection, maintenance) et métiers d'accueil (hall, relation client) tend à s'estomper au profit de profils polyvalents. Dans de nombreux cas, un même professionnel peut être amené à intervenir à la fois sur des tâches de maintenance légère, de relation client, voire de petite restauration.

Le numérique et l'animation comme vecteurs de transformation stratégique

Les participants ont également souligné l'impact majeur de la numérisation et de l'automatisation sur l'organisation des cinémas. Si le passage au numérique est désormais acté, l'enjeu actuel réside dans l'automatisation des processus (billetterie, diffusion, gestion des stocks, reporting), facilitée par l'usage croissant d'algorithmes. Parallèlement, la communication digitale via les réseaux sociaux est devenue incontournable pour capter l'attention du public, avec une attente forte en matière de contenus engageants et personnalisés. Les métiers évoluent ainsi vers des fonctions plus relationnelles et créatives, intégrant des compétences de type "community management" sur des postes de Responsable marketing et communication notamment, sans pour autant que ces fonctions soient formalisées dans les organigrammes. L'animation en salle (événements, retransmissions, location d'espaces) prend par ailleurs une place croissante, bien que variable selon les typologies d'exploitation.

Des compétences relationnelles centrales, encore peu structurées

Il a été également constaté que les compétences relationnelles – service client, gestion des conflits, communication – deviennent déterminantes dans l'expérience spectateur. Pourtant, ces compétences restent peu formalisées dans les parcours de formation, et sont souvent acquises de manière informelle, par l'expérience terrain. Cette réalité pose la question de leur reconnaissance, de leur valorisation et de leur intégration dans la gestion des emplois et des parcours professionnels et dans les dispositifs de développement des compétences. En parallèle, les évolutions réglementaires en matière d'hygiène et de sécurité, notamment dans le cadre du développement de l'offre de snacking ou d'accueil d'événements, induisent une actualisation des pratiques et une montée en compétences ciblée.

Des pistes concrètes pour la suite des travaux

Enfin les ateliers de cadrage ont souligné que la branche pourrait s'appuyer sur les travaux de cartographie pour adapter sa politique emploi formation et son outillage des structures. Il a été partagé que les futures fiches métiers devront non seulement refléter la réalité du terrain, mais également intégrer les logiques de transversalité et de complémentarité entre métiers. Il a également été proposé de mieux cartographier les parcours professionnels et les passerelles inter-métiers, afin de faciliter les mobilités internes et d'accompagner les reconversions. La formation continue a été identifiée comme un levier majeur pour répondre à ces défis, à condition qu'elle soit conçue de manière souple, progressive et ancrée dans les réalités opérationnelles des établissements.

Les échanges menés lors de la phase d'entretiens ont permis de compléter et d'approfondir les constats initiaux. De nouveaux enjeux structurants ont été identifiés, en lien avec l'automatisation croissante du secteur, les transformations des fonctions support, les attentes environnementales et les mutations des pratiques de recrutement.

Technologie et automatisation : vers une redéfinition des organisations

Il a été largement partagé que le secteur de l'exploitation cinématographique est entré dans une phase d'automatisation avancée. La programmation et la diffusion des films se font désormais de manière autonome, réduisant la part des interventions humaines (contrôle, maintenance, etc.). Si cette évolution permet une rationalisation des effectifs, elle soulève également de nouveaux défis : formation insuffisante aux technologies émergentes, maintenance souvent gérée de manière réactive, documentation majoritairement en anglais, et difficulté à anticiper la durée de vie des nouveaux équipements. Par ailleurs, les professionnels ont souligné l'importance d'**anticiper l'arrivée de l'intelligence artificielle** dans la gestion courante, ce qui implique une montée en compétence stratégique et technique des équipes.

Des fonctions support en mutation face à la digitalisation

Les ateliers ont également mis en lumière une **évolution des fonctions support (RH, finance etc.)**, directement impactées par la numérisation des processus : dématérialisation de la comptabilité, recours croissant aux outils de gestion dématérialisée (cloud, ERP, chatbots), nouvelles exigences en cybersécurité dans un contexte de faibles moyens pour nombre d'établissements. L'adaptation des services RH constitue un enjeu à part entière : les participants ont pointé la difficulté de recruter et de fidéliser dans un contexte de forte rotation, notamment pour les postes d'accueil, souvent occupés par des étudiants. Ces métiers, fortement exposés à des pics d'activité saisonniers, nécessitent une organisation flexible, mais aussi une capacité à transmettre rapidement les compétences essentielles.

Un impératif environnemental et sociétal de plus en plus présent

Les préoccupations environnementales apparaissent comme un nouveau levier structurant pour l'avenir de l'exploitation cinématographique. Les salles investissent dans des technologies à haute performance énergétique (image, son, lumière), mais la question de leur **empreinte carbone globale** demeure. Il a été souligné que la performance environnementale repose autant sur les équipements que sur les **bonnes pratiques opérationnelles** des équipes (gestion de l'énergie, maintenance préventive, flux optimisés). Sur le plan sociétal, l'enjeu de **l'accessibilité** est revenu à plusieurs reprises : au-delà de l'aménagement des lieux, les participants ont insisté sur la nécessité de former les équipes à renforcer l'accueil des publics en situation de handicap. Enfin, face à la concurrence des plateformes de streaming, plusieurs acteurs ont évoqué la nécessité de **mieux valoriser l'expérience cinéma**, en insistant sur son caractère social, émotionnel et accessible, afin de lutter contre les représentations erronées (prix perçu comme élevé, offre peu visible).

Ces constats et observations ont été intégrés pour approfondir l'analyse des **facteurs clés à l'origine des évolutions en matière de compétences**. Dans cette perspective, la suite du rapport s'attache à **mettre en lumière les dynamiques qui transforment les métiers** de l'exploitation cinématographique, qu'ils soient déjà en mutation ou en émergence. Il s'agit ainsi de mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre, afin d'anticiper les besoins en compétences

et d'accompagner, de manière ciblée, l'évolution des profils professionnels au sein de la branche.

3. Étude des dynamiques sectorielles : éclairages issus de l'étude documentaire

L'étude des dynamiques sectorielles s'est appuyée sur une étude documentaire, étape essentielle pour comprendre les transformations en cours dans la branche de l'exploitation cinématographique. Elle vise à croiser un ensemble de données économiques, sociales, réglementaires et technologiques, afin de mieux cerner les mécanismes qui influencent les métiers et les compétences du secteur.

Trois objectifs principaux structurent cette démarche :

- **Identifier les variables clés** impactant les évolutions à l'œuvre, en lien avec les mutations structurelles du secteur.
- **Cartographier l'emploi et les métiers**, en tenant compte des interactions entre fonctions, statuts, missions, types de collaboration et profils professionnels.
- **Esquisser les tendances prospectives** susceptibles d'impacter l'organisation du travail et les besoins en compétences dans les années à venir.

Cette étude documentaire permet ainsi de répondre à deux questions structurantes pour la suite de cartographie des métiers et compétences :

- Comment l'exploitation cinématographique a-t-elle évolué et quelles sont ses tendances actuelles ?
- Quels sont les facteurs majeurs qui transforment les compétences dans les différents métiers ?

3.1. Données clés de la branche de l'Exploitation Cinématographique

3.1.1 Évolution de la branche sur les 10 dernières années

En 2024, la France métropolitaine compte **2 052 établissements cinématographiques actifs**, soit une légère baisse de 6 unités par rapport à 2023 d'après le bilan 2024 du CNC¹. Ce niveau reste toutefois stable sur le long terme et reste cependant proche du niveau record atteint en 2009 (2 073 établissements).

¹ [Bilan 2024 du CNC | CNC](#)

Le nombre d'écrans actifs poursuit quant à lui une progression modérée, atteignant **6 354 écrans en 2024**, soit une hausse de 27 écrans par rapport à l'année 2023. Ces mouvements restent en deçà des moyennes observées sur la décennie précédente (environ 139 ouvertures et 66 fermetures par an), ce qui traduit une dynamique d'évolution toujours présente mais plus mesurée.

	établissements	écrans	fauteuils ²	nombre moyen de fauteuils par établissement	nombre moyen de fauteuils par écran
2015	2 033	5 741	1 081 588	561	192
2016	2 044	5 842	1 098 281	566	191
2017	2 046	5 913	1 106 167	570	190
2018	2 040	5 983	1 113 563	575	189
2019	2 045	6 114	1 128 422	583	188
2020	2 041	6 127	1 121 514	580	186
2021	2 030	6 192	1 123 669	585	185
2022	2 061	6 298	1 136 960	584	184
2023	2 058	6 327	1 136 752	584	183
2024	2 052	6 354	1 128 496	583	181

¹ Données provisoires pour 2024.

² Hors circuit itinérant.

Source : CNC – France métropolitaine.

La composition du parc met en évidence une forte représentation des cinémas de petite taille. En effet, les **établissements mono-écran** sont majoritaires avec **1 112 structures**, représentant **54,2 % des établissements** pour seulement **17,5 % des écrans**. À l'inverse, les **689 cinémas disposant de 2 à 7 écrans** concentrent **37,7 % des écrans**, soulignant une répartition hétérogène des équipements sur le territoire.

	établissements	écrans
1 écran	1 112	1 112
2 à 3 écrans	433	1 040
4 à 5 écrans	152	675
6 à 7 écrans	104	678
8 à 11 écrans	140	1 295
12 écrans et plus	111	1 554
total	2 052	6 354

¹ Données provisoires.

² Hors circuit itinérant.

Source : CNC – France métropolitaine.

3.1.2 Évolution de l'emploi sur les 5 dernières années

Les données d'emploi sur les cinq dernières années (données provenant de Audiens¹.) montrent une dynamique marquée par un **fort impact conjoncturel lié à la crise sanitaire**, suivi d'un **redressement progressif** du nombre de salariés dans la branche.

	2019	2020	2021	2022	2023
permanents	16 334	11 959	12 872	15 282	15 909
intermittents ¹	209	147	158	255	241
ensemble ²	16 529	12 102	13 023	15 521	16 139

¹ Les intermittents déclarés dans le secteur en tant qu'artistes sont principalement des comédiens, musiciens et régisseurs.

² Total dédoublonné : un individu déclaré à la fois comme intermittent et permanent n'est compté qu'une seule fois.

Source : Datalab Audiens.

Un choc majeur en 2020, reflet de la crise Covid

Entre 2019 et 2020, la branche enregistre une **chute brutale du nombre de salariés** : le total passe de 16 529 à 12 102 salariés, soit une baisse de plus de **26 %**. Ce recul est

particulièrement net chez les salariés permanents ($-4\ 375$ postes), conséquence directe de la fermeture prolongée des établissements et de l'arrêt de nombreuses activités.

Une reprise progressive mais encore incomplète

Après le creux de 2020, les années suivantes marquent un **redémarrage progressif** de l'activité. Le nombre total de salariés remonte à 13 023 en 2021, puis atteint 15 521 en 2022. En 2023, il atteint **16 139 salariés**, soit un niveau proche de celui d'avant-crise ($-2,4\%$ par rapport à 2019). Cette remontée s'explique par la reprise de la fréquentation des salles, la relance des programmations et des événements, ainsi que la réactivation des emplois permanents.

3.2. Analyse macro-économique de l'Exploitation Cinématographique

3.2.1. Analyse de la dimension « politique et légale »

Les politiques publiques, les régulations sectorielles et les dispositifs d'aide encadrent fortement l'activité des exploitants de salle en France. L'étude documentaire a permis d'identifier plusieurs facteurs légaux et institutionnels structurants, qui peuvent être considérés à la fois comme des opportunités à saisir et des contraintes à anticiper. Leur impact potentiel ne se limite pas aux modèles économiques : ils influencent également la nature des compétences requises au sein des établissements, tant sur le plan technique qu'organisationnel ou relationnel.

Facteurs identifiés	Opportunité / Menace	Importance	Justification / Horizon impact
Chronologie des médias : En 2022, la France a modifié la chronologie des médias en réduisant le délai de diffusion des films sur les plateformes SVOD à 15 à 17 mois après la sortie en salle pour Netflix, contre 36 mois auparavant.	<p>Opportunité : La chronologie des médias garantit une période d'exclusivité aux salles de cinéma, préservant ainsi leur attractivité et leur rentabilité face à la concurrence du streaming.</p> <p>Menace : Les plateformes de streaming et certains acteurs du secteur plaident pour un assouplissement des délais afin de mieux s'adapter aux attentes du public, ce qui pourrait affaiblir le modèle économique des exploitants de salle de salles.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'exclusivité renforce la nécessité de valoriser l'expérience en salle : développement des compétences en animation culturelle, communication de proximité et programmation stratégique.</i> • <i>Si l'exclusivité est réduite, l'attractivité de la salle ne suffit plus à elle seule. Les compétences en fidélisation, marketing commercial, agilité opérationnelle et maîtrise du numérique deviennent de plus en plus essentielles.</i> 	+++	Court et moyen terme
Soutien financier public à l'exploitation cinématographique : Le CNC (Centre National du Cinéma et de l'image animée) et les collectivités locales soutiennent la modernisation des infrastructures pour	Opportunité : En France, d'autres aides que le soutien apporté par le CNC existent. Par exemple, une subvention spécifique est accordée aux projections de films « Art et Essai » , favorisant la diversité de l'offre cinématographique.	+++	Depuis 1946 - Horizon court terme

<p>assurer la pérennité du secteur. En 2022, les aides à la création et à la modernisation de salles ont augmenté de +13 %, finançant l'amélioration du design, des sièges et des équipements techniques, notamment lors des périodes creuses.</p>	<p>Menace : La dépendance des exploitants de salle de salles de cinéma aux financements publics est significative. De plus, ces financements peuvent être soumis à des restrictions budgétaires, impactant la capacité des exploitants de salle à réaliser certains investissements, notamment dans les zones insuffisamment équipées.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les aides incitent au développement de compétences en montage de dossiers de financement, en programmation culturelle diversifiée (notamment Art et Essai), et en gestion de projets de modernisation (rénovation, équipement, accessibilité). • Il y a un renforcement des compétences en gestion budgétaire agile, recherche de financements alternatifs et création de partenariats pour sécuriser les projets. 		
<p>Extension de l'éco-conditionnalité des aides du CNC aux œuvres numériques</p>	<p>Menace : Les exploitants de salle devront s'adapter à de nouvelles normes environnementales pour continuer à bénéficier des aides, impliquant potentiellement des investissements supplémentaires.</p> <p>Cette menace concerne les autres secteurs, en amont dans la chaîne de valeur, à savoir la production des œuvres.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les exploitants de salle devront acquérir des compétences en gestion environnementale, veille réglementaire et pilotage de projets de transition écologique, pour s'adapter aux nouvelles exigences d'éligibilité aux aides. 	+++	En cours
<p>Développement des labels et soutiens aux salles « Art et Essai »</p>	<p>Opportunité : Le classement « Art et Essai » permet aux exploitants de salle qui programment des films indépendants et culturels d'accéder à des subventions spécifiques. Cette initiative favorise la diversité cinématographique et renforce l'attractivité des salles engagées dans cette démarche, en attirant un public fidèle et passionné.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cette dynamique renforce les besoins en programmation culturelle fine, médiation avec les publics, et rédaction de dossiers 	+++	En cours

		<i>de subvention pour valoriser l'engagement des salles et accéder aux aides spécifiques.</i>		
Initiatives environnementales transition écologique	et	<p>Opportunité : Bien que la transition écologique implique des contraintes, elle peut aussi être une opportunité pour les exploitants de salle qui s'engagent dans une démarche durable. En répondant aux attentes d'un public de plus en plus sensibilisé aux questions environnementales, ils peuvent valoriser leur image et attirer de nouveaux spectateurs. De plus, des aides financières sont prévues pour accompagner ces transitions (rénovation énergétique, réduction de l'empreinte carbone, etc.).</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'engagement écologique renforcera les compétences en pilotage de projets durables, communication responsable et valorisation d'actions RSE auprès des publics et partenaires.</i> 	+++	En cours
Ponction de 450 millions d'euros sur la trésorerie du CNC		<p>Menace : Réduction des réserves financières du CNC, pouvant limiter les aides futures aux exploitants de salles de cinéma.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'enjeu pour les professionnels est de pouvoir développer des compétences en anticipation budgétaire, montage de plans de financement alternatifs et optimisation des ressources, pour pallier une éventuelle baisse des aides publiques.</i> 	++	En cours
Proposition de loi visant à conforter l'exploitation cinématographique		<p>Opportunité : Cette loi prévoit une simplification des procédures administratives pour les exploitants de salle, notamment une plus grande souplesse dans l'utilisation des cartes illimitées et la possibilité d'autoriser davantage de promotions en ligne. Cela permettrait d'attirer de nouveaux publics, notamment les jeunes et les spectateurs occasionnels.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La simplification réglementaire et l'ouverture à de nouvelles pratiques commerciales impliquent le développement de compétences en marketing digital, gestion des offres promotionnelles, et ciblage de nouveaux publics, notamment les jeunes et les occasionnels.</i> 	++	En cours

Maintien des crédits d'impôt pour les productions cinématographiques	<p>Opportunité : Le maintien des crédits d'impôt pour les productions cinématographiques incite les réalisateurs et producteurs à tourner en France, augmentant ainsi le nombre de films disponibles pour les salles de cinéma. Cela favorise également la diversité de l'offre, attirant un public plus large et stimulant la fréquentation des cinémas.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'augmentation de l'offre de films implique des compétences renforcées en sélection et planification de la programmation, en analyse de la demande locale, et en valorisation de la diversité des films auprès des publics (communication, médiation, animation).</i> 	++	En cours et à venir
---	--	----	---------------------

Les points clés à retenir :

Plusieurs évolutions récentes de la réglementation ou de la politique publique présentent des **impacts directs sur les pratiques professionnelles** dans la branche :

La chronologie des médias, révisée en 2022, continue de jouer un rôle central. Si elle offre aux salles une fenêtre d'exclusivité face aux plateformes de streaming (opportunité), elle reste soumise à débat et pourrait évoluer, ce qui renforcerait le besoin de compétences en **programmation attractive, marketing digital et fidélisation des publics**.

Le **soutien financier public**, notamment porté par le CNC et les collectivités, est un pilier du modèle français. Les aides à la modernisation ou à la diversité culturelle (cinémas Art & Essai) encouragent des compétences spécifiques : **gestion de projets, rédaction de dossiers de financement, médiation culturelle, ou encore pilotage budgétaire agile**. Toutefois, la **ponction récente sur les réserves du CNC et la dépendance aux subventions** constituent des menaces potentielles qui incitent à **développer des stratégies de financement diversifiées**.

Le **renforcement des critères environnementaux**, via l'éco-conditionnalité des aides ou des initiatives de transition écologique, appelle une montée en compétences en matière de **gestion durable, veille réglementaire et communication responsable**. Ce levier, s'il est bien mobilisé, peut aussi être un facteur d'attractivité pour de nouveaux publics.

D'autres mesures récentes, ou les **propositions de loi en cours**, traduisent une volonté de simplification des règles et de structuration collective du secteur. Ces dynamiques peuvent favoriser le développement de compétences en **représentation professionnelle, stratégie de réseau et adaptation aux nouvelles pratiques commerciales** (cartes illimitées, promotions en ligne...).

Enfin, le **maintien des crédits d'impôt pour la production cinématographique** stimule indirectement l'activité des salles en élargissant l'offre de films disponibles. Cela implique, pour les exploitants, une capacité renforcée à **analyser la demande locale, organiser une programmation diversifiée et valoriser l'offre auprès des différents publics**.

3.2.2. Analyse de la dimension « économique »

L'analyse documentaire met en lumière un ensemble de **facteurs économiques clés** qui structurent le modèle économique des exploitants de salles et influencent leurs pratiques professionnelles. Entre opportunités de financement, pressions concurrentielles, évolutions tarifaires et innovations technologiques, les exploitants doivent composer avec un environnement en transformation rapide. Ces facteurs ont des impacts directs sur les **marges de manœuvre économiques**, mais aussi sur la **nature des compétences à mobiliser** au sein des équipes, dans une logique d'adaptation, de pilotage et de différenciation.

Données introductives :

Au troisième trimestre 2023, le **secteur marchand de la culture** enregistre une **hausse de 3 % de son chiffre d'affaires en valeur** (+615 M€ sur un an). L'exploitation **cinématographique** progresse de **+37 %**, tandis que le **spectacle vivant** affiche **+11 %**. En revanche, le **jeu vidéo (-15 %)**, la **radio (-3 %)** et la **publicité (-3 %)** reculent². Ce rapport ayant été réalisé alors que ces chiffres étaient en cours de mise à jour, il ressort que 2025 marquent un coup d'arrêt dans l'évolution de la fréquentation des salles de cinéma.

Tableau 1 – Glissements annuels (T/T-4) des chiffres d'affaires trimestriels en valeur des secteurs culturels marchands en 2023

	2022	2023			<i>En millions d'euros et en %</i>
		T1	T2	T3	
Projection cinématographique	1 416	49	22	37	
Publicité	15 521	3	2	-3	
Presse	11 036	-1	-1	0	
Audiovisuel et cinéma <i>(hors jeu vidéo, projection cinématographique et radio)</i>	23 089	6	4	5	
Radio	1 281	-9	-9	-3	
Livre	9 186	8	6	2	
Musique enregistrée	2 187	16	12	3	
Jeu vidéo	2 962	-27	-8	-15	
Spectacle vivant	6 358	34	20	11	
Arts visuels	10 699	19	7	4	
Enseignement artistique et culturel*	744	n.d.	n.d.	n.d.	
Architecture	6 965	8	2	3	
Gestion patrimoniale	512	23	12	5	
Total champ culturel**	92 339	7	5	3	

* Estimation DEPS.

** Ensemble des secteurs culturels sauf : guide conférencier, restauration du patrimoine et opérations archéologiques.

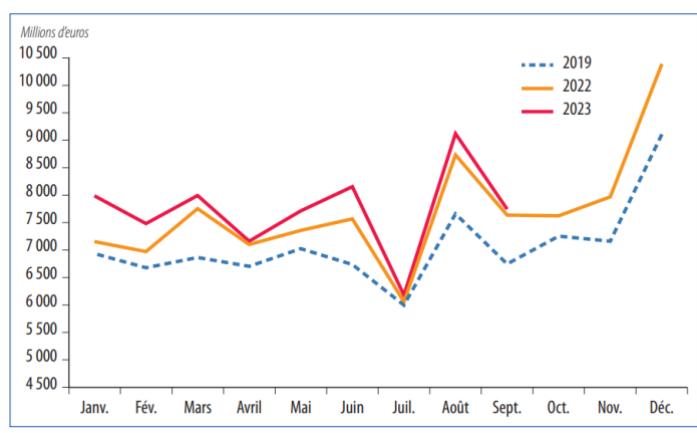
Note : les secteurs de la musique enregistrée et des arts visuels sont associés à d'autres activités dans la nomenclature de codes NAF. De ce fait, le suivi économique de ces secteurs doit être interprété avec prudence.

Note de lecture 1 : en 2022, le chiffre d'affaires en valeur de la projection cinématographique s'élève à 1,416 milliard d'euros.

Note de lecture 2 : au premier trimestre 2023, le chiffre d'affaires en valeur de la projection cinématographique dépasse de 49 % sa valeur du même trimestre 2022 (T1-T4).

Source : chiffres d'affaires (CA) Esane, indice de CA en valeur, Insee ; DEPS, ministère de la Culture, 2023

Graphique 1 – Chiffre d'affaires en valeur de l'ensemble du champ culturel marchand, 2022-2023



Source : chiffres d'affaires en valeur (CA) Esane, indice de CA en valeur, Insee ; DEPS, ministère de la Culture, 2023

² [Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 3^e trimestre 2023](#)

- Focus sur la projection cinématographique :**

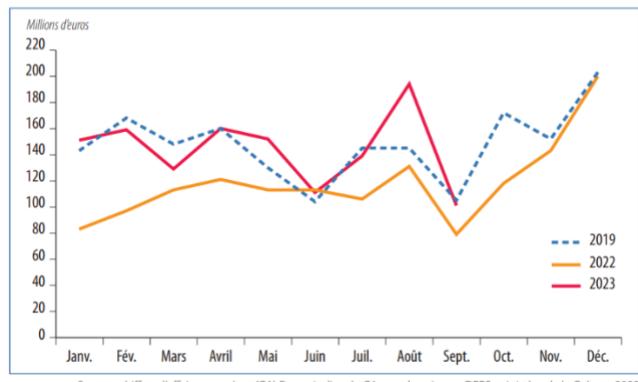
Au troisième trimestre 2023, l'activité de la projection de films cinématographiques mesurée en chiffre d'affaires est en hausse par rapport au troisième trimestre 2022 (+ 37 %) (tableau 1), mais la hausse est plus faible comparée au troisième trimestre 2019 (+ 9 %) (graphique 2).

Corrigée de l'inflation, l'augmentation de l'activité au troisième trimestre 2023 est également nette avec une augmentation de 30 % comparée à la même période de l'année 2022. Comparé à 2019, le volume d'activité est en hausse de 8 % au troisième trimestre 2023 et il est stable sur les neuf premiers mois de l'année (- 1 %).

La fréquentation des salles grimpe de +35 % par rapport à 2022, mais reste 7 % en dessous du niveau pré-COVID. En juillet-août, grâce aux succès de *Barbie* et *Oppenheimer*, la fréquentation se rapproche de 2019 (-2 %). En revanche, **septembre marque un recul** (-4 % vs 2022, -20 % vs 2019).

Différents facteurs mettent en évidence des axes d'opportunités ainsi que des points relatifs aux compétences clés. Le tableau ci-dessous en propose une synthèse.

Graphique 2 – Chiffre d'affaires en valeur du secteur de la projection cinématographique, 2022-2023



Source : chiffres d'affaires en valeur (CA) Esane, indice de CA en valeur, Insee ; DEPS, ministère de la Culture, 2023

Facteurs identifiés	Opportunité / Menace	Importance	Justification / Horizon impact
Financement du cinéma français³ : En 2022, les chaînes de télévision ont contribué à hauteur de 280 millions d'euros au financement de films français, dont une part importante provenait de Canal+.	<p>Opportunité : Canal+ investit massivement dans le cinéma français et international. Le groupe consacre annuellement plus de 500 millions d'euros au septième art. Sur ce montant, 200 millions d'euros sont spécifiquement alloués au cinéma français dans le cadre d'un accord historique. Canal+ a proposé de renouveler cet engagement avec un investissement dépassant le milliard d'euros sur une période de cinq ans. En parallèle, le groupe injecte 90 millions d'euros par an dans les programmes de sa chaîne Canal+ Cinéma.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'augmentation des investissements dans la production de films, notamment français, entraîne une hausse du nombre et de la diversité des œuvres à exploiter. Les 	+++	Court et moyen terme

³ NPA Conseil

	<p><i>exploitants de salle de cinéma devront développer des compétences en programmation stratégique, en analyse de données d'audience et en médiation culturelle.</i></p>		
Concurrence des plateformes de streaming : <p>Le marché de la vidéo à la demande a progressé de 12,5% en 2022 et évolue à deux vitesses depuis plusieurs années. En parallèle, les plateformes disponibles par abonnement se multiplient.</p>	<p>Opportunité : Les salles de cinéma offrent la possibilité d'attirer un public en quête d'une expérience immersive et unique sur grand écran.</p> <p>Menace : Les plateformes disponibles par abonnement se livrent à une concurrence par les contenus, mais aussi de plus en plus par les prix. L'objectif est d'être la plus attractive possible en proposant des prix les plus bas. Pour ce faire, les formules AVOD (abonnement avec publicités) sont aujourd'hui en pleine essor et contribuent à alimenter la croissance du marché (Netflix, Disney+). Par ailleurs, l'attrait grandissant des français pour les séries ne fait que confirmer cette tendance.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Face à la concurrence croissante des plateformes, les exploitants de salle doivent renforcer leurs compétences en marketing de l'expérience pour valoriser l'immersion en salle. La pression sur les prix et les contenus impose aussi de maîtriser la fidélisation du public, via des offres tarifaires ciblées et une programmation différenciante face à l'essor des séries.</i> 	+++	Horizon court terme
Evolution des prix des billets de cinéma : <p>L'inflation élevée (6,4 % en 2023) a augmenté les coûts opérationnels des cinémas, rendant le paiement des loyers plus difficile. Pour compenser ces hausses de charges (loyer, énergie, personnel), les exploitants de salle sont contraints d'augmenter le prix des billets, ce qui pourrait réduire l'attractivité des salles auprès du public. cette dynamique reste à nuancer : les stratégies de</p>	<p>Opportunité : La diversification des offres, à travers des formules d'abonnement et des tarifs attractifs, permet de fidéliser un large public et d'encourager une fréquentation régulière des salles de cinéma (pass culture...). Les moments promotionnels aussi permettent de jouer sur l'affluence (Printemps du Cinéma...).</p> <p>Menace : Un prix trop élevé peut limiter l'accès au cinéma pour certaines catégories de population, notamment en zone rurale ou pour les familles nombreuses.</p>	+++	2023 – Court terme

<p>prix varient fortement entre grands réseaux nationaux, qui disposent de davantage de leviers commerciaux, et cinémas indépendants, souvent plus attentifs à maintenir une politique tarifaire accessible</p>	<p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour maintenir l'attractivité, les exploitants de salle doivent aussi maîtriser la conception d'offres tarifaires, la segmentation des publics et l'animation commerciale via des opérations promotionnelles ou abonnements adaptés. 		
<p>Investissements et modernisation des salles</p>	<p>Opportunité : L'intégration d'innovations technologiques, telles que des sièges premium, la projection laser et un son immersif, permet d'améliorer le confort et l'expérience des spectateurs, rendant ainsi les salles de cinéma plus attractives face à la concurrence du streaming.</p> <p>Menace : Le maintien d'un haut niveau de qualité dans les salles de cinéma nécessite des investissements conséquents pour l'acquisition d'équipements de pointe, la modernisation des infrastructures et l'amélioration du confort des spectateurs. Cela implique également de recruter du personnel qualifié pour assurer la maintenance de ce matériel, ce qui peut représenter un défi, notamment pour les petits cinémas où les collaborateurs, souvent polyvalents, doivent prendre en charge cette tâche sans forcément disposer de l'expertise technique requise ni de l'appétence nécessaire.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La modernisation des salles demande aux exploitants de salle de développer des compétences en gestion de projets technologiques et en intégration d'équipements immersifs (projection laser, son 3D, sièges premium). Elle implique aussi une montée en compétences en maintenance technique et une polyvalence accrue des équipes, en particulier dans les petites structures. 	++	Moyen et long terme
<p>Attractivité des blockbusters</p> <p>La reprise des entrées en salle s'appuie fortement sur la présence de blockbusters</p>	<p>Opportunité : La sortie de superproductions attire un large public, générant ainsi des pics de fréquentation et des revenus élevés</p>	++	Moyen terme

<p>à très forte notoriété. Les données box-office 2024 et 2025 montrent que les films millionnaires restent largement dominés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les franchises américaines (Jurassic World, Mission Impossible, Conjuring, Dragons, Minecraft, Deadpool & Wolverine...) • les adaptations de marques fortes (Lilo et Stitch, Vaiana 2, Vice-Versa 2, Mufasa...) • quelques productions françaises exceptionnelles, capables de rivaliser avec les leaders du box-office (<i>Un p'tit truc en plus</i> à plus de 10,8 M entrées ; <i>Le Comte de Monte-Cristo</i> à 9,4 M). <p>Ce paysage confirme une attractivité très forte des super-productions, qui soutiennent la reprise du marché mais accentuent sa polarisation.</p>	<p>pour les exploitants de salle. Les films événementiels permettent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'organiser des avant-premières massives, • de développer des opérations marketing, • de proposer des formats premium (4DX, IMAX, Dolby). <p>Menace : Le marché du cinéma se concentre de plus en plus autour de quelques blockbusters, limitant ainsi la diversité des films proposés en salle.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dépendance aux blockbusters impose aux exploitants de salle de renforcer leurs compétences en gestion des flux de fréquentation et en optimisation des recettes événementielles. En parallèle, la réduction potentielle de l'offre en grands films nécessite de développer une programmation diversifiée et des compétences en valorisation de contenus alternatifs pour maintenir l'attractivité hors périodes fortes. 		
<p>Technologies de production virtuelle (studios LED, XR, CGI avancé)⁴:</p> <p>L'essor des studios LED, de la réalité étendue (XR) et des effets visuels avancés (CGI) transforme profondément la production cinématographique en remplaçant les décors physiques par des environnements numériques immersifs. Ces innovations permettent aux réalisateurs de créer des mondes ultra-réalistes tout en réduisant les coûts et les délais de tournage.</p>	<p>Opportunité : Les studios LED et la XR permettent de filmer en intérieur avec des décors projetés en temps réel, limitant les déplacements coûteux et améliorant la flexibilité des prises de vue.</p> <p>Menace : Les studios LED et la XR demandent des investissements élevés pour être mis en place, notamment en équipements spécialisés, en logiciels et en infrastructures techniques. Seuls les grands studios ou les plateformes disposant de budgets conséquents peuvent facilement se permettre ces installations. À l'inverse, les petits studios et productions indépendantes pourraient avoir des difficultés à accéder à ces</p>	++	Long terme

⁴ [Knowledge Immersive Forum \(KIF\)](#)

	<p>technologies en raison de leurs coûts élevés.</p> <p>Menace : Les productions deviennent de plus en plus tributaires des grandes entreprises technologiques (ex. Unreal Engine, ILM Stagecraft), ce qui centralise le pouvoir et peut poser des défis en termes de coûts et de licences.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'essor des technologies de production virtuelle pousse les exploitants de salle à se familiariser avec des contenus visuellement plus innovants, exigeant des compétences en programmation technique. Ils devront aussi développer une culture technologique pour suivre l'évolution des formats et adapter les équipements de projection aux standards visuels avancés.</i> 		
Evolution de la fréquentation des salles de cinéma après la crise du Covid 19 : La fréquentation des salles de cinéma en France a augmenté depuis la fin de la crise sanitaire mais elle reste inférieure à son niveau d'avant-crise (73% de la fréquentation d'avant-crise).	<p>Opportunité : Des recettes annexes comme la vente de confiseries, la publicité en salle ou encore l'organisation d'événements retransmis en direct par exemple permettent de diversifier les sources de revenus des cinémas aujourd'hui. Les opérateurs peuvent également compter sur des recettes publicitaires, liées à la vente d'espaces aux annonceurs et/ou aux distributeurs cinématographiques. Afin de trouver des relais de croissance, une partie des acteurs intègre une activité de location de salles pour les entreprises ou l'organisation de spectacles</p> <p>Menace : Beaucoup de ces recettes annexes sont soumises aux fluctuations de la fréquentation des salles et au pouvoir d'achat des spectateurs.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans un contexte de fréquentation incertaine, les exploitants de salle doivent développer des compétences en diversification des revenus, notamment via la commercialisation d'espaces, la vente additionnelle et</i> 	+	En cours

	<i>l'événementiel en salle</i> . Cela implique aussi de renforcer leur capacité à analyser le comportement des publics et à ajuster leur offre en fonction du pouvoir d'achat .	
--	---	--

Les points clés à retenir :

Les éléments observés révèlent plusieurs dynamiques à l'œuvre dans l'environnement économique des salles de cinéma :

Le financement du cinéma français reste un levier structurant. Le rôle central de Canal+ et des chaînes de télévision dans le soutien à la production favorise l'émergence de contenus diversifiés. Cette dynamique implique pour les exploitants une montée en compétences autour de la **programmation stratégique**, de l'**analyse de la demande locale** et de la **médiation culturelle**, afin d'optimiser la diffusion des œuvres.

En parallèle, la **concurrence des plateformes de streaming**, renforcée par la montée des formules d'abonnement à bas coût (AVOD), impose une pression croissante sur les salles. Pour y faire face, les exploitants doivent se différencier en valorisant l'**expérience en salle** et en affinant leurs compétences en **marketing de l'expérience, fidélisation et gestion tarifaire ciblée**.

L'**inflation et l'évolution du prix des billets** constituent un autre point de tension. Les hausses de coûts d'exploitation contraignent certains établissements à revoir leurs tarifs, au risque d'amenuiser leur attractivité. Cela renforce la nécessité de développer des compétences en **conception d'offres tarifaires adaptées**, en **segmentation des publics**, et en **animation commerciale** (pass culture, événements ponctuels...).

Les **investissements dans la modernisation des équipements** (son, projection, confort) apparaissent comme un levier majeur de différenciation. Toutefois, ils exigent des compétences en **gestion de projet technique**, en **intégration d'innovations immersives** et en **maintenance**. Dans les petites structures, cette exigence s'accompagne d'une forte demande de **polyvalence des équipes**.

L'**attractivité des blockbusters**, bien qu'opportunité commerciale, entraîne une **forme de dépendance** vis-à-vis de quelques productions à fort succès. Les compétences nécessaires incluent la **gestion des pics de fréquentation** et la **diversification de l'offre en périodes creuses**, dans un contexte de concentration accrue du marché par certains studios.

L'émergence de **nouvelles technologies de production virtuelle** (LED, XR, CGI) redessine la nature des contenus à venir. Les exploitants devront adapter leurs équipements et leurs savoir-faire pour diffuser des œuvres plus immersives, impliquant une **culture technologique renforcée** et une **veille continue sur les formats de projection**.

Enfin, l'**évolution de la fréquentation post-Covid** reste incertaine. Face à cette variabilité, les exploitants sont amenés à diversifier leurs revenus (location de salles, ventes annexes, publicité...) et à développer des compétences en **événementiel, commercialisation**

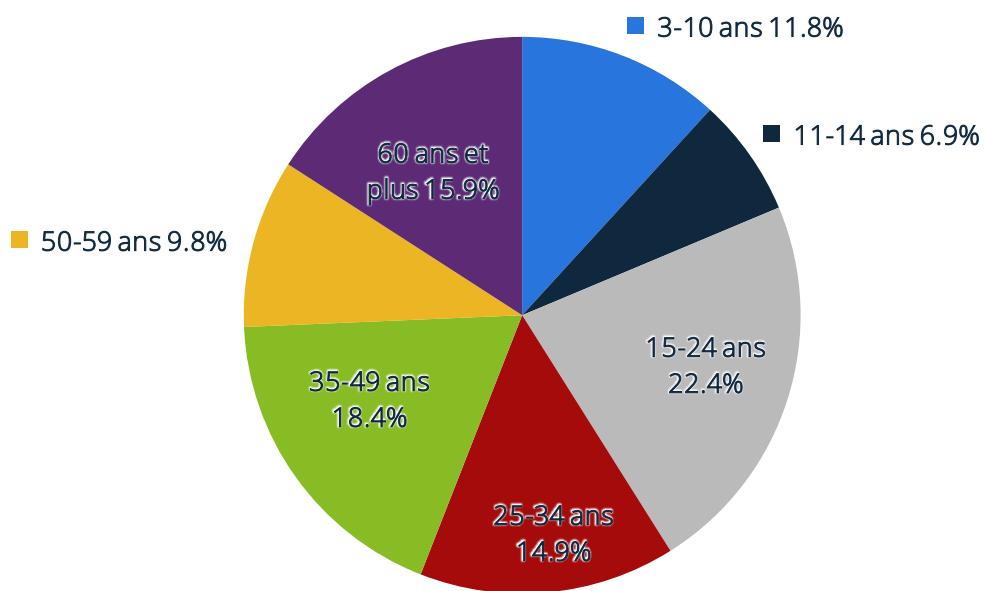
d'espaces et analyse comportementale des publics, tout en tenant compte des contraintes de pouvoir d'achat.

Ces facteurs confirment que l'exploitation cinématographique repose désormais sur une **agilité économique forte**, et sur une **capacité à conjuguer innovation, pilotage stratégique et ancrage local**. Ils renforcent aussi l'importance de **profils polyvalents**, capables de naviguer entre gestion, technique, relation client et développement d'activités complémentaires.

3.2.3. Analyse de la dimension « socioculturelle »

Au-delà des dimensions économiques et réglementaires, l'évolution des usages et des attentes socioculturelles façonne en profondeur les pratiques du public et, par conséquent, les métiers de l'exploitation cinématographique. L'analyse documentaire met en évidence une série de tendances structurantes : digitalisation des parcours spectateurs, montée en puissance des réseaux sociaux, attachement à la proximité, transformation des pratiques culturelles, ou encore affirmation du cinéma comme lieu de lien social. Ces mutations exigent des professionnels une capacité d'adaptation constante et un élargissement de leur champ de compétences, notamment dans les domaines du marketing, de l'animation, de l'accueil et de l'expérience spectateur.

Avant de présenter les facteurs identifiés pour cette dimension, observons **la partition du public des salles de cinéma en France en juin 2024, par tranche d'âge**



Source : Centre national du cinéma et de l'image animée ; Mediavision; Vertigo Research; [Public des cinémas par âge France 2024 | Statista](#)

Les 15-24 ans dominent la fréquentation

- Avec **22,4 %** des spectateurs, cette tranche d'âge constitue le plus gros segment du public. Cela confirme que les jeunes adultes restent une cible clé pour les exploitants de salle.

2. Les 35-49 ans sont également bien représentés

- Cette catégorie représente **18,4 %** des spectateurs, ce qui montre une fréquentation régulière des adultes en âge actif, potentiellement avec des enfants.

3. Les seniors (60 ans et plus) représentent une part significative

- Avec **15,9 %**, cette tranche d'âge montre que les seniors continuent d'aller au cinéma.

4. Les 25-34 ans en retrait

- Avec **14,9 %**, cette tranche d'âge est moins représentée que les 15-24 ans, ce qui peut être lié à une période de vie plus active (famille, travail) qui limite les sorties en salle.

5. Les enfants (3-10 ans) et préadolescents (11-14 ans) restent un public minoritaire

- Respectivement **11,8 % et 6,9 %**, ces tranches sont parmi les moins présentes. Cela peut s'expliquer par une consommation accrue des contenus familiaux sur **les plateformes de streaming** et une **offre cinématographique fluctuante** pour ce public.

6. Les 50-59 ans, une fréquentation plus faible

- Avec **9,8 %**, cette tranche d'âge semble être **moins présente en salle**, peut-être en raison d'une concurrence accrue avec d'autres formes de divertissement ou d'un moindre intérêt pour les films grand public en salle.

Les chiffres précédents mettent en lumière la prédominance des jeunes adultes (15-24 ans) mais révèle également la diversité des profils fréquentant les cinémas, du jeune enfant au senior. Cette segmentation fine du public éclaire les enjeux d'adaptation des offres, des stratégies de programmation et des dispositifs d'accompagnement pour répondre aux attentes spécifiques de chaque génération.

Ainsi, la compréhension des dynamiques socioculturelles et des facteurs qui influencent la fréquentation et les pratiques culturelles s'avère indispensable pour anticiper les évolutions du secteur. Ces constats forment le socle de l'analyse des principaux facteurs socioculturels qui seront développés dans la suite, afin d'identifier les opportunités et les défis émergents pour les exploitants de salles.

Facteurs identifiés	Opportunité / Menace	Importance	Justification / Horizon impact
Influence du numérique et des réseaux sociaux sur la promotion des films : Même si la salle de cinéma reste le premier levier d'influence pour aller voir un film grâce à la bande annonce, Internet est tout de même le second levier pour promouvoir les sorties de films au cinéma, cité par 42,1 % des spectateurs. Il s'agit d'une source d'information de plus en plus importante (24,6 % en 2019), notamment grâce aux bandes-annonces vues sur les différents sites, les articles et critiques de films, et les posts sur les réseaux sociaux. La moitié des jeunes de 15-24 ans s'informent via internet (52,3	<p>Opportunité : Possibilité d'amplifier la promotion par le marketing digital et l'interaction avec les spectateurs (TikTok, Instagram, YouTube).</p> <p>Opportunité : La majorité des spectateurs choisit d'aller voir un film dans les 15 jours suivant sa sortie en salles (82,7 % en 2024). Cette part dépasse systématiquement les 80 % depuis 2020. L'effet nouveauté semble ainsi particulièrement important.</p> <p>Menace : Difficulté d'émerger face à une surabondance de contenus en ligne et algorithmes biaisant la visibilité des films indépendants.</p> <p>Menace : Influence du bouche-à-oreille et des avis en ligne - Difficulté à contrôler la perception des films et des salles face aux critiques spontanées sur les réseaux.</p>	+++	Court terme

<p>%), dont 22,5 % via un post sur les réseaux sociaux. Les 25-34 ans sont également 48,6 % à s'informer sur internet, dont 34,4 % via une bande-annonce vue sur internet.</p>	<p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le développement des réseaux sociaux nécessite des compétences en animation de communauté, en création de contenus attractifs et en communication digitale ciblée. • La majorité des entrées se joue dans les premiers jours. Les équipes doivent donc renforcer leur capacité à programmer stratégiquement et à mettre en œuvre des actions marketing rapides et efficaces. • Dans un contexte de surabondance de contenus, il devient essentiel de maîtriser le positionnement éditorial et de comprendre les logiques algorithmiques des plateformes pour optimiser la visibilité en ligne. • Enfin, la gestion de l'e-réputation est un enjeu croissant. Savoir surveiller les retours spectateurs, y répondre avec pertinence, et entretenir un lien de confiance avec le public est devenu incontournable. 		
<p>Importance de la proximité du cinéma : La localisation géographique et l'accès déterminent largement le choix des salles fréquentées. La proximité du domicile (72,4 % en 2024) est l'argument le plus cité par les personnes interrogées. Suivent le confort (26,9 % des spectateurs), ainsi que la facilité d'accès (24,5 %). Ce dernier critère est davantage cité par les seniors (34,6 %).</p>	<p>Opportunité : En 2024, 90,5 % des spectateurs déclarent aller toujours dans le même cinéma ; il s'agit de la part la plus haute enregistrée depuis 2016 (première année de suivi des pratiques). Ceux qui en fréquentent plusieurs (9,5 %) sont beaucoup moins nombreux en 2024 qu'en 2023 (17,9 %) ou en 2019 (20,4 %). Il y a donc ici une opportunité de renforcer la fidélisation des spectateurs en valorisant l'expérience de proximité et en créant des liens durables avec le public local à travers des offres et des événements adaptés à leurs attentes.</p> <p>Menace : Si l'offre de proximité décline, les spectateurs peuvent privilégier des alternatives numériques.</p> <p>Menace : Éventuelle fermeture de salles en zones rurales ou périurbaines faute de fréquentation suffisante.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour renforcer la fidélité des spectateurs, les exploitants de salle de salle doivent cultiver une relation de proximité. Cela passe par l'animation du lieu, la 	++	Court terme

	<p>création d'événements et d'offres pensées pour les attentes du public local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dans un contexte de concurrence accrue du numérique, il y a un réel besoin de compétences en adaptation de l'offre au territoire, analyse des attentes locales, et mise en valeur de l'expérience en salle face à la concurrence numérique.</i> • <i>En zone rurale ou périurbaine, maintenir une activité culturelle pousse au développement de compétences en dynamisation territoriale, création de partenariats locaux, et recherche de leviers pour maintenir une activité culturelle en zone fragile.</i> 		
Evolution de la consommation culturelle : Les habitudes de consommation changent, notamment celles de la jeune génération qui tend à privilégier des contenus alternatifs.	<p>Menace : Public, notamment jeune, qui privilégie de plus en plus les contenus courts et interactifs, le streaming ou encore le gaming</p> <p>Menace : Désintérêt progressif pour les expériences en salle si elles ne se renouvellent pas, surtout face à la multiplication des options de divertissement</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'évolution des pratiques culturelles impose une meilleure compréhension des usages numériques. Les équipes doivent pouvoir faire de la veille sur les tendances culturelles émergentes et proposer des expériences cinéma plus interactives et attractives.</i> • <i>Pour garder leur pouvoir d'attraction, les salles ont besoin de compétences en innovation de l'offre, design d'expérience spectateur, et mise en place d'événements ou formats hybrides (ciné-rencontres, projections thématiques, collaborations locales...).</i> 	++	Court terme
Attachement aux films français : Depuis 2013, la part de marché des films français a petit à petit rattrapée celle des films américains au box-office en France. En 2020 et 2022 les films français ont même généré plus d'entrées que les films américains. Il reste désormais à savoir si cette embellie de	<p>Opportunité : Le taux de satisfaction apparaît très élevé pour les films français puisque, parmi les spectateurs ayant vu au moins un film français au cours de l'année 2024, 93,3 % se déclarent satisfaits (42,7 % très satisfaits et 50,6 % assez satisfaits). Ceci encourage la production nationale.</p> <p>Opportunité : 60 % des spectateurs vont voir un film en salle principalement pour leurs acteurs préférés. Les stratégies</p>	++	Moyen terme

	<p>l'industrie du cinéma français pourra se poursuivre dans les prochaines années, notamment face à la concurrence toujours grandissante des services de streaming.</p> <p>marketing peuvent donc s'appuyer sur ces têtes d'affiche pour attirer davantage de public.</p> <p>Menace : L'humour à la française est une motivation clé pour 37,5 % des spectateurs, notamment les jeunes (44,4 %) et les 35-49 ans (41,3 %). Cela pourrait impliquer des risques de perception limitée du cinéma français réduit au genre comique, freinant ainsi la diversité des productions et leur exportabilité.</p> <p>Menace : Les chaînes TV gratuites restent le support privilégié pour voir des films français (30,5 %), devant la VOD (27,7 %) et le cinéma (26,6 %).</p> <p>Menace : Domination croissante des productions américaines et internationales dans les choix du public.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les exploitants de salle devront renforcer leurs compétences en marketing ciblé, mise en avant des talents français et programmation valorisant la production nationale, en s'appuyant sur les attentes du public et les figures populaires.</i> • <i>Les compétences à développer porteront sur la diversification de l'offre et la médiation autour des genres moins attendus.</i> 		
<p>Importance de la dimension sociale de la sortie cinéma :</p> <p>Le cinéma est une pratique avant tout collective. En 2024, pour 75,3 % des spectateurs, aller au cinéma est l'occasion d'une sortie en famille et pour 64,1 %, l'occasion d'une sortie entre amis.</p> <p>La dimension sociale du cinéma apparaît encore plus essentielle pour le public jeune.</p>	<p>Opportunité : Les animations proposées dans les salles de cinéma (avant-première, ciné-club, conférence, retransmission de spectacle ou de sport, etc.) attirent de plus en plus de spectateurs : 36,2 % d'entre eux ont ainsi participé à au moins une de ces activités en 2024, contre 25,3 % en 2019.</p> <p>Menace : Concurrence des plateformes de streaming qui offrent des expériences collectives alternatives (watch parties).</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les exploitants de salle doivent renforcer leurs compétences en organisation d'événements, médiation culturelle, et animation de la salle comme lieu de vie sociale, pour enrichir l'expérience collective.</i> • <i>Il y a une nécessité de développer des compétences en création de moments conviviaux</i> 	+	Moyen terme

	<p>différenciants, en relation publique et fidélisation, pour valoriser le cinéma comme lieu de lien humain face aux alternatives en ligne.</p>		
Habitudes de réservation : La digitalisation de l'expérience utilisateur permet aux spectateurs de réserver leurs places en ligne. Il s'agit d'une pratique qui est adoptée aujourd'hui par quasiment tous les exploitants de salle.	<p>Opportunité : La tendance est optimale car les sorties au cinéma sont plus anticipées qu'avant crise. Les jeunes (15-24 ans) et les spectateurs assidus sont ceux qui utilisent le plus la réservation (respectivement 44,1 % et 40,3 % en 2024).</p> <p>Opportunité : Les spectateurs sont toujours en quête de confort et de tranquillité dans leur loisir. Plus de la moitié des spectateurs déclarent avoir réservé leur place à l'avance afin d'être sûrs d'avoir une place pour le film et la séance de leur choix (55,4 %) ou pour éviter la file d'attente au cinéma (51,0 %). A noter également que 21,8 % déclarent réserver leur place à l'avance pour pouvoir choisir leur place, en particulier les seniors (28,3 %) et les spectateurs assidus (26,8 %).</p> <p>Menace : Certains spectateurs, notamment les seniors ou les populations éloignées du numérique, peuvent rencontrer des difficultés à utiliser ces services et être découragés de venir en salle.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les professionnels ont l'enjeux de renforcer leurs compétences en gestion des outils de billetterie en ligne, analyse des comportements de réservation et amélioration du parcours client, pour fluidifier l'expérience et répondre aux attentes de confort et personnalisation.</i> • <i>Il est essentiel de développer des compétences en accompagnement des publics éloignés du numérique, en accueil personnalisé, et en proposition d'alternatives accessibles, afin de ne pas exclure certaines catégories de spectateurs.</i> 	+	Moyen terme

Les points clés à retenir :

Les différents facteurs étudiés révèlent une évolution multidimensionnelle des attentes du public :

L'influence du numérique et des réseaux sociaux transforme la manière dont les films sont découverts et choisis. Si la salle de cinéma reste le premier vecteur d'influence, internet (bande-annonce, critiques, réseaux sociaux) joue un rôle croissant, notamment auprès des jeunes. Cela crée un besoin accru de **compétences en communication digitale, animation de communautés, gestion de l'e-réputation**, et en **marketing réactif** pour tirer parti de l'effet nouveauté dès la sortie des films.

La proximité du lieu de projection reste déterminante dans le choix des spectateurs, avec une fidélisation très forte à une salle unique. Cette stabilité constitue une opportunité pour développer des **actions de lien local** : événements de quartier, offres ciblées, partenariats territoriaux. Elle implique également une capacité à **adapter l'offre culturelle aux spécificités locales**, en particulier dans les zones rurales ou moins denses.

L'évolution des pratiques culturelles, notamment chez les jeunes générations, amène les salles à rivaliser avec des contenus courts, interactifs et numériques. Les exploitants doivent intégrer cette réalité dans leur offre en développant des compétences en **veille culturelle, conception d'expériences hybrides** (ciné-débats, projections immersives, événements collaboratifs), et **innovation dans la programmation**.

L'attachement au cinéma français, renforcé ces dernières années, représente une ressource stratégique. La forte satisfaction des spectateurs à l'égard des films nationaux et l'attrait pour certains genres ou acteurs offrent un levier de valorisation. Cela nécessite des **compétences en programmation valorisante, en marketing ciblé et en médiation autour de genres moins attendus** pour élargir la portée de la production nationale.

La dimension sociale de la sortie cinéma reste essentielle : moment partagé entre amis ou en famille, elle est recherchée comme une expérience conviviale. Le développement d'animations (avant-premières, retransmissions, ciné-clubs) confirme cette tendance. Cela renforce le besoin de **compétences en animation culturelle, création d'événements et gestion du cinéma comme lieu de vie sociale**.

Les habitudes de réservation en ligne, désormais largement répandues, obligent les professionnels à maîtriser les outils numériques de billetterie, à analyser les comportements de réservation, et à fluidifier le parcours spectateur. En parallèle, une attention doit être portée aux publics éloignés du numérique, via un accompagnement adapté et des solutions d'accès alternatives.

Dans leur ensemble, ces facteurs confirment que les salles de cinéma doivent désormais conjuguer **ancrage territorial, culture numérique, innovation relationnelle et capacité à dialoguer avec des publics variés**. Ce sont ces leviers qui leur permettront de renouveler leur attractivité dans un paysage culturel en pleine recomposition.

3.2.4. Analyse de la dimension « technologique »

L'exploitation cinématographique est en prise directe avec des avancées technologiques majeures qui reconfigurent les métiers, les équipements et les compétences associées. De la projection immersive au recours à l'intelligence artificielle, en passant par la dématérialisation des contenus ou l'arrivée de la réalité virtuelle, ces innovations transforment profondément les modes de diffusion, les attentes des spectateurs et les profils recherchés. L'étude documentaire permet d'identifier plusieurs évolutions technologiques déjà en cours ou en voie de généralisation, qui impliquent une adaptation constante des professionnels aux nouveaux standards techniques et numériques.

Facteurs identifiés	Opportunité / Menace	Importance	Justification / Horizon impact
Développement des technologies de projection à 270 degrés (ScreenX)	<p>Opportunité : Nécessite de nouvelles compétences en gestion d'environnements immersifs et calibration d'image multi-écrans, valorisant l'expertise des techniciens cinéma.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le déploiement de technologies comme le ScreenX impose aux exploitants de salle de développer des compétences en gestion d'environnements immersifs, en calibration multi-écrans et en maintenance technique avancée, renforçant ainsi la spécialisation des techniciens projectionnistes.</i> 	+++	Prochaines années
Utilisation de l'intelligence artificielle pour l'analyse des préférences spectateurs	<p>Opportunité : Les exploitants de salle et responsables marketing doivent développer des compétences en analyse de données et en utilisation d'outils IA pour optimiser la programmation et personnaliser l'expérience client.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'usage croissant de l'intelligence artificielle dans l'analyse des préférences spectateurs demande aux exploitants de salle de maîtriser des outils de data analyse, de développer des compétences en</i> 	+++	En cours

	<p>segmentation de l'audience et en programmation personnalisée, afin d'optimiser la fréquentation et l'expérience client.</p>		
Adoption croissante des projecteurs laser	<p>Opportunité : Nécessite une montée en compétences des techniciens sur la maintenance et le paramétrage des nouvelles technologies de projection, réduisant les interventions fréquentes et améliorant la fiabilité des équipements.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'adoption des projecteurs laser impose une montée en compétences techniques sur la maintenance et le paramétrage des systèmes de projection. Ces connaissances permettent de réduire les interventions, d'améliorer la fiabilité opérationnelle et de garantir une qualité d'image constante.</i> 	+++	En cours
Premiers usages des écrans LED pour salles de cinéma	<p>Menace : Transition vers les écrans LED peut réduire les besoins en compétences de projection traditionnelle, obligeant les collaborateurs à se former à la gestion de ces nouveaux dispositifs et à la maintenance spécifique.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le passage aux écrans LED modifie les profils techniques recherchés en salle, réduisant le besoin en projectionnistes traditionnels. Les équipes doivent se former à la gestion de dispositifs LED, à leur maintenance spécifique et à la compréhension des systèmes numériques avancés.</i> 	+++	Prochaines années
Personnalisation de l'expérience spectateur grâce à l'IA et aux algorithmes⁽¹⁾ : Les algorithmes de recommandation, déjà avancés avec Netflix ou Spideo, pourraient être améliorés par les LLM, ajoutant une dimension de "raisonnement" pour mieux comprendre les préférences des spectateurs.	<p>Opportunité : Les algorithmes de recommandation permettent une meilleure sélection de films, favorisant ainsi une fidélisation accrue et une segmentation précise du public en fonction de ses préférences.</p> <p>Menace : Les biais algorithmiques peuvent uniformiser l'offre cinématographique, en favorisant certains types de films et en réduisant la diversité des œuvres proposées au public.</p>	+++	Long terme

	<p>¹ Bilan 2024 du CNC CNC</p> <p>Menace : L'implémentation des systèmes de recommandation repose sur l'accès aux données clients, un défi pour certains acteurs moins avancés technologiquement, creusant un écart concurrentiel avec les établissements mieux équipés.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'usage croissant des algorithmes de recommandation nécessite des compétences en analyse de données, en segmentation du public et en personnalisation de l'offre. Les exploitants de salle doivent aussi comprendre les enjeux liés aux biais algorithmiques et à la gestion éthique des données clients, afin de rester compétitifs dans un environnement technologique en mutation.</i> 		
Dématérialisation et cloud computing dans la gestion des films et des données ⁽¹⁾	<p>Opportunité : Le cloud permet de centraliser et sécuriser les films et données, facilitant l'accès aux contenus et améliorant la collaboration en post-production.</p> <p>Opportunité : La dématérialisation diminue les dépenses en infrastructures physiques et optimise la gestion des droits et des licences de diffusion.</p> <p>Menace : La centralisation des films et données sensibles sur le cloud augmente la vulnérabilité aux attaques, mettant en péril la confidentialité et l'intégrité des contenus.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La dématérialisation et l'usage du cloud exigent des compétences en gestion numérique des contenus, en cybersécurité et en gestion des droits numériques. Les exploitants de salle ont l'enjeu de former leurs équipes à la sécurisation des données sensibles et à l'utilisation d'outils collaboratifs pour</i> 	++	Long terme

	<i>optimiser les flux et protéger les œuvres.</i>		
Diffusion de contenus alternatifs en direct (concerts, événements sportifs) grâce aux technologies numériques	<p>Opportunité : Les équipes doivent s'adapter à la gestion d'événements en direct, impliquant de nouvelles compétences en coordination technique et gestion d'événements. Cela élargit les perspectives de carrière au-delà du cinéma traditionnel.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La diffusion de contenus alternatifs en direct demande des compétences en coordination technique temps réel, en logistique événementielle et en relation client spécifique. Elle élargit les fonctions des exploitants de salle vers des rôles liés à l'événementiel culturel et à la programmation multisupports.</i> 	++	En cours
Adoption de technologies de projection sans cabine (boothless cinema)	<p>Menace : Réduction du besoin en compétences de projection, nécessitant une requalification vers d'autres compétences comme la gestion des infrastructures numériques et l'entretien des dispositifs autonomes.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La projection sans cabine réduit les besoins en compétences traditionnelles de projection, imposant une reconversion vers des fonctions techniques polyvalentes, comme la gestion des équipements automatisés, l'entretien numérique et la supervision à distance des dispositifs.</i> 	++	Prochaines années
Intégration des technologies de réalité virtuelle (VR) et augmentée (AR) dans les salles de cinéma	<p>Opportunité : Développement de compétences en médiation numérique pour accompagner les spectateurs dans ces nouvelles expériences immersives, et en installation/maintenance des équipements VR/AR.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'intégration de la réalité virtuelle et augmentée dans les salles nécessite des compétences en médiation</i> 	++	En cours

	<i>numérique, pour guider les spectateurs ainsi qu'en installation et maintenance des dispositifs immersifs.</i>		
Amélioration des systèmes audio immersifs (Dolby Atmos, Auro-3D)	<p>Opportunité : Nécessite une formation spécifique des techniciens et opérateurs sur le calibrage et l'optimisation de ces systèmes avancés, renforçant ainsi l'expertise en ingénierie du son.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'évolution des systèmes audio immersifs nécessite des compétences pointues en paramétrage acoustique, calibrage multicanal et maintenance de systèmes audio complexes. Les techniciens doivent se former à ces technologies pour assurer une qualité sonore optimale et répondre aux standards des projections haut de gamme. 	++	En cours

Les points clés à retenir :

L'analyse des données fait ressortir plusieurs tendances technologiques structurantes pour les exploitants de salle :

L'usage de technologies immersives telles que le ScreenX (projection à 270°) ou les **systèmes audio immersifs** (Dolby Atmos, Auro-3D) impose de nouvelles compétences techniques pointues : **calibrage multi-écrans, paramétrage sonore avancé, et gestion d'environnements complexes**. Ces technologies renforcent l'expertise des techniciens tout en redéfinissant leurs missions.

L'**adoption croissante du laser** et les **premiers usages des écrans LED** transforment la projection elle-même. Si ces innovations améliorent la fiabilité des équipements, elles nécessitent une **montée en compétences en maintenance et paramétrage**, et peuvent **réduire la place des profils de projectionnistes traditionnels**, incitant à des reconversions vers des compétences numériques autour de compétences plus en informatiques ou de gestion technique plus transversale.

La **personnalisation de l'expérience spectateur** grâce à l'intelligence artificielle et aux **algorithmes de recommandation** pousse à développer des compétences en **analyse de données, segmentation de l'audience et programmation personnalisée**. Ces outils offrent des leviers pour optimiser la fréquentation, mais posent aussi des défis liés aux **biais algorithmiques** et à la **gestion responsable des données clients**.

La **dématérialisation croissante et l'usage du cloud computing** dans la gestion des contenus appellent une transformation des pratiques : **gestion des droits numériques, sécurisation des données, et collaboration sur des plateformes distantes** deviennent des enjeux majeurs pour les équipes techniques comme pour les responsables de programmation.

Les premiers usages de la VR/AR et la **diffusion de contenus alternatifs en direct** (concerts, événements sportifs) élargissent les formats et les publics, tout en appelant à de nouvelles compétences en **médiation numérique, logistique événementielle et maintenance de dispositifs immersifs**.

Enfin, des innovations telles que le **cinéma sans cabine (boothless)** ou l'**intelligence artificielle appliquée à la programmation** tendent à automatiser certains processus, modifiant en profondeur la structure des métiers. Cela implique une requalification vers des fonctions orientées **supervision à distance, gestion d'infrastructures automatisées**, ou encore **pilotage des parcours spectateurs**.

Ces transformations dessinent un paysage technologique dans lequel l'exploitation cinématographique ne peut rester à l'écart. La montée en compétences des équipes — qu'il s'agisse de techniciens, de programmeurs ou de personnels d'accueil — devient un levier central pour assurer la qualité de l'expérience, l'efficacité des équipements, et la capacité d'innovation face à la concurrence croissante du numérique.

3.2.5. Analyse de la dimension « écologique »

La transition écologique devient un enjeu structurant pour la branche de l'exploitation cinématographique. Entre exigences réglementaires croissantes, hausse des coûts énergétiques, évolution des attentes sociétales et développement de labels environnementaux, les exploitants sont confrontés à une transformation progressive mais incontournable de leurs pratiques. L'analyse documentaire met en évidence une série de facteurs environnementaux aux impacts multiples : ils influencent à la fois les stratégies d'investissement, les modalités de gestion opérationnelle et les compétences attendues des professionnels du secteur.

Facteurs identifiés	Opportunité / Menace	Importance	Justification / Horizon impact
Application du Décret Tertiaire dans l'Exploitation Cinématographique : Le Décret Tertiaire impose une transition énergétique progressive aux cinémas de plus de 1 000 m ² , favorisant l'efficacité énergétique mais générant des coûts importants pour les exploitants de salle. Les investissements nécessaires sont cruciaux pour éviter les sanctions et anticiper les futures réglementations environnementales du secteur.	<p>Opportunité : Encourage la modernisation énergétique des cinémas (> 1000 m²) en réduisant leur consommation d'énergie (de 40% d'ici 2030 puis 50% en 2040 et 60% en 2050) et en favorisant l'adoption de solutions durables, avec un soutien financier via des subventions.</p> <p>Menace : Implique des coûts d'investissement élevés, particulièrement pour les petites structures, avec un risque de sanctions (7 500 euros) en cas de non-conformité aux objectifs réglementaires.</p> <p>Menace : Incertitudes sur les seuils à atteindre pour les cinémas, encore en discussion avec le CNC et la FNCF.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'application du Décret Tertiaire impose aux exploitants de salle de développer des compétences en gestion énergétique, en conformité réglementaire environnementale et en pilotage de projets de rénovation durable. Mobiliser des financements publics et suivre les indicateurs de performance énergétique pour anticiper les obligations à long terme est aussi important. 	+++	Long terme
Coût énergétique des technologies de projection (1)(2) : En 2022, un audit énergétique et déchets mené par ENEOR dans 14 salles a révélé que le chauffage, la ventilation et la climatisation représentent	Opportunité : La rentabilité financière de l'investissement est positive, et augmente avec la taille de l'écran. En considérant une durée de fonctionnement des projecteurs de 10 heures par jour, un établissement ferait une économie annuelle de 33 801€ pour un multiplexe de 8 écrans (3 écrans de 12 mètres, 3 écrans de 15m, 2 écrans de 24m),	++	Long terme

<p>68,8 % des dépenses énergétiques, tandis que la projection en consomme 15,9 %. Pour alléger l'empreinte énergétique, il a été recommandé de remplacer les projecteurs Xénon en fin de vie par des modèles Laser, qui seraient 4 fois moins énergivores au global.</p>	<p>de 13 790€ pour un cinéma de 5 écrans (1 inférieur à 6m, 2 écrans de 9m, 2 écrans de 12m), et de 2 654€ pour un mono-écran (écran de 9m).</p> <p>Menace : La durée de vie des nouvelles technologies (notamment les projecteurs Laser) est souvent difficilement estimable avec précision.</p> <p>Menace : La maintenance est souvent contraignante par rapport aux projecteurs Xénon.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Le remplacement des projecteurs Xénon par des modèles Laser nécessite des compétences renforcées en évaluation technico-économique, en optimisation énergétique et en maintenance de technologies de projection avancées. Les exploitants de salle doivent aussi maîtriser les coûts de cycle de vie et anticiper les besoins en formation technique spécifique liés à ces nouveaux équipements.</i> 		
<p>Tendance aux pratiques éco-responsables¹ : En 2021 et 2022, l'Observatoire de la transition écologique du CNC a interrogé des professionnels de l'exploitation pour évaluer leur engagement écologique et l'évolution de leurs pratiques. En 2022, 87 % des entreprises sondées, soit une hausse de 9 points par rapport à 2021, déclaraient avoir adopté des pratiques écoresponsables.</p> <p>¹Bilan 2024 du CNC CNC</p>	<p>Opportunité : La branche s'aligne sur les enjeux sociétaux et reste ainsi corrélée aux pratiques de son audience.</p> <p>Menace : Pour plus de la moitié des entreprises interrogées par le CNC, le budget était considéré comme un frein pour aller plus loin dans leur transition (69%), suivi de la gestion du temps et des imprévus (40%) et le manque d'informations sur l'impact carbone (32%). Cependant, ces freins ont une influence moindre par rapport à l'année précédente, ce qui témoignerait bien d'un développement de la prise en compte des enjeux écologiques dans la branche (-4 points par rapport à 2021 pour le budget ; -22 points par rapport à 2021 pour la gestion du temps et des imprévus, soit la plus forte baisse constatée; -9 points par rapport à 2021 pour le manque d'informations sur l'impact carbone).</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La montée des pratiques éco-responsables dans l'exploitation cinématographique exige des compétences en gestion environnementale, en suivi de</i> 	++	Long terme

	<i>l'empreinte carbone et en pilotage de démarches RSE.</i> Les équipes doivent aussi être capables d'intégrer les critères de durabilité dans leurs décisions d'équipement, d'exploitation et de communication auprès du public.		
Labellisation cinématographique responsable⁽¹⁾⁽²⁾ : Les labels et autres récompenses dédiées aux pratiques responsables dans l'exploitation et le secteur cinématographique de façon général se développent. Par exemple, sur l'éco-production, le label Deauville Green Awards , qui en est à sa 12 ^e édition, ou celui d' Ecoprod , qui vient d'être lancé par l'association en 2023.	<p>Opportunité : Proposer plus de films labellisés éco-production peut contribuer à toucher une audience plus large, notamment une clientèle plus sensible aux causes soutenues.</p> <p>Opportunité : L'accès à de nouvelles aides publiques, avec les gouvernements et les organisations qui soutiennent de plus en plus les projets écologiques à travers des subventions, des crédits d'impôt et d'autres incitations financières. Les cinémas qui diffusent des films écoresponsables ou qui adaptent leurs installations peuvent bénéficier de ces aides.</p> <p>Menace : L'industrie pourrait être perçue comme profitant de la tendance écoresponsable sans mettre en place de réelles démarches durables. Si les cinémas ou les films ne respectent pas réellement les critères environnementaux mais se contentent d'un label sans fondement, cela pourrait nuire à la crédibilité de l'industrie et entraîner une méfiance du public.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La généralisation des labels environnementaux dans le secteur impose aux exploitants de salle de maîtriser les critères de labellisation responsable, d'intégrer des notions de communication éthique et de développer des compétences en gestion de projet durable. Il est également nécessaire de former les équipes à l'évaluation des pratiques écologiques réelles pour éviter le greenwashing et renforcer la confiance du public. 	++	Long terme
Impact environnemental des studios internationaux et français⁽¹⁾ : Les studios internationaux génèrent 55 414 tCO ₂ (49 % des émissions totales, dont 9 817 tCO ₂ liés à la mobilité, soit 18 %), tandis que les studios français émettent 34 421 tCO ₂ (30 % des	<p>Menace : Les cinémas qui dépendent principalement des films produits par de grands studios internationaux pourraient se retrouver à diffuser des films avec un impact carbone élevé. Si ces studios ne parviennent pas à réduire leur empreinte carbone, cela pourrait nuire à l'image des cinémas.</p> <p>Menace : Si la législation devient plus stricte concernant les émissions de carbone des</p>	++	Long terme

<p>émissions totales, avec 2 919 tCO₂ de mobilité, soit 8 %).</p>	<p>industries culturelles, les studios internationaux (et donc les cinémas qui en dépendent) pourraient faire face à des réglementations onéreuses pour se conformer aux normes environnementales.</p> <p>Impact sur les compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>La dépendance à des contenus à fort impact carbone fait que les exploitants de salle sont amenés à développer des compétences en évaluation environnementale des œuvres diffusées et en programmation responsable. L'objectif est aussi d'anticiper d'éventuelles évolutions réglementaires, en intégrant des notions de veille environnementale et de conformité aux normes écologiques.</i> 		
--	---	--	--

Les points clés à retenir :

L'ensemble des éléments étudiés montre que la transition environnementale touche les exploitants de salle à plusieurs niveaux :

L'application du Décret Tertiaire, qui impose une réduction progressive de la consommation énergétique dans les bâtiments de plus de 1 000 m², constitue un levier de transformation majeur. Elle implique des compétences en **pilotage de projets de rénovation énergétique**, en **gestion réglementaire** et en **mobilisation de financements publics**. Si cette dynamique ouvre des opportunités de modernisation, elle engendre aussi des coûts significatifs et une incertitude persistante sur les seuils à atteindre.

Le coût énergétique des technologies de projection souligne l'importance d'arbitrages technico-économiques. L'abandon progressif des projecteurs Xénon au profit du Laser représente un gain potentiel en efficacité, mais suppose des compétences renforcées en **évaluation technologique, maintenance avancée et gestion du cycle de vie des équipements**.

La montée des pratiques éco-responsables dans les structures d'exploitation traduit un engagement croissant de la profession. Toutefois, les freins budgétaires et organisationnels subsistent. Cela souligne la nécessité de développer des compétences en **gestion environnementale, pilotage de démarches RSE, suivi des indicateurs carbone et communication responsable**, notamment pour embarquer les équipes et sensibiliser les publics.

La labellisation cinématographique responsable, en plein essor, devient un nouveau repère de qualité, tant pour les œuvres que pour les structures. Elle implique une **maîtrise des référentiels environnementaux**, une **vigilance sur l'éthique des pratiques** (éviter le greenwashing), et une capacité à intégrer la **durabilité dans les projets culturels**, les choix de programmation ou les travaux d'aménagement.

Enfin, l'impact environnemental des **studios internationaux** pourrait avoir des répercussions indirectes sur les exploitants. Ceux qui diffusent majoritairement des œuvres à forte empreinte carbone pourraient être confrontés à de futures critiques ou contraintes réglementaires. D'où l'importance de compétences émergentes en **programmation responsable, évaluation environnementale des œuvres et veille sur les normes écologiques applicables à la filière culturelle.**

Face à ces enjeux, l'intégration des considérations écologiques dans les pratiques quotidiennes des exploitants ne relève plus de la simple conformité : elle devient un levier stratégique. Les compétences mobilisées devront allier **technique, réglementation, stratégie d'investissement et engagement collectif**, pour faire de la transition écologique une opportunité de transformation durable du secteur.

3.3. Enjeux, constats et hypothèses préliminaires

Un tableau des compétences prospectives est proposé en support de cette partie en annexe 1.

L'analyse croisée des facteurs d'évolution du secteur, structurée selon les dimensions du modèle PESTEL, met en lumière des transformations profondes qui affectent les pratiques professionnelles et les compétences requises dans la branche de l'exploitation cinématographique. Ces transformations appellent à des stratégies d'adaptation multidimensionnelles, mobilisant à la fois des compétences techniques, numériques, relationnelles et stratégiques.

3.3.1. Une montée en complexité réglementaire et environnementale

Les évolutions légales récentes – telles que la révision de la chronologie des médias ou l'application du décret tertiaire – traduisent un cadre de plus en plus exigeant. À titre d'exemple, l'intégration des critères environnementaux dans les dispositifs de soutien public (éco-conditionnalité des aides) impose aux exploitants de salle de développer des compétences précises : **piloter des projets de rénovation énergétique, appliquer le cadre réglementaires, assurer la conformité et suivre les indicateurs de performance énergétique.**

3.3.2. Une double pression économique : innovation et résilience

Sur le plan économique, les exploitants font face à une double pression. D'un côté, l'augmentation de l'offre de films (soutenue notamment par Canal+) et la nécessité d'enrichir la programmation imposent une maîtrise renforcée des données de fréquentation. Il devient crucial de **concevoir des grilles de programmation stratégiques, d'analyser les comportements d'audience et de valoriser des contenus alternatifs pour capter des niches de publics.**

D'un autre côté, la hausse des coûts d'exploitation (inflation, énergie, loyers) impose une rigueur accrue en matière de pilotage économique. Il ne s'agit plus seulement de vendre des billets, mais de **concevoir des offres tarifaires innovantes, diversifier les revenus (location de salles, événements, publicité) et optimiser les investissements techniques (son, image, confort).**

3.3.3. Des pratiques socioculturelles en mutation

Les mutations socioculturelles affectent la relation au cinéma, en particulier chez les jeunes publics. L'influence croissante des réseaux sociaux, la montée des pratiques numériques et la fidélisation par la proximité imposent aux équipes des compétences renouvelées : **maîtriser le marketing digital, créer des contenus engageants, animer une relation de proximité avec les spectateurs, proposer des formats événementiels interactifs ou collaboratifs.**

Par ailleurs, la montée en puissance de la réservation en ligne – bien qu'elle facilite l'anticipation – ne doit pas se faire au détriment des publics les plus éloignés du numérique. Cela suppose de **conjuguer technicité (gestion des outils digitaux) et accueil humain (accompagnement, pédagogie, inclusion)**.

3.3.4. Une accélération technologique qui redéfinit les métiers

La technologie transforme les outils, les formats et les usages. L'intégration de projecteurs laser, d'écrans LED ou de technologies immersives (Dolby Atmos, VR/AR) exige de nouveaux savoir-faire techniques. À l'instar du déploiement de la technologie ScreenX, ces innovations appellent à **maîtriser la calibration multi-écrans, assurer une maintenance spécialisée et offrir une expérience immersive fluide**.

Par ailleurs, les usages de l'IA dans la personnalisation des recommandations ou l'analyse de fréquentation poussent à renforcer des compétences jusqu'ici peu mobilisées : **analyse de données spectateurs, gestion éthique des algorithmes, adaptation fine de l'offre à la demande**.

3.3.5. L'écologie comme levier et exigence

Enfin, la transition écologique est à la fois contrainte et opportunité. L'obligation de réduire les consommations énergétiques (Décret Tertiaire), de justifier des choix techniques plus vertueux (remplacement des projecteurs Xénon par des lasers) ou d'obtenir des labels responsables redessine les priorités de gestion. Cela appelle des compétences transversales : **gestion énergétique, évaluation carbone, coordination de projets RSE, veille sur les critères de labellisation et gestion des aides associées**.

Ces constats convergent vers une hypothèse clé : **la transformation des compétences dans la branche de l'exploitation cinématographique ne relève pas seulement d'une actualisation technique, mais d'une hybridation des rôles**. Les profils polyvalents, capables d'articuler technique, gestion, communication et responsabilité sociale, deviennent stratégiques pour garantir la résilience et l'attractivité des salles.

3.3.6. Exemples d'actions transversales d'instances de la filière de l'Exploitation cinématographique

Les organisations de la filière ont engagé des actions convergentes pour structurer des démarches transversales touchant à la **RSE**, aux **enjeux RH** (inclusion, égalité, conditions de travail) et à la **prévention des VHSS** : le **CNC** déploie une politique RSE articulant volets social et environnemental et porte des mesures de transition écologique, tout en renforçant la prévention via des **formations dédiées** et une **conditionnalité de certaines aides** au suivi de formations VHSS. De son côté, la **CST** contribue à la professionnalisation des pratiques à travers un **catalogue de formations**, dont des modules spécifiques pour **prévenir et agir contre les violences et harcèlements sexistes et sexuels** dans l'environnement de travail. Enfin, la **FNCF** formalise des engagements collectifs côté RSE, notamment via la **Charte de**

sobriété énergétique des cinémas, et, sur le champ RH/inclusion, la branche de l'exploitation cinématographique (signée notamment par la FNCF et les partenaires sociaux) s'est dotée d'une **charte sur l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés**, prévoyant information/sensibilisation, outillage des employeurs, appui au recrutement et suivi au niveau de la branche.

4. Eclairages du terrain : ce que révèlent les professionnels à propos des différents métiers

Dans la suite des travaux visant à formaliser une cartographie des métiers et des compétences de l'exploitation cinématographique, 35 entretiens et plusieurs ateliers prospectifs ont été menés auprès de professionnels du secteur : exploitants, techniciens, directeurs, responsables RH ou encore représentants de branches. Ces échanges, ont permis d'identifier les principales évolutions qui traversent la branche en complément de l'étude documentaire précédente.

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des acteurs interrogés par catégorie de métier :

Catégorie métier	Poste	Réalisé	Taille de l'exploitation
Accueil/relation client	Animateur	1	GE
	Agent de cinéma	2	2GE
Acteurs de la formation	Délégué Général de la Commission Supérieure Technique de l'Image et du Son	1	-
	Accompagnateur des salles d'exploitation cinématographique (ancien agent de cinéma jusqu'à directeur technique)	1	-
Technique et projection	Technicien polyvalent	2	2GE
	Responsable technique/adjoint	6	6GE
	Chef d'équipe en sécurité incendie et assistance en personnes	1	GE
	Technicien de maintenance	1	GE

Administration	Commercial BtoB / Assistant administratif	2	2GE
Direction opérationnelle	Assistant directeur	2	1A&E
	Responsable d'exploitation	1	GE
	Directeur de cinéma	6	1A&E/3ME/2GE
	Directeur régional de cinéma	1	GE
	Directeur d'agglomération de cinéma	1	ME
Fonctions support	Directeur général	1	GE
	DRH	1	GE
	Dirigeant de l'association Ciné Passion	1	PE
	Chargé de formation, comptable, chargé de communication	4	1A&E/1ME/1GE/1GE

L'exploitation cinématographique vit aujourd'hui une transformation profonde. Les métiers historiques se recomposent, de nouvelles activités apparaissent et les compétences attendues évoluent rapidement. Derrière ces mutations se dessinent des enjeux forts : la redéfinition des identités professionnelles, la montée en polyvalence, la transformation des références et savoir-faire techniques, mais aussi l'affirmation de nouveaux rôles liés à la relation client, à la communication ou à l'événementiel.

La présente partie propose une lecture structurée de ces tendances, en cinq sous-parties, depuis la transformation des métiers jusqu'aux perspectives d'évolution.

4.1. Un écosystème d'acteurs en profonde transformation : du cinéma d'artisanat au cinéma de services

Le premier constat partagé par les professionnels est celui d'un **changement de modèle**. En une quinzaine d'années, le cinéma est passé d'un univers artisanal, centré sur la projection et la cinéphilie, à un environnement de services fortement technologique et marchand.

La fin des métiers historiques et la montée en polyvalence

Le métier de projectionniste a disparu avec la dématérialisation des supports et l'arrivée des serveurs numériques. Son remplacement par le **technicien polyvalent** a profondément bouleversé les repères : la projection n'est plus une spécialité, mais une tâche parmi d'autres. Les salariés interviennent désormais sur la maintenance du bâtiment, la gestion du son et de la lumière, la préparation d'événements ou encore l'accueil du public.

Cette **polyvalence**, perçue comme une richesse par certaines équipes, est aussi vécue comme une contrainte. Elle brouille les frontières entre les fonctions et alimente une forme de **déprofessionnalisation** : chacun touche à tout, souvent sans formation spécifique.

L'automatisation, la numérisation et la montée en complexité technique

La numérisation n'a pas systématiquement simplifié le travail en salle, contrairement à ce que beaucoup auraient pu penser. Les professionnels interrogés soulignent un décalage entre la **sophistication des équipements** et le **niveau de compétence disponible** dans les salles.

L'exploitation des équipements techniques dépend désormais fortement de prestataires externes et de hotlines techniques. Cette externalisation réduit l'autonomie des cinémas et fragilise la transmission des savoir-faire. Les métiers techniques deviennent **hybrides**, à la croisée de l'informatique, de la maintenance et du contact client, sans cadre de formation clairement défini. De plus pour les sites équipés, Les technologies IMAX, 4DX ou laser exigent un **suivi technique fin** et une vigilance quotidienne.

4.2. Des métiers recomposés : nouvelles compétences et nouvelles postures

Les évolutions techniques et organisationnelles ont entraîné une redéfinition des rôles. Les métiers du hall, de la technique et du management se recomposent autour de nouvelles attentes comportementales et relationnelles.

L'agent de cinéma, pivot de la relation client

Le poste d'agent d'accueil a profondément évolué. L'automatisation du parcours client (bornes, billetterie en ligne) pour certains cinémas a réduit la part des tâches transactionnelles au profit de **missions de service et de conseil**. L'agent devient un **acteur de l'expérience client** : il circule dans le hall, anticipe les besoins des spectateurs, gère les incidents et représente l'image du cinéma. Cette posture nécessite de nouvelles compétences : **aisance relationnelle, proactivité, gestion des situations conflictuelles**.

Beaucoup de responsables soulignent que, si les points de contact humain se raréfient avec la généralisation des bornes et de la billetterie en ligne, **leur qualité devient d'autant plus déterminante**. L'expérience spectateur se joue désormais dans **les moments-clés de rencontre** entre le personnel de cinéma et les spectateurs qui contribuent fortement à la satisfaction et à la fidélisation, au même titre que la programmation des films.

Le technicien polyvalent : entre maintenance, régie et contact public

Les techniciens incarnent aujourd'hui la **polyvalence par excellence**. Leur périmètre s'étend de la maintenance courante à la régie technique pour les événements, en passant par la gestion des systèmes numériques. Ils sont également amenés à interagir avec les clients ou les entreprises qui louent les salles.

Cette dimension de **relation client technique** est nouvelle et demande autant de pédagogie que de réactivité. Toutefois, le manque de formation et la baisse de technicité ressentie

suscitent parfois de la frustration. Beaucoup d'acteurs interrogés regrettent la disparition d'un vrai savoir-faire.

L'encadrement de proximité : un rôle clé dans la cohésion et la montée en compétence

Les fonctions d'animateur, de responsable de hall ou de responsable d'exploitation sont devenues **centrales du point de vue des acteurs interrogés**. Ces encadrants assurent à la fois le suivi des équipes, la planification, la formation informelle et la communication interne. Ils doivent conjuguer sens du collectif, fermeté et accompagnement, dans un contexte de forte rotation du personnel. Leur rôle dépasse la supervision : ils incarnent un **maillon essentiel de transmission** entre le siège et le terrain, et entre générations de salariés. Leur efficacité repose souvent sur la qualité du management humain, plus que sur la hiérarchie formelle.

4.3. Des enjeux de développement des compétences et de valorisation des métiers

Un besoin commun émerge : celui de **reconnaître, structurer et professionnaliser** les parcours.

Un manque de formation

Les entretiens mettent unanimement en évidence un manque de formation structurée. Depuis l'abrogation du CAP projectionniste, aucun acteur n'a véritablement pris le relais pour structurer les parcours techniques. Les apprentissages reposent largement sur la pratique quotidienne, l'entraide entre collègues ou le tutorat improvisé. Cette **formation "sur le tas"**, bien qu'efficace à court terme, limite la montée en compétences et la reconnaissance des savoirs acquis.

Beaucoup de professionnels expriment le sentiment d'un **retard structurel de la formation** par rapport à la transformation rapide des métiers et des technologies. Le besoin d'un **véritable parcours de professionnalisation**, reconnu par la branche, apparaît aujourd'hui comme une priorité partagée.

Des parcours peu lisibles et une reconnaissance insuffisante

Au-delà de la formation, la branche souffre d'un **manque de lisibilité des parcours professionnels**. En effet, il n'y a pas ou peu de référentiels de compétences associés.

Cette absence de reconnaissance rend difficile la **valorisation des compétences acquises** et freine la **mobilité interne**. Ce déficit de structuration nuit aussi à l'attractivité du secteur, en particulier auprès des jeunes générations qui recherchent des parcours évolutifs et reconnus.

La transmission et la capitalisation des savoirs

Le vieillissement des responsables techniques détenant un savoir empirique précieux, combiné à l'absence de relève formée (par faute de temps ou de dispositifs mis à disposition), fait peser un **risque de perte de compétences**. La transmission informelle, bien que précieuse, ne suffit plus.

Aujourd’hui, le partage de compétences s’appuie surtout sur la transmission directe entre pairs, dans un cadre encore peu structuré. Si cette logique artisanale a longtemps fonctionné, elle montre aujourd’hui ses limites face à la complexification des métiers et à la mobilité accrue du personnel. Plusieurs acteurs appellent à la mise en place de **référents techniques** ou de dispositifs de **capitalisation des connaissances**, permettant de formaliser et de partager ces savoirs à l’échelle des réseaux.

4.4. Conditions de travail et management : entre passion et fragilité

Au-delà des compétences, la question des **conditions d’exercice** traverse l’ensemble des témoignages. Le secteur de l’exploitation cinématographique repose encore sur la **passion** : passion du film, du public et du lieu. Cette passion demeure un puissant moteur d’engagement, mais elle peine de plus en plus à compenser la **charge de travail**, la **précarité** de certains emplois et le **manque de perspectives** d’évolution.

Des équipes engagées mais soumises à des contraintes professionnelles quotidiennes

Les contraintes horaires, les amplitudes de travail élevées, les week-ends travaillés et la variabilité des activités selon la fréquentation fragilisent les équipes. Les postes à temps partiel, souvent occupés par des étudiants, limitent la continuité des compétences. Le **turnover élevé** pèse sur la cohésion et oblige les managers à reformer régulièrement leurs équipes.

Malgré ces contraintes, beaucoup de salariés restent profondément **attachés à leur cinéma**. Les acteurs interrogés décrivent une forme de “**métier passion**” où la satisfaction provient du contact avec le public, du plaisir de voir une salle pleine, ou encore de la fierté d’avoir contribué à la réussite d’un événement ou d’une projection spéciale. Cette passion partagée entre **employés et spectateurs** constitue un ciment collectif, même si elle ne suffit plus, à elle seule, à garantir la fidélisation des équipes.

La solitude managériale et les écarts de perception générationnels

Les directeurs et responsables d’exploitation assument une multiplicité de rôles – RH, sécurité, maintenance, communication – parfois avec un manque d’appui de la part du siège. Beaucoup évoquent un **sentiment d’isolement** face à des responsabilités importantes, y compris juridiques.

S’ajoute à cela des **tensions générationnelles** : les plus anciens, souvent issus de la cinéphilie et d’une culture de la projection, ont parfois du mal à s’approprier les logiques commerciales et l’automatisation croissante du parcours client. Les plus jeunes, eux, arrivent avec une autre approche du travail : ils attendent davantage de reconnaissance, de perspectives et d’équilibre de vie. Le management doit donc composer entre **héritage culturel** et **nouvelles attentes professionnelles**, tout en maintenant la cohésion des équipes.

L'enjeu de réaffirmer le sens culturel et humain du métier

Au cœur des entretiens réalisés revient la volonté de **redonner du sens** à l'activité. Les professionnels rappellent que le cinéma reste avant tout un **lieu d'émotion collective et de lien social**. Ils se considèrent, pour beaucoup d'entre eux, comme des **passeurs d'émotion**, au service d'une expérience partagée entre spectateurs passionnés. Réaffirmer ces dimensions humaine et culturelle, c'est aussi renforcer l'attractivité du secteur et valoriser la **singularité des métiers** de l'exploitation cinématographique, face à d'autres formes de divertissement.

4.5. Vers un nouveau modèle d'exploitation : diversification et ancrage territorial

La dernière tendance forte identifiée concerne la transformation du modèle économique et culturel des cinémas. Pour faire face à la baisse de fréquentation, les exploitants développent de nouvelles activités et redéfinissent leur place dans le paysage local.

L'exploitation élargie : événementiel, prestations à destination de publics élargis, restauration et retail

La location de salles, les retransmissions d'événements, les partenariats d'entreprises et la vente de produits dérivés se sont fortement développés. Ces leviers économiques compensent partiellement la baisse des entrées et renforcent l'image du cinéma comme **espace polyvalent**.

Le **développement du “hors film”** répond à un enjeu central : **faire revenir un public qui ne se déplace plus forcément uniquement pour la programmation traditionnelle et attirer de nouveaux publics** qui découvrent le lieu à travers d'autres formes d'activités. Cette ouverture s'accompagne souvent d'une recherche d'**expérience sociale autour du cinéma**, avec des initiatives comme les **bistrots de cinéma**, les **cinémas tricot** ou d'autres formes d'événements participatifs. L'objectif est de transformer le cinéma en **lieu de vie et de culture**, capable de rassembler au-delà de la simple séance.

La communication et la médiation : des leviers essentiels de fréquentation et d'ancrage territorial

La communication devient un **levier central** pour renforcer la fréquentation et fidéliser les publics. Elle dépasse désormais la simple promotion pour intégrer des **actions de médiation** qui accompagnent la sortie des films, soutiennent les exploitants et contribuent à **animer la vie culturelle autour des œuvres**. Elle peut aussi s'appuyer davantage sur les dispositifs d'éducation à l'image, notamment **Ma Classe au cinéma**, qui touchent près de 2 millions d'élèves et mobilisent environ 1 700 salles de cinéma, renforçant ainsi l'ancrage des cinémas dans leur territoire et le renouvellement des publics.

Cependant, ces fonctions sont **inégalement structurées** selon les cinémas. Dans certains établissements, un poste dédié d'animateur ou de médiateur existe ; dans

d'autres, ces missions sont **réparties entre plusieurs salariés** (direction, accueil, communication). Une **meilleure reconnaissance et harmonisation** de ces rôles apparaît nécessaire pour garantir une présence active de la médiation dans tous les territoires et renforcer la dynamique collective autour des films.

Vers des cinémas « augmentés »

Les professionnels interrogés imaginent les cinémas de demain comme des **lieux plus ouverts, modulables et connectés**. Les technologies numériques, la réalité augmentée ou les dispositifs interactifs pourraient renforcer l'implication du spectateur et renouveler la découverte des films. Plusieurs acteurs évoquent aussi des cinémas plus durables, intégrant la sobriété énergétique, le réemploi des équipements et une programmation en lien avec les enjeux de société.

L'avenir du secteur repose sur la **diversification maîtrisée des activités proposées par les établissements, la qualité de l'expérience spectateur et le renforcement du lien humain**.

En synthèse

Les entretiens exploratoires portent un diagnostic clair : la branche de l'exploitation cinématographique traverse aujourd'hui une **recomposition**, à la croisée des transformations technologiques, organisationnelles et culturelles.

Le modèle historique, centré sur la projection, la technique et une culture artisanale – laisse place à un environnement où **polyvalence, relation client, gestion technique avancée et diversification des activités** deviennent déterminants.

Enseignements majeurs	Ce que disent les professionnels	Impacts observés dans les métiers	Enjeux pour la branche cinéma
1. Un écosystème en pleine transformation	Passage d'un modèle artisanal centré sur la projection à un modèle de services technologique et marchand. Disparition des métiers historiques ; montée de la polyvalence.	<ul style="list-style-type: none"> • Fusion des rôles techniques, projection, maintenance et régie. • Dilution des repères professionnels et sentiment de déprofessionnalisation. • Dépendance accrue à l'assistance externe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repenser les référentiels métiers. • Redéfinir les identités professionnelles. • Structurer les limites entre technique, accueil, événementiel, management.
2. Recomposition des métiers : nouvelles compétences, nouvelles postures	L'accueil devient un poste pivot ; la technique se complexifie ; les encadrants assument un rôle de transmission et de cohésion.	<ul style="list-style-type: none"> • Agent d'accueil = acteur de l'expérience spectateur. • Technicien polyvalent = interface technique / public / événements. • Managers = animateurs, planificateurs, formateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les compétences relationnelles et situations client. • Clarifier les missions techniques et renforcer l'autonomie. • Formaliser les compétences managériales opérationnelles.

3. Une branche en quête de professionnalisation et de reconnaissance	Abrogation du CAP projectionniste, formation « sur le tas », parcours peu lisibles	<ul style="list-style-type: none"> Freins à la montée en compétences. Perte de savoir-faire techniques historiques. Attractivité réduite pour les jeunes générations. 	<ul style="list-style-type: none"> Construire une offre de formation structurée (technique, accueil, médiation, événementiel). Mieux définir les référentiels de compétences Capitaliser les savoirs techniques des seniors.
4. Conditions de travail management sous tension	Passion du métier mais forte pression : amplitudes horaires, temps partiel étudiant, rotation élevée, solitude des managers.	<ul style="list-style-type: none"> Cohésion fragile, apprentissages discontinus. Difficultés à fidéliser les équipes. Heurts entre générations (cinéphilie vs culture "services"). 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer l'accompagnement managérial. Outiler la gestion RH quotidienne. Revaloriser les métiers pour attirer et fidéliser.
5. Vers un modèle d'exploitation élargi et ancré dans les territoires	Forte montée de l'événementiel, de la location, des activités annexes, et des démarches culturelles territorialisées.	<ul style="list-style-type: none"> Diversification des tâches (communication, médiation, partenariat). Besoin de compétences nouvelles : conception d'événements, animation de publics, gestion entreprise/collectivités. 	<ul style="list-style-type: none"> Structurer les métiers de la médiation et de l'événementiel. Renforcer la communication comme fonction stratégique. Accompagner la mutation vers des « cinémas lieux de vie ».

Les professionnels décrivent un secteur **modernisé mais fragilisé**, où les compétences évoluent plus vite que les formations ne se structurent, et où l'équilibre entre efficacité opérationnelle, reconnaissance professionnelle et qualité de vie au travail reste difficile à trouver. La passion du métier demeure un levier fort d'engagement, mais elle ne suffit plus à compenser l'intensité des contraintes, les rotations d'équipes ou la perte de repères techniques.

De cette analyse se dégagent trois enjeux structurants pour l'avenir de la branche :

1. Structurer, professionnaliser et certifier les parcours pour sécuriser les compétences

La disparition des métiers historiques, une offre de formation peu développée et la montée rapide de la polyvalence imposent une refonte des parcours. La branche doit désormais contribuer à structurer des **référentiels clairs, des formations dédiées et des passerelles identifiées**, afin de garantir la montée en compétence, la reconnaissance et l'attractivité.

2. Réaffirmer la dimension humaine, culturelle et relationnelle du cinéma à l'heure de l'automatisation

Alors que les technologies numériques fluidifient le parcours spectateur, les points de contact humain deviennent plus rares mais plus décisifs. La qualité de l'expérience repose désormais autant sur la **médiation, l'accueil, la gestion relationnelle** que sur la programmation.

Réaffirmer ce rôle humain, c'est également préserver l'identité culturelle du cinéma face à la standardisation des usages.

3. Accompagner la diversification des activités pour faire du cinéma un lieu d'expérience, de culture et de vie locale

Les exploitants élargissent leur offre : événementiel, partenariats entreprises, médiation culturelle, espace social, actions territoriales.

Cette mutation ouvre des opportunités mais nécessite d'acquérir de nouvelles compétences (communication, animation, conception d'événements) et de repenser le rôle même du cinéma dans son écosystème local.

La branche devra désormais faire face à des enjeux majeurs : conjuguer **diversification maîtrisée, innovation technologique, professionnalisation des parcours et ancrage territorial renforcé**, tout en plaçant la dimension humaine et l'expérience spectateur au cœur de son développement.

Ce nouvel équilibre conditionnera l'attractivité des métiers, la fidélisation des équipes et la capacité des cinémas à rester des lieux culturels vivants, accessibles et structurants pour les territoires.

5. Présentation de la cartographie des métiers de l'exploitation

La cartographie des métiers présentée dans cette section propose une lecture structurée et opérationnelle de l'ensemble des fonctions qui composent l'exploitation cinématographique. Elle vise à rendre visibles les missions, les compétences mobilisées et les évolutions en cours, tout en identifiant les passerelles possibles entre métiers, dans un contexte de transformation rapide de la branche.

Cette cartographie s'appuie sur une **double démarche méthodologique** :

1. **L'analyse documentaire approfondie**, incluant les textes de référence de la branche, en particulier l'avenant n°60 relatif aux classifications professionnelles, ainsi qu'un examen des offres d'emploi représentatives des principaux postes.
2. **Les enseignements issus des entretiens et ateliers** menés auprès de professionnels du terrain (exploitants, techniciens, agents d'accueil, cadres, responsables RH). Ces échanges ont permis d'identifier les missions exercées, les compétences émergentes et les évolutions organisationnelles qui redéfinissent progressivement les métiers.

L'approche retenue repose sur une **logique d'arborescence par familles de métiers**, permettant de mettre en évidence :

- les périmètres d'activité propres à chaque famille,
- les missions et compétences clés qui les structurent,
- les passerelles et compétences transversales qui se renforcent (polyvalence front-office, gestion technique avancée, communication, sécurité, médiation, coordination d'équipe),
- les **enjeux prospectifs** qui orientent l'évolution des métiers.

La cartographie est organisée autour de **quatre grandes familles**, chacune introduite par une présentation synthétique et enrichie d'un éclairage prospectif sur les transformations à venir dans les prochaines pages.

Avant de détailler les différents métiers, il est proposé ci-dessous une lecture transversale des principaux postes de la branche, articulée autour de deux éléments structurants :

1. **La taille de l'exploitation** (petite, moyenne, grande), qui influence fortement la répartition des missions, le niveau d'autonomie attendu et la polyvalence des salariés.
2. **Le degré de polyvalence**, identifié par trois niveaux (forte +++, importante ++, modérée +), illustrant la diversité des tâches associées à chaque poste et leur évolution selon le contexte organisationnel.

FAMILLE	MÉTIER	PETITE	MOYENNE	GRANDE
Accueil et Relation client	Agent d'accueil / Agent de cinéma	+++	+++	++
	Chef d'équipe	-	+++	++
	Animateur / Médiateur	++	-	-
Technique et Maintenance	Technicien polyvalent	(Dir/Agent)	+++	+++
	Responsable technique	+++	++	+
	Agent de maintenance	-	-	+
	Responsable maintenance	-	-	+
Encadrement et Gestion	Assistant administratif	++	-	-
	Assistant directeur	-	+++	+++
	Responsable d'exploitation	-	+++	+++
	DIRECTEUR DE CINÉMA	+++	+++	+++
	Directeur régional	-	-	+
Siège et Support	Direction générale	-	-	+++
	Programmateur	-	+	+
	Marketing et Communication	-	-	++
	RH / Finance / SI	-	-	+
	RSE / Commercial	-	-	++

 Analyse clé : La forte polyvalence (++) dans les petites et moyennes exploitations souligne la nécessité de mieux structurer les pratiques et de renforcer les parcours de développement des compétences.

Cette formalisation permet de comprendre comment les métiers se composent concrètement dans les exploitations, comment les rôles se spécialisent ou s'élargissent (précisés dans les prochaines pages), et quels métiers sont mobilisés selon la taille de la structure.

5.1 Famille : Accueil, Vente et Relation client

La famille *Accueil, Vente et Relation Client* rassemble les métiers situés au cœur du parcours spectateur. Ils constituent le premier contact avec le public et assurent l'essentiel de l'expérience vécue dans les salles. Elle comprend trois métiers principaux, dont les intitulés peuvent varier selon les structures :

- **Agent / Agente d'accueil** (parfois nommé Agent polyvalent) **et Agent / Agente de cinéma**

- **Responsable hall**
(également appelé Chef / Cheffe d'équipe dans certaines exploitations)
- **Animateur / Animatrice**
(ou Médiateur / Médiatrice culturel(le))

Selon la taille des établissements, ces métiers peuvent se cumuler, se spécialiser ou se combiner en rôles hybrides. Dans les petites exploitations, la polyvalence est très forte : un même salarié peut assurer l'accueil, la vente, des tâches techniques simples, la gestion des flux, la médiation culturelle et parfois des tâches administratives. Dans les structures moyennes et grandes, les rôles sont plus différenciés, avec une organisation hiérarchique structurée (équipes d'accueil, chef d'équipe, direction d'exploitation).

Caractéristiques clés des métiers

Un rôle pivot dans l'expérience spectateur

Les métiers de l'accueil sont identifiés par l'ensemble des professionnels interrogés comme étant les garants de la qualité de l'expérience en salle :

- accueil et information du public,
- contrôle des entrées et gestion des flux,
- orientation dans le hall,
- médiation culturelle ponctuelle,
- gestion des situations particulières (incivilités, inconfort, incidents techniques mineurs).

Avec la digitalisation du parcours client (bornes, billetterie en ligne), les échanges humains deviennent moins fréquents mais **beaucoup plus décisifs**. La qualité de ces interactions influence directement la satisfaction et la fidélisation des spectateurs.

Une polyvalence structurelle

Cette famille se caractérise par une polyvalence marquée, dont le degré varie selon la taille du cinéma.

- **Petite exploitation** : polyvalence très forte (+++), incluant parfois l'administratif, la communication locale ou la médiation et le lancement de projection.
- **Moyenne exploitation** : polyvalence forte, structurée autour de l'accueil et de la gestion des flux et le lancement de projection.
- **Grande exploitation** : polyvalence importante mais plus encadrée, avec un découpage des rôles (chef d'équipe, animateur, etc.).

Cette polyvalence nécessite une combinaison de compétences relationnelles, organisationnelles et émotionnelles : gestion des situations complexes, sens du service, capacité à gérer plusieurs tâches simultanément.

Une montée en professionnalisation relationnelle et culturelle

L'analyse des entretiens révèle trois évolutions structurantes :

1. **Le renforcement des compétences relationnelles et de médiation**
L'agent d'accueil n'est plus seulement un vendeur : il devient un facilitateur d'expérience, un repère pour le spectateur.
2. **Le développement de compétences en animation culturelle s'avère essentiel.**
L'animateur ou médiateur culturel joue un rôle clé en servant de pont entre le cinéma, les œuvres et les différents publics. Il adapte ses actions en fonction des spécificités de chaque territoire, contribuant ainsi à élargir l'accès à la culture et à renforcer le lien entre l'établissement et sa communauté.
3. **Émergence du chef d'équipe comme encadrant de premier niveau**
Il structure l'organisation, soutient les équipes, régule les flux, forme les nouveaux entrants et assure la communication interne.

Ces évolutions aboutissent à un besoin partagé : clarifier les rôles, structurer les parcours et favoriser les évolutions professionnelles internes.

Passerelles métiers et trajectoires possibles

La lecture croisée des fiches métiers, de la cartographie et des retours terrain permet d'identifier des passerelles déjà observées dans les exploitations :

Intitulé du métier	Passerelles vers :
Agent / Agente d'accueil	<ul style="list-style-type: none">• Chef d'équipe• Animateur (si intérêt pour médiation / actions culturelles)• Assistant administratif (dans petites structures)• Métiers liés à la technique (pour l'agent de cinéma)
Responsable de hall	<ul style="list-style-type: none">• Responsable d'exploitation (dans moyennes/grandes)• Responsable technique (si compétences techniques acquises)• Animateur (si évolution vers action culturelle)
Animateur / Animatrice	<ul style="list-style-type: none">• Programmateur (petites structures)• Chef d'équipe / Agent de cinéma (rôles hybrides)• Responsable d'exploitation (si élargissement à des responsabilités opérationnelles)

Ces passerelles reflètent :

- des parcours **ascendants** vers l'encadrement,
- des mobilités **horizontales** vers la médiation, la programmation ou l'administratif,
- des **hybridations** fréquentes dans les petites structures où un salarié peut incarner plusieurs fonctions.

Elles montrent aussi que cette famille constitue l'un des **points d'entrée privilégiés** dans le secteur, avec de nombreuses opportunités d'évolution interne.

Enjeux prospectifs pour la famille Accueil, Vente et Relation client

À partir des analyses documentaires, des retours des professionnels et du tableau prospectif, quatre orientations majeures se dégagent pour anticiper les évolutions des métiers de l'accueil. Elles traduisent à la fois l'évolution des attentes du public, la diversification des activités au sein des cinémas et la transformation des organisations. Ces enjeux structurent les compétences à développer dans les années à venir et constituent des repères essentiels pour accompagner la professionnalisation de cette famille.

Voici les principaux enjeux prospectifs :

Axe 1 – Renforcer la professionnalisation relationnelle

Les métiers de l'accueil se trouvent au premier contact avec les spectateurs, dans un contexte où les attentes en matière d'expérience et de qualité de service ne cessent de croître. Les pratiques relationnelles deviennent centrales : capacité à instaurer un lien authentique dans un parcours de plus en plus automatisé, maîtrise des situations difficiles, compréhension des publics spécifiques et développement d'une médiation culturelle qui aide chacun à s'orienter dans l'offre cinématographique.

La relation client se professionnalise ainsi davantage, devenant un levier essentiel de fidélisation et un marqueur différenciant entre exploitations.

Axe 2 – Développer les compétences liées au cinéma comme “lieu de vie”

Les cinémas se transforment progressivement en espaces culturels élargis, ouverts à de nouveaux usages, à des publics variés et à des activités complémentaires. Dans ce contexte, les métiers de l'accueil intègrent des compétences nouvelles : ventes de produits / gestion du snacking / gestion des stocks, animation d'événements, participation aux actions culturelles, soutien à des projets associatifs, accompagnement des publics fragiles ou scolaires. L'animateur occupe à ce titre une place centrale en devenant un vecteur d'ancrage territorial, de lien social et de diversification des activités culturelles. Ces évolutions appellent une professionnalisation accrue autour de l'animation, de la médiation et de la relation aux partenaires.

Axe 3 – Structurer les évolutions professionnelles et les passerelles internes

Les professionnels expriment un besoin clair de lisibilité sur leurs possibilités d'évolution : passage d'agent d'accueil à chef d'équipe, progression vers le management de proximité, mobilité vers la médiation, la technique légère ou la programmation. Aujourd'hui, ces évolutions existent mais demeurent insuffisamment visibles ou formalisées. La structuration de passerelles internes, l'accompagnement par le tutorat ou les chefs d'équipe, et la reconnaissance des compétences acquises constituent des leviers majeurs pour renforcer l'attractivité de la branche et stabiliser les équipes.

En synthèse

La famille *Accueil, Vente et Relation client* constitue la porte d'entrée de l'expérience spectateur et un pivot de la qualité de service dans les cinémas. Polyvalente, relationnelle et fortement exposée aux évolutions du secteur, elle est au cœur des transitions actuelles : digitalisation du parcours, diversification des activités, montée de la médiation culturelle, transformation des attentes du public.

Son évolution conditionne directement l'attractivité des établissements et la fidélisation des publics dans un contexte de recomposition du secteur.

5.2 Famille : Technique, Maintenance, Projection et Sécurité

Cette famille regroupe les métiers qui garantissent le fonctionnement technique des salles, la qualité des projections, la maintenance des équipements et la sécurité du public. Ils mobilisent à la fois des compétences techniques, numériques, réglementaires et logistiques essentielles au bon déroulement des séances et à la continuité de service.

Ces métiers sont connus sous différentes appellations selon les exploitations, l'organisation interne ou l'histoire du site :

- **Technicien / technicienne d'exploitation cinématographique**

Également appelé(e) **technicien polyvalent**, **technicien projectionniste**, ou **technicien d'exploitation numérique**, ce métier combine activités de projection, paramétrage des équipements, maintenance de premier niveau et assistance à l'exploitation.

- **Responsable technique d'exploitation**

Aussi nommé **directeur(trice) technique cinéma**, **responsable technique**, **chef de service technique** ou encore **technicien supérieur de cinéma**. Ce poste supervise l'ensemble du dispositif technique, la conformité des installations, la sécurité ERP et la coordination avec les prestataires.

- **Agent / agente de maintenance**

Peut être désigné comme **agent d'entretien du bâtiment**, **technicien de maintenance**, **agent technique polyvalent** ou **ouvrier de maintenance**. Ce métier réalise les opérations courantes d'entretien, les réparations de premier niveau et participe au suivi des interventions spécialisées.

- **Responsable maintenance**

Aussi appelé **responsable maintenance bâtiment**, **responsable technique**, ou **chargé de maintenance technique**. Il/elle coordonne la planification des interventions, le suivi contractuel des prestataires, la conformité technique et parfois le volet hygiène/sécurité.

Organisation selon la taille des exploitations

- **Petites exploitations** : ces métiers sont souvent réunis dans un poste unique très polyvalent (accueil, projection, technique, maintenance légère, sécurité).
- **Moyennes exploitations** : montée en spécialisation, avec distinction progressive entre fonctions de l'accueil, maintenance, projection et supervision technique.
- **Grandes exploitations** : segmentation nette des rôles, présence de responsables techniques dédiés, mutualisation des expertises, et recours plus structuré à des prestataires spécialisés.

Caractéristiques clés des métiers

- Les métiers techniques ont profondément évolué avec la disparition du projectionniste et la montée en puissance du **numérique**, des **serveurs**, des **automates** et des systèmes audiovisuels complexes.
- Le **technicien polyvalent** occupe aujourd’hui un rôle central : gestion des projections, supervision des équipements, coordination avec les prestataires, maintenance courante et sécurité.
- Les interventions spécialisées (laser, 4DX, IMAX, maintenance lourde) sont de plus en plus **externalisées**, ce qui renforce la dépendance aux prestataires et fragilise la transmission interne des compétences.
- Ces métiers exigent une **maîtrise transversale** : audiovisuel, informatique, SSI, maintenance bâtimentaire, gestion de l’énergie, normes de sécurité.
- Les professionnels interrogés dans le cadre des travaux soulignent une **augmentation notable de la technicité** malgré la diffusion du numérique : diagnostic plus complexe, multiplicité des systèmes, besoin de réactivité accrue.
- Ces métiers sont également relationnels : interaction quotidienne avec les équipes d’accueil, coordination avec l’encadrement, accompagnement des événements et opérations spéciales.
- Dans plusieurs structures, les métiers techniques sont aussi associés à des enjeux de **gestion**, de **planification**, de **supervision de prestataires** ou de **sécurité incendie**.

Passerelles internes et tendances d'évolution

Le tableau (page suivante) met en évidence des métiers techniques structurés autour de deux logiques principales :

Une progression verticale claire, allant du technicien polyvalent vers le responsable technique, puis potentiellement vers le responsable d’exploitation. Les évolutions reposent sur l’acquisition de compétences techniques pointues et sur la prise de responsabilités opérationnelles.

Des mobilités horizontales fréquentes, notamment entre technicien, agent de maintenance et métiers du hall, reflet de la polyvalence importante dans les petites structures et de la porosité entre maintenance bâtimentaire et maintenance cinéma.

Enfin, la possibilité pour le technicien ou le responsable technique d'accéder à des fonctions d'encadrement (chef d'équipe, responsable d'exploitation) montre que les métiers techniques constituent un **réservoir de compétences managériales**, à condition que les parcours soient mieux structurés et accompagnés.

Intitulé du métier	Passerelles vers...
Technicien / technicienne d'exploitation cinématographique polyvalent(e)	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable technique • Agent de maintenance (passerelle horizontale si spécialisation bâtimentaire) • Chef d'équipe (dans les structures où il est aussi référent opérationnel) • Agent de cinéma (dans l'autre sens : renfort front-office en petite exploitation)
Responsable technique d'exploitation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable maintenance • Responsable d'exploitation (si prise en charge élargie de la gestion du site)
Agent / agente de maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable maintenance
Responsable maintenance	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable technique d'exploitation

Enjeux prospectifs de la famille

Les métiers techniques de l'exploitation cinématographique se trouvent aujourd'hui à un **tournant majeur**, en raison de l'évolution rapide des technologies de projection, de la transformation des usages des salles et de l'évolution des organisations internes. Jadis structurée autour du métier de projectionniste, aujourd'hui disparu, cette famille professionnelle doit désormais répondre à des **exigences nouvelles** : polyvalence accrue, montée en expertise technique, maîtrise des systèmes numériques et capacité à assurer la continuité de service dans des environnements de plus en plus complexes.

Les professionnels interrogés expriment à la fois un **besoin de revalorisation** de ces métiers et une **attente forte de sécurisation des compétences** : il s'agit de pouvoir intervenir efficacement sur les équipements de projection et de son, d'assurer la maintenance des installations, d'appliquer les normes de sécurité (SSI, système de sécurité incendie, ERP), tout en répondant aux attentes croissantes liées à la diversification des activités hors cinéma (événementiel, privatisations, gaming, retransmissions...). Dans les petites exploitations, la fonction technique demeure très polyvalente ; dans les structures plus importantes, elle tend à se spécialiser et à s'articuler davantage avec des prestataires externes.

Dans ce contexte, les enjeux prospectifs identifiés traduisent la nécessité de **consolider les compétences**, de **renforcer l'autonomie opérationnelle** des équipes et de **moderniser les organisations** pour accompagner les évolutions technologiques, réglementaires et environnementales du secteur.

Voici les principaux enjeux prospectifs :

- **Professionnalisation et montée en expertise** : besoin de formations actualisées sur les systèmes de projection, le son, les automates, le SSI, l'énergie et les normes.
- **Renforcement de l'autonomie technique** face à la dépendance accrue aux prestataires externes : reprise en main des diagnostics, maîtrise des gestes techniques essentiels, meilleure compréhension des équipements numériques.
- **Diversification des usages des salles** (événementiel, retransmissions, gaming, privatisations), nécessitant des compétences en régie, coordination technique et relation clients B2B.
- **Sécurité et continuité de service** : montée des exigences en matière de SSI, gestion des événements, maîtrise des normes ERP et capacité d'intervention rapide.
- **Articulation maintenance bâimentaire / maintenance cinéma** : clarification des périmètres pour éviter les zones grises et fluidifier les coopérations internes.
- **Transition énergétique et sobriété** : optimisation des consommations, pilotage des systèmes, participation aux démarches RSE de l'exploitation.

En synthèse

La famille *Technique, Maintenance, Projection & Sécurité* constitue un pilier essentiel de l'exploitation cinématographique. Elle combine des compétences techniques pointues, une capacité de coordination, un rôle central dans la sécurité et un apport déterminant à la qualité de l'expérience spectateur. L'avenir de ces métiers repose sur une meilleure structuration des parcours, une montée en expertise, une réduction de la dépendance aux prestataires et une adaptation continue aux innovations technologiques et aux nouveaux usages des salles.

5.3 Famille : Encadrement de site et gestion d'exploitation

La troisième famille de la cartographie rassemble les métiers qui structurent la **gouvernance opérationnelle** d'un cinéma. Ils assurent la coordination du fonctionnement quotidien, l'organisation du travail des équipes, la qualité du service rendu au public, ainsi que la bonne application des normes techniques, réglementaires et RH. Véritable relais entre la stratégie de l'exploitation et la réalité du terrain, ces métiers jouent un rôle déterminant dans la performance du site, la cohésion des équipes et l'ancrage local du cinéma.

Leur périmètre évolue fortement en fonction de la taille et du modèle de l'exploitation :

- **dans les petites structures**, ces fonctions sont souvent polyvalentes, cumulant des tâches à l'accueil, gestion du personnel, programmation locale, sécurité, administration et parfois communication ;
- **dans les exploitations de taille moyenne**, les rôles s'individualisent, avec un responsable d'exploitation ou un directeur adjoint structurant le management de proximité ;

- **dans les grands sites ou réseaux**, la ligne managériale est plus hiérarchisée, avec un directeur de salle et un directeur régional qui mutualisent, harmonisent et pilotent plusieurs établissements.

Métiers inclus (et appellations courantes) :

• Assistant / Assistante administratif·ve

Ce métier, appelé aussi “assistant de gestion”, “assistant administratif et commercial” ou “assistant polyvalent”, est essentiel pour les PME. Il regroupe gestion administrative, suivi budgétaire, coordination logistique et appui à l’exploitation, constituant souvent la première étape de la structuration managériale.

• Assistant / Assistante directeur

Aussi appelé “directeur adjoint / directrice adjointe”, “assistant d’exploitation” ou “assistant de direction opérationnelle”, il soutient le directeur dans la gestion du site : il encadre l’équipe, assure le bon déroulement des activités, veille à la qualité de l’accueil, gère les flux commerciaux, garantit la sécurité et coordonne les actions quotidiennes.

• Responsable d’exploitation cinématographique

En fonction de la structure, le poste peut s’intituler “responsable de salle”, “manager d’exploitation” ou “responsable opérationnel”. Cette personne supervise l’ensemble des opérations du cinéma, notamment l’organisation du travail, le management des équipes, la sécurité, la gestion économique du site et la coordination des actions commerciales. Ce rôle est particulièrement important dans les cinémas de taille moyenne et grande.

• Directeur / Directrice de salle de cinéma

Divers intitulés existent pour ce poste : “directeur de cinéma”, “directeur de site” ou “directeur d’établissement culturel”. Responsable de la stratégie, du pilotage des équipes, du budget, de la conformité et de la représentation du cinéma, ses missions varient selon la taille du site.

• Directeur / Directrice régional·e de salle de cinéma

Également appelé “directeur d’agglomération”, “directeur multisites” ou “directeur des opérations”, ce poste, courant dans les réseaux structurés, supervise plusieurs cinémas, harmonise les pratiques, accompagne les directeurs de site, pilote des projets transverses et représente l’enseigne localement.

Caractéristiques clés des métiers

Les métiers de cette famille occupent une position charnière entre la direction, les équipes opérationnelles, les services techniques, la programmation et les fonctions support. Ils assurent la coordination globale du ou des sites, veillent à la fluidité des opérations et garantissent que les décisions stratégiques se traduisent de manière concrète dans l’activité quotidienne du cinéma. Leur présence assure la cohérence des actions menées et la continuité du service.

• Un périmètre de responsabilité qui évolue avec la taille du cinéma

La répartition des responsabilités est directement liée à la taille du site. Les petites exploitations reposent sur des profils capables d’assumer simultanément la gestion

administrative, les aspects RH de proximité, la sécurité et parfois même une partie des missions techniques. Les exploitations de taille moyenne voient émerger une organisation plus segmentée, avec des postes dédiés tels que l'assistant de directeur ou le responsable d'exploitation. Dans les grandes exploitations ou les réseaux structurés, la ligne managériale se déploie avec une direction de site, un encadrement intermédiaire et, dans certains cas, une direction régionale épaulée par des fonctions transverses.

- **Une responsabilité forte en matière de pilotage humain**

La gestion des équipes constitue un enjeu majeur pour ces métiers. Ils assurent la cohésion du collectif, l'intégration des nouveaux collaborateurs, l'accompagnement des profils souvent variés, et la régulation du travail lors des fluctuations d'activité. Cette dimension humaine est essentielle pour maintenir la qualité du service, garantir le climat social du site et assurer la stabilité de l'équipe dans un secteur marqué par une diversité des contrats et des rythmes de travail.

- **Des métiers garants de la conformité réglementaire et de la sécurité**

Les professionnels de cette famille portent la responsabilité du respect des normes et obligations applicables aux établissements recevant du public. Ils veillent à la bonne application des procédures de sécurité incendie, des règles d'hygiène, des obligations légales en matière de ressources humaines et des protocoles internes propres à l'exploitation. Leur rôle contribue directement à la maîtrise des risques et au maintien d'un environnement sécurisé pour les spectateurs comme pour les équipes.

- **Des enjeux stratégiques portant sur l'expérience spectateur et de l'ancrage territorial**

Enfin, ces métiers jouent un rôle déterminant dans la perception du cinéma par ses publics et ses partenaires locaux. Ils participent à l'animation du lieu, à la qualité de l'accueil, à la relation client et au développement de collaborations externes. Leur action contribue à forger l'identité du cinéma, à renforcer sa présence dans son territoire et à soutenir l'image culturelle du site.

Passerelles internes et tendances d'évolution

Les trajectoires professionnelles suivent une logique cohérente de progression des responsabilités, de la technicité administrative vers le management opérationnel, puis vers la direction stratégique du site ou d'un ensemble d'établissements. Les parcours sont rarement linéaires : ils se construisent au croisement des compétences acquises sur le terrain, de l'expérience de gestion, et, plus largement, de la capacité à coordonner des équipes dans un environnement exigeant, public-centré et rythmé par les contraintes d'un ERP.

Intitulé du métier	Passerelles vers...
Assistant / Assistante administratif	<ul style="list-style-type: none">Assistant / Assistante de directeurChef d'équipe (dans les petites structures)Responsable d'exploitation
Assistant / Assistante directeur	<ul style="list-style-type: none">Responsable d'exploitationDirecteur / Directrice de cinéma
Responsable d'exploitation	<ul style="list-style-type: none">Directeur / Directrice de cinémaResponsable technique / Programmateur (dans les structures qui combinent gestion, technique et culture)
Directeur / Directrice de salles de cinéma	<ul style="list-style-type: none">Directeur / Directrice régionale Programmateur / Responsable d'exploitation / Responsable technique (si ces rôles sont exercés dans la direction selon la taille du site)
Directeur / Directrice régionale de salles de cinéma	<ul style="list-style-type: none">Fonctions siège ou transverses

- Les fonctions d'assistanat constituent souvent **la première marche** de cette famille de métiers. L'assistant·e administratif·ve peut évoluer vers l'assistanat de directeur ou vers la coordination d'exploitation, selon la taille du site et son exposition progressive aux enjeux RH, budgétaires et réglementaires. Dans les petites structures, il n'est pas rare que ce rôle combine déjà gestion administrative, soutien managérial et contribution opérationnelle, facilitant ainsi une montée en compétences accélérée.
- L'assistant·e de directeur constitue ensuite **un pivot naturel vers le pilotage d'exploitation**. La connaissance fine du fonctionnement du site, l'encadrement de proximité et la prise en charge d'éléments de gestion en font un réservoir de futurs responsables d'exploitation ou de directeurs adjoints. Cette étape intermédiaire joue un rôle structurant : elle consolide les compétences RH, renforce l'expérience managériale et développe la capacité à coordonner équipes, planning, sécurité et relation client.
- Le responsable d'exploitation occupe quant à lui **une position charnière**, véritable chef d'orchestre de la coordination opérationnelle. Ce rôle ouvre vers la direction de site, mais peut également mener, selon les organisations, vers des responsabilités techniques ou de programmation lorsque les structures intègrent une dimension

culturelle forte. Cette polyvalence fait du responsable d'exploitation l'un des profils les plus évolutifs de la branche.

- Les directions de salles représentent **l'aboutissement naturel du parcours opérationnel**, avec une évolution vers la direction régionale dans les réseaux ou groupes structurés. À ce niveau, les compétences attendues changent d'échelle : moins centrées sur l'opérationnel quotidien, elles portent davantage sur le pilotage stratégique, la gestion budgétaire consolidée, l'accompagnement de plusieurs sites et l'harmonisation des pratiques.
- Enfin, certaines directions régionales évoluent vers **les fonctions siège ou transverses**, notamment dans les domaines du développement, du pilotage opérationnel, du marketing, de la programmation centralisée ou des ressources humaines. Ces mouvements reflètent une tendance structurante du secteur : la recherche de profils capables de combiner expertise terrain, vision stratégique et capacité à accompagner la transformation d'un réseau.

Enjeux prospectifs de la famille

Au cœur des cinémas, les métiers d'encadrement constituent la colonne vertébrale organisationnelle des exploitations. Ils orchestrent au quotidien l'activité, structurent le travail des équipes, garantissent la conformité et portent l'image du site auprès des partenaires et des publics. À mesure que les exploitations se diversifient, se numérisent et se transforment en lieux culturels plus ouverts, leur rôle s'élargit et se complexifie. Les années à venir laisseront une place croissante aux enjeux de pilotage, d'adaptation et d'accompagnement humain.

Dans cette perspective, plusieurs orientations majeures se dessinent :

Renforcer les compétences managériales dans un contexte de transformation humaine

La montée en polyvalence, la variation des niveaux d'expérience, l'arrivée de nouveaux profils et la persistance d'un turnover important imposent une évolution des pratiques managériales. Les cadres de proximité devront mobiliser des compétences relationnelles, pédagogiques et organisationnelles renforcée, afin de soutenir des équipes hétérogènes et de maintenir un niveau de qualité homogène dans des contextes très variés.

Piloter une activité devenue plus hétérogène et multidimensionnelle

L'exploitation ne se limite plus à la projection : elle s'étend désormais à des actions culturelles, des événements, des opérations commerciales ou encore des privatisations, en intégrant si possible des démarches RSE. Cette diversification requiert une capacité renforcée à organiser, prioriser et harmoniser des activités multiples, souvent en parallèle, tout en garantissant la continuité de service.

Répondre à une montée des exigences réglementaires et sécuritaires

Les responsabilités liées à la sécurité, à la conformité ERP ou à l'hygiène deviennent de plus en plus structurantes. Les encadrants devront être en mesure d'intégrer et de mettre en œuvre ces exigences, de piloter leur application au quotidien et d'anticiper les évolutions réglementaires qui impactent directement l'exploitation.

S'approprier les transformations numériques et technologiques

L'automatisation, les outils de planification, les tableaux de bord, l'exploitation de données ou encore la billetterie intelligente modifient en profondeur les modes de pilotage. Les managers devront renforcer leur culture numérique, comprendre les logiques d'analyse de données et intégrer ces outils dans leur gestion opérationnelle et stratégique.

Développer une coordination plus fluide avec les fonctions support et les réseaux

Dans les groupes multi-sites, la fonction managériale devient un véritable point de jonction entre siège, directions régionales et équipes locales. L'enjeu consiste à renforcer cette articulation, à faire circuler l'information et à harmoniser les pratiques, afin de garantir une cohérence de fonctionnement à l'échelle du réseau.

Assumer un rôle accru d'ambassadeur et de représentant du cinéma sur son territoire

Au-delà de leur responsabilité interne, les encadrants participent de plus en plus à la relation avec les partenaires locaux — collectivités, associations, établissements scolaires, acteurs culturels ou économiques. Leur position les conduit à soutenir l'ancrage territorial du cinéma et à contribuer à son rayonnement culturel et social.

Structurer des parcours professionnels plus lisibles et des passerelles mieux identifiées

Avec l'évolution des métiers, les perspectives d'évolution se diversifient. Les encadrants ont un rôle clé pour accompagner ces parcours, rendre visibles les passerelles possibles, et soutenir la progression vers la technique, la programmation ou les fonctions siège. L'enjeu est de construire des trajectoires cohérentes, stabilisantes et attractives pour les équipes.

Accompagner les transformations culturelles et l'évolution des usages

Enfin, les managers devront intégrer les nouveaux besoins des publics : quête d'expérience, diversité des formats, attentes de médiation, fluidité des parcours. Cette dimension culturelle et expérimentuelle renforcée modifie la manière de piloter un cinéma et place les métiers d'encadrement au centre de la transformation du lieu.

En synthèse

La famille *Encadrement de site et gestion d'exploitation* joue un rôle central dans le fonctionnement des cinémas. Elle assure la coordination des équipes, la qualité de service, la sécurité, la gestion administrative et la mise en œuvre des orientations stratégiques du réseau. La diversité des périmètres, très dépendante de la taille du site, implique une forte adaptabilité et une polyvalence notable, en particulier dans les petites exploitations.

Les métiers de cette famille constituent également une **colonne vertébrale de l'évolution professionnelle** dans la branche. Les passerelles identifiées permettent aux collaborateurs de progresser depuis l'assistanat jusqu'à la direction régionale ou des fonctions siège. Les transformations actuelles du secteur — montée en technicité, diversification des activités, nouvelles attentes des publics, exigences réglementaires — renforcent l'importance d'un encadrement formé, structuré et capable d'accompagner les transitions.

La capacité de ces métiers à fédérer les équipes, piloter l'exploitation, garantir la conformité et incarner le projet culturel du cinéma conditionne directement la qualité de l'expérience spectateur et la pérennité des établissements.

5.4 Famille : Siège et Fonctions support

Cette famille regroupe les métiers transverses qui opèrent au niveau du siège ou du réseau, et dont le périmètre dépasse le fonctionnement d'un cinéma pris isolément. Contrairement aux familles précédentes, ces métiers présentent des caractéristiques **moins spécifiques au secteur de l'exploitation cinématographique**, à l'exception notable du métier de **programmateur**, qui constitue l'une des fonctions les plus identitaires du secteur. Pour l'essentiel des autres fonctions, les compétences mobilisées relèvent de référentiels communs à de nombreuses branches professionnelles : gestion, communication, RSE, finance, développement commercial ou direction générale. Leur contribution est déterminante, mais leur exercice ne présente pas de particularités structurelles aussi marquées que celles des métiers de salle, de technique ou d'exploitation.

Dans cette logique, la cartographie les traite de manière légèrement différente : elle reconnaît leur rôle central dans la structuration du réseau et dans la conduite des projets stratégiques, tout en soulignant que leurs compétences sont largement transférables d'un secteur à l'autre.

Métiers inclus dans la famille

Les fonctions support et les métiers du siège comprennent notamment :

- **Programmateur / Programmatrice**, métier singulier au secteur, garant de la ligne éditoriale, des arbitrages entre films et de la cohérence des programmations au sein du réseau.
- **Responsable Marketing et Communication**, chargé de déployer la stratégie de visibilité, de valoriser l'offre cinéma, d'animer les communautés locales et d'accompagner les actions événementielles.
- **Métiers du Développement Commercial**, tels que chargé d'affaires, Business developer ou responsable partenariats, contribuant à la diversification des revenus, au développement B2B et à l'intégration des cinémas dans le tissu économique local.
- **Métiers de la RSE**, engagés dans la mise en œuvre des politiques environnementales, sociales et sociétales, et dans l'accompagnement des plans de sobriété, d'accessibilité et d'inclusion.
- **Métiers de la Direction Générale**, incluant direction de réseau, direction du développement ou secrétariat général, responsables de la stratégie, de la gouvernance, de l'animation managériale et de la représentation institutionnelle.

Ensemble, ces métiers jouent un rôle structurant dans la **performance globale du réseau**, la **cohérence éditoriale**, **l'innovation**, la **diversification des activités** et l'**ancrage territorial** de l'exploitation cinématographique. Ils constituent le socle stratégique permettant aux équipes de terrain d'exercer leurs missions dans un cadre outillé, cohérent et porteur de sens.

Caractéristiques clés des métiers de la famille

Des métiers stratégiques et résolument transverses

Les fonctions rassemblées dans cette famille jouent un rôle structurant dans la dynamique globale des réseaux cinématographiques. Elles contribuent à définir et ajuster les orientations stratégiques, éditoriales, culturelles, économiques, marketing, commerciales ou encore RSE et constituent un point de liaison essentiel entre les directions de site, les équipes d'exploitation, la programmation, la communication, la technique, les ressources humaines ou la finance.

Leur périmètre dépasse largement la seule logique opérationnelle pour intégrer une vision de long terme, fondée sur le développement, l'innovation et l'ancre territorial.

Un rôle déterminant dans l'attractivité et la diversification

Ces métiers influencent directement la capacité des cinémas à renforcer leur visibilité, leur attractivité et leur diversité d'activités. Ils pilotent les programmations (pour le métier de programmateur), conçoivent les stratégies marketing et communication, développent des partenariats structurants et explorent de nouveaux relais de croissance : événements B2B, privatisations, actions culturelles, dispositifs éducatifs ou projets RSE. Ils accompagnent ainsi la transformation du cinéma en un lieu culturel élargi, ancré dans la vie locale, capable de toucher des publics variés et de répondre à des attentes renouvelées en matière d'expérience spectateur.

Enfin, les fonctions RSE constituent un espace de transversalité croissant, en raison des enjeux d'accessibilité, de sobriété et de responsabilité territoriale qui irriguent désormais l'ensemble de l'activité cinématographique.

Enjeux prospectifs de la famille Siège et Fonctions support

Les métiers du siège et des fonctions support occupent une place déterminante dans l'évolution du secteur. Ils sont à la fois les architectes des orientations stratégiques et les garants de leur mise en cohérence à l'échelle des réseaux. Dans un contexte où les cinémas doivent repenser leur attractivité, diversifier leurs modèles économiques et renforcer leur rôle culturel et territorial, ces métiers deviennent le moteur des transformations à venir.

Voici les principaux enjeux prospectifs de cette famille :

Renforcer la stratégie éditoriale et l'attractivité culturelle

Les équipes support devront consolider des lignes éditoriales plus affirmées, capables d'attirer une pluralité de publics. L'enjeu dépasse la simple programmation : il s'agit d'imaginer des expériences culturelles, de structurer des actions de médiation, de mieux comprendre les usages émergents et d'accompagner les salles dans leur positionnement comme lieux culturels à part entière.

Accélérer la transition numérique du secteur

La montée en puissance des outils numériques transforme profondément la manière de comprendre, cibler et mobiliser les spectateurs. Les fonctions support devront intensifier l'usage de la data dans les décisions de programmation, moderniser les environnements CRM,

renforcer la relation client automatisée et développer une présence digitale cohérente, éditorialisée et adaptée aux nouveaux codes de communication.

Structurer la diversification économique et les relais de croissance

La recherche de nouveaux modèles économiques est un enjeu majeur pour les années à venir. Les métiers commerciaux et de développement devront professionnaliser les prestations événementielles et B2B, structurer des partenariats plus solides avec les acteurs économiques et institutionnels, et inscrire le cinéma dans une dynamique territoriale qui valorise son rôle social, événementiel et communautaire.

Accélérer la transition écologique et sociétale

La RSE devient un axe structurant du pilotage stratégique. Les fonctions support devront porter les politiques de sobriété énergétique, accompagner les démarches environnementales, garantir l'accessibilité et l'inclusion, et renforcer l'impact territorial positif des réseaux. Ces enjeux ne sont plus périphériques : ils conditionnent désormais l'image du cinéma et son acceptabilité sociale.

Renforcer le pilotage RH à partir des enseignements de l'étude et de la nouvelle cartographie

Dans cette dynamique de transformation, la fonction RH a un rôle clé à jouer en **s'appropriant les résultats de cette étude et ceux issus de la nouvelle cartographie des métiers** pour orienter concrètement ses priorités. Ces éléments doivent permettre d'objectiver les besoins à venir, d'anticiper les évolutions d'organisation, et de structurer des plans d'action en matière de **recrutement** et de **fidélisation**. Ils constituent aussi une base opérationnelle pour **cibler les compétences stratégiques**, construire des parcours de professionnalisation et de mobilité, et renforcer l'attractivité des métiers de la branche de l'Exploitation cinématographique.

6.Synthèse stratégique et leviers d'action pour la branche

Les travaux ayant conduit à la création de la cartographie des métiers de l'exploitation cinématographique permettent de dresser une vision d'ensemble et structurée de la branche. Elle s'appuie sur une analyse documentaire approfondie, un examen des dynamiques socio-économiques et technologiques qui traversent les entreprises, ainsi que sur la parole de trente professionnels représentant la diversité des métiers, des territoires et des modèles d'exploitation.

Ces regards croisés à de nombreux ateliers de travail avec les représentants de la branche montrent une branche dynamique, mais confrontée à des mutations profondes, qui appellent des réponses coordonnées et une montée en structuration. Au terme de cette étude, trois leviers majeurs apparaissent comme déterminants pour accompagner l'évolution du secteur.

Renforcer les compétences : un enjeu central de professionnalisation

L'étude met en évidence un besoin partagé de montée en compétences à tous les niveaux de la branche, afin d'accompagner les évolutions des métiers. La transformation technologique, les outils de planning, systèmes de projection numériques, exploitation de données spectateurs, crée des exigences nouvelles qui dépassent les savoir-faire historiquement liés au "cinéma d'artisanat". Les métiers techniques et de maintenance doivent aujourd'hui évoluer vers des compétences hybrides, mêlant maîtrise des équipements de cinéma et audiovisuels, meilleure appréhension des infrastructures bâimentaires et capacité à interagir avec des prestataires externes de plus en plus spécialisés.

De même, les métiers d'accueil et de relation client intègrent désormais des dimensions élargies : expérience spectateur, gestion des flux, médiation culturelle, sécurité et capacité à s'adapter à des publics plus diversifiés.

Les fonctions managériales jouent un rôle clé dans cette dynamique : elles doivent piloter des équipes nombreuses, gérer un environnement réglementaire contraint, intégrer des outils numériques, développer des actions événementielles et porter l'image du lieu auprès des partenaires.

Structurer les parcours professionnels et faciliter les mobilités

L'un des apports majeurs de la cartographie réside dans la clarification des familles de métiers et des passerelles possibles.

Jusqu'ici, les parcours professionnels dans l'exploitation cinématographique étaient souvent perçus comme linéaires, voire dépendants des opportunités locales, sans référentiel formel permettant aux salariés d'envisager des évolutions à moyen ou long terme. Or, l'étude permet d'identifier l'existence de trajectoires professionnelles encore peu visibles ou documentées, et dont l'accessibilité varie selon les territoires et les types de structures.

La cartographie met en lumière des continuités logiques :

- des passerelles entre l'accueil, l'encadrement de proximité et les fonctions managériales ;
- des mobilités possibles entre les métiers techniques et les postes de responsabilité technique ou d'exploitation ;
- des évolutions vers les fonctions siège pour les profils disposant d'une culture opérationnelle solide ;
- des ponts entre la programmation, la médiation, le marketing ou les fonctions de direction.

Structurer ces parcours, en définissant des compétences repères, des seuils de professionnalisation et des trajectoires types, constitue un levier déterminant pour améliorer l'attractivité, fidéliser les salariés et soutenir la montée en compétences collective. Il s'agit aussi d'un outil stratégique pour les employeurs, qui doivent répondre à des tensions de recrutement accrues dans certains métiers clés (technique, encadrement, programmation).

Préparer les organisations à soutenir les transformations

Plus largement, les évolutions en cours invitent la branche à poursuivre le renforcement de la structuration des organisations qui la composent et à faire évoluer, de façon progressive, ses pratiques managériales

Les exploitations, petites, moyennes et grandes, doivent composer avec une complexité accrue : normes ERP, obligations sécuritaires, diversification des activités, transition énergétique, hybridation des publics, nouveaux outils numériques. Les directions de site sont ainsi confrontées à un volume d'exigences supérieur, nécessitant une coordination plus fine, une gestion RH structurée et un pilotage renforcé.

La préparation des organisations en lien avec leurs transformations passe par plusieurs axes :

- un management plus outillé, plus formé, notamment en articulation avec les sièges ou les réseaux ;
- une clarification des rôles et responsabilités, notamment entre équipes, prestataires et fonctions support ;
- une capacité renforcée à anticiper et conduire le changement, notamment face aux transformations numériques et environnementales ;
- une coordination accrue entre les sites, les directions régionales et les sièges, afin de garantir un cadre cohérent et harmonisé ;
- une politique active de fidélisation et de développement des compétences, intégrant la gestion des connaissances (capitalisation des pratiques, transmission interne, parcours de montée en compétences) afin de sécuriser la continuité d'activité et soutenir les évolutions des métiers.

Enfin, les cinémas doivent consolider leur position comme lieux culturels et sociaux, en développant des projets territoriaux, en travaillant avec les acteurs économiques et locaux, et en s'inscrivant dans les enjeux contemporains : inclusion, sobriété, médiation, expérimentation, innovation culturelle.

Une cartographie comme socle commun pour la branche

Au terme de ce travail, la cartographie constitue un outil structurant pour toutes les entreprises de la branche.

Elle offre une vision partagée des métiers, rend lisibles leurs évolutions, met en lumière les compétences nécessaires et propose une grille d'analyse commune qui pourra servir de base à de nombreux chantiers : développement de la formation, ingénierie de certification, communication sur les métiers, attractivité de la branche, accompagnement RH, ou encore prospective des emplois.

Elle représente également un levier stratégique pour renforcer la valorisation des métiers : mieux les faire connaître, en clarifier les exigences, reconnaître les savoir-faire, et soutenir l'engagement des milliers de professionnels qui font vivre au quotidien les cinémas sur les territoires.

Ce travail marque ainsi une étape essentielle pour accompagner la transformation de l'exploitation cinématographique, renforcer sa capacité d'innovation et consolider son rôle central dans la vie culturelle et sociale.

Annexes

Tableau des compétences prospectives

Dimension PESTEL	Levier identifié	Effets sur les pratiques professionnelles	Compétences associées
Politique & Légale	Révision de la chronologie des médias	Maintien d'une fenêtre d'exclusivité ; nécessité d'être réactif face à une potentielle évolution.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Concevoir une stratégie de programmation en salle en tenant compte des contraintes de diffusion 2. Adapter les campagnes marketing à une fenêtre d'exclusivité réduite 3. Déployer des actions de fidélisation ciblées.
	Soutien financier public	Dépendance aux subventions ; soutien à la diversité mais contraintes budgétaires.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Monter des dossiers de financement en réponse aux appels à projets publics 2. Articuler des partenariats culturels 3. Piloter la diversité de l'offre en maîtrisant les cadres budgétaires.
	Éco-conditionnalité des aides	Accès conditionné aux aides selon les engagements écologiques.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mettre en œuvre une veille réglementaire sur les critères environnementaux 2. Intégrer les exigences écologiques dans les projets de développement 3. Produire une communication claire et alignée sur les engagements réels.
	Maintien des crédits d'impôt	Élargissement de l'offre ; soutien indirect à la diversité de programmation.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Analyser la demande locale pour ajuster la programmation 2. Valoriser les œuvres françaises auprès des publics cibles 3. Construire une grille de programmation équilibrée.
Économique	Financement du cinéma français (Canal+)	Hausse de l'offre de films ; nécessité de mieux cibler la programmation.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Analyser les tendances de programmation liées au financement 2. Structurer des offres adaptées au volume et à la diversité de films disponibles 3. Évaluer l'impact sur la fréquentation.
	Concurrence des plateformes	Pression tarifaire ; nécessité de fidélisation et différenciation par l'expérience.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Élaborer des stratégies différenciantes face à la concurrence des plateformes 2. Concevoir des offres attractives centrées sur l'expérience en salle 3. Optimiser la fidélisation multicanale.
	Inflation et coûts d'exploitation	Hausse des prix des billets ; tension sur l'accessibilité au public.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Structurer des politiques tarifaires inclusives 2. Ajuster les offres selon les profils de publics et les variations saisonnières 3. Maîtriser les marges et indicateurs de rentabilité
	Investissements en modernisation	Nécessité d'investissements techniques lourds ; tensions pour les petites structures.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Coordonner les investissements liés à la modernisation technique 2. Planifier les achats et le déploiement des équipements 3. Accompagner les équipes dans l'appropriation des technologies.
	Attractivité des blockbusters	Forte dépendance à quelques films ; besoin de diversification hors pics.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Optimiser la gestion des flux lors des pics d'affluence 2. Développer une programmation équilibrée entre contenus populaires et alternatifs 3. Maximiser les recettes indirectes.
	Technologies de production virtuelle	Transformation des contenus ; besoin d'adaptation technique des équipements.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Assurer une veille sur les innovations en production 2. Adapter les équipements de projection aux nouveaux standards visuels

			3. Collaborer avec les ayants droit sur les formats requis.
	Évolution post-Covid de la fréquentation	Fréquentation encore fragile ; nécessité de diversifier les revenus.	1. Identifier les relais de croissance hors billetterie 2. Structurer des offres annexes viables (location, publicité, restauration) 3. Suivre les indicateurs de rentabilité croisée.
Socioculturelle	Poids du numérique et réseaux sociaux	La promotion passe par le numérique, notamment chez les jeunes publics.	1. Créer des campagnes digitales adaptées aux segments de public 2. Animer les communautés en ligne 3. Concevoir des contenus promotionnels impactants selon les canaux de diffusion.
	Proximité géographique	Le choix de la salle repose fortement sur la proximité ; fidélisation possible.	1. Développer des dispositifs d'animation de proximité 2. Mettre en œuvre des événements ancrés dans le territoire 3. Bâtir des partenariats locaux pour renforcer la fidélité des publics.
	Changement des pratiques culturelles	Risque de désengagement des jeunes si l'expérience ne se renouvelle pas.	1. Observer les usages culturels émergents 2. Tester des formats innovants d'expérience spectateur 3. Co-construire des événements interactifs avec les jeunes publics.
	Attachement au cinéma français	Opportunité de valoriser la production française, mais image parfois réduite à certains genres.	1. Mobiliser les figures du cinéma français dans la stratégie de communication 2. Concevoir des temps forts autour du lancement de films 3. Diversifier les genres proposés en médiation.
	Dimension sociale de la sortie	Le cinéma reste une activité sociale, propice à la convivialité.	1. Imaginer des moments collectifs en salle pour renforcer la convivialité 2. Articuler des dispositifs d'animation culturelle autour des projections 3. Crée du lien social durable.
	Réservations en ligne	Digitalisation attendue, mais risque d'exclusion numérique pour certains publics.	1. Optimiser le parcours spectateur digitalisé 2. Former les équipes à l'accueil multicanal 3. Proposer des alternatives accessibles aux publics peu familiers avec les outils numériques.
Technologique	Projection immersive (ScreenX, Dolby)	Technologies immersives valorisent l'expérience, mais exigent de nouveaux savoir-faire.	1. Assurer le calibrage d'installations immersives 2. Coordonner la maintenance préventive 3. Garantir la continuité technique pendant les projections complexes.
	Adoption des projecteurs laser	Meilleure qualité, fiabilité, mais nécessitent une maintenance plus spécialisée.	1. Superviser l'installation de systèmes laser 2. Organiser la montée en compétence technique du personnel 3. Anticiper les cycles de maintenance et de renouvellement.
	Écrans LED	Moins besoin de projectionnistes traditionnels ; compétences numériques requises.	1. Gérer la transition vers les écrans LED 2. Former les équipes à leur paramétrage 3. Suivre les performances techniques et énergétiques en exploitation.
	Projection sans cabine	Automatisation ; mutation des profils techniques vers supervision numérique.	1. Superviser les équipements automatisés 2. Intervenir à distance en cas de dysfonctionnement 3. Intégrer ces outils dans les procédures de suivi technique.
	IA pour personnalisation	Meilleure fidélisation, mais attention aux biais dans l'offre proposée.	1. Exploiter les algorithmes de recommandation 2. Ajuster la programmation en fonction des préférences utilisateurs

			3. Mesurer l'impact des actions de personnalisation.
	IA pour analyse des préférences	Programmation optimisée, mais compétences en IA à acquérir.	1. Analyser les données de fréquentation 2. Utiliser des outils IA pour la planification 3. Concevoir des expériences sur mesure selon les profils de spectateurs.
	Cloud computing et dématérialisation	Centralisation des contenus ; gain en efficacité, mais risques cybersécurité.	1. Centraliser la gestion des contenus via le cloud 2. Sécuriser les flux de données 3. Coordonner les opérations numériques avec les partenaires techniques.
	Contenus alternatifs en direct	Diversification des formats et publics ; complexité organisationnelle.	1. Mettre en œuvre une infrastructure technique adaptée aux diffusions en direct 2. Coordonner les intervenants 3. Gérer la qualité en temps réel.
	Intégration VR/AR	Expériences nouvelles à accompagner par les équipes.	1. Accompagner les spectateurs dans des expériences VR/AR 2. Assurer l'installation et la maintenance des dispositifs immersifs 3. Garantir la sécurité d'usage.
Écologique	Décret Tertiaire	Réduction des consommations obligatoires pour les grandes surfaces.	1. Piloter des projets de rénovation énergétique en lien avec le Décret Tertiaire 2. Assurer la conformité réglementaire 3. Suivre les indicateurs de consommation.
	Coût énergétique des équipements	Intérêt pour des équipements moins énergivores, mais maintenance exigeante.	1. Évaluer les coûts d'usage des nouveaux équipements 2. Organiser la maintenance 3. Comparer l'efficacité énergétique selon les scénarios d'usage.
	Pratiques écoresponsables	Adoption croissante de pratiques responsables, encore freinées par le budget.	1. Structurer une démarche écoresponsable 2. Animer les équipes autour des objectifs environnementaux 3. Intégrer les indicateurs de durabilité au pilotage quotidien.
	Labels environnementaux	Accès à des labels et financements, mais enjeu de crédibilité.	1. Rédiger des dossiers de demande de label 2. Coordonner les actions à engager pour obtenir une labellisation 3. Construire une stratégie de communication sincère et crédible.
	Empreinte carbone des œuvres	Risque de perception négative si diffusion majoritaire de contenus à fort impact carbone.	1. Analyser l'impact carbone des œuvres diffusées 2. Ajuster les choix de programmation 3. Anticiper les contraintes futures liées aux politiques climatiques.

Références

Études, rapports, enquêtes, plaquettes :

- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2024. Paris : CNC, 2025 ([CNC Bilan-2024 global](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2023. Paris : CNC, 2024 ([CNC Bilan-2023 global](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2022. Paris : CNC, 2023 ([CNC Bilan-2022](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2021. Paris : CNC, 2022 ([CNC Bilan-2021](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2020. Paris : CNC, 2021 ([CNC Bilan-2020](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Rapport d'activité 2019. Paris : CNC, 2020 ([CNC Bilan-2019](#))
- Ludovic Bourlès, Yann Nicolas. Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 3^e trimestre. DEPS, 2024 ([Analyse conjoncturelle du chiffre d'affaires de la culture au 3^e trimestre 2023](#))
- BearingPoint. Quel est l'impact de l'IA sur les filières du cinéma, de l'audiovisuel et du jeu vidéo ? BearingPoint, 2024 ([Quel est l'impact de l'IA sur les filières du cinéma, de l'audiovisuel et du jeu vidéo ?](#))
- Parlement Européen, Conseil. Journal officiel de l'Union européenne. Strasbourg : 2019 ([Journal officiel de l'Union européenne](#))
- Fédération Nationale des Cinémas Français. Guide de préconisation de sécurité sanitaire – Branche d'activité de l'exploitation cinématographique. Paris : FNCF, 2021 ([Guide de préconisations de sécurité sanitaire Branche d'activité de l'exploitation cinématographique](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Les pratiques cinématographiques des Français en 2024. Paris : CNC, 2024 ([Les pratiques cinématographiques des français](#))
- Adrc. Cinémas verts – Fiches pédagogiques. Paris : adrc, 2022 ([Cinémas verts Fiche pédagogique](#))
- Observatoire de la transition écologique. Les projecteurs : consommation et cycle de vie. Deauville : CNC, 2024 ([Observatoire de la transition écologique Les projecteurs : consommation et cycle de vie](#))
- Centre national du cinéma et de l'image animée. Aide sélective à la petite et moyenne exploitation. Paris : CNC ([Notice Aide sélective à la petite et moyenne exploitation](#))

- M. Jérémy Bacchi, mmes Sonia De La Provôté et Alexandra Borchio Fontimp. Rapport du Sénat. Paris : SENAT, 2024 ([Sénat Proposition de loi 2023](#))

Autres sources :

- Arthur Le Denn. 3D, VR, IA... Ces technologies qui révolutionnent la chaîne de production cinématographique. Usine-digitale.fr, 2019 (<https://www.usine-digitale.fr/article/3d-vr-ia-ces-technologies-qui-revolutionnent-la-chaine-de-production-cinematographique.N876690?utm>)
- Jean-François Tefnin. Comment les technologies immersives impactent la production au cinéma ? kif-event.com (<https://kif-event.com/quel-est-limpact-des-technologies-immersives-sur-la-production-cinematographique/?utm>)
- Ecoprod. Un référentiel commun pour des productions audiovisuelles vertueuses. Ecoprod.com ([Un référentiel commun pour des œuvres audiovisuelles vertueuses – Ecoprod](#))
- ZDNet.com. Le cinéma s'aide du cloud pour préparer le retour des superproductions en salle. Zdnet.fr, 2021(<https://www.zdnet.fr/actualites/le-cinema-s-aide-du-cloud-pour-preparer-le-retour-des-superproductions-en-salle-39933645.htm>)
- La Tribune. Les plateformes de streaming financent davantage le cinéma français. latribune.fr, 2024 ([Les plateformes de streaming financent davantage le cinéma français](#))
- CST. Formation - Lutte contre les violences et le harcèlement (VHSS). Formation.cst.fr (<https://formation.cst.fr/lutte-contre-les-violences-et-le-harcelement/>)
-