Ministère de la culture

La femis | PSL

La reprise d'exploitation du Saint-André-des-Arts
La relance d'un cinéma

Mémoire de fin d'études

Gilda LAUCHER

Département Exploitation - Promotion 2022

Tuteur : M. Gautier Labrusse

Remis le 6 mai 2022

Sous la direction de M. Eric Vicente et de M. Étienne Ollagnier

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Gautier Labrusse d'avoir accepté de suivre ce mémoire.

Je tiens également à remercier Kira Kitsopanidou pour son écoute et son aide tout au long du travail de ce mémoire.

Pour leur suivi et leur bienveillance pendant mon cursus à la Fémis je remercie chaleureusement Marie-José Elena, Eric Vicente et Étienne Ollagnier.

Merci aux personnes qui ont pris le temps de répondre à mes questions dans le cadre de ce mémoire : Anastasia Rachman, Juliette Grimont, Thomas Ordonneau, Jean-Marc Zekri, Amandine Larue, Eric Jolivalt, Dobrila Diamantis.

Merci à mes camarades et amis de la promotion Distex 2022 qui m'ont apporté bien plus qu'ils ne le pensent tout au long de cette formation : Félix Chardinne, Coline Darin, Tristan Grand-Masson, Elisa Kepeklian, Victor Loizeau, Morgane Rouault et Lauriane Fonteilles.

Merci à Stephanie Pouech d'être là pour conseiller, partager, discuter.

Merci à Maÿlis pour sa générosité, son temps et son œil aiguisé.

Merci à mes parents pour la relecture et leur soutien sans faille.

Merci également à mon ami Pablo et mon amie Rose pour leur amitié, leur écoute, leurs conseils et leur bienveillance.

Et merci à toute l'équipe du Saint-André des Arts qui a ensoleillé ma vie pendant 6 mois : Anastasia, Lilou, Enora, Maÿlis, Hugo, Inès, Ibro, Thibault.

SOMMAIRE

INTRODUCTION p.5

I. Contexte de reprise de l'exploitation du Saint-André des Arts p.8

A. La société Shellac p.8

1. Les activités de Shellac p.8
2. Un contrat pour une reprise du Saint-André des Arts p.9

B. La salle : les points forts et les points faibles p.11

1. Les murs p.11
2. Les entrées p.14
3. La politique tarifaire p.15

C. Le quartier latin et les salles concurrentes p.17

1. Les spécificités du quartier, quelques chiffres p.17
2. Les salles concurrentes p.19
3. Le Carrefour de l'Odéon p.21

D. La programmation des films « Recherche et Découverte » dans le quartier Latin p.22

1. Un marché des films « Recherche et Découverte » unique p.23
2. La place des circuits p.26

II. Vision globale : défense du cinéma de recherche, réflexions autour de nouvelles logiques de programmation p.30

A. L'éditorialisation d'une programmation, la touche Shellac p.30

1. La ligne éditorial de Shellac p.30
2. La rareté comme spécificité p.32
3. Combiner les offres : le Club Shellac p.34

B. Faire exister les films : l'exposition dans la durée p.35

1. L'engagement dans la durée p.36
2. Moyenne par séance p.38

C. Accompagner chaque film p.40
1. La multiprogrammation p.41
2. L'événementialisation de séance p.43
3. Les films en continuation p.44

III. Adaptation locale : les savoir-faire mis à disposition p.47
A. (Re)nouer avec les distributeurs : trouver sa place dans un marché extrêmement concurrentiel p.47
1. La difficulté de s'insérer dans des dynamiques et habitudes déjà établies p.48
2. Reconstruire l'image de la salle p.51
3. Se faire connaître et convaincre par l'expérience p.52

B. Politique d'animation : l'évènementialisation de séance une façon de s'ancrer localement p.53
1. Animer une salle à Paris p.53
2. S'ancrer p.55
3. Quelques exemples p.56

C. L'importance du travail d'une équipe sur place p.58
1. L'incarnation d'un lieu et d'une programmation p.59
2. Un rythme à tenir p.61

CONCLUSION p.65

BIBLIOGRAPHIE p.67

ANNEXE N°1 : Carte des cinémas du 6ème et 5ème arrondissement p.69
ANNEXE N°2 : Liste des films programmés au Saint-André-des-Arts du 09/06/21 au 27/04/22 ..... p.70
ANNEXE N°3 : Listes des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire p.73
ANNEXE N°4 : Entretien avec Thomas Ordonneau p.74
ANNEXE N°5 : Entretien avec Anastasia Rachman p.81
ANNEXE N°6 : Entretien avec Juliette Grimont p.91
ANNEXE N°7 : Entretien avec Éric Jolivalt p.102
ANNEXE N°8 : Films distribués par Shellac de 2014 à 2022 ..... p.104

INTRODUCTION

Le Saint-André des Arts est un cinéma historique situé dans le quartier latin au plein cœur de Paris. Roger Diamantis achète les murs en 1971 pour les transformer en salles de cinéma. Tout au long de sa carrière, l'exploitant va défendre une programmation audacieuse et va soutenir les oeuvres de jeunes cinéastes encore peu connus en France à l'époque : Ken Loach, Barbara Loden, Emir Kusturica, Alain Cavalier, Chantal Akerman… Très rapidement le Saint-André des Arts s'impose comme un lieu incontournable pour les cinéphiles de la capitale. Le cinéma est pleinement incarné par Roger Diamantis qui entretient des liens forts avec son public mais également avec les cinéastes qu'il défend. Il œuvrera toute sa vie à dénicher de nouveaux talents et à les révéler au public. Dans le documentaire *Roger Diamantis ou la vraie vie* réalisé en 2005 par Élise Girard, Alain Tanner, le réalisateur de *La Salamandre*[1], revient sur le rôle important que Roger Diamantis a joué dans la carrière de ces cinéastes de la « marge[2] »:

> C'est un allié, on a besoin d'alliés dans ce métier, parce qu'on est dans la marge. A l'époque la marge était encore un peu confortable. La marge on pouvait vivre avec, On pouvait travailler, on était travaillé par un certain cinéma, on travaillait ce cinéma. Mais au fil des années ça a été un peu la peau de chagrin, la marge s'est petit à petit rétrécie. Et quand on fait ce genre de cinéma on a vraiment besoin d'alliés fidèles et de gens qui parlent la même langue que vous, qui comprennent ce que vous faites, qui aiment ce que vous faites et ça a été le cas de Roger[3].

La disparition de Roger Diamantis en 2010 et la reprise du cinéma par son épouse Dobrila Diamantis marque la fin d'une époque et entraine une baisse de fréquentation ainsi qu'une désertion de la part des distributeurs et des professionnels. Au printemps 2021 Dobrila Diamantis et son fils Eric Diamantis tous deux propriétaires du cinéma décident de déléguer l'exploitation et la programmation du lieu. Ils signent alors un

---

[1] Le film est programmé pour l'ouverture du Saint-André des Arts en 1971. Il restera à l'affiche pendant 1 an et génèrera près de 200 000 entrées

[2] Alain Tanner dans *Roger Diamantis ou la vraie vie*

[3] GIRARD Élise, *Roger Diamantis ou la vraie vie*, 2005

accord avec la société Shellac qui reprend la gestion du cinéma en juin 2021. Shellac est une société de production, distribution et exploitation basée à Marseille. Thomas Ordonneau, le dirigeant de la société, voit dans cette reprise l'opportunité de développer à Paris le projet entamé il y a quelques années avec la création de la Baleine, monoécran situé au centre de Marseille mais également leur travail sur la programmation du Gyptis lui aussi situé à Marseille.

Dans ce mémoire il sera question de la relance d'un cinéma mais aussi de la défense des films de la « marge » et la place des salles qui œuvrent à maintenir la diversité. Depuis plusieurs années on observe des tendances et des changements dans le paysage de l'exploitation et de la distribution : la baisse de fréquentation des salles de cinéma, la concentration des entrées sur un petit nombre de productions, la rotation accélérée des films sur les écrans, la difficulté pour certains moyens et petits distributeurs d'exposer leurs films et l'impact des multiplexes qui se positionnent de plus en plus sur les films Art & Essai. Ces changements déjà en cours depuis de nombreuses années ont été accélérés par la crise sanitaire de 2020. Face à ces mutations nombreux sont les exploitants, distributeurs et autres professionnels du secteur qui réfléchissent à des solutions. A quoi ressemblera la salle de demain ? A long terme la salle va-t-elle continuer d'exister ? Si oui, les films aux plus petites économies mais aux qualités artistiques riches pourront-ils toujours être distribués et exposés sur grand écran ? Comment préserver la diversité qui caractérise l'exploitation cinématographique française ?
Dans ce contexte difficile, des cinémas comme le Saint-André des Arts essayent de trouver leur place et continuent de réfléchir, innover, expérimenter dans le but de perpétuer l'avenir de la salle de cinéma et d'un certain cinéma de plus en plus marginalisé.

Ayant connaissance du travail de Shellac à Marseille, il me semblait que la reprise du Saint-André-des-Arts pouvait être tout à fait intéressante et enrichissante, c'est pour cette raison que j'ai décidé d'y effectuer mon stage de fin d'études. Après quelques temps passé au sein de la nouvelle équipe du cinéma, j'ai pris la décision de choisir la

reprise du cinéma comme sujet objet d'étude pour mon mémoire de fin d'études. Ma position de stagiaire en interne m'a permis d'observer au jour le jour les évolutions, les difficultés, les perspectives et d'accéder à certaines informations. Dans ce mémoire je m'appuie sur des entretiens menés avec des professionnels mais également sur des exemples concrets de programmation et d'entrées. Les chiffres utilisés pour illustrer mes propos ont été, pour la plus part, récoltés via le logiciel de caisse du cinéma CinéOffice avec l'autorisation de la directrice Anastasia Rachman.

À travers ce travail, je souhaite faire un point sur la situation du quartier latin et de la diffusion du cinéma de Recherche et Découverte dans cette zone de Paris, ville unique au monde en terme de concurrence et d'offre cinématographique. Je souhaite également mettre en lumière l'importance du travail de programmation et d'animation effectué dans une salle en analysant les stratégies et nouvelles logiques de programmation que développe la société Shellac.

Ce mémoire tente de répondre à une double problématique : Quelle est la place de cette reprise dans la stratégie de Shellac ? Et quel est le rôle de la programmation et de l'animation pour relancer un cinéma dans un contexte hautement concurrentiel et quelles sont les stratégies mises à disposition pour réussir ce projet ?
Dans un premier temps nous analyserons les différents acteurs de cette reprise, les motivations, les enjeux, la situation du quartier et la situation du marché. Ensuite nous étudierons la vision globale de Shellac, sa stratégie notamment en terme de programmation et ses particularités.
Puis enfin nous verrons l'adaptation locale, les difficultés rencontrées et les perspectives pour la pérennisation d'un tel modèle.

I. Contexte de reprise de l'exploitation du Saint-André des Arts

Dans un contexte de crise sanitaire et après plusieurs années de baisse de fréquentation, apparemment fatiguée et lasse Dobrila Diamantis, directrice du Saint-André des Arts et propriétaire des murs, prend la décision de confier l'exploitation de son cinéma à quelqu'un d'autre. Elle souhaite trouver quelqu'un qui perpétuera l'esprit Art & Essai et recherche du cinéma. Quelques mois avant l'été 2021 elle fait une proposition à Thomas Ordonneau, fondateur de la société Shellac, située à Marseille. Le 1er juin 2021, la société Shellac Exploitation reprend officiellement l'exploitation du Saint-André des Arts à Paris.

A. La société Shellac

Créée en 2002 par Thomas Ordonneau, Shellac est une société de production, distribution et édition cinématographique située à Marseille au sein de la Friche la Belle de Mai.

1. Les activités de Shellac

Dans un esprit de complémentarité, Shellac élargit son champ d'activité en se lançant dans l'exploitation. En 2014, ils commencent à programmer le cinéma le Gyptis à Marseille, monoécran de 170 places annexé à la Friche la Belle de Mai proposant une programmation allant du cinéma d'auteur aux blockbusters, en passant par les séances « jeune public ». En 2016 le cinéma est officiellement classé A&E[4] et porte les trois labels : Recherche et Découverte, Jeune Public ainsi que Patrimoine et Répertoire. Après des études de cinéma et deux ans de formation à la Fémis en distribution/ exploitation de 2012 à 2014, Juliette Grimont devient la programmatrice de Shellac Exploitation, implantée à Marseille elle est en charge de la programmation du Gyptis.
En 2018, Shellac continue son avancée dans l'exploitation et ouvre ainsi la Baleine, lieu combinant un cinéma et un bistrot, le monoécran de 88 places est situé Cour Julien,

[4] Art et Essai, 'A&E' est l'acronyme utilisé pour des questions de fluidité

toujours à Marseille. La programmation du cinéma, toujours assurée par Juliette Grimont, se veut dédiée « à la frange la plus inventive du cinéma Art et Essai »[5]. Comme le Gyptis, la Baleine bénéficie des trois labels susnommés du CNC.
Nous reviendrons plus tard à la ligne éditoriale entreprise par Shellac et le type de cinéma qu'ils défendent aussi bien en distribution qu'en exploitation.

En janvier 2021 l'offre de Shellac s'agrandit avec l'ouverture de leur propre plateforme de SVOD intitulée « le Club Shellac ». Cette plateforme propose à ses abonnés des films rares, des rétrospectives de même que des exclusivités. Depuis quelques mois le Club Shellac donne également lieu à des séances événements dans les cinémas programmés par Shellac à Marseille et désormais à Paris au Saint-André-des-Arts.

Depuis ses débuts, Shellac s'est engagée à mettre en avant un cinéma porté par des auteurs singuliers, l'exposition de premiers films, de documentaires d'auteur et des films inventant des nouvelles formes d'écriture. Le catalogue de Shellac Distribution comporte une centaine de films[6]. De la production à l'exploitation en passant par la distribution et la plateforme SVOD, Shellac se veut « dans une sorte de logique de développer un outil global qui soit autour d'un certain cinéma[7] ».

2. Un contrat pour une reprise du Saint-André des Arts

En juin 2021 la société Shellac Exploitation et la famille Diamantis (Dobrila et son fils Eric, tous deux propriétaires du Saint-André des Arts) signent un contrat de location-gérance. Le fonds de commerce et les murs appartiennent ainsi toujours à la famille Diamantis. Shellac est en charge de la gestion du fonds de commerce dans laquelle la société repreneuse doit respecter les qualités corporelles et incorporelles du bien qui leur a été confié. Shellac doit ainsi œuvrer à entretenir l'intégrité des lieux ainsi

[5] Site du cinéma La Baleine

[6] Voir annexe n°8 : Films distribués par Shellac de 2014 à 2022

[7] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

que l'image même du cinéma. Thomas Ordonneau explique[8] qu'en accord avec la famille Diamantis, Shellac ne paye qu'une partie du loyer officiel et que les propriétaires ont un intéressement sur les résultats d'exploitation. Après amortissement des coûts fixes et variables de l'exploitation, la société Shellac reverse 50% des remontées de recettes aux propriétaires du Saint-André. Les frais fixes et variables incluent le loyer, les fluides, les salaires et charges, les redevances distributeurs et les coûts externes - comme les salaires de la programmatrice Juliette Grimont et ceux de l'équipe administrative et comptable qui se trouve au siège.

Il s'agit d'un bail de 7 ans avec des renouvellements par période de 5 ans. Dans ce contrat, l'engagement est bipartie : il se traduit par une close de rupture anticipée ou d'arrêt, qui coûterait à la famille Diamantis d'interrompre le contrat. Il en va de même pour la société Shellac, si elle ne souhaitait pas poursuivre l'exploitation et la programmation du lieu. Le contrat stipule qu'au terme des 7 années, en cas de non reconduction de celui-ci, une close de sortie serait appliquée, garantissant la volonté des propriétaires de rechercher un partenariat durable. En effet les deux parties ont fait part de leur volonté respective d'inscrire ce travail dans le temps, avec une collaboration à long terme.

A également été négociée le maintien du programme « Les Découvertes du Saint-André-des-Arts ». Il s'agit d'une programmation portée par Dobrila Diamantis qui souhaite donner la possibilité à des films, souvent auto-produits et non distribués par des sociétés de distribution, d'être exposés dans une salle de cinéma et ainsi d'avoir la possibilité de rencontrer un public. Des visas temporaires sont mis en place chaque semaine, ce qui limite le nombre de séances. Cela représente une séance par jour à 13H00, pour une totalité de 7 séances par semaine. Ces « Découvertes du Saint-André » ont constitué ces 10 dernières années, une partie de l'identité du cinéma et de manière rétrospective, l'image renvoyée n'a pas toujours été positive. D'ailleurs, on peut constater que dans sa nouvelle communication, l'équipe du cinéma fait une distinction

[8] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

claire entre les films diffusés dans le cadre des « Découvertes du Saint-André » et les autres films plus représentatifs de l'identité que Shellac souhaite donner au Saint-André. Cet accord fait partie des conditions de reprise du Saint-André, mais se pose alors la question de la réception de cette cohabitation tant par le public que par les professionnels du secteur, en particulier les distributeurs. L'enjeu est de trouver l'équilibre entre l'héritage d'un cinéma comme celui-ci, bénéficiant d'une image et d'une histoire fortes, tout en se différenciant de cette même image qui s'est fortement dégradée durant ces dix dernières années.

B. La salle : les points forts et les points faibles

L'image véhiculée par le Saint-André-des-Arts, notamment sous la direction de Dobrila Diamantis, renvoie fréquemment un aspect négatif. À l'occasion de divers entretiens avec des professionnels, la plupart d'entre eux avait une image peu glorieuse du cinéma, un navire à la dérive. Il est souvent évoqué que la ligne éditoriale très trouble du Saint-André est une image de salle de continuation « fourre-tout », reflet d'un abandon de la part des distributeurs et dont l'aura créée par Roger Diamantis quelques décennies plus tôt semble désormais bien lointaine. Malgré la fin de son heure de gloire, ce cinéma présente des atouts et des forces propres au lieu et persistent dans le temps.

1. Les murs

Lors de notre entretien avec Thomas Ordonneau, ce dernier explique qu'à son arrivée il avait conscience de l'image négative que véhiculait le Saint-André depuis quelques années, cependant il n'avait pas bien mesuré l'état physique déplorable des lieux. Il est vrai qu'au-delà des atouts majeurs que constituent ses 3 salles et 500 sièges au coeur de Paris, le Saint-André-des-Arts est encore « dans son jus ». Pour ne citer que quelques défauts : les chauffages en salles sont hors service depuis des années, un des écrans est taché ou encore des problèmes visibles de projection sont autant d'aspects

annihilant et ternissant le charme désuet et l'histoire forte dont le cinéma bénéficie pourtant.

Le Saint-André-des-Arts est divisé en deux halls d'entrée : le hall 1 se situe au 30 rue Saint-André des Arts, où se trouvent la caisse, le bureau de la direction ainsi que les salles 1 et 2 ; le hall 2 se situe dans la rue perpendiculaire au 12 rue Gît le Coeur, abritant la salle 3, à quelques mètres de l'entrée principale. Les salles sont constituées respectivement de 172 , 147, et 182 places, soit un total de 501 places.
En 1971, Roger Diamantis investit dans ce bâtiment, une ancienne cartonnerie qu'il transforme en cinéma grâce aux bénéfices générés par son activité de restaurateur. Nous sommes au début des années 1970, peu de temps après le mouvement enclenché dans les années soixante, période marquée par la création d'un grand nombre de cinémas dans le quartier latin. C'est en 1978 que Roger Diamantis reprend le cinéma indépendant d'Art et d'Essai le *Studio Gît-le-Coeur,* ouvert en 1967 par les époux Villeneuve et qui deviendra la troisième salle du Saint-André des Arts.[9]
C'est parce qu'il était propriétaire des murs de son cinéma que Roger Diamantis a pu se permettre de continuer son activité dans les années 1980-1990 lors de l'arrivée des circuits dans le quartier, alors qu'un grand nombre de salles devaient fermer leurs grilles de manière définitive. Aujourd'hui, c'est un bien d'une grande valeur et les possibilités d'accueil qu'offrent un établissement de cette envergure au plein coeur de Paris sont précieuses.

Anastasia Rachman, l'actuelle directrice, précise qu'une des prochaines étapes pour le Saint-André est la remise à niveau technique et matérielle des salles[10]. En effet, il ne faudrait pas que les efforts et le travail de la nouvelle équipe en termes de programmation et d'animation se voient gâchés par la défaillance technique des salles.
Le confort des spectateurs et le développement des technologies de diffusion sont plus souvent le credo de la grande exploitation que des salles dites « indépendantes ». On

---

[9] CHAPUY Arnaud, HUYGHE Axel, *Le Saint-André-des-Arts : Désirs de cinéma depuis 1971,* p.33

[10] Entretien avec Anastasia Rachman le 13/02/22

observe une tendance des circuits à miser sur la qualité de projection mais également sur l'expérience client en terme de confort tandis que les salles A&E vont plutôt miser sur une identité forte et singulière, en créant des lieux de rencontres et d'événements, avec une programmation éditorialisée et audacieuse. Cependant comme on peut le constater au Saint-André-des-Arts (mais également dans d'autres salles de même typologie) les conditions de projection et de visionnage ne sont pas toujours optimales. Même si les raisons de ce problème peuvent être dues à un manque de moyens, c'est un aspect qui ne devrait pas être négligé par ces salles, particulièrement dans une ville comme Paris où l'offre de films est élevée et le marché très concurrentiel, les spectateurs peuvent facilement aller voir certains films projetés dans d'autres cinémas et dans des conditions qu'ils jugeraient plus confortables et qualitatives. Au-delà d'une simple stratégie commerciale, il est également de la responsabilité de l'exploitant de veiller à ce que les films ne soient pas desservis par les mauvaises conditions de diffusion, que ce soit une salle indépendante ou une salle de circuit.

Au Saint-André-des-Arts, le rééquipement des cabines et des salles, la mise à niveau projection/chaîne sonore est déjà en cours. Cependant Thomas Ordonneau n'a pas beaucoup de marge de manœuvre puisque les investissements doivent être faits grâce au compte de fonds de soutien rattaché au Saint-André-des-Arts… et donc à Dobrila Diamantis. Or pour des raisons non formulées et peu compréhensibles, cette dernière n'a de cesse de bloquer et compliquer les travaux et ce depuis juin 2021. Les objectifs pour la rénovation des salles était fixés pour le début d'année 2022. Thomas Ordonneau espère tout de même pouvoir terminer une grande partie de la rénovation pour la rentrée 2022 et enfin communiquer officiellement sur cette reprise. Ces travaux, au delà de l'amélioration des conditions d'accueil, permettront de s'ouvrir à d'autres sources de revenus, notamment en augmentant les locations de salle pour des projections presse, privées ou des projections de post-production en devenant une salle de référence. Un avantage qu'offre l'exploitation parisienne en comparaison à d'autres villes, où ce type de demandes peut être moins nombreux.

D’après Thomas Ordonneau, ce rééquipement consiste à laisser aux salles leur identité forte mais de tout de même les « rafraîchir, revoir les conditions techniques, les conditions d’accueil[11] ».

2. Les entrées

Pendant les cinq dernières années de sa vie, Roger Diamantis a été gravement malade et s’est trouvé dans l’incapacité d’assurer la gestion du Saint-André. C’est à partir de ce moment que les entrées ont chuté, passant d’une moyenne de 100 000 entrées par an entre 1999 et 2005 à une moyenne de 60 000 entrées par an entre 2006 et 2012, soit une perte de 40%.

Lors du décès de Roger Diamantis en 2010, c’est sa femme Dobrila qui a hérité du cinéma et qui en a repris la gestion en 2012. Elle entame la numérisation des cabines et la réfection de certains espaces dans le cinéma, elle reprend également en main la programmation mais les entrées atteignent difficilement le plafond des 60 000 entrées. Cette baisse est également liée au contexte général et à la baisse de la fréquentation à un niveau plus large, interrogeant ainsi la pertinence de l’identité de la salle et de l’incarnation de la programmation. Tout laisse à croire que Roger Diamantis incarnait à lui seul le Saint-André autant que sa programmation. À son départ, les rapports avec les spectateurs (comprenant de nombreux habitués) et surtout avec les professionnels, notamment les distributeurs ayant l’habitude de travailler avec lui, se sont détériorés voir ont cessé d’exister. Le Saint-André n’est pas le seul cinéma où cette problématique s’est posée. Gautier Labrusse évoque un cas similaire à Caen au Café des Images : « L’ancienne directrice Geneviève Troucier avait peut-être trop personnalisé sa salle, ce qui fait que quand elle est partie la salle a dégringolé, pourtant la programmation était restée la même[12] ». Plus que des murs et un fond de commerce, lorsqu’on récupère un cinéma on hérite d’un passé, d’une histoire et des traces laissés par son prédécesseur,

[11] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

[12] Entretien avec Gautier Labrusse le 07/01/22

d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une salle défendant une programmation singulière et audacieuse.

Il en va de même avec l'image du Saint-André laissée par Dobrila Diamantis. Avant la reprise par Shellac en juin 2021, le cinéma comptabilisait en moyenne 50 000 entrées par année complète - ici nous excluons l'année 2020 et 2021 en raison des mois de fermeture dûs à la crise sanitaire. En 2019, le Saint-André des Arts comptabilisait 52 500 entrées. En comparant ces chiffres avec une salle comme le Reflet Médicis, proche au niveau de la ligne éditoriale et de la capacité d'accueil, celle-ci atteignait plus de 100 000 entrées. Quant au 3 Luxembourg, comparable pour les mêmes raisons, leurs entrées se situaient à 77 000 en 2019. Le Saint-André des Arts, dans les chiffres, semble bien derrière.

3. La politique tarifaire

Ce faible niveau d'entrées s'explique en partie par la politique tarifaire que le cinéma pratiquait. En effet, à la reprise la salle n'acceptait ni la carte illimitée UGC ni le Cinépass Gaumont, ni même la carte des Cinémas Indépendants Parisien. Dobrila Diamantis refusait par principe, tout comme Roger 20 ans plus tôt, de s'affilier aux circuits type UGC ou encore MK2. Cependant, plus de 20 ans après l'apparition des cartes illimitées la quasi totalité des cinémas parisiens les acceptent, d'ailleurs souvent par dépit. Pour le Saint-André des Arts, ne pas accepter les cartes illimitées a très vite représenté un risque financier non négligeable. En effet les entrées étaient bien plus basses que celles envisagées dans une salle acceptant la carte, ainsi l'accès aux films - déjà compliqué à cause de la ligne éditoriale trouble du Saint-André-des-Arts - se fait encore plus difficilement. Outre les entrées, l'accès aux copies devenait complexe face à la concurrence, les distributeurs préférant confier leurs films aux salles acceptant les cartes illimitées.

La carte UGC illimitée a finalement été acceptée dès septembre 2021. En observant les entrées du 1er septembre 2021 au 23 mars 2022, sur les 28 700 entrées réalisées au total

sur ces 7 mois, 7600 entrées ont été des cartes UGC illimitées[13], soit 26% des entrées totales. À noter tout de même que certains spectateurs encartés l'étaient déjà avant septembre 2021 et venaient tout de même au cinéma en payant un tarif spécial à 5 euros, systématiquement proposé aux détenteurs des cartes illimitées. Il est difficile d'évaluer précisément les chiffres, mais il est clair que dans ces 26% une partie des spectateurs - notamment la tranche « jeune » des 15-35 ans - ne se rendaient pas au Saint-André et privilégiaient, pour les films diffusés dans d'autres salles, les cinémas acceptant la carte.. Malgré la communication mise en place par la nouvelle équipe du cinéma pour informer de l'acceptation des cartes illimitées, un certain nombre d'encartés ne sont toujours pas au courant de ce changement de politique tarifaire au Saint-André et par conséquence n'essayent même pas de si rendre pensant devoir payer un supplément de 5 euros. Cela peut prendre encore du temps avant que l'information circule correctement et que les habitudes des spectateurs changent.
Juliette Grimont évalue une hausse des entrées entre 25 et 30%[14] à partir du mois de septembre. Même si ces 30% sont également liés à la programmation, l'acceptation de la carte UGC a évidement participé à cette progression.

Le Pass illimité Pathé Gaumont doit également être mis en place très prochainement, ce qui élargira légèrement la possibilité de capter un public encore absent au Saint-André.

Dans cette même logique d'insertion sur un territoire, Shellac, dès son arrivée, a adhéré à l'association des Cinémas Indépendants Parisiens. Association culturelle, subventionnée par des institutions publiques (Ville de Paris, Région Île-de-France, Drac Île-de-France et CNC), proposant entre autres de nombreuses actions notamment à destination du jeune public et du réseau de salles indépendantes sous forme de projets mutualisés. Cette adhésion avait également pour objectif de permettre au Saint-André de rejoindre le programme de cartes d'abonnement, accepter les cartes CIP[15] prépayées,

---

[13] Source : Cinéoffice

[14] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[15] Cinémas Indépendants Parisiens

élargissant encore la clientèle du cinéma tout en s'inscrivant dans un réseau de salles et dans un territoire.

C. Le quartier Latin et les salles concurrentes

Le Saint-André des Arts se situe dans une zone particulièrement concurrentielle, notamment sur le segment de l'Art et Essai. D'un côté il est entouré par les cinémas dits du « Carrefour de l'Odéon » avec UGC et MK2, et d'un autre coté par un grand nombre de salles indépendantes travaillant sur la première exclusivité (Le Reflet Médicis, l'Arlequin, les 3 Luxembourg, l'Espace Saint Michel, le Cinéma du Panthéon), ainsi que la continuation et le patrimoine (le Nouvel Odéon, le Reflet Médicis, le Grand Action, l'Action École, l'Action Christine)[16].

À cause de ce contexte extrêmement tendu, les stratégies se font et se défont de jour en jour, et les engagements sont durs à prendre et à tenir, du coté des distributeurs comme du coté des salles. L'insertion d'un nouvel exploitant dans ces dynamiques n'est pas toujours évident.

1. Les spécificités du quartier, quelques chiffres.

Les chiffres suivants concernent le quartier Latin, quartier historique situé sur la rive gauche de la Seine, il s'étend sur le 5ème arrondissement et sur le nord-est du 6ème arrondissement de Paris où se situe le Saint-André des Arts. Cependant les chiffres utilisés ici sont issus de la Géographie du cinéma 2019, édité par le CNC. Ce rapport prend en compte l'entièreté du 6ème et du 5ème arrondissements et inclut le quartier Montparnasse, situé au sud du 6ème arrondissement. Bien que dense et concurrentiel, le quartier Montparnasse ne représente pas une concurrence directe pour le quartier Latin.

Quartier historique au niveau du cinéma, le quartier Latin devient dans les années 1960 et particulièrement avec les événements associés à mai 1968, le lieu de rendez-vous des étudiants, cinéphiles et intellectuels. Aujourd'hui le quartier demeure une référence en

[16] Voir annexe n°1 : carte des cinémas du 5ème et 6ème arrondissement

terme d'exploitation cinématographique. Il est le seul endroit au monde où la concentration de cinémas est aussi élevée, ce qui induit une concurrence extrême. Les 6ème et 5ème arrondissements réunissent à eux deux 26 établissements c'est-à-dire près de 20% du parc parisien. Sur ces 26 cinémas, 20 sont labellisés Art & Essai, à noter que ces 20 salles A&E représentent la moitié des salles A&E de l'ensemble de Paris, soit 39 en 2019. En retirant les salles situées dans le quartier Montparnasse, la zone du quartier latin comporte 19 cinémas en 2019. Donc un total de 49 écrans comptabilisant 1,83 million d'entrées en 2019, ce qui représente 8% des entrées parisiennes. La particularité de ce quartier est qu'il constitue un point de rendez-vous pour les cinéphiles. Les gens se déplacent pour fréquenter les cinémas du quartier, en témoigne l'indice de fréquentation du 6ème arrondissement qui s'élève à 46,23 entrées par habitant[17]. Ici le chiffre est calculé en fonction des habitants du 6ème arrondissement ce qui n'en fait pas un chiffre réaliste mais révèle que les salles du 6ème attirent des spectateurs résidant dans d'autres arrondissements de Paris. Cela s'explique également par le fait que le quartier Latin est devenu un quartier très touristique. Depuis 1968 la forme du quartier a très peu été modifiée, les apparences des façades sont inchangées mais il n'y a plus de commerces de proximité, les loyers sont très élevés. Peu de personnes ont les moyens d'investir dans ce quartier qui s'embourgeoise et vieillit depuis des années.

Une autre des particularités du quartier soulignées par Eric Jolivalt, c'est la présence d'exploitants qui sont également distributeurs. C'est le cas par exemple du Reflet Médicis et de l'Arlequin faisant partie du réseau Dulac Cinémas, qui appartient à la société de distribution Sophie Dulac ; Le Nouvel Odéon exploité par Haut et Court ; la Filmothèque par Ciné Sorbonne et maintenant Le Saint-André-des-Arts exploité par Shellac[18]. On peut faire l'hypothèse plutôt évidente que, pour un distributeur, avoir la possibilité d'exploiter et/ou de programmer une salle dans ce quartier à très forte concurrence est un avantage, puisque cela permet de garantir à leur propres productions un accès aux écrans de cette zone. Thomas Ordonneau confirme cette hypothèse :

---

[17] CNC, Géographie du cinéma 2019 - Prise en compte de la zone Montparnasse

[18] Entretien avec Eric Jolivalt le 13/04/22

> Il y a aussi la motivation pour un distributeur d'avoir un pied-à-terre à Paris, de même pour un exploitant de province pour avoir également une salle à Paris c'est pouvoir essayer au mieux de combiner les offres, monter les meilleurs partenariats possibles avec les distributeurs, convaincre, élargir l'offre qu'on pouvait faire auparavant[19].

Tout en respectant la concurrence et le marché, programmer une salle dans le quartier latin constitue un atout non négligeable pour certains distributeurs, cela peut constituer une stratégie de programmation et d'implantation. C'est le cas de Shellac Distribution qui a programmé au Saint-André-des-Arts tous ses films depuis juin, quoique le distributeur avait déjà pour habitude de travailler avec la salle et ce avant la reprise. Cependant, dans la stratégie et le plan de sortie du distributeur, il peut arriver que sa propre salle ne soit pas la salle idéale pour présenter son film dans un quartier. Il faut continuer à entretenir la diversité, aussi bien celle des films présentés que celles des distributeurs qui œuvrent à cette diversité.

2. Les salles concurrentes

Ici nous considérons comme salles concurrentes les salles se situant proche du Saint-André et ayant une ligne éditoriale et une jauge similaires. Il y a quatre salles souvent évoquées lors des entretiens : le Grand Action, l'Arlequin, le Reflet Médicis et les 3 Luxembourg, nous n'étudierons que les deux dernières, dont les chiffres paraissent les plus éloquents. Dans un autre temps nous étudierons le Carrefour de l'Odéon où ce trouve les salles UGC et MK2.

Le Reflet Médicis

Le Reflet Médicis se situe à moins de 10 minutes à pied du Saint-André, dans le 5ème arrondissement. Cinéma composé de 3 salles pour une capacité totale de 375 sièges, le Reflet Médicis appartient au groupe Dulac Cinémas depuis 2001, groupe qui rassemble 5 salles à Paris : le Reflet Médicis, l'Arlequin, le Majestic Bastille, le

[19] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

Majestic Passy et L'Escurial. Le réseau est programmé par Eric Jolivalt qui est aussi directeur de la programmation coté Dulac Distribution. Le directeur du Reflet Médicis, Jean-Marc Zekri, a une bonne connaissance tant de son public que des enjeux de son cinéma. Il a par ailleurs une marge de manœuvre suffisamment ample sur la programmation en amont pour apporter des propositions pertinentes, tant dans l'intérêt de la salle que de ses spectateurs.

Le Reflet Médicis a une moyenne de 100 000 entrées à l'année ; selon Jean-Marc Zekri le cinéma serait économiquement excédentaire, contrairement à l'image que l'on peut avoir de certaine salles indépendantes privées, le Reflet Médicis n'est pas « en péril du tout[20] ». La programmation s'articule autour de nouveautés et de films de patrimoine. Beaucoup de séances sont événementialisées et le Reflet organise parfois des séances uniques en lien avec l'actualité ou la sortie d'un film, ce fut le cas en février 2022 avec la rétrospective des films de Hong San Soo, à l'occasion de la sortie nationale en exclusivité dans le quartier de son dernier film *Introduction*. D'après Juliette Grimont, bien que le Reflet Médicis programme de nombreux films de patrimoine, les lignes éditoriales du Reflet Médicis et du Saint-André des Arts sont assez similaires[21]. Cependant Anastasia Rachman précise qu'il y a « un vrai désir, avec le Grand Action mais surtout avec le Reflet Médicis, de travailler ensemble sur des projets ». La forme que cela pourrait prendre n'est pas encore déterminée, mais présenter une volonté de « prouver avec ce nouvel élan qu'on peut travailler non pas les uns contre les autres mais avec les autres, toujours au service des films et des auteurs[22] ».

Les 3 Luxembourg

Situé près du jardin du Luxembourg, les 3 Luxembourg est un cinéma proposant 3 salles, disposant chacune de 153, 149 et 174 places[23], ce qui correspond à peu près à la capacité d'accueil du Saint-André. De juin 2015 à février 2017 le cinéma fut entièrement rénové. Depuis la reprise du cinéma en juin 2012, c'est Charlotte Prunier

[20] Entretien le Jean-Marc Zekri le 17/02/22

[21] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[22] Entretien avec Anastasia Rachman le 13/02/22

[23] FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, p. 292

qui se trouve à la direction et la salle est programmée par David Obadia. La programmation propose « des films représentatifs des tendances contemporaines dans le cinéma d'auteur sans distinction de genre, de style ou d'origine géographique[24]». La salle est active et organise très régulièrement des rencontres, débats, ciné-clubs ou encore rétrospectives. Les 3 Luxembourg représente 77 000 entrées en 2019 et 80 600 en 2018[25], même si ces chiffres sont moins élevés que ceux du Reflet Médicis, ils constituent un beau plancher à atteindre pour le Saint-André dans un avenir proche.

À titre de comparaison entre le 1er juin 2021 et le 30 mars 2022, période représentant les premiers mois après la reprise par Shellac, le Saint-André fait 37 000 entrées quand le Reflet Médicis en fait 68 000 et les 3 Luxembourg à 62 000.[26]

Le Grand Action et L'Arlequin peuvent également être considérés comme la concurrence sur certains films, « ce sont des salles qui demandent souvent les mêmes films que nous et qui souvent ont plus de chance de les obtenir parce qu'ils ont un historique de travail avec les distributeurs, plus ancien[27] ».

3. Le Carrefour de l'Odeon

La programmation du Saint-André des Arts est aussi influencée par les cinémas dits du « Carrefour de l'Odéon ». Il s'agit du MK2 Odéon coté St Germain, constitué de 5 écrans et 700 fauteuils, de l'UGC Danton, 4 écrans et 684 fauteuils et de l'UGC Odéon, 4 écrans et 820 fauteuils. Les cinémas sont situés dans un quartier central, animé de jour comme de nuit et bénéficient ainsi d'un emplacement idéal. Toutefois la programmation est différente des salles dites « indépendantes » du quartier latin. Si ces salles ne représentent pas une concurrence directe pour le Saint-André, notamment sur les sorties nationales et les exclusivités, Juliette Grimont se doit de regarder chaque

[24] FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, p.294

[25] Source : Cinézap

[26] Source : Cinézap

[27] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

semaine les films qui décrochent dans ces salles afin de constituer la programmation de continuation du Saint-André.[28]

C'est le MK2 Odéon St Michel, anciennement MK2 Hautefeuille, situé à quelques mètres du Carrefour et du Saint André qui propose la programmation la plus proche de la ligne éditoriale du Saint André. Depuis son rachat par Marin Karmitz en 1986, le complexe propose une programmation de films d'Art & Essai, souvent axés films « Recherche et Découverte ». Aujourd'hui la salle détient le label Art & Essai et le label Recherche et Découverte. Outre le fait que le quartier latin représente un endroit stratégique pour une salle de circuit, il représente également un aspect symbolique.

> Malgré ou peut-être grâce à des difficultés logistiques qui rendent presque impossible de s'aligner sur la qualité des projection des multiplexes plus récents, gérer un complexe cinématographique dans un endroit aussi stratégique et symbolique est particulièrement important. Au-delà du fait qu'Odéon et le Quartier Latin constituent un espace central et pratique, ils transmettent une image du patrimoine et de la culture.[29]

Ces positionnements stratégiques dans la ville permettent aux circuits comme UGC ou MK2 d'avoir encore plus de force pour la négociation et l'accès aux copies dans tout Paris, notamment sur les sorties de films A&E dits « porteurs[30] ». Pour un circuit MK2, cela sert également à renforcer son positionnement et son image de circuit parisien dédié en grande partie à l'A&E.

D. La programmation des films Recherche et Découverte dans le quartier latin

Shellac, à Marseille comme à Paris, entend défendre un cinéma Art & Essai à travers la diffusion de films « Recherche et Découverte ». Le marché des films RD[31] est

---

[28] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[29] FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, p.208

[30] Qui renvoie aux films A&E de cinéastes déjà reconnus et réalisant au moins 200 000 entrées en France

[31] Nous utiliserons l'acronyme RD pour faire référence au terme « Recherche et Découverte »

très différent à Paris, et ce en particulier dans certains quartiers parisiens. Eric Marti, directeur général de Comscore qui a l'habitude d'analyser les chiffres, évoque lors d'un entretien, la fracture entre Paris et le reste de la France et la particularité de la capitale : « Cela vient en partie du tissu d'offre cinématographique de Paris, plus large que le reste de la France – et peut-être même du monde, je pense. Le public parisien va tout voir, même des films plus exigeants ou coûteux à programmer. Il y a également un gros marché du patrimoine qui existe dans des proportions inédites, un marché étudiant à la sociologie très spécifique[32] ». Cette spécificité est encore plus prégnante dans certains quartiers de Paris et précisément au sein du quartier latin. Presque une dizaine de salles du quartier détiennent le label Recherche et Découverte, et propose sur leurs écrans des œuvres singulières et novatrices, participant ainsi activement à la diversification du paysage cinématographique.

1. Un marché des films Recherche et Découvertes unique

Dans son introduction de « L'exploitation des films découverte et A&E » Aurélie Pinto fait le point sur le label « Recherche et Découverte » au regard d'un marché.

> Le label « Recherche et Découverte » décerné aux films répondant aux critères d'excellence du champ cinématographique, innovation formelle à travers le langage filmique, fonctionne d'abord en tant que marqueur distinctif, mais il peut aussi être considéré comme un opérateur de production de capital symbolique visant tout à la fois la réaffirmation des valeurs culturelles du champ et la création de conditions favorables à la diffusion de ces œuvres sur le marché de l'exploitation : il s'agit alors de « donner valeur et de tirer les profits » de l'attribution du label [Bourdieu, 1977, p. 5]. En effet, le film, comme tout bien culturel, est traversé par des logiques à la fois économiques et symboliques. En tant que produit industriel, il suppose la mobilisation de fonds particulièrement importants en comparaison d'autres secteurs culturels, et son caractère reproductible permet sa diffusion auprès d'un large public ; en tant qu'œuvre d'art, il se doit d'être une « singularité » [Karpik, 2007] portant l'empreinte d'auteurs originaux [Marry, 2006] et devant être défendue au nom de la « diversité culturelle

[32] COURTADE Vincent, « Eric Marti - Mesure et analyse du box office - Comscore movies »

». Ces impératifs se traduisent dans le champ cinématographique par une forme de consensus sur la nécessité de maintenir une offre diversifiée sans entraver le libre jeu du marché. La politique de soutien à la qualité cinématographique [Creton, 1997] a consisté entre autres dans la mise en place, au cours des années 1960, du label Art et Essai (AE), qui concerne à la fois les films et les salles[33].

Plus loin, Aurélie Pinto précise également que cette politique au cours des années a perdu de sa valeur et de son efficacité. Aujourd'hui, la recommandation Art et Essai concerne la majorité des films qui sortent en salle. Sans remettre en question la qualité des films recommandés A&E on pourrait se questionner quant à la légitimité de cette recommandation. Ce système n'est pas toujours en faveur des exploitants qui prennent plus de risques avec une programmation audacieuse d'un point de vue artistique et économique. Il y a eu « une programmation accrue des films A&E « porteurs » au détriment de films économiquement plus fragiles. »[34]

C'est ainsi que nait le sous-label « Recherche et Découverte » qui vient s'ajouter au label « Arts & Essai » maintenant très répandu. Ce label RD concerne les films ainsi que les salles de cinéma qui consacrent un nombre important de leurs séances à ces derniers.

Le parcours de ces films « d'excellence » révèle le poids incontournable de Paris : si la capitale est considérée comme un « marché directeur » pour l'ensemble des films, elle concentre encore plus fortement la fréquentation des films RD. En effet, un tiers des entrées de ces films est réalisé à Paris, contre moins de 15 % pour l'ensemble des films ; de plus, on peut dire que chaque séance rassemble en moyenne plus de public qu'en province, puisqu'un quart des séances RD sont programmées dans la capitale. En outre, certains films (parmi les plus petits, sortis sur moins de 10 copies) ont des carrières quasi exclusivement parisiennes[35].

---

[33] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.94

[34] *ibid.*, p.94

[35] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.103

À Paris en 2019 les films A&E sortis en première exclusivité représentent 58% des sorties globales et 48,8% de part de marché en nombre d'entrées[36]. Les films labellisés Recherche et Découverte représentent près d'un tiers des films A&E. Au niveau national en 2019 les films RD représentent 16% des sorties nationales. Nous n'avons pas les chiffres permettant de déterminer leur part de marché en terme d'entrées mais nous pouvons faire l'hypothèse que même si il y a une augmentation des sorties RD (mais également des sorties de films en générale), le pourcentage n'a pas drastiquement augmenté depuis 10 ans où les films RD représentaient déjà en moyenne 15% des titres distribués et 2% des entrées et des séances[37].

Le quartier latin est très représentatif de cette tendance, mais il n'a pas toujours eu une place si importante dans la géographie des salles parisiennes. Dans les années 1940-1950, lorsque la fréquentation était au plus haut, Paris comportait 251 cinémas et seulement 11 étaient implantés dans le quartier latin. « On assiste ensuite à une évolution progressive, d'ailleurs toujours en cours, d'affirmation de cette zone comme plaque tournante de la cinéphilie, mais selon une carte en perpétuelle évolution. » [38]

L'exploitation parisienne et tout particulièrement celle du quartier latin constituent un marché unique dans le monde en ce qui concerne les films Recherches et Découvertes. Tous les jours de l'année il y a la possibilité de voir des films « recherches », de toutes nationalités en quasi plein programme dans des cinémas dédiés à ces films mais également dans certaines salles de circuit. Ces mêmes films, dans d'autres pays, se verront projetés uniquement de manière événementielle par exemple, pour correspondre à des attentes de type « sélection aux Oscars ». Cette concentration d'écrans, pour la plupart dédiée à la branche la plus pointue du cinéma A&E[39], engendre une très forte

---

[36] CNC, Géographie du cinéma 2019

[37] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.97

[38] FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, p.28

[39] FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, p.28

concurrence. L'obtention de certains titres devient un enjeu marchand autant que l'enjeu d'une politique cultuelle.

Il en est de même pour les salles classées RD. « Cette concentration de la fréquentation des films « de qualité » induit une surreprésentation de Paris dans la géographie des établissements classés RD (18 cinémas, soit 10 % des 174 cinémas RD en France, contre 4 % de l'ensemble de l'exploitation), malgré des contraintes plus restrictives de classement[40] ».

À Paris, certaines salles appartenant à des circuits sont classées AE mais aussi RD. C'est le cas pour le circuit MK2 dont certaines de ses salles sont labellisées RD à l'instar du MK2 Beaubourg qui réalise près de 40% des entrées parisiennes des films RD sortie sur moins de 10 copies[41]. « Le seul classement RD des salles ne suffit donc pas, à Paris, à caractériser le profil économique des salles, et il ne faudrait pas trop vite dresser une correspondance entre salle RD et « petite salle »[42] ».

2. La place des circuits

Les circuits pèsent lourds sur le marché à Paris, et ce depuis longtemps. Dans son rapport de 2016 sur la concentration, Pierre Kopp donne les chiffres de 2014 : Gaumont Pathé, UGC et MK2 représentent 71,5% des écrans de Paris et concentrent 88,6% des recettes contre 52,1% au niveau national.[43]

> Sur certains territoires, les multiplexes proposent un segment identifié de l'offre de films, à savoir les films à gros budget, blockbusters américains et comédies françaises « grand public », quasi exclusivement en version française, établissant ainsi des frontières identifiables par rapport à la programmation des salles

[40] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.104

[41] *ibid.*, p.104

[42] *ibid*., p.104

[43] KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*

> indépendantes (Gévaudan, 2008). Sur d'autres marchés, notamment parisien, ces salles tendent à opérer un « brouillage des frontières », autour principalement de la catégorie « film Art et essai porteur » que l'on pourrait définir, pour reprendre les termes du décret qui renvoie aux films de cinéastes déjà reconnus et réalisant au moins 200 000 entrées en France. (…)
> L'apparition des multiplexes au début des années 1990 en France, puis l'introduction des cartes illimitées au début des années 2000 ayant augmenté l'espace d'exposition des films de la grande exploitation et le besoin de programmes diversifiés pour les abonné·e·s, les circuits ont progressivement élargi leur palette de films conduisant certains à qualifier l'UGC Ciné Cité Les Halles de ‘‘premier cinéma Art et essai de France’’[44].

Les choix de programmation des salles classées dites « indépendantes » se voient contraints par les stratégies et le choix des circuits, notamment pour l'accès aux films sortis sur plus de 30 copies et largement présents dans les multiplexes. Ce brouillage des frontières est encore plus présent dans un quartier comme le quartier latin précisément parce que le marché de ce quartier est caractérisé par une intense concentration autour des circuits qui se positionnent très fortement sur les films A&E et RD.

> Du fait de la structure particulière du marché parisien que l'on peut définir comme le marché concurrentiel idéal-typique, les films RD représentent un enjeu commercial similaire à celui de l'ensemble des films : dès lors, les entreprises économiquement dominantes de l'exploitation occupent une large place dans la diffusion de l'ensemble des films « de qualité ». À l'inverse, sur le marché dionysien, marché non concurrentiel idéal-typique, les films RD sont diffusés par des salles dédiées : ils représentent alors moins un enjeu marchand que l'objet d'une politique publique[45].

Ainsi « à Paris, les films recommandés RD sortis sur plus de 70 copies réalisent la moitié de leurs séances et de leurs entrées dans des salles non classées (globalement des

---

[44] PINTO Aurélie, « L'indépendance comme position, vertu et stratégie : Observation de la programmation d'un cinéma parisien », p.27

[45] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.101

multiplexes), quand, en province, ce sont seulement 22 % des entrées (et 30 % des séances) qui sont proposées dans des salles non classées AE[46] ».

C'est par exemple le cas pour le quartier latin avec la présence du MK2 Odéon côté Saint Michel qui est labellisé RD et dont l'obtention de sortie nationale sur cette typologie de film et l'exclusivité représente un enjeu marchand. Ce positionnement empêche les autres salles indépendantes du quartier d'avoir accès à certaines sorties nationales de films labellisés RD, c'est le cas du Saint-André-des-Arts qui aurait aimé programmer en sortie nationale les films suivant :

- *Petite Maman* de Céline Sciamma, sorti par Pyramide sur 20 copies à Paris dont une copie à l'UGC Odéon et une au MK2 Odéon coté St Germain
- *Louloute* d'Hubert Viel, sorti par Tandem sur 5 copies à Paris dont une au MK2 Odéon coté St Michel
- *Drive My Car* de Ryūsuke Hamaguchi sorti par Diaphana sur 21 copies à Paris dont une à l'UGC Odéon et une au MK2 Odéon coté St Germain.
- *Le genou d'Ahed* de Nadav Lapid sorti par Pyramide sur 8 copies à Paris dont une au MK2 Odéon coté St Michel.

Cette liste est non exhaustive[47]. Et au delà de la forte présence des circuits, il ne faut pas oublier que Shellac est nouvel exploitant sur la ville, Juliette Grimont et toute l'équipe sur place doivent gagner la confiance des distributeurs. Ces derniers ont des habitudes de combinaison sur le quartier et des fidélités à certaines salles datant de plusieurs années.

Le brouillage des frontières dans l'exploitation parisienne et la place importante qu'occupe la diffusion de films RD ne minimisent pas le « risque » à programmer cet typologie de films peu exposés selon le type d'établissement. Le faible nombre d'entrées sur un film n'a pas le même effet sur une salle indépendante de 3 écrans comme le Saint-André ou sur un multiplexe type UGC ou MK2. Il ne faut pas oublier

---

[46] *PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma »,* p.104

[47] A noter que les films cités correspondent à des films sortis à plus de 80 copies au niveau national.

qu'une salle comme le MK2 Beaubourg, en plus de toucher des subventions liées au label A&E et RD, s'appuie sur la surface économique du groupe intégré MK2. La programmation de films plus « fragiles » n'a pas les mêmes conséquences d'une salle à l'autre, particulièrement entre circuit et indépendant. Il faut aussi garder à l'esprit qu'outre l'envie d'œuvrer à la diversité et se donner une image de salle de « qualité », une des motivations principales pour ces circuits est d'offrir à leurs abonnés une offre de films pléthoriques afin de donner tout son sens à la formule illimitée mise en place il y a 20 ans.

Aujourd'hui, la situation semble plutôt stabilisée et les indépendants se sont faits à l'idée de voir parfois des films qui leur correspondent être attribués aux circuits, il existe encore quelques points de déséquilibre. Face à cette tension croissante du marché, les salles indépendantes et les distributeurs ont fréquemment recours au Médiateur du Cinéma[48]. Mais les conflits de programmation entre indépendants et circuits dans cette zone ne datent pas d'aujourd'hui. En effet, dès leur installation dans le quartier dans les années 1970-1980 les circuits se sont positionnés sur « le créneau du cinéma d'auteur, un marché porteur longtemps chasse gardée des indépendants. Utilisant leurs puissantes forces de frappe, les circuits - qui allient la production, la distribution et l'exploitation - acquièrent désormais les oeuvres d'auteurs labellisées A&E, révélés quelques années plus tôt au quartier latin et en particulier au Saint-André-des-Arts[49]. » Ces rapports de force parfois déséquilibrés et souvent au détriment des salles indépendantes s'installent rapidement vers les années 1980 et ne cesseront de se renforcer avec les années. Ce phénomène s'est accéléré avec l'apparition de la carte illimitée et donc le besoin pour les circuits de fournir une large offre de films, ce qui a induit l'accélération de la rotation sur les écrans et le positionnement des circuits sur les plus petites franges du cinéma A&E. Déjà à l'aube des années 2000 Roger Diamantis parlait des circuits en ces

---

[48] « Autorité chargée essentiellement d'une mission de conciliation préalable pour tout litige relatif à la diffusion de films en salles. Il assure à ce titre un rôle d'intermédiaire entre les distributeurs et les exploitants de salles de cinéma, quand ils sont en désaccord. » Site du Médiateur du cinéma.

[49] CHAPUY Arnaud, HUYGHE Axel, *Le Saint-André-des-Arts : Désirs de cinéma depuis 1971,* p.33

termes : « Avant, ces multisalles avaient « leurs » films, maintenant, il veulent aussi les « nôtres »[50]. »

II. Vision globale : Shellac, défense du cinéma de recherche, réflexions autour de nouvelles logiques de programmation

Dans ce contexte à très forte concurrence mais aussi propice à la diffusion d'œuvres singulières, Shellac se lance dans la reprise de l'exploitation du Saint-André des Arts et apporte une culture d'entreprise et une vision spécifique de l'exploitation. Au niveau de la programmation, Shellac propose un modèle d'exploitation qui fait écho à celui que Roger Diamantis avait développé 50 ans auparavant. Ici nous étudierons les spécificités et stratégies mises en place par Shellac, notamment en terme de programmation.

A. L'éditorialisation d'une programmation, la touche Shellac

De la production à l'exploitation en passant par la distribution, Shellac souhaite donner à voir la frange la plus minoritaire et la plus inventive du cinéma. Le projet d'exploitation porté par Shellac, que ce soit à la Baleine et au Gyptis à Marseille ou désormais au Saint-André-des-Arts à Paris, est de défendre le cinéma de Recherche, celui qui souffre d'un déficit d'exposition.

1. La ligne éditoriale de Shellac

> Sur les enjeux de sorties nationales, notre enjeu à nous pour commencer c'est la définition d'une identité et d'une ligne éditoriale, c'est de créer une salle recherche, une salle pointue qui sort des films recherches, des films qui sont assez proches de la ligne de Shellac en termes de production et de distribution, de l'identité de notre cinéphilie à tous, de Thomas qui a créé Shellac et de toute son équipe[51].

---

[50] CHAPUY Arnaud, HUYGHE Axel, *Le Saint-André-des-Arts : Désirs de cinéma depuis 1971,* p.33

[51] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

La ligne éditoriale développée dans les cinémas exploités par Shellac[52] est très proche et en écho avec la ligne éditoriale de leur société de distribution. Les valeurs défendues sont les mêmes et une continuité se forme entre la distribution et l'exploitation. Comme pour la distribution, les films défendus dans les salles comme la Baleine ou le Saint-André sont pour la plupart des documentaires de création, des premiers films ou des oeuvres de cinématographie peu diffusées.

> Si les entrées des films RD se situent entre seulement 3 et 4 millions d'entrées annuelles sur une moyenne de 180 millions, ce chiffre n'est toutefois pas négligeable, car il représente la condition de possibilité de l'existence de tout un secteur de la création cinématographique. Lorsqu'un film sorti sur moins de 10 copies (distribution très modeste) parvient à atteindre les 10 000 entrées, l'ensemble des acteurs de la chaîne de production (essentiellement les producteurs et distributeurs) peuvent, même s'ils ne se rémunèrent pas sur ce type de films, se prévaloir de ces résultats pour continuer à recevoir des aides publiques (automatiques ou sélectives) nécessaires à la mise en chantier de nouveaux films[53].

Au delà des entrées, ces films ont une valeur au vu de ce qu'ils représentent et apportent à la diversité cinématographique. Dans le catalogue de Shellac Distribution on retrouve beaucoup de cinéastes aujourd'hui reconnus et distribués par des sociétés ayant plus de moyens, cinéastes que Shellac a accompagnés il y a des années. C'est le cas par exemple d'Emmanuel Mouret, Claire Simon, Miguel Gomes, Valérie Donzelli, Justine Triet, etc. Shellac fait partie de ces sociétés qui jouent un rôle important en matière de diversité et de renouvellement des talents. La société Shellac correspond en tout point à une entreprise de la « frange » dans la configuration dite d'« oligopole avec frange et queue de comète[54] ». Une configuration que l'on retrouve souvent dans les secteurs où l'innovation joue un rôle clef et par conséquent dans le secteur de l'industrie culturelle.

---

[52] Voir annexe n°2 : Liste des films programmés au Saint-André des Arts du 09/06/21 au 27/04/22

[53] [53] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.98

[54] KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration,* n°88

Il s'agit d'une structure de marché où un petit nombre de grosses entreprises, formant un oligopole, contrôlent une vaste part du marché, le reste est partagé par un grand nombre de petites entreprises qui constituent la « frange ».

> La fonction des entreprises de la « frange » est de découvrir les nouveaux talents et d'innover dans les méthodes de commercialisation. La petite taille des acteurs de ce groupe leur offre une flexibilité plus importante que celle des grands groupes. Le destin des distributeurs indépendants et de leurs entreprises de la « frange » est de faire faillite si leur innovation stratégique ou les talents qu'ils ont découverts s'avèrent peu porteurs ou d'être « pillés » par les grands groupes s'ils engrangent plusieurs succès[55].

Ce travail engagé en tant que distributeur peut être reproduit en étant exploitant et vient ainsi compléter la démarche de défense et de développement d'une certaine frange de la production cinématographique.

Shellac, via la programmation de ses cinémas, s'engage auprès de films en manque d'exposition, par exemple une part importante de la programmation est dédiée aux documentaires de création, qui représentent une branche très créative du cinéma contemporain mais qui est plus difficilement présente sur les grands écrans. La programmation de documentaires de création nécessite un travail spécifique d'accompagnement et c'est ce que Shellac souhaite développer dans ses salles. D'ailleurs si l'on se tourne vers l'histoire de la salle, à propos de la diffusion de films documentaires, le Saint-André-des-Arts a été un des premiers cinémas à largement diffuser ce genre cinématographique répandu aujourd'hui avec des auteurs maintenant résolument identifiés : Barbet Schroeder, Raymond Depardon, Agnès Varda, Joris Ivens, Marceline Loridan ou encore Nicolas Philibert.

2. La rareté comme spécificité

Un des avantages de ces films peu diffusés et peu demandés est de permettre de proposer des exclusivités dans le quartier, voire dans la ville. Ces choix de

[55] KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration,* n°90

programmation, à défaut de réaliser beaucoup de profits, permettent de définir la ligne éditoriale, l'image d'une salle et donc sa capacité à se différencier de la concurrence. Ceci dit l'une des difficultés pour la programmatrice est d'assurer un nombre d'entrées permettant de maintenir un équilibre financier tout en prenant des risques en défendant une certaine diversité et une exigence propre au cinéma.

> Il s'agit ainsi de restituer la logique pratique d'un « acte de programmation », c'est-à-dire les opérations d'ajustement entre l'offre de films et la demande supposée des spectateurs et par là, le travail fin et continu de positionnement sur le marché consistant à « viser juste » pour une salle « indépendante », tout en prenant en compte les répertoires d'action disponibles sur un marché de biens culturels (Bourdieu, 1992). C'est ainsi que l'on peut espérer sortir de visions soit indigènes (choisir selon ses goûts), soit institutionnelles (la grille du label Art et essai), sans pour autant verser dans une interprétation cynique qui attribuerait aux seules visées commerciales la rationalité propre au programmateur indépendant. Ni agent rationnel, ni artiste, ce dernier est un médiateur entre, d'une part, des contraintes à la fois économiques et symboliques et, d'autre part, l'offre de films disponibles à un moment donné, sa fonction médiatrice prenant la forme du coup d'œil, de l'intuition, du pari, etc[56].

Au Saint-André les films sortis dès la première semaine font pour la plupart partie d'une combinaison de 4-5 salles maximum à Paris. C'est un choix de la part de la programmatrice de diffuser ces films, cela correspond « à la fois à l'envie de créer une vraie ligne éditoriale » et à la fois « d'avoir des films en exclusivité qui créent une autre attention vis-à-vis de la salle »[57]. Juliette Grimont fait référence à la taille des plans de sortie de ces films qui sont des films qui n'ont « ni l'ambition ni la volonté, de façon intelligente, de sortir sur plus de copies à Paris » afin de ne pas disperser les entrées. Au Saint-André les films en sortie nationale sont souvent des films sortant sur moins de 15 copies France.

---

[56] PINTO Aurélie, « L'indépendance comme position, vertu et stratégie : Observation de la programmation d'un cinéma parisien », p.21

[57] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

En regard de l'histoire du Saint-André-des-Arts, le positionnement de Shellac face à des films dits « fragiles » et peu diffusés n'est pas sans rappeler le positionnement de Roger Diamantis. Thomas Ordonneau l'évoque lors de notre entretien : « En plus il s'agit d'un cinéma qui a une histoire qui ressemble un peu à ce que nous défendons, c'est-à-dire Roger Diamantis ayant construit la réputation du Saint-André sur justement des ovnis, des prototypes. Y compris sur son modèle d'exploitation, mais aussi cinématographique. Ça rejoignait complètement notre ADN. »[58]
En effet, dès le début Roger Diamantis bâtit son image sur ce qui fera la singularité du Saint-André : des films uniquement visibles dans sa salle. D'ailleurs très rapidement il crée sa société de distribution « Les films du Saint-André-des-Arts » lui permettant d'exploiter en exclusivité à Paris les films qu'il aime.

Sans pouvoir totalement s'extraire des contraintes économiques, Shellac entend proposer une offre rare et ainsi créer une image de salle où l'on vient y découvrir des films que l'on n'aurait pas vu ailleurs, la création d'un lieu de rencontre entre des oeuvres à faible visibilité et un public en demande de découvertes. L'acte de programmation devient alors un acte de prescription et d'accompagnement des films.

3. Combiner les offres : le Club Shellac

L'ambition de Shellac est de donner à voir une grande diversité d'œuvres et de formes, de grands artistes reconnus tout comme de jeunes cinéastes. La salle représente encore aujourd'hui le meilleur moyen de diffusion pour cette catégorie de films, elle est un espace de visibilité non négligeable. Cependant Shellac a élargi son offre depuis janvier 2021 en créant sa plateforme de SVOD « Club Shellac » proposant des films (longs, moyens et courts métrages) dans une dynamique de promotion alliant la diffusion salle, DVD et VOD. On retrouve une volonté de faire dialoguer la salle avec d'autres moyens de diffusion. Ainsi Shellac propose des séances exclusives en sortie

[58] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

simultanée sur la plateforme et dans ses salles comme c'est le cas au Saint-André-des-Arts. Quelques exemples :

- *La cure* de Simon Rembado et Clément Schneider sorti le 8 septembre 2021 ;
- *Les démons de Dorothy* d'Alexis Langlois sorti le 14 janvier 2022 ;
- *Les rendez-vous du samedi* d'Antonin Peretjatko sorti le 1 avril 2022 ;
- *Jerk* de Gisèle Vienne sorti le 8 avril 2022.

Certains de ces films, comme *Les démons de Dorothy,* sont des courts ou des moyens métrages, ce dernier dure 28 minutes. Pour la sortie en salle un programme plus long est alors imaginé : chaque séance a été accompagnée d'autres court-métrages du réalisateur ou d'un film choisi par Alexis Langlois. Le film a été diffusé lors de 6 séances événementielles et a réuni au total 334 spectateurs au Saint-André des Arts. Même si le film était présent sur la plateforme au même moment, les spectateurs se sont tout de même déplacés pour venir voir ou revoir le film sur grand écran.

Pour les sorties de films Shellac uniquement en salle, la plateforme propose par exemple plusieurs films ou courts-métrages de la réalisatrice ou du réalisateur pour prolonger l'expérience de la salle et découvrir ou redécouvrir la filmographie des cinéastes.

La mise en place d'outils accompagnant et soutenant la sortie d'un film permet de créer différentes expériences, d'inventer de nouveaux modes de programmation et de diffusion interrogeant le rapport entretenu entre les plateformes et les salles de cinéma.

Ces questionnements sont de rigueur aujourd'hui, à l'heure où l'on parle beaucoup du potentiel péril de la salle face aux nouvelles plateformes de SVOD en ligne. En faisant communiquer et interagir ses différentes activités (production, distribution, exploitation, plateforme) Shellac entend créer un « outil global » au service des films et de leurs auteurs.

B. Faire exister les films : l'exposition dans la durée

Pour faire vivre cette programmation de films, des outils sont mis en place. L'une des spécificités de la programmation par Shellac, c'est l'engagement dans la

durée. Cette logique de programmation n'est ni nouvelle ni unique en France, on peut la retrouver par exemple dans les réseaux de salles type Utopia. Mais à Paris ce n'est pas la tendance actuelle : depuis des années elle est plutôt à l'accélération de la rotation des films sur les écrans et à la disparition prématurée d'un grand nombre d'entre eux.

1. L'engagement dans la durée

Dans un contexte d'accélération de la rotation des films en salle, que ce soit dans ses cinémas à Marseille ou maintenant au Saint-André-des-Arts à Paris, Shellac souhaite avant tout promouvoir un modèle qui donne du temps aux films pour exister en salle. Juliette Grimont s'engage, pour chaque sortie nationale à garder le film à l'affiche minimum 4 semaines et, si le film fonctionne, elle ne voit aucune raison de l'arrêter. La plupart des films qui connaissent une sortie nationale restent plus de 5 semaines à l'affiche là où dans d'autres salles — en particulier les salles des circuits comme MK2 ou UGC — les films peuvent quitter les écrans au bout de deux semaines, parfois même moins à l'heure actuelle où les engagements de programmation entre exploitants et distributeurs se sont réduits comme peau de chagrin depuis la crise sanitaire. « Nous avons vraiment cette volonté d'adapter le modèle de la Baleine à une situation parisienne, c'est-à-dire qu'on garde les films le plus longtemps possible. »[59]

Ce modèle peut se retrouver dans la manière de programmer les salles du réseau Utopia, qui en font l'un de leur argument de défense d'une programmation audacieuse et respectueuse. Importé à Paris, ce modèle se veut être une alternative aux exploitations Art et Essai plus classiques. Là où les autres salles indépendantes et de circuits travaillent sur l'immédiateté du désir des spectateurs et la force marketing des distributeurs, Shellac choisit de travailler sur un programme très éditorialisé et de le défendre dans la durée, comme on travaille un catalogue, en venant au devant des oeuvres. Cette durée d'exposition laisse le temps aux films de s'installer dans un cinéma, un quartier, une ville. Un élément très important dans la vie de ces films, c'est le bouche-à-oreille et celui-ci peut prendre du temps.

---

[59] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

> C'est la question : qu'est ce qu'on espère d'un film ? Au delà de préoccupations économiques, il y a la question de l'aura qui se pose. Est-ce que l'aura d'un film ne serait pas plus grand quand il est resté pendant plusieurs mois à l'affiche à Paris que quand il est resté seulement deux semaines ? Ne reste-t-il pas plus longtemps dans les mémoires ? Ne serait ce que parce qu'il continue d'être là, affiché dans un cinéma, la bande annonce qui tourne…etc. Je pense que c'est important pour les films de marquer une ville par leur présence pendant longtemps[60].

A défaut de bénéficier de campagne marketing à l'échelle nationale, un film peut exister par sa présence symbolique mais également physique via la présence de son affiche dans le hall, de sa bande-annonce dans la salle, etc. Les films défendus par Shellac ne sont pas nécessairement les premiers choix pour un spectateur. Ne pas être dans les premiers choix d'un spectateur n'est pas un mal en soi, cela n'enlève rien à la qualité du film mais cela devient problématique lorsque le film quitte les écrans de manière prématurée, la question de son exposition se pose. En effet le spectateur aura naturellement priorisé ses premiers choix et au moment où il voudra voir le film en question, celui-ci aura disparu.

L'économiste Françoise Benhamou parle des paradoxes de la culture en mettant notamment en lumière l'attente de résultats immédiats imposés par le marché : « Elle doit afficher des résultats de court terme quand la culture a trait avant tout aux rythmes longs de la création, de la préservation des patrimoines, de la formation des publics[61]».

Dans son rapport sur la concentration Pierre Kopp fait le constat suivant :

> En 2014, à la fin de la première semaine d'exploitation, un film a (en moyenne) déjà enregistré 37% du total de ses entrées (contre 32% en 2000). Lors de la quatrième semaine d'exploitation, ce taux atteint 82% (76% en 2000). Pour les films Art et Essai et les films « du milieu » c'est pire encore, alors que ce sont des films qui d'usage sont des films de « bouche à oreille » (en 2014, les films Art et

---

[60] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[61] BENHAMOU Françoise, *Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison ?,* p.8

> Essai ont réalisé 76% de leurs entrées lors des 4 premières semaines, contre 65% en 2000)[62].

La rotation accélérée des films sur les écrans épargne une catégorie de film qui a la capacité de générer des entrées et donc de l'argent très rapidement, des films qui existent bien avant leur arrivée sur les écrans tant les moyens mis dans la communication et la force de frappe marketing sont importants. Mais qu'en est-il des autres films ? Ceux qui nécessitent du temps, de la réflexion, du bouche à oreille ? Ceux qui questionnent les formes et inventent des nouvelles façons de montrer le monde ? Comment leur laisser le temps d'exister dans ce marché ? Mais comment également leur laisser le temps d'exister dans un lieu, dans une ville, dans une histoire du cinéma ?

2. Moyenne par séance

Même si c'est le cas dans toute la France, à Paris - et nul ne peut le nier - il y a une attention particulièrement forte portée sur les entrées. Beaucoup de logiques et de stratégies de programmation sont fondées sur les chiffres, tout particulièrement ceux de la première semaine. On peut le comprendre car au vu du marché actuel et des habitudes de programmation dans la capitale, les chiffres de la première semaine d'un film déterminent sa vie future, son maintien ou son décrochage des écrans ou encore la réduction drastique de ses séances.

> Une deuxième réponse à ce dévoilement douloureux consiste à critiquer la pertinence des indicateurs utilisés : s'il peut être approprié de comptabiliser sur quelques semaines le nombre d'entrées de films à grand tirage dont la stratégie est d'occuper un maximum d'écrans durant les premières semaines suivant la sortie du film, il semble que ce mode de comptage puisse désavantager des films voués à un parcours plus long. La contrainte matérielle d'un nombre de copies plus restreint, les moyens de promotion plus réduits compensés par le « bouche-à-oreille » que peut susciter un « bon » film, ainsi que la relance éventuelle de l'exposition après

[62] KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration,* n°152

> l'obtention de prix, sont à même d'expliquer, pour les films recommandés RD, des durées de vie plus longues que celle de la moyenne des films[63].

En effet, pour certains films les outils mis en place pour déterminer la viabilité d'un film et sa vie future sur les écrans ne sont pas adaptés. Pour contrebalancer cette loi du marché qui dessert un nombre important de films faits pour exister dans la durée, Juliette Grimont explique qu'elle préfère réfléchir en moyenne d'entrées par séance. Elle propose souvent aux distributeurs de ne pas forcément être sur du plein programme mais plutôt penser une exposition réduite en nombre de séances par semaine pour privilégier une exposition dans le temps et faire durer les films le plus longtemps possible. Elle précise tout de même que certains films ne sont pas adaptés à cette logique de programmation et pour y avoir accès dans ce contexte concurrentiel le plein écran reste nécessaire. Cependant, il est intéressant d'appliquer cette logique vertueuse à un certain nombre de films présentés au Saint-André, mais également à la Baleine à Marseille. C'est le cas par exemple du film *Maudit !* d'Emmanuel Parraud sorti le 15 novembre 2021 au Saint-André. Le film n'est pas sorti en plein programme mais uniquement sur une séance par jour en soirée pendant les deux premières semaines, puis quelques séances les semaines suivantes (toujours en soirée). En donnant au film un horaire avantageux et en l'accompagnant d'événements pour la plupart des séances, on s'assure d'avoir un taux de remplissage correct et le film a le temps de bénéficier du bouche à oreille. Au total, il y a eu 29 séances générant 687 entrées et une moyenne de 24 entrées par séance.

Aurélie Pinto aborde dans son livre *Sociologie du cinéma* la différence entre la réussite économique, donc en terme d'entrées, et la réussite symbolique d'un film qui a plus à voir avec le prestige artistique. Cette reconnaissance symbolique dont bénéficient certains films met en général plus de temps à être obtenue que la réussite économique de certains films qui pour la plupart ont une carrière relativement courte dans les salles

---

63 PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.98
Elle fait référence au fait que les films RD représentent en moyenne 15% des sorties et représentent 2% des entrées effectuées sur une année.

de cinéma. Elle explique que « les films les plus valorisés sur le plan symbolique revendiquent régulièrement une distance aux codes et stratégies du cinéma commercial. Comme dans la littérature ou les beaux-arts, la reconnaissance du « cinéma d'auteur » passe par la consécration de l'artiste, de son point de vue et de sa singularité [Benghozi, 1989 ; Bourdieu, 1992] - une consécration charismatique[64] ».

C'est également ce que rappelle François Aymé, président de l'AFCAE dans l'édito du Courrier de l'AFCAE du mois de février 2022.

> Nous assistons, ces derniers temps, à la montée en flèche du succès public et commercial comme mètre étalon de la réussite. La dimension artistique est clairement mise au rayon des produits en voie de péremption. Le succès public est un fait concret, quantifiable, objectif. Simple. Imparable. […] Les résultats d'audience ou de fréquentation sont bien des informations essentielles, objectives et même indispensables mais considérer que, pour l'audiovisuel et les films, ces données doivent éclipser toute autre forme d'appréciation est une grave erreur.
> Une erreur qui réduit la vision du cinéma à une activité exclusivement économique et commerciale, où les « performances » constituent les indicateurs n°1, comme dans une compétition sportive[65].

C. Accompagner chaque film

Chaque film connaît une sortie qui lui est propre ; vouloir uniformiser la façon de sortir les films peut devenir très désavantageux pour certains d'entre eux, en particulier les films dits « fragiles », moins identifiés du public et pour lesquels il y a donc moins de demande. D'autre moyens existent et peuvent s'avérer vertueux pour une typologie de films.

---

64 PINTO Aurélie, MARY Philippe, *Sociologie du cinéma,* p.18

65 AYME François, « Édito : Performance et contre performance », *Courrier de l'AFCAE n°282*

1. La multiprogrammation

La sortie nationale reste une étape importante dans la vie d'un film. Il n'y a pas de raison que certains films, plus confidentiels et moins diffusés en soient privés. Jean-Marc Zekri lors de notre entretien explique que si une salle comme le Reflet Médicis ou le Saint-André-des-Arts ne sortent pas certains films en sortie nationale, personne ne le fera. Or ces sorties nationales permettent aux films d'exister sur les écrans, mais aussi permettent aux cinéastes de continuer leur carrière. « Si même nous, nous ne faisons pas ce travail de sortie nationale avec les distributeurs, il y a toute une famille de films qui sera peut-être financée autrement et vue ailleurs mais qui ne sera plus visible en salle de cinéma[66]. » Et comme nous l'avons évoqué plus haut, certains de ces auteurs seront peut-être dans quelques années des auteurs plus identifiés par le public et donc en capacité de générer des recettes plus importantes, il serait dommage de s'en priver. Pour ce faire, les salles mais aussi les distributeurs doivent réfléchir ensemble à des moyens de mettre en valeur un film en adaptant sa sortie dans chacune des salles. L'exposition et le nombre de séances d'un film en première semaine est souvent au centre des négociations, or nous pouvons observer des alternatives au plein écran qui peuvent s'avérer favorables dans certains cas.

En août 2017 le Médiateur du cinéma a émis une recommandation sur les conditions d'exposition des films dans les cinémas de deux et trois écrans, s'appuyant sur une étude éloquente qu'elle a réalisée dans ces établissements. Elle démontre notamment que « dans de nombreux cas, la multiprogrammation dès la première semaine dans les établissements de deux et trois écrans serait davantage génératrice d'entrées, qu'elle offrirait une durée de vie plus longue au film et permettrait de répondre aux exigences de diversité et de pluralisme voulues par le législateur. »

Elle invite les distributeurs à « envisager plutôt qu'un modèle systématique de plein programme en première semaine, une valorisation de l'oeuvre sur un modèle d'exploitation plus long avec un nombre de séances réduit mais potentiellement plus

[66] Entretien avec Jean Marc Zekri le 17/02/22

rentable » et ceci « en s'appuyant sur la bonne connaissance de l'exploitant des pratiques et préférences cinématographique de son public[67] ».

Dans son mémoire portant sur la multiprogrammation Céline Salelles met en lumière le fait que la multiprogrammation peut être pratiquée sur des films forts en première semaine même si cette pratique n'est pas la plus appréciée des distributeurs. Elle établit également : « On constate que certains petits distributeurs acceptent la multiprogrammation pour s'assurer de voir sortir leurs films. Ces derniers soutiennent la multiprogrammation comme source d'animation dans les salles qui peut être plus bénéfique à certains de leurs films selon leur typologie[68] ».

C'est un pratique adoptée par le Saint-André et les différents distributeurs avec lesquels ils travaillent. C'est le cas du film documentaire *Traverser* de Joël Akafou distribué par la société de distribution Vraivrai films en sortie nationale le 5 janvier 2022 au Saint-André. Le film n'est pas sorti en plein programme mais à tout de même totalisé 282 entrées au total sur 13 séances (pour la plupart événementialisées) donc une moyenne de 22 entrées par séance, pour une durée d'exploitation de 6 semaines. Puis une dernière séance deux mois et demi après la sortie qui a rassemblé 45 spectateurs. Ce même modèle a été reproduit pour la sortie le 30 mars en exclusivité du film *Que m'est-il permis d'espérer* de Raphael Girardot et Vincent Gaullier. Tout comme pour *Traverser* la sortie du film a été accompagnée d'une série d'événements en partenariat avec de nombreuses associations ou personnalités ainsi que d'une exposition d'affiches sérigraphiées dans le hall du cinéma, organisée en lien avec le sujet du film. Cette sortie a rassemblé 221 spectateurs la première semaine, ce qui représente 24,8% des entrées faites au Saint-André cette même semaine du 30 mars[69]. À l'heure où ces lignes sont écrites le film est encore à l'affiche et des événements sont planifiés jusqu'au 12 avril et sûrement plus encore, mais nous n'avons pas de vision sur les entrées après le 5 avril.

---

[67] Le Médiateur du Cinéma, *Recommandation sur les conditions d'exposition des films dans les cinémas de deux et trois écrans*

[68] SALELLES Céline, *La multiprogrammation au coeur des oppositions distributeurs/ exploitants : à prendre ou à laisser ?*

[69] Source : Cinéoffice

Le cinéma offre donc une véritable vitrine et terrain d'expérimentation pour les cinéastes et les distributeurs.

2. L'événementialisation de séance

Dans son modèle de programmation et d'exploitation Shellac propose beaucoup d'événementialisation de séances. Certains films vont être quasiment systématiquement accompagnés. Cela peut prendre des formes différentes : venue d'équipe, présentation par un critique, débat avec des associations mais aussi lecture, diffusion de court métrage, concert, etc. Juliette explique que chaque sortie de film se discute avec le distributeur et l'équipe du film. Des événements et une programmation sur-mesure sont mis en place selon la typologie du film, sa couverture presse et médiatique, l'engagement et la disponibilité de l'équipe du film ou encore selon les ressources qui peuvent être mobilisées pour faire des événements. À partir de ce moment, il faut déterminer si le film nécessite uniquement des séances événementialisées, un mix ou si au contraire le film est fait pour vivre sa vie seul et que des séances « sèches » seront alors suffisantes.

Ce regard spécifique sur les sorties de certains films nécessite un travail en amont et un engagement de la part de la salle et du distributeur, ce qui n'est pas toujours facile dans ce contexte où, dans la plupart des salles et particulièrement celles des circuits, la programmation est faite le lundi et les engagements se font et se défont jusqu'au dernier moment.

> Enfin, l'opposition quantitatif / qualitatif peut être lue comme une stratégie d'atténuation de la violence du verdict des chiffres. (…) Les chiffres bruts des séances ou des entrées masquent en effet le travail d'accompagnement des films réalisé par certaines salles (classées AE, parfois RD), qu'il s'agisse de l'invitation du réalisateur ou de l'équipe technique du film, de l'organisation d'une rencontre avec des associations locales liées au thème du film, de l'édition de programmes spécifiques. Bien que pouvant se traduire dans l'évaluation chiffrée de la réception du film (les séances spéciales amenant en général un public plus abondant que des séances courantes), les conditions d'exposition du film ne transparaissent pas directement dans une telle enquête. Or les tenants de la qualité cinématographique

> insistent tout autant sur les qualités intrinsèques de l'œuvre que sur l'expérience individuelle et collective qu'elle peut susciter au sein du public : 100 entrées réparties sur 15 séances ne sont, de ce point de vue, pas équivalentes à 1 séance accompagnée d'un débat ayant réuni 100 personnes[70].

Encore une fois, il faut trouver l'équilibre et s'adapter à chaque film pour le faire exister au mieux et peut-être espérer en retirer la meilleure rentabilité, qu'elle soit d'ordre symbolique ou économique. Ici nous ne considérons pas l'événementialisation comme une simple valeur ajoutée mais comme un écrin que seule la salle peut apporter. Il s'agit de défendre un film que l'on a choisi de programmer et par la même occasion mettre en valeur la salle et son importance. C'est l'accompagnement d'un film mais également des spectateurs, créer un environnement où le film trouve sa place et a le temps de vivre et d'être vu.

3. Les films en continuation

Pour le moment l'accès à des sorties nationales de films RD plus porteurs n'est pas encore possible pour le Saint-André. Mais le modèle que propose Shellac n'est pas exempte d'obligation de rentabilité économique. Il faut tout de même trouver l'équilibre financier pour continuer à assumer le positionnement sur les films « fragiles ». La salle doit pouvoir garantir la diversité de la programmation de ses films pour attirer des publics mais aussi atteindre un taux de performance suffisant pour être approvisionnée en films. Les films programmés en continuation permettent d'élargir l'offre mais également de soutenir économiquement le reste de la programmation qui malgré quelques réussites demeure économiquement peu viable. Le travail sur les continuations permet également d'avoir accès à des films qui ne sont pas forcément prévus pour cette typologie de salle en sortie nationale.

> Pour les continuation notre politique est un peu plus ouverte, on est moins focalisés sur des films recherches, très pointus. On essaye d'avoir accès à d'autres films qui

[70] PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films "Recherche et Découverte" dans les salles de cinéma », p.99

> correspondent évidement à notre ligne éditoriale mais qui sont fabriqués dans une autre économie. Je prends l'exemple d'*Annette* ou de *Licorice Pizza* qui sont tous les deux sortis par des grosses majors et qui étaient complètement inaccessibles pour nous au moment de leur sortie mais qui par contre ont une esthétique qui correspond tout à fait à celle qu'on a envie de défendre. Il y a des tentatives formelles qui nous intéressent profondément mais auxquelles on ne pourrait pas avoir accès au moment de leur sortie parce qu'on est pas le genre de salle faisant partie de leur plan de sortie[71].

Le travail sur les films en continuation au niveau de la durée d'exposition est quasiment le même que sur les exclusivités. Il faut de toute manière pouvoir proposer un nombre suffisant de séances pour accéder à ces films puisque d'autres salles du quartier souhaitent les diffuser et que la concurrence reste très présente, y compris pour les films en continuation. Comme pour les sorties nationales, l'idée est de faire durer le film le plus longtemps possible, « quitte à ce que ce soit sur une seule séance par semaine mais que cette séance soit au bon horaire. Chaque semaine on examine les résultats en fonction de l'horaire du film qu'on a programmé et quand on trouve le bon horaire on essaye de le garder et de le faire fructifier de semaine en semaine[72] ».

Encore une fois il est intéressant de raisonner en moyenne d'entrées par séance : si l'horaire est avantageux une séance par semaine peut valoir plus qu'une par jour à un horaire peu attractif. Par exemple *Annette* est à l'affiche depuis 27 semaines[73] et n'est diffusé plus qu'une fois par semaine, le samedi ou dimanche entre 15H et 18H selon les semaines. Le film a bénéficié de 69 séances pendant ces 27 semaines pour un total de 1138 entrées au total. Cela ne pèse pas lourd comparé au 130 000 entrées réalisées à Paris pendant cette période mais qui représente tout de même une moyenne de 16,5 entrées par séance pour le Saint-André. Il en va de même pour *The French Dispatch*, gardé à l'affiche pendant 15 semaines[74] pour un total de 58 séances et 929 entrées ce qui

---

[71] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[72] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[73] Du 22/09 au 29/03 - A ce jour le film est toujours programmé au Saint-André des Arts

[74] Du 15/12 au 29/03 - A ce jour le film est toujours programmé au Saint-André des Arts

donne à une moyenne de 16 entrées par séance. Un film comme *Le Diable n'existe pas*, moins porteur qu'un film de Wes Anderson mais qui bénéficie tout de même d'une bonne couverture presse et médiatique spécialement à Paris, a fait en 14 semaines[75] une moyenne de 20 entrées par séance, avec 1232 entrées pour 63 séances.

[75] Du 22/12 au 29/03 - A ce jour le film est toujours programmé au Saint-André des Arts

III. Adaptation locale : Les savoir-faire mis à disposition

Lorsque Shellac reprend l'exploitation du Saint-André des Arts la société apporte avec elle sa culture d'entreprise ainsi que des savoir-faire qui sont mis à disposition de la relance du cinéma.

> La culture d'une entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. À la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale ou de la direction de la communication qu'un vrai reflet de la réalité. Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par rapport aux concurrents ; et l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché et des collaborateurs[76].

Tout l'enjeu est de savoir si cette culture d'entreprise, parfois indicible, peut s'adapter au marché parisien et au Saint-André-des-Arts.

A. (Re)nouer avec les distributeurs : trouver sa place dans un marché extrêmement concurrentiel

Shellac propose un modèle fort fondé sur l'exposition des films dans la durée et l'événementialisation de séances afin d'accompagner au mieux les films selon leurs besoins. Les moyens mis en place servent à défendre une frange du cinéma qui est peu exposée et dont l'importance culturelle est primordiale. Tout l'enjeu de la relance du Saint-André des Arts est la capacité à adapter et insérer le modèle que propose Shellac dans le marché local. Si ce modèle a trouvé sa place à Marseille il est encore en construction à Paris, notamment vis à vis des distributeurs qui ont leurs habitudes sur la ville et en particulier dans le quartier Latin. Mais il y a la volonté de la part de Shellac de faire remonter à Paris un modèle développé dans un contexte beaucoup moins tendu.

---

[76] REY Dominique et DEVILLARD Olivier, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, p.3

1. La difficulté de s'insérer dans des dynamiques et habitudes déjà bien établies

> L'observation récente menée sur le travail de négociation du programmateur d'une salle indépendante parisienne auprès des distributeurs montre que cette activité se situe à un point de tension extrême sur le marché cinématographique. En effet, dans un contexte où le choix d'un programmateur indépendant est de plus en plus contraint par les circuits, notamment pour l'accès aux film AE porteurs, il doit déployer auprès de ses interlocuteurs distributeurs des stratégies d'argumentation très diversifiées : de la fidélité au « combat » des indépendants et de l'amitié ancienne qui les lie à l'exposé très rationnel des performances probables d'un film selon les « capacités » (de salles) prévues par les circuits concurrents, en passant par la menace du recours au Médiateur du cinéma ou aux médias [Pinto, 2018][77].

Eric Jolivalt, programmateur des salles du réseau Dulac Cinémas, rappelle lors de notre entretien que la programmation à Paris est une programmation ultra concurrentielle liée à la présence d'un grand nombre de cinémas, certains concentrés dans des mêmes zones. Cette concurrence, comme nous l'avons évoquée plus haut, se manifeste encore plus sur l'Art et Essai qui est demandé aussi bien par les indépendants que les circuits, certains cinémas indépendants peinent à accéder à certains films.

En tant que programmatrice du Gyptis et de la Baleine à Marseille, Juliette Grimont entretient de bons rapports avec les distributeurs. Mais souvent ce ne sont pas les mêmes interlocuteurs pour la programmation à Paris et celle pour le reste de la France, elle se retrouve donc face à des personnes qui savent comment elle travaille à Marseille pour la Baleine et le Gyptis mais qui pour autant, sont frileux de travailler avec le Saint-André-des-Arts dont l'image est très négative et les résultats - en termes d'entrées -, très faibles.

Aussi elle explique que les rapports sont très différents lorsqu'elle programme Paris ou Marseille. À Paris, les discussions entre un programmateur de salles et les distributeurs portent essentiellement sur les entrées et les chiffres. Pour la programmation des films à Marseille elle avait plus l'habitude de discuter des films en eux-mêmes, de leur place

[77] PINTO Aurélie, MARY Philippe, *Sociologie du cinéma*, p.77

dans l'histoire du cinéma et dans la société actuelle en se posant la question de comment leur trouver leur place propre. À Paris, même pour les « petits » films « Recherche et Découverte » le marché est si rapide que, parfois l'évaluation d'un film repose plus sur sa capacité à générer des entrées que sur ses réelles qualités cinématographiques.

Se pose également la question des habitudes et des dynamiques avec les autres salles du quartier. Le caractère extrêmement concurrentiel du quartier et la concentration de cinémas dans une même zone ne facilite pas le travail d'insertion. Juliette Grimont explique que « c'est dur d'avoir accès aux films et les distributeurs ont patiemment et difficilement établi des relations de confiance avec certains indépendants ou certains circuits et ils ne veulent pas changer leurs méthodes de travail, leurs habitudes, il faut qu'ils arrivent à sortir leurs films sur le quartier[78] ».

Juliette propose un nouveau mode de fonctionnement : un engagement pris très en amont pour une exploitation dans la durée. Un fonctionnement qui n'est ni novateur ni unique en France mais qui n'est pas la tendance dominante à Paris et qui peut donc nécessiter parfois de revoir les habitudes déjà mises en place avec d'autres salles. Anastasia Rachman le précise : « C'est ça aussi le travail que l'on veut mener au Saint-André, c'est déconstruire les archétypes de programmation à Paris, de ne pas programmer au dernier moment le lundi matin, mais très en amont et surtout sur des films que l'on dit « fragiles » et qui peinent à avoir des sorties à Paris. Il faut installer ces films très tôt auprès des spectateurs dans la salle. On essaye de faire ce travail 4-5 semaines avant la sortie mais c'est très dur à déconstruire car il y a tellement d'acteurs dans le processus que tout ne dépend pas de nous[79] ».

De plus, les distributeurs ont souvent des habitudes de combinaisons sur le quartier et des fidélités à certaines salles. Toute la subtilité est de trouver sa place sans défaire ces liens de confiance, particulièrement lorsque c'est dans l'interêt du film. Comme

---

[78] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[79] Entretien avec Anastasia Rachman le 13/02/22

l'explique Eric Jolivalt : « Certains distributeurs sont tellement spécialisés qu'il devient évident de rester fidèle à une salle pour travailler les habitudes des spectateurs[80] ».
Bien évidement au delà des salles ayant une ligne éditoriale proche du Saint-André, il faut également convaincre face aux circuits (UGC mais surtout MK2). Ces circuits ont un pouvoir de négociation important pour l'obtention d'un film qui leur permet d'exiger une copie sur les quartiers à concurrence dont le quartier latin fait partie. Par exemple une des exigences de MK2 est que lorsqu'un film sort au MK2 Beaubourg le plan de sortie ne doit pas inclure de salles du quartier latin identifiées comme des salles de continuation ; ainsi jusqu'à ce jour seul le Reflet Médicis est toléré par le circuit qui a le poids économique nécessaire pour que les distributeurs lui donnent raison. Cependant depuis la reprise du Saint-André des Arts Juliette Grimont explique qu'il y a souvent des combinaisons avec le MK2 Beaubourg[81], ça a été le cas par exemple pour : *Une histoire à soi, Une maison, Loin de vous j'ai grandi, The cloud in her room, Municipale, Great Freedom, Théo et les métamorphoses, Ghost Song* ainsi qu'une grande partie des sorties Shellac Distribution[82].

Pour Eric Jolivalt l'arrivée de la reprise de Shellac du Saint-André-des-Arts « est une très bonne nouvelle dans un quartier qui peine à rentrer tous les films indépendants alors qu'il reste l'épicentre de la cinéphilie parisienne[83] ».

Y a-t-il réellement trop de films ? Ou pas assez d'écrans ? Il semblerait que ce soit plutôt la concentration sur certaines productions et les habitudes de programmation qui mènent à ce constat. Pierre Kopp le précise dans son rapport sur la concentration :

> L'accélération du taux de rotation des films tient plus à une stratégie de programmation qu'à un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande. C'est la

---

[80] Entretien avec Éric Jolivalt le 13/04/22

[81] Entretien avec Juliette Grimont 02/03/22

[82] *Journal de Tuoa, J'ai aimé vivre là, Au crépuscule, La légende du roi crabe, En nous*

[83] Entretien avec Éric Jolivalt le 13/04/22

> répartition de l'offre sur les écrans qui pose problème et non la quantité d'écrans disponibles face à l'offre de films[84].

Ceci dit, Shellac tente justement de proposer une programmation complémentaire aux programmations déjà présentes sur le quartier. Pour pouvoir s'insérer dans le paysage de l'exploitation du quartier latin Shellac doit continuer à affirmer son image avec une programmation pointue et de défense d'œuvres singulières. Rester souple en acceptant des propositions et continuer les tentatives, être un laboratoire d'expérimentations tout en veillant à ne pas devenir une salle de « la dernière chance » pour les films qui n'auraient pas trouvé preneurs ailleurs et qui pourraient troubler la ligne éditoriale du cinéma.

2. Reconstruire l'image de la salle

Cela a déjà été évoqué précédemment mais nous ne pouvons pas nier l'importance de l'image et de l'aura d'une salle. Le Saint-André-des-Arts en fut la preuve puisque le cinéma a connu des heures de gloire et ce dès ses débuts dans les années 1970, il s'est très rapidement imposé comme un lieu unique et singulier avec en capitaine de navire Roger Diamantis, « découvreur de film ».

> Roger Diamantis tenait son cinéma, le Saint-André-des-Arts, comme une galerie de peinture. Il y exposait les films qui le touchaient. En toute confiance, nous allions chez lui nous payer une toile, comme on disait à l'époque pour ‘‘aller au cinéma’’[85].

Les mots d'Alain Cavalier pour parler de Roger Diamantis sont révélateurs de l'importance que prennent des choix de programmation lorsqu'ils sont assumés et affirmés. Le programmateur de la salle devient prescripteur et le cinéma un lieu important dans la vie d'un film. L'image d'une salle de cette typologie est construite en

---

[84] KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration,* n°155

[85] CHAPUY Arnaud, HUYGHE Axel, *Le Saint-André-des-Arts : Désirs de cinéma depuis 1971,* préface d'Alain Cavalier

grande partie par les choix de programmation, cette image sert à l'identification du point de vue des spectateurs mais également celui des distributeurs. Malheureusement l'image de la salle s'étant fortement détériorée depuis 10 ans, les distributeurs ont retiré la salle de leurs plans de sortie et ont perdu l'habitude de travailler avec le Saint-André-des Arts.

La nécessité aujourd'hui pour Shellac est de redonner une image identifiable et singulière à la salle via la programmation et le travail des équipes sur place. Réaffirmer les positions historiques de la salle tout en développant le modèle proposé par Shellac en s'adaptant au local.

3. Se faire connaître et convaincre par l'expérience

Tout l'enjeu pour Shellac dans les prochains temps est de montrer que le modèle qu'ils proposent est viable et qu'il a sa place dans le quartier afin de convaincre d'autres distributeurs de travailler avec la salle. « L'étape suivante d'un point de vue programmation c'est que des distributeurs qui nous font confiance pour nous confier des films en continuation le fassent de plus en plus pour des sorties nationales. Même si certains ont déjà leurs habitudes de programmation, élargir le champs des possibles[86] ». Le Saint-André se trouve à une étape où, d'une part c'est à lui de montrer que les distributeurs peuvent avoir confiance, d'autre part il faut que certains distributeurs se lancent pour que le cinéma puisse faire ses preuves.
Au fil des entretiens avec Juliette, Thomas ou encore Anastasia, on retrouve ce désir commun de rétablir un vrai dialogue et de retrouver une vraie harmonie avec les distributeurs. « On essaye de reconquérir la discussion constructive et le partenariat nécessaire entre les salles et les distributeurs, qui est quelque chose d'élémentaire mais qui s'est extrêmement dégradé depuis des années[87]. » Et ce particulièrement à Paris, même si certains affirment qu'ils entretiennent de bons rapports avec les distributeurs,

[86] Entretien avec Anastasia Rachman le 13/02/22

[87] Entretien avec Thomas Ordonneau le 04/03/22

beaucoup de tensions et de frustrations se font sentir des deux cotés, le contexte actuel ne favorisant pas l'apaisement[88].

Le projet que met en place petit à petit Shellac à travers la reprise du Saint-André-des Arts nécessite une implication de la part des distributeurs, sortir du rapport conflictuel et laisser place à de vraies collaborations, une mutualisation des forces et des savoir-faire pour un accompagnement commun et sur mesure des films.

Le temps a des vertus, Shellac fait le choix de se faire connaître et de convaincre par l'expérimentation et les tentatives qui changent les habitudes.

B. Politique d'animation : l'événementialisation de séances, une façon de s'ancrer localement

Le Saint-André-des-Arts entend développer une politique d'animation très active. Actuellement le cinéma propose en moyenne sept événements par semaine, un événement par jour, parfois plusieurs ont lieu le même soir. Pour favoriser la fréquentation et accompagner au mieux un film, la salle de cinéma doit apporter plus qu'un simple lieu de projection. Comme le recommande Jean-Maris Dura dans son rapport sur les salles de cinéma de demain[89], les salles doivent être pensées avant tout comme des lieux de vie et de rencontres. Cette conception de la salle comme un lieu vivant va dans le sens du développement de la diversité des films montrés sur les écrans. De nombreuses salles aujourd'hui en France s'inscrivent dans cette démarche.

1. Animer une salle à Paris

À Paris on peut trouver de nombreux exploitants qui œuvrent pour animer leurs salles et proposer des évènements tout au long de l'année, cependant ça n'a pas toujours été le cas et les habitudes sont progressivement entrain de changer. Sur la question de

---

[88] Crise sanitaire, concentration des entrées sur certains titres, baisse de la fréquentation, rotation accélérée..

[89] DURA Jean-Marie, *La salle de cinéma de demain*

l'accompagnement des séances, Amandine Larue, la déléguée générale adjointe de l'association des Cinémas Indépendant de Paris, estime qu'il y a tout un pan de travail à ce niveau qui mériterait d'être développé dans la capitale pour sortir du modèle de base de l'événementiel qui depuis longtemps se cantonne à la rencontre avec les cinéastes et/ ou le cinéclub quand il s'agit de patrimoine. Lorsqu'on se pose la question des raisons qui expliquerait cette tendance, elle argumente que pendant très longtemps à Paris, contrairement à tout le reste de la France, les gens venaient d'eux-mêmes. Les habitants de Paris sont quotidiennement en face d'affiches promotionnelles pour les films, Paris est une ville dense en population, il y a une histoire avec le cinéma et on y trouve beaucoup d'étudiants, de cinéphiles, de spectateurs réguliers. Mais depuis quelques années il y a une baisse de la fréquentation, ou du moins c'est ce qui est ressenti et souvent constaté dans les salles « indépendantes » A&E. L'arrivée des circuits à la fin des années 1990 et leurs positionnements sur les films A&E ont intensifié les rapports concurrentiels, quoique les habitudes de programmation et d'événementialisation ne changent pas tant que ça. « En effet la séance sèche où on ne fait rien parce qu'il y a l'affiche dans les couloirs du métro : ça ne marche plus. »[90]

Au fur et à mesure, apparait la remise en question de l'événementialisation dans l'exploitation parisienne et des habitudes prises pendant des décennies et qui mériteraient d'être réévaluées. Jean-Marc Zekri rejoint ce courant de pensée avec le Reflet Médicis, salle active en terme d'événements et de réflexions autour de logique d'accompagnement des films :

> À titre personnel ça m'intéressait de travailler un peu différemment de ce qui se faisait à Paris et de m'emparer de la salle en faisant vraiment le travail que faisait nos collègues en région, c'est-à-dire un travail plus soigné d'accompagnement des films - ce qui ne se faisait vraiment pas à Paris[91].

[90] Entretien avec Amandine Larue le 18/02/22

[91] Entretien avec Jean Marc Zekri le 17/02/22

2. S'ancrer

Dans son mémoire de fin d'étude à la Fémis, Alix Ménard aborde le sujet de la salle comme un lieu de rencontre et avec ça la possibilité de s'ancrer localement.

> « Rassembler différentes étapes de la vie d'un film au sein d'un même lieu permet de renforcer un peu plus sa ligne éditoriale, valoriser l'image du lieu et étendre sa reconnaissance locale, régionale voire nationale. Cela peut se faire par le regroupement entre producteurs-distributeurs et exploitants indépendants ou par l'exploitant qui se lance dans ces activités qui entoure la vie d'un film. Cela offre des avantages pour chacune de ces activités : une sécurisation des risques et la concrétisation du travail d'édition du distributeur (et producteur), incarnée dans un cinéma. »[92]

Cette démarche d'événementialisation de séance doit servir le film, ce dernier doit rester au coeur de l'action menée. Elle doit servir à investir et engager des spectateurs potentiels mais également des partenaires qui pourraient être intéressés par le développement d'une réflexion et d'un travail autour du film en question. Cette démarche sert avant tout à rassembler différents acteurs autour d'un film mais également autour de la salle de cinéma. Elle permet de renforcer la ligne éditoriale de la salle et de lui procurer une identité singulière et identifiable auprès du public et des différents acteurs professionnels.

Pour Juliette Grimont le travail entre le distributeur et l'exploitant doit être un travail partenarial. Cependant avec sa double expérience Marseille-Paris elle constate que Paris est une fois de plus un cas particulier. Dans le reste de la France, en règle générale, l'exploitant qui organise des événements autour de films connaît le contexte local, les associations à contacter et les partenariats possibles. Les distributeurs étant en quasi totalité situés à Paris ont du mal à se faire une idée précise des dynamiques entre les différents acteurs locaux d'une ville. Comme partout il y a des habitudes, des conflits, des oppositions, des concurrences ou rivalités. Il n'est pas rare que cela entrave le

---

92 MÉNARD Alix, *L'avenir des cinémas indépendants Art et Essai privés au sein de la nouvelle fabrique urbaine,* p.83

travail de l'exploitant lorsque le distributeur interfère dans le travail du hors média. Or à Paris les habitudes sont tout autres : l'idée générale qui circule est que le distributeur est en charge de la partie hors média, du contact d'association pour l'organisation d'événements ou de partenariats. Mais les rapports sont parfois troubles : « en général les distributeurs savent qui doit faire quoi, mais à Paris ce n'est pas toujours clair et ce flou n'aide pas forcément au travail des uns et des autres car cela produit des frustrations, des incompréhensions, des quiproquos[93]… »

Il est donc important de se mettre d'accord sur la répartition du travail et d'être en dialogue constant avec les distributeurs. Anastasia Rachman qui gère ce rapport au quotidien pour le Saint-André découvre et apprend au fur et à mesure les habitudes et façon de travailler de chacun en fonction de la salle.

3. Quelques exemples

Comme à la Baleine, le Saint-André-des-Arts a entamé un travail en partenariat avec l'ACID, une « association née en 1992 de la volonté de cinéastes de s'emparer des enjeux liés à la diffusion des films, à leurs inégalités d'exposition et d'accès aux programmateurs et spectateurs. Ils ont très tôt affirmé leur souhait d'aller échanger avec les publics et revendiqué l'inscription du cinéma indépendant dans l'action culturelle de proximité[94] ». Plusieurs séances sont portées par les jeunes ambassadeurs de l'ACID qui assurent la programmation, la promotion et l'animation des séances. Ce type de projet permet au fil du temps de créer chez ces jeunes ambassadeurs un sentiment d'appartenance à la salle. Petit à petit des communautés se forment et naturellement participent à l'évolution et à la transformation de l'identité et de l'image du cinéma.

Sur la question du public jeune il est important pour une salle de rester attentive aux valeurs portées par les jeunes générations, la salle peut leur offrir un lieu de rencontres et de réflexions. Le Saint-André-des-Arts a par exemple mis en place un partenariat

---

93 Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

94 Site de l'ACID

avec Sorociné, éditeur de podcasts féministes et cinéphiles en créant le Sorocinéclub visant à mettre en valeur le matrimoine cinématographique.
Le but étant de s'ouvrir à des partenaires qui eux-mêmes pourront être prescripteurs auprès de leurs communautés. L'équipe de Sorociné est invitée à présenter certaines séances de la programmation en lien avec leur ligne éditoriale mais également à proposer des séances et créer des événements. Par exemple quelques jours après la sortie du 6 octobre 2021 de *Delphine et Carole, Insoumuses* de Callisto McNulty, une double projection a été organisée avec la diffusion du film *Sois-belle et tais toi* (1981) de Delphine Seyrig en présence de Callisto McNulty et en partenariat avec le Centre Audiovisuel Simone de Beauvoir. Cette double séance-événement a réuni une cinquantaine de spectateurs avec une forte présence des 15-25 ans.

Sur des titres plus porteurs le Saint-André-des-Arts a lancé le rendez-vous « Querelle » en partenariat avec Raphaëlle Pireyre, critique cinéma et Morgan Pokée, critique cinéma et programmateur du Concorde de la Roche-Sur-Yon. Il s'agit d'une série de rencontres entre un cinéaste et ses collaborateurs autour d'un film afin d'évoquer l'élaboration de ce dernier par celles et ceux qui l'ont fabriqué. Chaque rencontre est organisée autour des différents aspects de la création du film : image, son, production, scénario, directeur de casting… En septembre 2021, c'est le film *Onoda* de Arthur Harari qui était présenté. Sur 4 séances 170 spectateurs au total on participé à ces rencontres pour une moyenne de 42,5 entrées par séance-rencontre. En mars 2022 le rendez-vous « Querelle#2 » a eu lieu autour du film *Enquête sur un scandale d'Etat* de Thierry de Peretti, pour un total de 141 spectateurs. Ces séances sont présentées plusieurs semaines après la sortie, cela permet de continuer à faire vivre le film alors que ce dernier a déjà quitté les écrans dans plusieurs cinémas.

La sortie du film *Municipale* de Thomas Paulot distribué par Rezo a également fait l'objet de séances événementialisées. L'organisation de ces séances se fait bien en amont de la sortie et en partenariat avec le distributeur et les cinéastes. Anastasia Rachman organise régulièrement des réunions avec ces derniers afin de discuter ensemble des envies de chacun et des différents événements pouvant être mis en place.

Ces événements sont organisés tout au long de l'exploitation du film et pas seulement lors de la sortie ou de la première semaine. Pour *Municipale* un dernier événement a été organisé en présence de l'équipe du film et du journaliste militant Taha Bouhafs, six semaines après la sortie et a permis de rassembler une trentaine de spectateurs.

Le cinéma est également en partenariat avec la revue de cinéma *Débordements*, ce partenariat prend la forme d'un cinéclub mensuel avec la présence d'invités et la diffusion de courts métrages rares, de films d'artistes, de jeunes vidéastes, etc, ce qui permet encore une fois la diversification des films montrés au Saint-André-des-Arts et la diffusion sur grand écran de la jeune création et de formes cinématographiques innovantes. Le Saint-André accueille également plusieurs festivals au cours de l'année (Europe autour de l'Europe, Festival du cinéma de Turquie à Paris, le Maghreb des films, entre autres). Cette liste d'événements et d'expériences est non exhaustive, elle est en constante mutation.

Si cette hyper activité en terme d'événements peut paraître parfois démesurée elle est au coeur de la stratégie mise en place par la nouvelle équipe au Saint-André-des-Arts pour faire revivre la salle. La salle entend créer un élan, attiser la curiosité, montrer qu'il y a du mouvement en proposant un espace d'échange, de vie, de création pour les spectateurs mais aussi pour les distributeurs, cinéastes et autres professionnels souhaitant inventer de nouvelles formes de diffusion.

C. L'importance du travail d'une équipe sur place

Pour faire vivre et mettre en pratique le modèle de programmation et d'animation que propose Shellac, le travail d'une équipe sur place est primordiale. À son arrivée au Saint-André-de-Arts, Thomas Ordonneau qui vit à Marseille mais est souvent de passage à Paris, a du reconstruire une équipe : une équipe capable d'incarner le projet pour gagner la confiance des professionnels mais également porter le projet auprès des publics.

1. L'incarnation d'un lieu et d'une programmation

Juliette Grimont vivant à Marseille, il est important pour elle d'avoir une « personne relais » sur place à Paris. C'est avec Anastasia Rachman, la directrice, qu'elle forme « les deux faces d'une même pièce[95] ». Les deux sont parfaitement complémentaires et indispensables l'une à l'autre, cette cohésion et cette complémentarité est d'autant plus importante puisque Juliette Grimont effectue le travail de programmation à distance.

> À Paris les enjeux de la programmation ne sont pas du tout les mêmes qu'à Marseille, j'ai découvert ça en le pratiquant. Ça demande une spécialisation dans un certain type de rapport aux distributeurs, c'est donc plutôt avantageux que nous soyons deux personnes et que l'une d'entre elle soit sur place. L'une s'occupe des questions de concurrences, d'accès aux copies, aux films, aux sorties nationales et l'autre s'occupe plus de la vie de la salle, son ancrage local, ses évènements, sa communication, etc[96].

La place de la directrice, ici au Saint-André, est importante. Elle se doit d'être proactive, d'aller à la rencontre des professionnels, de garder un œil constant sur la jeune création, entretenir les rencontres faites sur place et être en contact direct avec les spectateurs. Avec son parcours dans la distribution, Anastasia Rachman a une très bonne connaissance du secteur. Du côté de la distribution[97], elle a souvent été confrontée à une lassitude et un manque d'engagement de la part des exploitants. Aujourd'hui du côté de l'exploitation, elle veut montrer que c'est possible de faire autrement et que malgré quelques ratés, la prise de risque et l'expérimentation doivent rester au coeur de la démarche de programmation d'une salle de Recherche et Découverte comme le Saint-André. Il est possible d'inventer et de proposer de nouvelles choses pour faire vivre cette frange du cinéma trop peu diffusée.

---

[95] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[96] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

[97] Pendant 7 ans chez Shellac distribution puis 3 ans chez Météore Films

Le rythme soutenu et la diversité des événements ne peuvent être possibles que si une équipe impliquée et compétente est en capacité de les incarner sur place. C'est pourquoi Shellac a voulu que la qualité du travail éditorial proposé soit portée par une équipe cinéphile, pleinement intégrée dans le milieu de la création cinématographique. Le but étant de donner à la salle une identité marquée. Les personnes qui composent l'équipe du Saint-André ont tous un réel intérêt pour le cinéma et ainsi peuvent porter un regard singulier sur les films programmés, conseiller et échanger avec les spectateurs, se distinguant par ce travail des circuits à l'identité plus neutre. L'équipe est également importante pour assurer un accueil chaleureux et soigné des spectateurs et des talents. L'idée est que chaque personne de l'équipe porte un engagement fort sur le travail à mener ; la directrice précise que chacun a la possibilité de s'investir dans un domaine qui lui sied et dans lequel il veut innover, grandir en même temps que la salle.
Reconquérir la salle de cinéma comme un lieu de tous les possibles, de toutes les rencontres, de tous les échanges, pour les spectateurs mais également pour l'équipe de la salle.

Simplement programmer des films et proposer des événements ne suffisent pas non plus : cela doit s'accompagner d'un travail de communication et l'équipe sur place joue un rôle clé. La communication peut prendre différente forme : médias, réseaux sociaux, affichage, programme à emporter, édito, etc. De nouvelles formes sont à inventer et à tester. Lorsqu'on parle de communication cela induit également le travail de prospection qui prend tout son sens pour une salle. Aller à la rencontre et à la recherche des publics potentiels. Au Saint-André il y a un travail de prospection fait pour une grande partie des films, informer sur la sortie d'un film mais également sur les événements mis en place autour de ce dernier. À chaque sortie de films ou soirée événementielle, une liste de contacts est établie afin de faire un travail ciblé en fonction du film et des événements organisés : association, écoles, syndicats, librairies, centres sociaux culturels…etc. Les sujets et formes des films sont spécifiques et singuliers, il est important d'aller chercher le public que l'on souhaite atteindre. C'est en partie le rôle d'une équipe de cinéma en lien avec le travail fait en programmation : constamment

s'interroger sur les publics visés et surtout développer une bonne connaissance du local pour mieux s'y ancrer.

À propos de la prospection et de la recherche de nouveaux publics, Amandine Larue rejoint cette logique :

> Il faudrait que les salles ne se contentent pas d'événementialiser, il faut qu'elles réfléchissent vraiment au public cible et qu'elles s'entourent de ce public pour réfléchir différemment les programmations et faire des choses qui ressemblent à ce que les gens ont envie de voir selon les types de public. Il n'y a pas de solution miracle mais il y a des choses a réinventer[98].

2. Un rythme à soutenir

Le Saint-André-des-Arts n'est pas le seul à appliquer cette stratégie d'événementialisation. Le contexte actuel, avec la baisse de fréquentation et la concentration des entrées sur quelques films, oblige à redoubler d'effort sur l'accompagnement auprès du public des films singuliers et encore plus fragilisés par la crise sanitaire. Dans l'enquête proposée par Écran Total publiée le 31 mars 2022 sur les enjeux de la programmation en salle, David Obadia, qui programme plusieurs salles dont 4 parisiennes, s'exprime sur la nécessité de défendre une exigence du cinéma et les difficultés à tenir un rythme soutenu :

> À tel point que je n'ai jamais connu une période aussi chargée en termes d'événements sur toutes mes salles. Je dois même refuser des propositions de réalisateurs ou d'associations car les équipes des cinémas sont débordées et animent parfois deux débats chaque soir. Nous ne pouvons plus tout absorber[99].

Shellac effectue ce travail d'accompagnement des films « fragiles » depuis plusieurs années, notamment dans ses cinémas marseillais. Mais le rythme soutenu des événements n'est pas toujours qu'une partie de plaisir, il implique une mobilisation

---

98 Entretien avec Amandine Larue le 18/02/22

99 COLLE Nicolas, CHARPILLOZ Pierre, « Enquête Programmation : Quels enjeux pour les programmateurs des salles ? »

quotidienne des équipes, tant pour la communication, que pour l'accueil et l'organisation de chaque événement. Juliette Grimont nuance sa position quant à l'offre pléthorique d'événements et de sa mise en pratique sur le terrain.

> À la fois c'est quelque chose que j'ai vraiment défendu très fort au début, quand j'ai commencé il y a 7 ans et que j'avais envie de faire ça tout le temps et que je trouvais essentiel pour faire sortir les gens de chez eux, qu'il y ait une vraie raison d'aller au cinéma, que les cinémas soient des lieux de vie, de rencontres, de partages. C'est toujours valable, c'est toujours indispensable et en même temps ça épuise complètement les équipes. Au bout de 7 ans, mes collègues n'en peuvent plus, ils sont fatigués, ils veulent réduire le rythme. Je pense que c'est intenable sur le très long terme quand c'est porté uniquement par l'équipe. Ça oblige à redéfinir les façons de travailler des équipes, à être plus horizontal, à déléguer à plus de personnes, pour pouvoir s'en extraire avec le risque aussi de perdre l'identité d'une salle, car ce qui est agréable dans l'identité d'une salle c'est quand on sent que c'est le regard d'une personne sur des films, qui sera là pour guider, proposer sa vision[100].

On peut se poser la question de la formation des équipes, du rôle de chacun et bien évidement la question des salaires car si l'implication et l'organisation est plus horizontale, les salaires se doivent de l'être également.

Cela nécessite de former ses équipes, chacun doit savoir accueillir, accompagner et mettre à l'aise les divers invités mais également au niveau de la technique avec l'apprentissage de la base de la projection pour les lancements de séance en mode manuel et l'utilisation de micros par exemple. L'importance de l'introduction de séance et de la mise en place d'un contexte pour chaque événement ne doivent pas être négligés non plus. La place centrale du spectateur ne doit pas non plus être négligée, à force de baigner dans un va-et-vient constant d'invités, d'équipes, de cinéclubs, de partenariats il est vite facile d'oublier que le spectateur n'a pas toujours toutes les clés de compréhension et que ce dernier peut se perdre dans une offre trop dense. Ces événements doivent aussi rester ouverts vers l'extérieur, ils ne doivent pas devenir des

[100] Entretien avec Juliette Grimont le 02/03/22

événements uniquement à destination de connaisseurs ou de « gens du milieu ». Bien évidement nous ne nions pas que la qualité et la réussite de ces événements, même si elles ne sont pas toujours au rendez-vous, garantissent dans le futur un meilleur accès aux films et une reconnaissance de ses confrères et consœurs non négligeable pour la bonne santé de la salle.

Sur ce genre d'événements qui n'a pas la prétention d'attirer des centaines de spectateurs, certains peuvent être à perte. Lorsque la salle doit débourser de l'argent pour accueillir une équipe (payer des taxis, des repas, etc) il arrive parfois que le nombre d'entrées ne soit pas celui désiré et ne suffise pas à couvrir les frais de la soirée. La salle peut se l'autoriser de temps à autre mais cela ne soit pas être une constante. La salle doit alors souvent compter sur le bénévolat, l'investissement et la générosité de certains intervenants, critiques ou invités. Si cette stratégie n'est pas toujours rentable elle ne doit pas perdre de vue ses objectifs principaux : la défense et l'accompagnement des films et la mise en valeur de la salle de cinéma.
Bien sûr dans ce flot tendu et constant d'événements il ne faut pas noyer la ligne éditoriale du cinéma. Le spectateur doit s'y retrouver. Il y a toujours le risque de saturer le spectateur, Anastasia Rachman envisage de baisser la cadence avec le temps si nécessaire car il est vrai que même si d'autres salles du quartier sont très actives, le Saint-André a mis en place une cadence qui n'est nullement comparable. Jean-Marc Zekri évoque le métier de directeur d'une salle comme le Reflet Médicis elle aussi très active en terme d'événementialisation de séances. Être sur le terrain pour défendre une ligne éditoriale forte et l'envie de se renouveler de jour en jour peut devenir très chronophage mais il explique : « C'est ce que j'aime bien et c'est paradoxal, je ne pourrais pas faire un travail de bureau. J'aime être attaché à un lieu et connaître son public, ce qui est à la fois très abstrait et à la fois très concret, il y a des choses que l'on voit mais que l'on ne peut pas quantifier ou nommer et pourtant on sent ce qui se passe en positif ou négatif. »[101]

[101] Entretien avec Jean-Marc Zekri le 17/02/22

Nous terminerons avec un extrait de la tribune du SCARE[102] sur le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement A&E, qui rappelle l'importance des salles A&E et de leur travail mais également les coûts qu'une telle politique implique.

> Ces salles sont celles qui proposent aussi un accompagnement des films qu'elles programment, organisent des temps forts, débats, accueil d'équipes de films, sont en lien avec tout le tissu associatif, universitaire, scolaire d'un territoire, assurent une grande partie des missions d'éducation à l'image, programment un nombre de plus en plus important de films diversifiés rapporté à leur taille, qu'elles visionnent, négocient et sur lesquels elles communiquent.
> Toutes ces actions nécessitent des personnels spécifiques et qualifiés et des dépenses de promotion importantes[103].

Au delà de contraintes économiques, l'avenir de la salle et la pérennisation d'un modèle dépendent aussi beaucoup des capacités à s'adapter au local et à continuer d'expérimenter.

---

[102] Syndicat des Cinémas d'Art de Répertoire et d'Essai

[103] SCARE*, Tribune : Le Scare interroge sur « le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement Art et Essai*, décembre 2017

CONCLUSION

A l'heure actuelle la relance du Saint-André-des-Arts prend forme et se concrétise, malheureusement comme toutes les autres salles, le cinéma n'échappe pas au marché global et subit son ralentissement depuis la réouverture des cinémas en mai 2021. Il faudra attendre que la situation se stabilise petit à petit pour affirmer si oui ou non un tel modèle peut s'inscrire dans le temps. Pour le moment Shellac réussit à reconstruire l'image du cinéma et à faire de cette salle un lieu de vie avec son lot de rencontres, de découvertes et d'expérimentations.

Cela dit nous avons pu constater que les résultats obtenus, en termes d'entrées, restent ceux d'une économie propre au Saint-André-des-Arts. Ainsi certains résultats peuvent paraître minimes au regard d'un marché tourné vers la performance. Pourtant certains d'entre eux sont encourageants et représentent des réussites pour cette salle. Cela est assez révélateur d'un marché à deux vitesses.

Même si le contexte actuel n'est pas favorable pour l'ensemble de la profession, il ne faut pas oublier de remettre l'exploitation des films en salles au centre des préoccupations. La programmation est et doit rester au coeur des salles A&E, c'est elle qui permet véritablement de construire l'identité d'une salle. Il faut redonner de la valeur au caractère évènementiel de la sortie sur grand écran pour un film. La salle et particulièrement la salle A&E doit continuer à prouver sa capacité à se réinventer et à innover.

> La recette guichet représente 71% du chiffre d'affaires pour l'ensemble de l'exploitation, selon l'étude Insee. Nous savons qu'elle se situe à un niveau bien supérieur pour les salles classées art et essai, qui n'ont pas ou peu de revenus provenant de la vente d'espaces publicitaires et de confiserie.
>
> Aujourd'hui, la question de la survie même d'un type d'exploitation à forte dimension culturelle se pose cruellement. La rentabilité de leur modèle économique s'est largement érodée. Elles subissent de plein fouet la concurrence induite par le développement de multiplexes et les rachats répétés d'acteurs historiques de l'art et essai par des circuits.

> Ce modèle de salles, pourtant indispensable à la diffusion de toute la diversité du cinéma et au rôle social fort, est-il voué à une disparition programmée ?
> Partout, la concurrence s'intensifie, soit par l'arrivée de nouveaux acteurs dans leur zone, soit par des concurrents déjà installés se positionnant sur une programmation de films d'auteurs porteurs, ou en VO, ce qui a pour effet mécanique de gêner les salles art et essai dans l'accès à ces films porteurs et de diluer les entrées de ces films, essentiels à l'équilibre économique[104]

Ces mots écrits en 2017 dans la tribune du SCARE sont plus que jamais d'actualité. La diversité des salles est nécessaire pour garantir la survie de la branche des films Recherches et Découvertes, les films du monde entier et ceux à l'économie fragile mais aux qualités artistiques riches. Cette diversité des films passe par celle des salles et de la complémentarité des différentes stratégies. Le modèle que propose Shellac a sa place dans l'écosystème de la distribution et de l'exploitation et il est nécessaire de le préserver. Cependant ce type de projet demeure économiquement fragile mais porteur culturellement, il faut alors trouver des moyens pour atteindre un équilibre permettant la pérennisation de tel modèle. Cela passe bien évidement par les subventions et les aides du CNC par exemple mais la salle ne peut pas et ne doit pas uniquement se reposer la dessus. Certains cinémas, comme c'est le cas à la Baleine à Marseille[105], choisissent de diversifier leurs activités et tentent de s'appuyer sur les bénéfices générés par une autre activité de la société (restauration, librairie…). Élargir à un autre domaine d'activité peut être une solution mais induit aussi d'autres enjeux et problématiques qui ne sont pas toujours liés l'exploitation cinématographique.

Ces questions peuvent s'étendre au champs de l'art et de la création en général : faut-il être rentable économiquement pour justifier l'existence d'une oeuvre ?
Le projet de Shellac nous montre qu'il est important de continuer à faire vivre le cinéma et l'art en créant des lieux où l'on fait société, des modèles innovants et porteurs culturellement.

---

[104] SCARE*, Tribune : Le Scare interroge sur « le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement Art et Essai*, décembre 2017

[105] Le cinéma la Baleine fait également bistrot

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BENHAMOU Françoise, *Politique culturelle, fin de partie ou nouvelle saison ?*, La Documentation française, coll. « Place au débat », Paris, 2015

CHAPUY Arnaud, HUYGHE Axel, *Le Saint-André-des-Arts : Désirs de cinéma depuis 1971,* L'Harmattan, Paris, 2021

FRODON Jean-Michel, IORDANOVA Dina, *Cinémas de Paris*, CNRS Éditions, Paris, 2017

PINTO Aurélie, MARY Philippe, *Sociologie du cinéma,* Éditions la Découverte, Paris, 2021

REY Dominique et DEVILLARD Olivier, *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Dunod, 2008

Rapports

CNC, *La géographie du cinéma 2019*, CNC, publié en 2020

DURA Jean Marie, *Rapport sur la salle de demain*, Rapport présenté à Frédérique Bredin, présidente du CNC, septembre 2016

KOPP Pierre, *Le cinéma à l'épreuve des phénomènes de concentration*, CNC, 2016

Le Médiateur du Cinéma, *Recommandation sur les conditions d'exposition des films dans les cinémas de deux et trois écrans*, 2017

SCARE*, Tribune : Le Scare interroge sur « le modèle économique de l'exploitation indépendante fortement Art et Essai*, décembre 2017

Articles de revue

AYME François, « Édito : Performance et contre performance », *Courrier de l'AFCAE n°282,* février 2022

COLLE Nicolas, CHARPILLOZ Pierre, « Enquête Programmation : Quels enjeux pour les programmateurs des salles ? », *Écran Total,* Mars 2022

PINTO Aurélie, « L'exploitation d'un label de qualité dans une industrie culturelle. Le marché de la diffusion des films “Recherche et Découverte“ dans les salles de cinéma », *Revue Française de Socio-Économie*, n°10, 2012, p. 93-112.

PINTO Aurélie, « L’indépendance comme position, vertu et stratégie : Observation de la programmation d’un cinéma parisien », *Presses de Science Po « Sociétés contemporaines »,* n°111, 2018, p.19-44

- **Article en ligne**

COURTADE Vincent, « Eric Marti - Mesure et analyse du box office - Comscore movies », entretien publié le 23 décembre 2018
https://loeildukraken.fr/eric-marti-box-office-france-comscore/ - consulté le 06.04.22

- **Sites internet**

Site du cinéma La Baleine : https://labaleinemarseille.com/ visité le 18.02.22

Site du cinéma Le Gyptis : https://cinemalegyptis.org/ visité le 18.02.22

Site des Cinéma Indépendants Parisiens : http://www.cip-paris.fr/ visité le 24.03.22

Cinézap : http://www.cinezap.com/cinezap/ visité le 07.04.22

Site du Médiateur du Cinéma : https://www.lemediateurducinema.fr/ visité le 13.03.22

Site de l’ACID : https://www.lacid.org/ visité le 20.02.22

- **Mémoires**

GRIMONT Juliette, *Le Joli Mai : pour l’ouverture d’un cinéma à Marseille - Enjeux, contexte, proposition d’un modèle*, mémoire de fin d’étude cursus Exploitation La Fémis, 2014

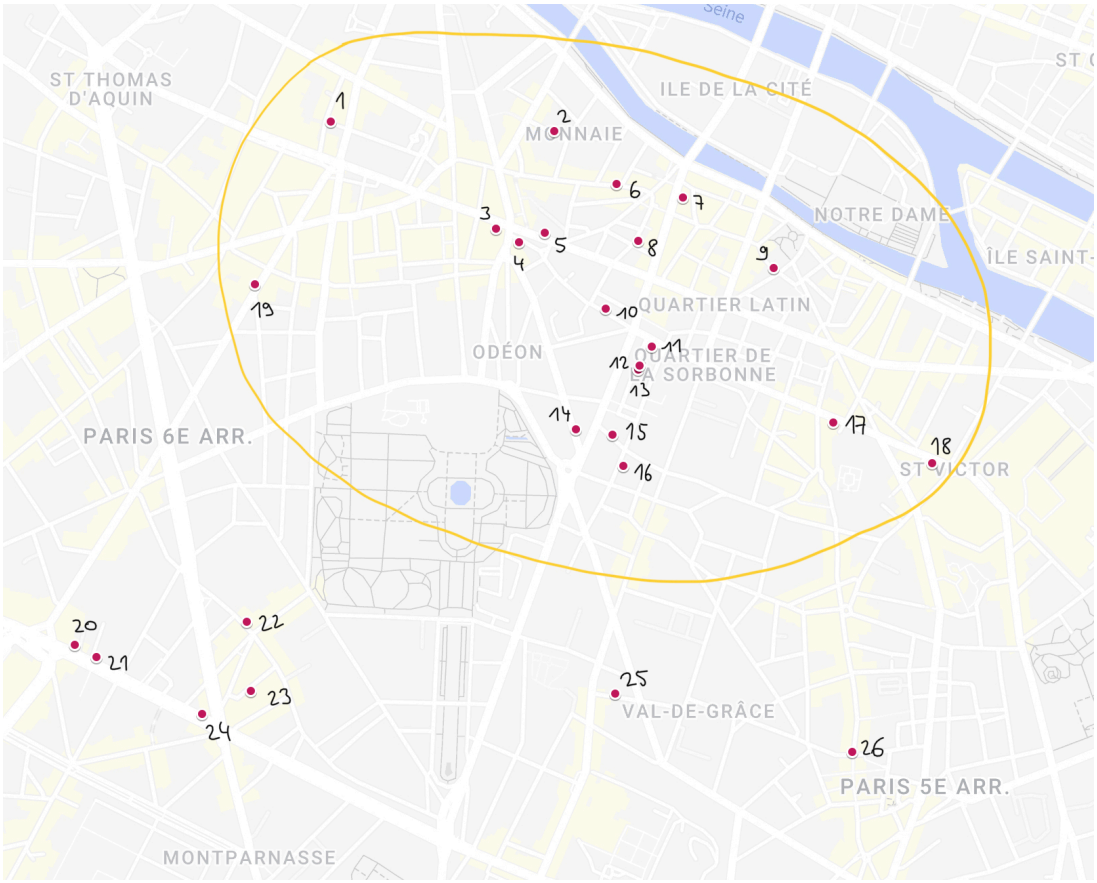
MÉNARD Alix, *L’avenir des cinémas indépendants Art et Essai privés au sein de la nouvelle fabrique urbaine,* mémoire de fin d’études de la Fémis cursus Exploitation La Fémis, 2019

SALELLES Céline, *La multiprogrammation au coeur des oppositions distributeurs/ exploitants : à prendre ou à laisser ?,* mémoire de fin d’études cursus Exploitation La Fémis, 2013

- **Films**

GIRARD Élise, *Roger Diamantis ou la vraie vie,* 2005

ANNEXE N°1 : Carte des cinémas du 6ème et 5ème arrondissement
Source : *La Géographie du Cinéma 2019*, CNC



1. Cinéma Beau Regard
2. Christine Cinéma Club
3. MK2 Odéon (Coté St Germain)
4. UGC Danton
5. UGC Odéon
6. Le Saint-André des Arts
7. Espace Saint Michel
8. MK2 Odéon (Coté St Michel)
9. Studio Galande
10. Nouvel Odéon
11. Le Champo
12. Reflet Médicis
13. La Filmothèque du Quartier Latin
14. Les 3 Luxembourg
15. Accatone (fermé depuis l'été 2019)
16. Le cinéma du Panthéon
17. Écoles Cinéma Club
18. Le Grand Action
19. L'Arlequin
20. Le Bretagne
21. UGC Montparnasse
22. Lucernaire
23. MK2 Parnasse
24. UGC Rotonde
25. Le Studio des Ursulines
26. L'Épée de Bois

ANNEXE N°2 : Liste des films programmés au Saint-André-des-Arts du 09/06/21 au 27/04/22

Sorties nationales

- *200 mètres* de Ameen Nayfeh (Shellac)
- *Le père de Nafi* de Mamadou Dia (JHR Films)
- *Une histoire à soi* de Amandine Gay (Films du Losange)
- *Février* de Kamel Kalev (UFO Distribution)
- *Journal de Tuoa* de Miguel Gomes (Shellac)
- *Digger* de Georgia Grigorakis (JHR Films)
- *Nadia Butterfly* de Pascal Pante (Les Alchimistes)
- *Fendas* de Carlos Segundo (Les Valseurs)
- *Avec un sourire la révolution* de Chartrand Alexandre (Platano)
- *J'ai aimé vivre là* de Régis Sauder (Shellac)
- *Maudit !* de Emmanuel Parraud (JHR Films)
- *Delphine et Carole, insoumuses* de Callisto McNulty (Alba Films)
- *Ici je vais pas mourir* de Edie Laconi (Les Alchimistes)
- *Careless crime* de Shahram Mokri (Damned Distribution)
- *La déesse des mouche à feu* de Anais Barbeau-Lavalette (Les Alchimistes)
- *Une maison* de Judith Auffray (La Traverse)
- *Loin de vous j'ai grandi* de Marie Dumora (Épicentre Films)
- *Au crépuscule* de Sharunas Bartas (Shellac)
- *L'homme qui penche* de Marie-Violaine Brincard (Survivance)
- *The cloud in her room* de Xinyuan Zheng Lu (Norte)
- *Goodbye Mister Wong* de Kiye Simon Luang (Shellac)
- *J'étais à la maison, mais…* de Angela Schanelec (Shellac)
- *Traverser* de Joël Akafou (Vrai vrai films)
- *Conférence* de Ivan I Tverdovsky (Destiny Distribution)
- *Municipale* de Thomas Paulot (Rezo Films)
- *Great Freedom* de Sebastian Meise (Paname Distribution)
- *Les affluents* de Jesse Miceli (Local Films)

- *La légende du roi crabe* de Alessio Rigo de Righi et Matteo Zoppis (Shellac)
- *Théo et les métamorphoses* de Damin Odoul (Wild Bunch)
- *Soy Libre* de Laure Portier (Les Alchimistes)
- *En nous* de Régis Sauder (Shellac)
- *Que m'est-il permis d'espérer* de Raphaël Girardot et Vincent Gaullier (JHR Films / A Vif Cinémas)
- *Jerk* de Gisèle Vienne (Shellac)
- *Les rendez-vous du samedi* de Antonin Peretjatko (Shellac)
- *Et il y eut un matin* de Eran Kolirin (Pyramide)
- *Mama mama mama* de Sol Berruezo Pichon-Rivi (Platano)
- *Ghost Song* de Nicolas Peduzzi (Les Alchimistes)

Films en continuation

- *Si le vent tombe* de Nora Martirosyan (Arizona Films Distribution)
- *Des Hommes* de Lucas Belvaux (Ad Vitam)
- *Playlist* de Nine Antico (KMBO)
- *143 rue du désert* de Hassen Ferhani (Météore Films)
- *Bonne mère* de Hafzia Herzi (Paname Distribution)
- *L'indomptable feu du printemps* de Lemohang Jeremiah Mo (Arizona FIlms Distribution)
- *Passion simple* de Danielle Arbid (Pyramide)
- *Pour l'éternité* de Roy Andersson (KMBO)
- *Louloute* de Hubert Viel (Tandem)
- *Onoda* de Arthur Harari (Le Pacte)
- *À l'abordage* de Guillaume Brac (Jour 2 Fête)
- *France* de Bruno Dumont (ARP Sélection)
- *Une histoire d'amour et de désir* de Leila Bouzid (Pyramide)
- *Annette* de Leos Carax (UGC Distribution)
- *Serre moi fort* de Mathieu Amalric (Gaumont)
- *La voix d'Aida* de Jasmila Zbanic (Condor Distribution)
- *Tralala* des frères Larrieu (Pyramide)

- *Freda* de Gessica Geneus (Nour Films)
- *Burning Casablanca* de Ismael El Iraki (UFO Distribution)
- *Tre piani* de Nanni Moretti (Le Pacte)
- *Les magnétiques* de Vincent Maël Cardona (Paname Distribution)
- *La pièce rapportée* de Antonin Peretjatko (Diaphana Distribution)
- *The french dispatch* de Wes Anderson (Walt Disney)
- *Le diable n'existe pas* de Mohammad Rasoulof (Pyramide)
- *Bad luck banging or loony porn* de Radu Jude (Météore Films)
- *Twist à Bamako* de Robert Guediguian (Diaphana Distribution)
- *The card counter* de Paul Schrader (Condor Distribution)
- *Mes frères et moi* de Yohan Manca (Ad Vitam)
- *Red Rocket* de Sean Baker (Le Pacte)
- *Licorice Pizza* de Paul Thomas Anderson (Universal Pictures)
- *Piccolo Corpo* de Laura Samani (Arizona Films Distribution)
- *Enquête sur un scandale d'état* de Thierry De Peretti (Pyramide)
- *After Blue* de Bertrand Mandico (UFO Distribution)
- *H6* de Ye Ye (Nour Films)
- *Sous le ciel de Koutaissi* de Aleksandre Koberidze (Damned Distribution)
- *Ma nuit* de Antoinette Boulat (Épicentre Films)
- *Rien à foutre* de Julie Lecoustre et Emmanuel Marre (Condor Distribution)
- *Viens je t'emmène* de Alain Guiraudie (Films du Losange)
- *De nos frères blessés* de Helier Cisterne (Diaphana Distribution)
- *Bruno Reidal* de Vincent Le Port (Capricci Films)

ANNEXE N°3 : Listes des entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire

- **Thomas Ordonneau**, dirigeant de la société Shellac - le 04/03/22
- **Anastasia Rachman**, directrice du Saint-André-des-Arts à Paris - le 13/02/22
- **Juliette Grimont**, programmatrice chez Shellac Exploitation - le 02/03/22
- **Éric Jolivalt**, programmateur du réseau Dulac Cinémas - le 13/04/22
- **Jean Mark Zekri**, directeur du Reflet Médicis - le 17/02/22
- **Amandine Larue**, déléguée générale adjointe des CIP - le 18/02/22
- **Dobrila Diamantis**, propriétaire et ancienne directrice du Saint-André-des-Arts à Paris - le 16/03/22
- **Gautier Labrusse**, directeur du Lux à Caen - le 07/01/22

ANNEXES N°4 : Entretien avec Thomas Ordonneau - le 04.03.22

Parlez-moi de Shellac. Quel type de cinéma défendez-vous ? Quelle est l'image que Shellac souhaite véhiculer auprès de son public ?

J'ai un parcours de terrain, j'ai fait une fac de lettre et une formation de scénariste. J'ai rapidement quitté ça puis j'ai travaillé dans des cinémas, des laboratoires, sur des tournages en régie et assistanat de production. Puis petit à petit je me suis pas mal occupé de post production, puis pas mal de diffusion, vente télé, etc. Jusqu'à arriver à la distribution avec des premières expériences de distribution de courts métrages en salle ou même d'édition DVD, avec des créations d'éditions qu'on avait faits avec la Fnac à l'époque de la VHS.

De la distribution, j'en ai retiré une assez bonne connaissance des salles françaises parce que j'ai beaucoup tourné avec les films, je les ai beaucoup accompagnés, j'ai du coup beaucoup vu les choses in situ. Et de là le désir de lieu et de travail sur des lieux s'est concrétisé, c'est un désir qui a toujours existé, parce que j'aime les lieux de sortie, aller au cinéma, je trouve qu'il y a des enjeux dans ces lieux là, des enjeux de société qui sont finalement assez rapidement des enjeux politiques et puis les enjeux esthétiques aussi. C'est un rapport au monde, un rapport à l'autre.

Du coup de la distribution on s'est verticalisé, c'est à dire qu'on a rejoint la production en amont, puis l'exploitation cinéma et aussi l'exploitation sous forme de plateforme pour toujours dans une sorte de logique de développer un outil global qui soit autour d'un certain cinéma, que j'aime moi et que je partage avec les gens avec qui je travaille. Généralement ce sont des films plutôt prototypes, qui sont dans un travail de recherche de forme, pas uniquement et exclusivement bien sur, et ce n'est pas du tout du cinéma expérimental pour autant, mais on questionne l'écriture.

Qu'est ce qui vous a poussé à reprendre l'exploitation du Saint André ?

Pour commencer c'est une proposition qui nous a été faite, on a été interpelé. Ça fait depuis 2015 que nous avons commencé à mettre un premier pas dans l'exploitation avec la programmation et l'animation du Gyptis à Marseille et ça va faire 3 ans et demi que nous avons ouvert la Baleine toujours à Marseille et donc que nous avons commencé à

se confronter réellement aux questions de l'exploitation, tout en étant distributeur et donc avec une sorte de position dedans-dehors qui nous fait essayer de chercher au mieux.

Évidement à Marseille c'est une situation particulière, ce sont des équipements particuliers, parce que c'est deux monoécrans et là avoir un 3 écrans, au quartier Latin, au coeur de Paris c'est très différent. En plus il s'agit d'un cinéma qui a une histoire qui ressemble un peu à ce que nous défendons, c'est à dire Roger Diamantis ayant construit la réputation du Saint-André des Arts sur justement des ovnis, des prototypes. Y compris sur son modèle d'exploitation, mais aussi cinématographique, ça rejoignait complètement notre ADN. C'est aussi une salle que je connaissais bien étant parisien d'origine et l'ayant fréquentée en tant que spectateur mais ayant également travaillé avec la salle en tant que distributeur, il y'a avait donc quelque chose d'extrêmement familier, donc voila la motivation.

Mais il y a aussi la motivation pour un distributeur d'avoir un pied à terre à Paris, de même pour un exploitant de province pour avoir également une salle à Paris c'est pouvoir essayer au mieux de combiner les offres, monter les meilleurs partenariats possibles avec les distributeurs, convaincre, élargir l'offre qu'on pouvait faire auparavant.

Et puis il y a aussi la tentative de faire remonter à Paris, qui est un endroit d'extrême concentration, le modèle qu'on à pu développer dans un contexte beaucoup plus calme avec beaucoup moins de pression à Marseille. C'est un modèle qui travaille très simplement sur l'espace et le temps, sur la longueur donné au film, le temps d'exposition des films. On essaye de reconquérir la discussion constructive et le partenariat nécessaire entre les salles et les distributeurs, qui est quelque chose d'élémentaire mais qui s'est extrêmement dégradé depuis des années. Donc on essaye de remettre les choses en place, de reconstruire quelque chose, il n'y a rien à inventer, tout à été fait je crois. Après on peut faire de la multiprogrammation, du plein programme, inventer des choses sur les événements mais sur le modèle, sur le projet en lui même de l'exploitation, nous on essaye de se poser sur quelque chose d'un peu vertueux, si on peut construire avec nos partenaires et bien on se tient les uns les autres.

Pouvoir réintégrer ce modèle là à Paris, qui n'existe que dans certaines poches, c'est motivant. Bien sûr tu peux travailler en intelligence avec l'Archipel ou avec les écrans de Paris, mais les écrans de Paris il y a quand même une certaine pression, une concurrence dans laquelle ils sont. C'est vraiment ça l'enjeu qui nous a fait accepter.

Pourriez-vous me décrire le contexte de cette reprise ? Quelles ont été les grandes étapes ?

Nous ce qu'on a fait dans un premier temps c'est surtout reconstruire la programmation, pour redonner une image à la salle que le public percevra petit à petit. C'est vraiment un travail de reconstruction de l'audience par la programmation. Puis de reconstruire une équipe, à partir du moment où on a une programmation il faut pouvoir l'accueillir, accueillir le public, les talents, les événements, pouvoir communiquer, etc.

Et puis reconstruire un lien avec les professionnels, les distributeurs et aussi les talents. Qu'il y ait de nouveau une confiance grâce à la programmation, ça a une meilleure image donc on a moins l'impression de donner son film à une sorte d'auberge espagnole où il y a à boire et à manger. Il y a, à nouveau, un trafique de public, il y a une équipe qui sait incarner tout ça, du coup il y a des professionnels qui plus facilement commencent à nous confier leurs films et qui remarquent notre travail. Ils voient bien ce qui se passe, ils regardent les chiffres toutes les semaines, ils voient bien que toutes les semaines on augmente les entrées.

A un moment on à passé la barre des 1000 maintenant on va passer la barre de 1200 puis 1500.

Quelles sont les prochaines étapes pour le Saint André des Arts ?

Ensuite la dernière étape c'est le rééquipement. On commence tout doucement, ça va être compliqué avec Dobrila. Ça veut dire déjà financer, on a eu fin janvier une confirmation de financement de la région Ill de France, on aura une confirmation en juillet/août de la ville de Paris et puis on fera venir Dobrila en complément sur son fond de soutien, en le fléchant sur des choses qu'elle valide. Il y a des choses qu'elle ne valide pas, d'autre où elle veut bien mettre son fond de soutien dessus. Par exemple elle ne veut pas toucher les fauteuils, mais sur le changement à venir des cabines elle ne dira

pas non parce qu'elle sait très bien qu'il n'y pas le choix. Ce rééquipement consiste à laisser les salles dans leur jus, parce qu'elles ont une identité mais il faut les rafraîchir, revoir les conditions techniques, les conditions d'accueil que ce soit du visuel avec de la peinture fraîche et des vernis frais dans le hall, sans même parler de changer les espaces d'affichage mais de redonner un coup de fraîcheur, avoir quelque chose de plus propre, moins défraîchi et dans les salles avoir une image et une chaine son impeccable et avoir des fauteuils propres. Ça nous permettra, dans l'idéal à la rentrée 2022 1 an et demi après notre entrée dans les lieux, de communiquer sur cette reprise de manière officielle. Pour l'instant on ne l'a pas encore fait, communiquer et célébrer ça officiellement, trouver une manière de dire « Le Saint André des Arts est de retour ».

Vous avez signé un contrat de location-gérance avec la famille Diamantis, que cela implique-t-il ?

C'est une location gérance, on n'a pas les murs, on gère un fond de commerce qui ne nous appartient pas et dans lequel on doit respecter la qualité corporelle et incorporelle du bien qui nous a été confié, l'état des lieux et l'image du cinéma.

Le deal économique c'est que nous avons un fixe, on paye la moitié du loyer officiel. Ils ont un intéressement sur les résultats d'exploitation. A partir du moment où l'on a un résultat positif, c'est à dire qu'on amorti tous les coûts fixes et variables de l'exploitation, nous partageons ce qui remonte à 50/50.

Temps du bail : c'est 7 ans avec des renouvellements par période de 5 ans. L'engagement sur la durée se traduit par des clauses de rupture anticipée ou d'arrêt, ce qui fait que ça leur coûte quelque chose de nous interrompre, si c'est une rupture anticipée c'est un vrai coût pour eux, c'est tout un calcul sur du prorata d'une projection un état d'exploitation qu'on aurait pu faire et puis on accumule des dommages de ça selon le nombre d'années écoulées. Également en cas d'arrêt au bout de 7 ans, de non reconduction, il y a une clause de sortie qui est un peu une manière pour Eric dans sa négociation de garantir que s'ils font ça c'est pour durer, ils cherchaient un partenaire durable. Mais ils font ça sur 7 ans car c'est une grosse immobilisation financière le fond immobilier. Si pour une raison ou une autre ils avaient un besoin financier et ils

souhaitaient le liquider ils ne voudraient pas se retrouver avec quelque chose qui les empêche de le faire. Mais ce n'est pas du tout leur projet pour le moment.

Quelle image aviez vous du Saint-André des Arts avant de reprendre la salle et comment souhaitez vous faire évoluer ce cinéma ? Quels sont vos projets pour la salle ?

Je voyais ça comme un navire à la dérive et à l'abandon et je ne me doutais pas que c'était à ce point là. C'est de ma faute, je ne m'étais pas posé plus la question. Quand on est arrivé le Saint-André c'était 50 000 entrées annuelles sur 3 écrans au coeur de Paris. Alors que nous on fait 35 000 à Marseille sur un monoécran qui fait 90 sièges, il y a vraiment une vraie ornière dans laquelle était la salle et par contre ça je le savais et je l'avais mesuré, par contre ce que je n'avais pas mesuré c'était l'état physique des lieux, qui sont complètement dégradés. Et puis au niveau de l'équipe il n'y avait plus personne, il n'y avait plus qu'Ibro, il y avait un projectionniste qui était entrain de partir, un mi-temps, il n'y avait plus de structure, plus d'équipe, plus rien pour monter le projet pour accueillir les films. L'équipe est très importante dans ce genre de projet, c'est primordial.

Quels objectifs vous êtes vous fixé en termes d'entrées ?

On est parti de 50 000, après il y a le contexte de marché qui n'est pas facile, prudemment ce serait de monter de 20% la première année, de passer de 50 000 à 60-65 000, ça fait des semaines à 1200. J'aimerais qu'on puisse avoir un palier à 1200 et qu'on puisse arriver à faire monter la salle de temps en temps à 1500, 1600. Je pense que c'est tout à fait possible mais nous n'y sommes pas encore. Ce qui peut nous arriver de mieux c'est que le marché se reconstruise un peu parce que, là encore en janvier/ février, le marché est extrêmement bas et nous on a continué de progresser un peu donc tant mieux. Ce qu'il faut espérer c'est que le marché se reconstruise et que nous ne perdrons pas trop de temps sur toutes ces questions de rééquipement qui est la dernière phase pour que petit à petit on profite d'un mouvement très positif. Et arriver à avoir réinstallé la salle en septembre-octobre, sur un rythme régulier qui serait plutôt 1500 entrées par semaine ce qui nous amène à 75 000 par an. Nous notre élément

d'évaluation c'est les salles concurrentes, c'est à dire les 3 Luxembourg et le Reflet Médicis, qui ont 3 écrans, à peu près les mêmes jauges et qui ont à peu près accès aux mêmes films mais avec un positionnement légèrement différent.

Est-ce que Shellac Exploitation entend construire une logique ou une image de petit circuit indépendant à travers différentes acquisitions de salles bénéficiant d'une certaine image ?

On y réfléchi. Il y a un projet en cours sur un campus qui est entrain de se construire dans les quartiers nord de Marseille, c'est un projet de 3 salles qui s'inscrit dans un campus avec un environnement typique de campus ouvert sur une ville, avec un restaurant, une salle de concert, une conception architecturale de circulation de la vie dans le campus, où il y a également des résidences étudiantes et des salles de cours. Ça c'est un projet qui avance bien, qui est assez bien engagé et qui devrait sortir en 2025.

Là on commence à modéliser le projet qu'on a conçu avec la Baleine et le Saint-André pour voir comment on peut le dupliquer ailleurs mais en restant proche de notre ADN. On essaye vraiment de réfléchir à ça. On pense que c'est plutôt local, on pense qu'on devrait rester en région pour l'instant, toujours avec ce pied à Paris mais construire notre image en région. Il y a d'autres villes qui nous intéressent dans lesquelles l'équipement n'est pas génial, où on peut créer ou améliorer. On réfléchi aussi à une taille qu'on ne veut pas dépasser, à la Baleine avec un seul écran c'est une taille assez compliquée avec pas mal de frais fixes c'est pas l'idéal. Peut être 2-3 écrans mais pas plus et surtout arriver à garder notre identité, on veut rester sur ce segment de cinéma, très recherche/découverte. Bien sûr on ne veut pas complètement s'interdire d'avoir des films porteurs, c'est pas la question, dans certains cas des films porteurs peuvent soutenir vraiment notre travail de développement, donc ce serait bête de ne pas les avoir. Mais développer une ligne et une image tout en se développant, ne pas aller trop loin faire attention à ça. En même temps il y a aussi une question de proximité, pour l'instant en tout cas, après ça s'apprend de travailler avec la distance, mais que ce soit au Saint-André ou à la Baleine il y a un travail que je considère de proximité de ma part, où je peux voir ce qui se passe, qui est là, ne serait-ce que si je passe une fois par semaine. Mais par exemple si on installe une salle à Bordeaux ce ne sera pas possible, Bordeaux

c’est exclu. Pourtant ce serait une ville très intéressante car il n’y a que Utopia et Utopia ne demande qu’une chose, c’est qu’un concurrent s’installe pour partager le territoire. Mais comment faire à distance ? Pour l’instant on a pas encore l’expérience et l’expertise sur ça, on l’a mais sur quelque chose qui serait en rapport au public et au travail avec les équipes dans une relative proximité.

On y réfléchi avec ce cahier des charges.

ANNEXE N°5 : Entretien avec Anastasia Rachman - le 13.02.22

Pouvez vous vous présenter, ainsi que votre parcours ?

J'ai commencé en faisant un double master en lettre et art à Paris 7, j'avais choisi cinéma et histoire des arts. J'ai commencé assez tôt à faire plein de stages dans le milieu du cinéma. Je me suis retrouvée au CIP à travailler sur les dispositifs de l'éducation à l'image et puis sur l'Enfance de l'Art quelques mois. Ensuite j'ai plutôt enchaîné des expériences en salle de cinéma donc à la fois au Cinéma des Cinéastes, en stage 1 an chez eux, un stage d'assistante de direction. Puis il y a l'ARP qui m'a récupérée pour travailler sur les rencontres cinématographiques de Dijon. Et après ça j'ai enchaîné une expérience chez un distributeur, j'ai atterri chez Sophie Dulac. Je suis restée assez longtemps car j'ai fait un stage en marketing, en programmation, après j'ai enchainé sur un CDD auprès d'Eric Vicente, à l'époque programmateur pour Dulac cinéma. Finalement Eric m'a gardée dans les salles, après j'ai travaillé à l'Arlequin, beaucoup à l'Escurial et un peu au Majestic Bastille. J'ai quitté l'Escurial pour avoir mon premier poste en distribution chez Bac Films, je ne suis pas restée très longtemps parce que je n'étais pas trop en harmonie avec le line up. J'ai passé un entretien pour rentrer chez Shellac, je suis restée 6-7 ans chez Shellac. Toujours en distribution, j'ai enchaîné avec 3 années environ chez Météore Films pour finalement être appelée par Shellac pour reprendre la direction du Saint-André après Dobrila Diamantis puisque Shellac reprenait la gérance du cinéma.

Dans quel état était la salle au moment où vous avez pris vos fonction de directrice ? Et comment a-t-elle évolué sous votre direction durant ces derniers 6 mois ?

Le Saint-André des Arts c'est quand même une salle mythique donc il y a un rapport assez ambivalent au lieu, c'est un salle où plein de cinéphiles et professionnels ont pu avoir des souvenirs assez fort de cinéma à l'époque de Roger Diamantis. Parfois des gens à qui je disais que je reprenais la direction du Saint-André me répondaient « Ah oui j'ai vu plein de Bergman là- bas, j'ai découvert mes premiers Cavalier… » c'est assez beau d'étendre ces gens avoir ce rapport là à cette salle. Et puis en même temps ça a été la désertion total au moment où Dobrila à repris l'exploitation. Il y avait un défi à

relever pour nous avec Shellac : reprendre cette salle mythique mais qui était dans un état assez malade, laborieux, négatif aussi bien de point de vu structurel que physique. Il fallait reconquérir le public, les partenaires, toute la chaîne professionnelle et en même temps c'était très exaltant de se dire qu'il y avait un potentiel incroyable à reprendre le Saint-André, c'est quand même 3 salles, plus de 500 fauteuils au plein centre de Paris, avec tout ce que ça implique de concurrence aussi au sein du quartier latin. Mais on récupérait une salle dont il fallait regagner la confiance et retravailler cet héritage qui est toujours présent. C'est pour ça qu'il y a un sacré chantier à tous les niveaux, il faut reconstruire une équipe, retrouver les distributeurs, défaire les étiquettes parce que c'était une salle de continuation un peu fourre tout avec les séances découvertes, ce qui pouvait même être la risée de certains professionnels. Dépoussiérer tout ça, rajeunir le public, mettre en place le renouveau de la salle. Entreprendre un gros dossier de demande de subvention pour mener à bien les travaux, prévoir un rétro planning pour voir ce qui n'allait pas dans le cinéma, convaincre Dobrila de l'importance de ces travaux.

Au bout de 6 mois on se rend compte qu'il y a une belle cohésion de groupe dans l'équipe, et notamment avec Thomas et Juliette qui fait que ça donne un élan chouette. J'ai l'impression que les gens ont plaisir à revenir au Saint-André, c'est encore en construction, on grignote petit à petit de plus en plus de spectateurs; des gens qui sont attirés parce que c'est Shellac, mais aussi par le fait qu'il s'y passe pas mal de chose, on évènemensialise beaucoup les séances.
J'ai envie que les gens qui travaillent ici ou qui pourraient collaborer se disent que c'est un vrai laboratoire et que tout est possible.

Comment le Saint-André des Arts se positionnait-il à l'époque face à la concurrence ? Et aujourd'hui comment appréhendez-vous le contexte très concurrentiel du quartier et les interactions avec les autres cinémas ?
Quels ont été les grands défis auxquels vous avez été confrontés en tant que directrice du Saint-André ?

Quand Dobrila à repris les cinémas il y a à peu près 10 ans, assez vite ça s'est détérioré. Le niveau des entrées était assez haut au Saint-André des Arts avec la programmation de Roger Diamantis, dès les 2-3 premières années les entrées ont baissé presque de 50%. On était a un niveau équivalent à celui du Reflet Médicis et on est descendu sous la barre des 50 000 entrées. Avec une perte de repaire des spectateurs et du monde professionnel avec cette question « quelle est la ligne éditoriale du Saint-André ? »

Il y avait cette idée très forte avec Roger de cinéma d'auteur, de défricheur de cinéastes de talents et Dobrila a un peu plaqué ce modèle là, peut être maladroitement via les Découvertes du Saint-André. Mais sinon c'était vraiment une salle de continuation avec une vingtaine de films à l'affiche, un peu fourre tout.

On est dans un quartier très concurrentiel mais je pense qu'on ne se positionne pas tout à fait au même endroit avec les autres salles. Même si ça reste concurrentiel et qu'on est parfois sur des envies communes avec des salles comme le Reflet, le Grand Action ou les 3 Luxembourg, je pense qu'on trace quelque chose d'assez spécifique ici. 6 mois de travail ont montré qu'on pouvait programmer des films différents, la diversité du cinéma A&E aujourd'hui, du cinéma du monde, monter plein de projets pour accompagner les jeunes cinéastes, montrer que ça marche un petit peu quand même. Les entrées n'ont pas rejoint celles du Reflet Médicis ou des 3 Lux mais on a quand même fait une belle percée. On frôle les plus de 50% en 6 mois de travail, c'est très chouette. Avec des tentatives et pour l'instant des films un peu fragiles mais on commence à travailler de plus en plus avec des distributeurs un peu plus gros que ceux avec lesquels on a travaillé jusqu'ici. On leur prouve que ça marche et puis on essaye avec eux, c'est ça qui est chouette c'est de se dire que ça peut aussi être collaboratif, ce qu'on a envie de retrouver avec le Saint-André. On n'est plus forcément dans un rapport conflictuel avec le distributeur mais dans une vraie collaboration et dans un vrai accompagnement commun des films. Ça signifie travailler très en amont et mutualiser les forces pour que ça marche de programmer un film ici à Paris dans le quartier Latin.

L'idée c'est aussi d'arriver à tout déconstruire, à essayer de prouver à certains distributeurs qu'on peut aussi travailler ensemble, avec les autres salles du quartier. Nous il y a un vrai désir avec le Grand Action mais surtout avec le Reflet Médicis de travailler sur des projets ensemble, on a pas encore trouvé quelle forme cela pouvait

prendre mais on a déjà travaillé sur des films ensemble, notamment « Une Maison », mais là sur le Joana Hoggs on avait une vraie proposition, une envie en tant qu'exploitant. Ça aurait été chouette que l'un fasse la rétro, l'autre la partie 1 et encore une autre salle pour la partie 2.

Prouver avec ce nouvel élan qu'on peut travailler non pas les uns contre les autres mais avec les autres, toujours au service des films et des auteurs.

Quelle est, selon vous, la singularité de ce cinéma ?

Il s'est passé quand même des belles choses avec Dobrila, il y a eu des sorties via Shellac où il y avait vraiment du monde dans les salles. C'est un lieu qui a une vraie histoire, il a tout fait, il a conceptualisé ce que ça pouvait être une salle de cinéma qui distribue des films d'une certaine manière ou en tout cas s'engage de manière très forte auprès des auteurs et des films singuliers.

C'est ce que Thomas aurait envie de recréer aujourd'hui avec le Saint-André. Que les distributeurs le signifient aux spectateurs, que c'est un film qu'on ne pourra voir qu'au Saint-André par exemple, avec ce que tout cela implique. Mais c'est un cinéma qui a quand même une histoire, une âme, un héritage qu'il faut poursuivre mais qu'il faut aussi transformer avec ce que l'on peut faire aujourd'hui, moderniser. Aujourd'hui il y a les plateformes, plus de films qui sortent, il y a clairement des choses à imaginer. C'est ce qu'on essaye de faire ici au Saint-André en événementialisant beaucoup nos séances, en éditorialisant au maximum la programmation.

On est en synergie avec plein de choses, via Shellac qui est à la fois producteur, distributeur, exploitant, éditeur de DVD, qui a créé la plateforme Club Shellac. Je pense que là ça rejoint un petit peu ce qu'avait imaginé Roger Diamantis : tous les maillons de la chaîne qui se retrouvent accueillis dans un lieu comme le Saint-André. Ça créé des passerelles, comme par exemple à la fois exploiter un film qui a été produit et distribué par Shellac, que l'on va retrouver dans quelque temps sur la plateforme VOD Shellac, qu'on va travaillé dans le temps.

Shellac distribution, Météore films.. Vous avez passé plusieurs années dans la distribution dite « indépendante », pensez vous que cela vous sert pour vos nouvelles fonctions de directrice du Saint André des Arts ?

Je pense qu'on peut retrouver une vraie harmonie et rétablir un vrai dialogue avec les distributeurs, je pense que d'avoir été de l'autre coté, d'avoir vu comment c'était de programmer des films, d'assister à tous les moments importants de la sortie d'un film ça nourri l'expérience ici. Mais c'est aussi ce qui m'a donné envie de passer de l'autre coté : une lassitude d'entendre les exploitants dire que ce n'était pas possible, d'entendre beaucoup de négativité, de passivité, de constater un manque d'engagement, une de-responsabilisation. Là on se dit que l'on peut arriver dans un endroit où l'on peut faire bouger les lignes, prouver que l'on peut faire autrement. Ça demande beaucoup de travail, d'implication et parfois des ratés aussi mais en tout cas j'avais envie de montrer que cela pouvait se passer autrement coté salle.

C'est Juliette Grimont qui est en charge de la programmation, mais elle n'est pas sur place au Saint-André. Est-ce que vous travaillez ensemble sur la programmation ?

On travaille en lien avec Juliette, on réfléchit aux choses à deux, même si c'est elle qui à la fin effectue l'acte de programmation auprès du distributeur. On pense la programmation, les films, l'équilibre ensemble. On se parle tous les jours du projet du Saint-André et après elle me passe la main sur toute la partie évènementielle. C'est sûr qu'avec tout le travail qu'il y a faire sur place c'est précieux d'avoir Juliette en charge de la programmation

Mais est ce que à l'inverse n'est pas vrai aussi ? C'est précieux d'avoir quelqu'un sur place, à distance c'est jamais pareil ?

Juliette n'a jamais programmé de salles à Paris et moi qui vient de la distribution et qui connaît bien les salles parisiennes, on forme un joli binôme.

Je n'aurais pas pris le poste si je n'avais pas pu interagir comme ça avec Juliette et si je n'avais pas pu mettre ma patte à la partie programmation et éditorialisation de la salle. Ça me parait indispensable d'avoir quelqu'un qui sur place est en contact avec les spectateurs mais aussi les professionnels. Le monde du cinéma est quand même

beaucoup à Paris. Etre attentive à la jeune création, aux rencontres qu'on crée ici, voir les réactions des spectateurs, pouvoir réajuster et s'adapter.

Quelle image souhaiteriez vous donner au Saint-André des Arts ? Notamment à travers les choix de programmation ?

Montrer que c'est riche, pluriel, que l'on est attentif à ce qui se passe à plein d'endroits, veiller à montrer des films réalisés par des femmes, par des cinéastes du monde entier, montrer qu'il y a une forme de curiosité, de dynamisme et une forme d'engagement aussi très fort pour les films, les auteurs. Montrer qu'il y une vraie singularité au Saint-André.

Au Saint-André il y a des évènements toutes les semaines, parfois plusieurs le même soir, en moyenne beaucoup plus souvent que dans les autres cinémas. Pourriez vous me parler de cette façon de montrer des films ?

Il y a plusieurs choses qui rentrent en compte, déjà le fait que l'on vient d'arriver, il faut montrer qu'on est là, créer un élan, une curiosité, faire différemment et montrer qu'il y a de la vie ici, le lieu était tellement éteint. Il y a aussi les films que Juliette choisi de montrer et les films que l'on choisi ensemble qui se prêtent à ces événements. J'ai envie que la salle soit un lieu de rencontre, un lieu de vie, d'échange, que ça bouge, ça me stimule, ça stimule le public mais aussi l'équipe et tous les partenaires associés aux sorties que ce soit quelque chose de collectif qui se construise via ces événements.

Ça s'inscrit peut être dans le mouvement plus général de ce que devient une salle de cinéma c'est à dire qu'on se rend compte de choses et on se demande si on peut être encore dans un mode de fonctionnement un peu à l'ancienne où juste on fait une AVP et le film existe par lui même. Pour Roger Diamantis programmer un film c'était déjà se mettre à nu face à son public. Je ne sais pas si en programmation tout peut être basé sur le « J'aime j'aime pas » mais c'est ce qui donnait envie au gens de découvrir les films, venir dans sa salle. Il ne voyait pas l'intérêt de recevoir un réalisateur ou de discuter sur un film car il estimait que le film se valait pour lui même dans la quintessence de juste la projection. Sur ça on est différent. Mais c'est sûrement une question de contexte et aussi de personnalité ?

En quoi consiste la stratégie d'événementialisation de la programmation selon vous ? Pensez vous que ce genre de stratégie est appelé à se développer et si oui pour quelles raisons ?

Mais clairement ça met des petits coups de boost aux entrées mais ça demande beaucoup de travail. Ce travail de prospection, de communication , je ne sais pas si tout le monde le fait à la même échelle, ou faire des réunions avec les cinéastes et les distributeurs pour trouver des stratégies communes. C'est le plaisir de travailler les films ensemble, dans la bienveillance et l'entraide. Encore une fois mutualiser les forces pour essayer de faire venir plus de monde, j'ai l'impression que c'est encore rare.

Ce n'est pas une science exacte. Tu as bien vu que parfois on programmait au lundi matin un film, comme *Le Diable n'existe pas* par exemple et qu'il faisait un carton sur les séances alors qu'on n'avait pas travaillé sur le film et de l'autre coté on essayait péniblement de faire exister d'autres films avec des évènements réguliers. Après, bien sûr, un film comme *Le Diable n'existe pas* a sûrement bénéficié d'une meilleure couverture presse et médiatique qu'un film comme *Maudit* d'Emmanuel Parraud qui a moins de moyens pour mettre son film sur le devant de la scène et qui donc nécessite ce travail là de notre part.

Mais c'est certain, si tu prends par exemple *Les Démons de Dorothy* qui était déjà sur la plateforme et que les gens finalement viennent quand même voir en salle lors de séances en présence d'Alexis Langlois, de surprises.... etc

Selon vous la multiplication de ce genre d'« événements » n'implique pas le risque de lassitude du public ? Quelles sont les limites ?

Il faut peut-être voir sur du plus long terme, peut être que comme cela fait à peine 6 mois il y a un effet de nouveauté, de curiosité de la part des spectateurs qui viennent ou reviennent pour voir ce qui se passe ici. Tu peux voir les mêmes stratégies opérées par d'autres salles parisiennes qui fonctionnent bien, mais peut être qu'ils font moins d'évènements que nous. Peut être qu'on resserrera au fil des mois et des années.

Concernant l'investissement en temps et en ressources (notamment humaines), quelles sont les étapes pour l'organisation de ces événements ? Qu'est ce que cela implique au niveau de l'organisation de l'équipe, au niveau des compétences..etc

Déjà l'acte de programmation, avec Juliette on parle du film, comment on le sort, combien de séances, qu'on ait une discussion avec le distributeur et l'équipe du film pour voir à quel rythme ils veulent s'engager sur la sortie, synchroniser les calendriers pour caler des événements.

En fonction de ce qu'on décide de faire ça peut impliquer un travail technique parce qu'il faut opérer la numérisation de certains films, prévoir un déroulé de séance, lancer toute la communication donc le travail de prospection hors média, la création de visuels, l'affichage, possiblement aller dans des lieux relais ou partenaires déposer les éléments de communication… c'est dense. Préparer la séance, si jamais il faut trouver un modérateur il faut trouver quelqu'un de pertinent pour le faire, si jamais c'est à moi de le faire ça nécessite aussi de la préparation. C'est sur que ça demande du temps en plus de tout le reste. Cela nécessite du personnel mobilisé, le fait d'avoir deux halls fait qu'on est toujours minimum deux sur place et moi je suis quasiment toujours présente.

Au niveau des compétences, c'est vrai que tout le monde ici, les employés, les stagiaires et moi on a du apprendre à se dépatouiller en technique par exemple, même s'il y a souvent un des deux projectionnistes sur place, c'est important d'avoir les bases. L'idée c'est aussi que les gens de l'équipe portent le même engagement que moi sur le travail à mener ici, que chacun pourrait aussi avoir une sorte de pré-gardé dans un domaine qui lui sied d'avantage. Cela permet à la salle de grandir avec des gens qui ont des compétences et des appétences pour le faire bien, on grandi ensemble.

Au niveau de la typologie du public : j'imagine qu'un des enjeux est de conserver les spectateurs habitués au Saint-André tout en élargissant à de nouveaux publics (un peu plus jeunes) ?

J'ai l'impression que l'ancien public est toujours là mais pour avoir fait augmenter les entrées de 50% ça veut bien dire que la typologie des publics a changé et qu'on arrive à élargir le champs. D'avoir mis en place des vrais changements au niveau de la programmation, de l'animation mais aussi sur des choses très pratiques tel que le fait

d'accepter les cartes illimitées et les cartes CIP, ça a clairement rajeuni la population du Saint-André.
Le fait aussi de faire des projets avec l'ACID, c'est aussi à travers les partenaires qu'on arrive à rajeunir et diversifier le public, de même pour le SorocinéClub par exemple.

La salle de cinéma A&E est un endroit de rencontre, de découverte et d'essai. Elle a un rôle prescripteur peut être plus fort que les salles généralistes. Quel est votre rapport au public ? Comment trouver le juste milieu entre offre et demande ?
Ce qu'on essaye de faire avec Juliette c'est d'être sur des sorties nationales qui ressemblent d'avantage a une ligne recherche et à tous les essais de l'A&E qu'on essaye de mener. Et peut être sur le travail de continuation, on s'autorise à être sur des choses peut être un peu plus porteuses. Ce qui fait que ça se complète bien. Je pense qu'un cinéphile a envie de tout voir, il aura envie de voir un film plus identifié comme *Annette* ou *The French Dispatch*, que des films plus confidentiels que l'on va travailler très différemment, qu'on va essayer de porter très tôt et tenir longtemps. C'est ça aussi le travail que l'on veut mener au Saint-André, c'est déconstruire les archétypes de programmation à Paris, de ne pas programmer au dernier moment le lundi matin, mais très en amont et surtout sur des films que l'on dit « fragiles » et qui peinent à avoir des sorties à Paris. Il faut installer ces films très tôt auprès des spectateurs dans la salle. On essaye de faire ce travail 4-5 semaines avant la sortie mais c'est très dur à déconstruire car il y a tellement d'acteurs dans le processus que tout ne dépend pas de nous On arrive a créer ce combo qui est parfois un peu frustrant parce que du coup comme on disait avant on fait plus d'entrées sur les films programmés au dernier moment mais qui sont plus « porteurs », on ne peut même pas rivaliser sur le nombre d'entrées.

Depuis la reprise de l'exploitation du Saint-André par Shellac avez-vous constaté des changements notamment concernant les publics ? Y a-t-il eu des réactions de la part du public face au changement éventuel de stratégie de programmation du site ?
Les retours que j'entends sont plutôt positifs, rien que la carte UGC les gens sont contents à la caisse. Ce que j'entends c'est que les gens ont du plaisir à retrouver le Saint-André des Arts, que tout ce qu'on propose est très riche, stimulant et chouette.

Des gens qui disent qu'ils n'étaient jamais venus avant, ils voient qu'il s'y passe plein de choses. J'espère que ça va ne faire que grandir.

Quelles sont les prochaines étapes pour le Saint André des Arts ?

Le gros morceau ça va être de mettre à niveau la salle, d'en faire une salle d'excellence du point de vue technique. Essayer d'avoir au moins une salle de référence sur les trois. Mais ça va être un véritable chantier. J'ai pas envie que tout ce qui se passe en animation et événement se voit rattrapé et gâché par la défaillance technique des salles, on a envie d'un embellissement visible. Que les gens ne viennent pas que pour la programmation et les événements mais aussi aussi pour la qualité de projection, d'assise..etc. On a fait une multitude de dossiers pour des demandes de subvention pour mener à bien ce projet de renouveau de la salle.

L'étape suivante d'un point de vu programmation c'est que des distributeurs qui nous font confiance pour nous confier des films en continuation le fassent de plus en plus pour des sorties nationales. Même si certains on déjà leurs habitudes de programmation. Élargir le champs des possibles. Montrer que le Saint-André peut faire de bons résultats. A nous de prouver que cela peut marcher et en même ça ne peut marcher que si le cercle s'agrandit, ne pas travailler toujours avec les mêmes gens.

ANNEXE N°6 : Entretien avec Juliette Grimont - le 03.02.22

Vous vivez à Marseille, ce qui signifie que vous n'êtes pas sur place pour programmer le Saint-André. Comment ça se passe ? Il y a-t-il des difficultés particulières ?

Avec Anastasia nous sommes les deux faces d'une même pièce. A Paris l'alliance d'Anastasia et moi c'est la même chose que ce que moi je fais à Marseille. C'est exactement ce que je fais au Gyptis : je fais la programmation mais aussi la vie de la salle, les animations, les partenariats, chapeauter la communication, faire venir des intervenants…etc

Au Saint André on a divisé ça en deux personnes, Anastasia et moi, sommes parfaitement complémentaires et indispensables l'une à l'autre. À Paris les enjeux de la programmation ne sont pas du tout les mêmes qu'à Marseille, j'ai découvert ça en le pratiquant, ça demande une spécialisation dans un certain type de rapport aux distributeurs, c'est donc plutôt avantageux que nous soyons deux personnes et que l'une d'entre elle soit sur place. L'une s'occupe des questions de concurrences, d'accès aux copies, aux films, aux sorties nationales et l'autre s'occupe plus de la vie de la salle, son ancrage local, ses évènements, sa communication, etc.

Tout comme il est important pour une salle A&E de fidéliser son public, il faut également faire ses preuves auprès des distributeurs et gagner leur confiance, leur montrer que c'est bien l'établissement qu'il leur faut pour montrer leurs films dans les meilleurs conditions, on peut imaginer que cela peut prendre du temps. Quels sont vos rapports avec les distributeurs ? Il a fallu regagner la confiance des distributeurs ?

Souvent ce ne sont pas les mêmes interlocuteurs pour Paris ou pour les régions. Ça me faisait rencontrer des nouvelles personnes qui savaient comment on travaillait à Marseille mais qui pour autant étaient très frileux au début à vouloir travailler avec nous au Saint-André, parce que la salle était très faible quand on l'a reprise et avait une image désastreuse. Dobrila a quand même réouvert la salle avec le film conspirationniste *Hold Up*, il y avait des appels au boycotte de la salle au début par des cinéastes etc. On a repris la salle dans une état catastrophique et il y a encore des

distributeurs qui évoquent l'image de la salle, c'est très compliqué d'avoir leur confiance.

Et puis ils ont aussi leurs habitudes, ce qui est très difficile c'est que nous sommes quand même dans le quartier le plus concurrentiel du monde, il n'y a pas autant de cinéma au mètre carré dans aucune autre ville du monde. C'est dur d'avoir accès aux films et les distributeurs ont patiemment et difficilement établi des relations de confiance avec certains indépendants ou certains circuits et ils ne veulent pas changer leurs méthodes de travail, leurs habitudes. il faut qu'ils arrivent à sortir leurs films sur le quartier, donc beaucoup d'entre eux peuvent dire « Ça fait 10 ans qu'on travaille avec tel indépendant, si on change et que d'un seul coup on refuse de leur donner un film et qu'on te le donne à toi ça va tendre nos relations avec eux, on ne sait pas ce que ça va donner pour le futur »

Ils craignent tous beaucoup parce qu'ils font la moitié des entrées de leur film à Paris donc ce sont des enjeux économiques énormes pour eux, ils sont très frileux à changer leurs habitudes de travail, c'est difficile, ça l'est de moins en moins mais ça reste toujours difficile de les convaincre de changer d'habitudes. Faire rentrer une nouvelle salle dans le jeu sur le quartier latin ce n'est pas quelque chose de facile. Mais on arrive quand même avec des arguments un peu béton qui sont par exemple la durée d'exploitation.

Justement à ce sujet, combien de temps en moyenne gardez vous les films à l'affiche ? Pourquoi ?

Je m'engage minimum 4 semaines et si ça fonctionne il n'y aucune raison que je l'arrête et donc je le garde plus longtemps. Ça dépend des cas de figure, il y a des films qui ont besoin d'un autre type d'exploitation, dans ce cas on le fait mais c'est le modèle de base que je propose aux distributeurs.

Le problème à Paris c'est que la plus part des exploitants enlèvent de l'affiche les films au bout de deux semaines, alors que moi quand je dis qu'on prend un film au Saint-André on s'engage sur minimum un mois, on a vraiment cette volonté d'adapter le modèle de la Baleine à une situation parisienne, c'est à dire qu'on garde les films le plus

longtemps possible, ça nous est arrivé de garder des films 32 semaines à l'affiche, on essaye de faire la même chose au Saint André.

Permettre aux films qu'ils restent dans une salle pendant longtemps et d'avoir le temps que le film fasse parler de lui à travers le bouche à oreille, qu'il fasse parler de lui autrement que par la force marketing de sa sortie mais par l'installation dans un lieu et par le bouche à oreille autour du film. Ça marche si le film est vraiment bon, ce n'est pas toujours le cas mais on a quelques exemples de films qui fonctionnent et c'est une démarche qui peut intéresser les distributeurs. Pour l'instant ils sont intéressés, ils trouvent ça super mais ils n'osent pas forcément franchir le pas.

Que ce soit à la Baleine à Marseille ou bien au Saint-André vous défendez des choix de programmation audacieux. Quels sont les outils que vous avez ou que vous développez pour défendre ces choix ?

Ce n'est pas du tout le même mode de fonctionnement, c'est vraiment compliqué à comparer. Disons qu'à Marseille c'est vraiment l'exploitant qui s'occupe de mobiliser tout le réseau hors média, réseau associatif, militant, mais aussi les centres sociaux… toutes les personnes qui peuvent être intéressées par le film mais qui ne sont pas des spectateurs isolés. A Marseille c'est vraiment l'exploitant qui s'en occupe alors qu'à Paris c'est le distributeur qui s'en charge.

Comme nous on est là depuis longtemps à Marseille, petit à petit on connaît très bien les partenaires potentiels des films, les festivals, les associations sociales et culturelles du coup on arrive à les mobiliser facilement, ils nous font confiance, on peut faire appel à eux régulièrement. C'est un autre rapport, un espèce de socle de publics qu'on peut mobiliser qui est très fort. A Paris d'une part parce que l'exploitant n'entretient par forcément des rapports soutenus avec ces associations mais que ça passe par le distributeur et d'autre part parce qu'on vient d'arriver quand même.

Anastasia dépasse de loin les attributions simples d'une directrice de salle à Paris, il y a plein de choses qu'elle fait qu'aucun directeur de salle à Paris ne fait, elle est proactive, elle va rencontrer des gens, elle entretient des liens avec eux, elle fait ou elle fait faire

par son équipe mais elle est à pleinement là-dedans et ça c'est assez rare pour qu'on en parle sur la place parisienne.
Mais c'est le début, ce n'est pas toujours facile, ce n'est pas comme si ça faisait des années qu'on travaillait avec telle ou telle association et qu'on pouvait leur dire de venir facilement. On est au démarrage de plein de choses, on ne sait pas trop comment ça va fonctionner.
Aussi à Marseille on a la liberté de choisir nos partenaires, à Paris les distributeurs ont leurs associations partenaires et ce sont ces associations là avec lesquelles ils travaillent car ils ont contractualisé un partenariat. Comme souvent il n'y a pas d'antenne en provinces des associations auxquelles les distributeurs sont associés sur Paris, nous avons plus de liberté dans le choix de nos partenaires et on peut prendre les meilleurs. Donc quelque part on a plus de marche de manœuvre, c'est plus simple d'imaginer comment ça va se passer; comment ça va marcher.

Petit à petit les expériences s'accumulent, avec des salles qui sont extrêmement différentes les unes des autres, qui ont des identités et des enjeux très différents. Donc c'est génial pour ça, ça se complète vraiment très bien.

La salle doit pouvoir garantir la diversité de la programmation de ses films pour attirer des publics mais aussi atteindre un taux de performance suffisant pour être approvisionnée en films. Comment continuer à affirmer son positionnement pour une salle en fonction des typologies de films ?

Sur les enjeux de sorties nationales, notre enjeu à nous pour commencer, c'est la définition d'une identité et d'une ligne éditoriale, c'est de créer une salle recherche, une salle pointue qui sort des films recherches, des films qui sont assez proches de la ligne de Shellac en termes de production et de distribution, de l'identité de notre cinephilie à tous, de Thomas qui a créé Shellac, à toute son équipe.
On est souvent sur des combinaisons assez réduites, ça arrive qu'on ait des films en exclusivité, qu'on soit les seuls à les sortir à Paris. Sinon il y a souvent des

combinaisons avec le MK2 Beaubourg et nous, et de temps en temps il y a une autre salle qui se rajoute, ça va être parfois les 7 Parnassiens, parfois le Lincoln, parfois le Luminor s'il n'y a pas le Mk2 Beaubourg. Il y a toujours 3-4-5 salles maximum dans les combinaisons des films que l'on sort au Saint-André, ce qui correspond à la fois à l'envie de créer une vraie ligne éditoriale et d'avoir des films en exclusivité qui créént une autre attention vis à vis de la salle quand on a des films comme ça. Il s'agit d'une taille de films qui n'ont de toutes façons ni l'ambition ni la volonté, de façon intelligente, de sortir sur plus de copies à Paris parce que ça n'aurait pas de sens de disperser les entrées

Pour les continuations notre politique est un peu plus ouverte, on est moins focus sur des films recherches, très pointus, on essaye d'avoir accès à d'autres films qui correspondent évidement à notre ligne éditoriale mais qui sont fabriqués dans une autre économie. Je prends l'exemple d'*Annette* ou de *Licorice Pizza* qui sont tous les deux sortis par des grosses majors et qui étaient complètement inaccessibles pour nous au moment de leur sortie mais qui par contre ont une esthétique qui correspond tout à fait à celle qu'on a envie de défendre, il y a des tentatives formelles qui nous intéressent profondément mais auxquelles on ne pourrait pas avoir accès au moment de leur sortie parce qu'on est pas le genre de salle faisant partie de leur plan de sortie. D'ailleurs ce sont des films qui sont quasiment exclusivement sortis dans des circuit, UGC, MK2. On y a accès seulement sur de la continuation.

Après sur le reste des films, ça suit beaucoup par rapport à ce qu'il se passe au carrefour (l'UGC Danton, l'UGC odéon, le Mk2 Odéon et Mk2 Saint Michel). Là on regarde chaque semaine les films qui décrochent, et malheureusement ils décrochent souvent très tôt, dès deux semaines ils sont enlevés de l'affiche alors qu'ils font encore des entrées très hautes, parfois ils sont troisième ou deuxième au Mk2 Saint Michel mais ils sortent quand même parce qu'il y a une rotation qui s'est accrue avec l'accroissement du nombre de sorties chaque semaine. Les films décrochent très vite de ces écrans là. Nous on propose des continuations sur ces films là, c'est pas forcément évident de les avoir parce qu'il y a d'autres salles qui ont envie de faire ces continuations, par exemple les 3 Luxembourg fait beaucoup de continuations dans le quartier. Pour les avoir en exclusivité sur le quartier il faut à la fois proposer un nombre de séances suffisant mais

aussi une durée d'exposition et donc on travaille sur les continuations comme nos exclusivités, c'est à dire avec l'idée de faire durer les films le plus longtemps possible, les garder vraiment très longtemps à l'affiche, quitte à que ce soit sur une seule séance par semaine mais que cette séance soit au bon horaire. Chaque semaine on examine les résultats en fonction de l'horaire du film qu'on a programmé et quand on trouve le bon horaire on essaye de le garder et de le faire fructifier de semaine en semaine. On a cette même politique de durée sur les continuations que sur les sorties nationales.

Si tu veux être en exclusivité sur le quartier il faut de toutes façons proposer quelque chose comme deux séances par jour, si tu proposes moins ça ne va pas les intéresser. Par contre la question de la durée ils peuvent l'entendre, mais parfois dans le sens qui ne nous arrange pas trop, ils peuvent dire par exemple « On fait la 1ère continuation au 3 Luxembourg pendant 2 semaines et vous le récupérez quand les 3 Luxembourg le lâche et vous faites une continuation très très longue » mais du coup on se prive des entrées en 3ème et 4eme semaine, c'est des entrées assez fortes et qui restent les entrées les plus fortes sur le film. C'est de la négociation chaque semaine, sur chaque film. Et les distributeurs essayent de contenter tout le monde, de temps en temps ils vont te donner un film, puis a quelqu'un d'autre, puis ils reviennent vers toi, il y a un jeu de ballet sur la distribution des films au quartier latin.

Il ne suffit pas de présenter les films, de les mettre à l'affiche pour que les gens viennent. Mais alors que faut-il de plus ? Pensez vous que l'événementialisation de séance est une nouvelle logique de programmation qui fait ses preuves ?

A la Baleine on a moins d'événements qu'à Saint-André des Arts, parce qu'à la Baleine on doit les assumer tout seul, c'est pas les distributeurs qui vont faire venir un critique ou eux mêmes animer la rencontre, c'est l'équipe de la Baleine qui va animer la rencontre, au Gyptis pareil. Du coup il y en a un peu moins au Saint-André parce que sur du long terme c'est intenable. On en a déjà beaucoup, environ 2 par semaine au Gyptis et 4 à la Baleine, au Saint-André c'est minimum 7.

Moi je suis partagée sur cette question là. A la fois c'est quelque chose que j'ai vraiment défendu très fort au début, quand j'ai commencé il y a 7 ans et que j'avais envie de faire

ça tout le temps et que je trouvais essentiel pour faire sortir les gens de chez eux, qu'il y ait une vraie raison d'aller au cinéma, que les cinémas soient des lieux de vie, de rencontres, de partages et c'est toujours valable, c'est toujours indispensable et en même temps ça épuise complètement les équipes. Au bout de 7 ans mes collègues n'en peuvent plus, ils sont fatigués, ils veulent réduire le rythme. Je pense que c'est intenable sur le très long terme quand c'est porté uniquement par l'équipe. En faite ça oblige à redéfinir les façons de travailler des équipes, à être plus horizontal, à déléguer, à plus de personnes, pour pouvoir s'en extraire avec le risque aussi de perdre l'identité d'une salle, ce qui est chouette dans l'identité d'une salle c'est quand tu sens que c'est le regard d'une personne sur des films, qui sera là pour te guider, te proposer sa vision.

Mais je pense qu'il est aussi possible de former des équipes pour pouvoir répartir ce travail. Il est aussi possible d'impliquer plus les spectateurs dans la vie de la salle, je suis assez admirative des salles qui fonctionnent beaucoup avec des bénévoles, qui ont une association très active, qui font des choses dans la vie de la salle. Je pense qu'à Paris ça n'existe pas du tout, il y a le modèle de la Clef mais c'est pas pareil, c'est complètement autre chose. Je trouve ça bien quand on arrive à impliquer d'autres personnes qui ne sont pas forcément du cinéma, du milieu du cinéma. C'est quelque chose qu'on a beaucoup fait à Marseille, au Gyptis notamment. On a eu un club de programmation qui pendant plusieurs années programmait plein de choses dans la salle et les accompagnait.

Je suis partagée, à la fois c'est indispensable, à la fois pour ne pas totalement s'épuiser en le faisant il faut réussir à trouver d'autres modes d'organisations de travail auxquels les exploitants ne sont pas forcément habitués, n'ont pas envisagés ou n'ont pas essayés.

Selon vous quelles sont les questions que posent ce genre d'organisation ?

Ça pose des questions de personnel, si tu impliques tout le monde ça veut dire que les salaires doivent être plus égaux, qu'il y ait moins d'écart de salaire entre les personnes, que les personnes qui ont les emplois les moins qualifiés ou les moins dotés en heure soient quand même payées plus. Ça oblige à repenser l'organisation du travail complètement.

Exemple : Ciné 32 à Auch, c'est une salle que j'adore, qui fonctionne avec une équipe qui est très impliquée dans la vie de la salle, ~~et~~ une des premières mesures qu'avait prise Sylvie Buscail quand elle est arrivée à la direction de la salle, c'était de diminuer son salaire pour augmenter celui des autres. Elle avait fait en sorte qu'il y ait moins d'écart possible entre les salaires de direction et ceux des employés, c'était sa décision et je pense que ça a grandement participé à ce que l'équipe soit plus impliquée dans la vie de la salle, c'est ce genre de décisions qui sont très politiques et qui influent sur le fonctionnement des établissements.

Quelles stratégies de différenciation pour les films qui sortent au Saint-André ?

C'est plus une question de distributeur que d'exploitant. Mais nous notre politique en la matière c'est de se dire qu'il faut que les films « recherches », les plus audacieux aient du temps pour être vus, parce que ce ne sera jamais le premier choix des spectateurs de la semaine.

Avec Anastasia on demande aux distributeurs d'étaler l'événementiel dans le temps. Ne pas faire qu'une AVP et une rencontre le soir de la sortie et puis basta, le film finit sa vie mais en leur demandant expressément d'organiser plusieurs événements sur la 2ème et aussi sur la 3ème semaine. Et c'est une des une des conditions de programmation des films au Saint-André, c'est que les distributeurs aient vraiment la capacité et la volonté et l'envie de proposer de l'événementiel sur plusieurs semaines pour que le film puisse durer dans le temps, c'est un peu l'idée qu'on défend jusqu'alors.

La salle a la force locale, elle reste le maillon le plus proche du public, de son public. Diriez vous que la programmation est un travail qui doit être fait en binôme avec les distributeurs ? Combiner les forces pour attirer du public ?

Entre distributeur et exploitant ça doit être un travail partenarial. Effectivement Paris est tellement un cas particulier par rapport aux autres villes. Dans les autres villes les choses sont très définies, on sait très bien qui organise quoi. Ça embête vraiment les exploitants quand le distributeur s'occupe du hors média et qui appelle les associations…etc. Ce que le distributeur ne sait pas forcément c'est que localement

certaines associations ne s'entendent pas du tout, d'autres sont en mauvais termes avec l'exploitant. Des choses que les distributeurs depuis Paris ne peuvent pas savoir, ils ne ~~savent~~ connaissent pas la réalité locale. Et puis ça part du principe que l'exploitant ne travaille pas. Les distributeurs comprennent petit à petit qu'il ne faut pas faire ça, sauf quand ils ont affaire à des exploitants qui ne bossent pas du tout, ça arrive.

En général les distributeurs savent qui doit faire quoi, mais à Paris c'est pas toujours clair et ce flou n'aide pas forcément au travail des uns et des autres parce que du coup ça produit des frustrations, des incompréhensions, des quiproquos… Ça oblige d'autant plus à clarifier les modes de fonctionnement et à être précis sur qui fait quoi pour la sortie d'un film et à être bien d'accord.

Anastasia, puisque c'est plutôt elle qui gère ça au quotidien, apprend petit à petit à connaître les méthodes de travail des uns et des autres, comment répartir le travail.

Quels sont les objectifs fixés en termes d'entrées ?

A la reprise du cinéma l'été dernier, les entrées étaient moitié moins de maintenant, on a doublé les entrées en 8 mois. En ce moment on fait à peu près 1000 entrées par semaine, l'objectif c'est 1500 d'ici la fin de l'année.

A Paris on parle beaucoup de chiffres. A Marseille tu parles chiffres évidement mais avec les distributeurs tu parles beaucoup de cinéphilie, de la place d'un film dans l'histoire du cinéma, dans la société actuelle, comment lui faire trouver sa place, c'est des questions beaucoup plus cinéphiles et philosophiques on va dire, alors qu'à Paris tu parles que de chiffres, que d'argent, tu parles de rien d'autre, on s'en fiche de savoir ce que tu as pensé du film, c'est un peu triste mais c'est comme ça.

Du coup on réfléchi beaucoup en terme de moyenne par séance. Souvent on propose à des distributeurs de ne pas être sur des pleins écrans, c'est à dire le film à tous les horaires, mais de penser plutôt une exploitation plus réduite pour pouvoir faire durer le film dans le temps. Il y a des films où évidement il faut faire des pleins écrans en sortie nationale mais d'autres films comme l'exemple de *Maudit* d'Emmanuel Parraud qui a assez bien fonctionné, ou il valait mieux être sur une seule bonne séance de soirée et à chaque fois faire de l'événementiel et s'assurer que la séance a un beau taux de

remplissage plutôt que de le mettre l'après midi où le film avait très peu, voir aucune chance, d'avoir un public.

Pour ça il faut avoir des discussions vraiment très franches avec les distributeurs. Ils vont t'expliquer par exemple le type de presse qu'ils vont avoir, est ce qu'ils ont beaucoup de partenaires médias, est-ce qu'ils ont beaucoup de presses ? Parce que ça ça fait venir du monde. Est ce que le réalisateur est déjà connu et identifié ou pas du tout ? Qui est ce qu'ils peuvent mobiliser localement pour faire des événements ? Et en fonction de tous ces paramètres, tu réfléchis si ça vaut plus le coup de faire que des séances-rencontres plutôt que des séances sèches mais qui ne seront pas remplies ou au contraire laisser le film vivre sa vie, c'est un film qui est fait pour être vu comme ça, sans accompagnement et ce sera très bien. Il faut vraiment réfléchir en terme de moyenne par séance plus que par nombre de séances.

Ce que je dis beaucoup à Marseille mais que je dis aussi beaucoup au Saint-André c'est que si le film dure très longtemps dans le temps il faut réfléchir en nombres de séances totales et par seulement sur la 1ère et la 2eme semaines.

La récente acceptation de la carte UGC a-t-elle fait une différence ?

La carte UGC y est pour beaucoup, il y a eu un bond des entrées entre 25 et 30% au moment où on a commencé à prendre la carte UGC. Et le reste ça tient évidement à la programmation, l'animation, la nouvelle communication de la salle, à un ensemble.

Comment appréhendez vous le contexte très concurrentiel du quartier et les interactions avec les autres cinémas voisins ? Selon vous qu'est ce qui différencie le Saint-André des autres cinéma du quartier ?

Je fais souvent des analyses de chiffres pour savoir où l'on en est, et au final ce qui est assez interessant, on se compare souvent au MK2 Beaubourg, on a souvent des films qui sortent en duos chez nous et chez eux. Au final on arrive à récupérer le nombre d'entrées qui nous manquent. Au début le Mk2 fait 2 à 3 fois plus d'entrées que nous sur les films que l'on sort en commun, mais comme il l'arrête au bout de deux semaines, nous on continue à engendrer des entrées et au final on arrive quasiment au même nombre d'entrées. C'est le cas sur *Une histoire à soi* d'Amandine Gay, sur lequel

on a fait le même nombre d'entrées que le Mk2 Beaubourg, lui l'a gardé deux semaines et nous environs dix semaines. Mais est ce que c'est pas plus intéressant qu'un film soit présent très longtemps sur une ville plutôt qu'il rafle (« Take the money and run ») les entrées les deux premières semaines et qu'après il disparaisse des écrans ? C'est la question : qu'est ce qu'on espère d'un film ? Au delà de préoccupations économiques, tu te poses plus des questions d'aura. Est-ce que l'aura d'un film ne serait pas plus grand quand il est resté pendant plusieurs mois à l'affiche à Paris que quand il est resté seulement deux semaines ? Ne reste-t-il pas plus longtemps dans les mémoires ? Ne serait ce que parce qu'il continue d'être la, affiché dans un cinéma, la bande annonce qui tourne…etc. Je pense que c'est important pour les films de marquer une ville par leur présence pendant longtemps.
Il y a pas mal d'exemples comme ça qui commencent à faire leurs preuves et à montrer que tu peux faire autant d'entrées en travaillant différemment, dans le temps plutôt qu'en espérant tout rafler et puis disparaître au bout de 2 semaines.

Ceci dit le Mk2 Beaubourg n'est pas un concurrent, ça ne nous empêche pas d'avoir accès aux films. Les concurrents ça va plutôt être le Reflet, l'Arlequin, les 3 Luxembourg et le Grand Action. Ça se sont des salles qui demandent souvent les mêmes films que nous et qui souvent ont plus de chance de les obtenir parce qu'ils ont un historique plus ancien de travail avec les distributeurs. Avec le Reflet notamment on est sur des lignes éditoriales assez proches, sauf qu'eux font beaucoup de patrimoine et pas nous, mais c'est vrai que nos lignes sont très proches.

Sur l'animation Anastasia et Jean Marc du Reflet peuvent discuter ensemble après sur la programmation ça m'est arrivé une ou deux fois qu'on s'appelle avec Eric Jolivalt notamment quand on doit partager des copies, quand le film était dans les deux salles et qu'on s'entendait sur le nombre de séances et les horaires, donc ça peut arriver mais globalement pas trop, enfaite ça ne se fait pas trop dans les pratiques, c'est de la concurrence déloyale, c'est complètement interdit. Ça arrive parfois mais ça reste à la marge.

ANNEXE N°7 : Entretien avec Eric Jolivalt - le 13.04.22

Pouvez vous me parler de la programmation à Paris, mais plus particulièrement des spécificités du Quartier Latin ?

La programmation à Paris est une programmation ultra concurrentielle du fait même du nombre de cinémas dans les mêmes zones d'attractions, zones délimitées par quartier où les films peuvent sortir sur 1, 2 ou 3 copies (voir 4 dans certains cas assez rare). Cette concurrence se manifeste d'autant plus sur l'Art et Essai car il est le fait des cinémas indépendants comme des circuits et ceci dans des proportions bien plus grandes qu'en province. Il est donc très compliqué pour un bon nombre de cinémas indépendants d'avoir accès à tous les films qui devraient leurs être dévolus.

Le quartier latin est, historiquement, le quartier du cinéma sur Paris, celui qui recense le plus de cinémas et sûrement aussi la plus grande diversité de propositions. Des cinémas d'exclusivités (indépendants comme circuits) aux cinémas de continuations ainsi que ceux spécialisés dans le répertoire. C'est aussi un quartier dont bon nombre d'exploitants sont aussi distributeurs. Le Reflet pour Dulac, le Nouvel Odéon pour Haut & Court, Ciné Sorbonne pour la Filmothèque et maintenant Shellac pour le St-André des Arts

Quel regard portez vous sur la multiplication du nombre de sorties ? (Tendance que l'on observe depuis plusieurs années)

Les 20 dernières années, l'ensemble de l'exploitation française et parisienne s'est adaptée à cette hausse du nombre des sorties en démultipliant les séances et en faisant de plus en plus appel à la multiprogrammation. Revenir à un rythme plus léger reviendrait à casser cette dynamique et à mettre les circuits en position de force sur les négociations car ils iraient naturellement sur l'Art & Essai pour remplir leurs salles.

Des remarques sur la concurrence accrue avec les circuits et notamment leurs positionnements sur les films A&E ? Quels sont vos rapports avec les circuits ?

Les circuits font leur travail et programment en fonction de leur ligne éditoriale sur Paris (qui n'est pas forcément la même qu'en province). Ils sont violents dans les négociations sur les films porteurs qui fonctionnent dans les deux types d'exploitations. Nous entretenons de bons rapports commerciaux.

Lorsqu'on programme une salle à Paris l'obtention de la sortie nationale pour un film est-elle nécessaire dans ce contexte concurrentiel ? Quelles sont les alternatives ?

Toute la question d'une salle à Paris est basée sur sa ligne éditoriale en ce moment. On peut faire des sorties nationales, des reprises, du répertoire mais il faut que les spectateurs puissent s'y retrouver dans l'offre, notamment les porteurs de carte UGC.

Quels sont vos rapports avec les distributeurs ? Observez vous des habitudes de programmation ? Dans le quartier latin, observez vous des fidélités entre des salles et des distributeurs comme on peut en trouver dans certaines villes de région ?

Nous entretenons de très bons rapports avec les distributeurs. Les habitudes de programmation sont dépendantes des lignes éditoriales des distributeurs et des salles. Certains distributeurs sont tellement spécialisés qu'il devient évident de rester fidèle à une salle pour travailler les habitudes des spectateurs.

Comment la reprise par Shellac du Saint André des Art va-t-elle changer le paysage de la concurrence sur le quartier latin selon-vous ? Qu'est-ce que cette reprise signifie-t-elle pour vous ?

C'est une très bonne nouvelle dans un quartier qui peine à rentrer tous les films indépendants alors même qu'il reste l'épicentre de la cinéphilie parisienne.

ANNEXE N°8 : Films distribués par Shellac de 2014 à 2022

Source : Cinézap

Film	Réalisateur·ice	Date de sortie	Nationalité	Total Entrées	Copies SN
L'été l'éternité	AUSSEL Emilie	04/05/22		—	—
En Nous	SAUDER Régis	23/03/22	Français	2 679	33
La légende du roi crabe	ZOPPIS Matteo, RIGO DE RIGHI Alessio	23/02/22	Italo-Argentin	8 580	37
J'étais à la maison, mais…	SCHANELEC Angela	05/01/22	Allemand	1 605	10
Goodbye mister Wong	LUANG Kiye Simon	29/01/21	Français - Laotien	1 708	6
Au crépuscule	BARTAS Sharunas	24/11/21	Lituanien-Français	5 402	45
J'ai aimé vivre là	SAUDER Régis	29/09/21	Français	4 172	26
La cure	REMBADO Simon	08/09/21	Français	363	2
Journal de Tuoa	GOMES Miguel	14/07/21	Portugais	4 993	45
200 mètres	NAYFEH Ameen	09/06/21	Palestinien	13 984	74
Les enfants d'Isodora	MANIVEL Damien	20/11/19	Français	5 847	21
Martin Eden	MARCELLO Pietro	16/10/19	Italien - Français	147 868	259
Rêves de jeunesse	RAOUST Alain	31/07/19	Français - Portugais	13 428	49
Génèse	LESAGE Philippe	10/04/19	Canadien	4 531	24
Un violent désir de bonheur	SCHNEIDER Clément	26/12/18	Français	6 040	22
What you gonna do when the world's on fire ?	MINERVINI Roberto	05/12/18	Italien - USA	5 185	19
Sophia Antopolis	VERNIER Virgil	31/10/18	Français	6 793	12
Il se passe quelque chose	ALIX Anne	15/08/18	Français	8 667	31
Zama	LUCRECIA Martel	11/07/18	Espagnol - Français	12 441	24
Takara, la nuit ou j'ai nagé	MANIVEL Damien, IGARASHI Kohei	02/05/18	Français - Japonais	7 876	22

Film	Réalisateur·ice	Date de sortie	Nationalité	Total Entrées	Copies SN
L'héroïque lande, la frontière brule	KLOTZ Nicolas	11/04/18	Français	1 844	5
Le lion est mort ce soir	SUWA Nobuhiro	03/01/18	Français	6 708	26
Western	GRISEBACH Valeska	22/11/17	Allemand	16 712	43
Jeune femmes	SERAILLE Léonor	01/11/17	Français	96 487	172
Laissez bronzer les cadavres !	CATTET Hélène	18/10/17	Français - Belge	14 563	35
Avant la fin de l'été	GOORMAGHTIGH Maryam	12/07/17	Français - Suisse	29 892	48
Drôles d'oiseaux	GIRARD Élise	31/05/17	Français	17 479	38
Bientôt les jours heureux	COMODIN Alessandro	03/05/17	Italien	1216	4
La papesse Jeanne	BRESCHAND Jean	26/04/17	Français	2 717	9
Le parc	MANIVEL Damien	04/01/17	Français	6 066	15
La jeune fille sans mains	LAUDENBACH Sebastien	14/12/16	Français	49 063	75
Gorge Coeur Ventre	ALPI Maud	16/11/16	Français	2 563	9
Apnée	MEURISSE Jean-Christope	19/10/16	Français	32 251	51
Le cancre	VECCHIALI Paul	05/10/16	Français	6 286	35
Malgré la nuit	GRANDRIEUX Philippe	06/07/16	Français	1 494	9
Bella e perduta	MARCELLO Pietro	01/06/16	Italien - Français	13 878	25
John from	NICOLAU Joao	25/05/16	Portugais	5 097	21
Le divan du monde	DE PAUW Swen	16/03/16	Français	10 872	11
C'est l'amour	VECCHIALI Paul	09/03/16	Français	2 655	6
Gaz de France	FORGEARD Benoit	13/01/16	Français	11 745	21
A peine j'ouvre les yeux	BOUZID Leyla	23/12/15	Français - Tunisien -	90 053	150
The other side	MINERVINI Roberto	25/11/15	Américain	8 057	22
Les yeux brulés	ROTH Laurent	11/11/15	Français	1 164	5
Norte, the end of history	DIAZ Lav	04/11/15	Philippin	1 928	8

Film	Réalisateur·ice	Date de sortie	Nationalité	Total Entrées	Copies SN
C'est quoi ce travail ?	JOUSSE Sebastien	14/10/15	Français	4 924	11
Les mille et une nuits, volume 3 : L'enchanté	GOMES Miguel	26/08/15	Portugais	14 084	64
Les mille et une nuits, volume 2 : Le désolé	GOMES Miguel	29/07/15	Portugais	23 613	71
Les mille et une nuits, volume 1 : L'inquiet	GOMES Miguel	24/06/15	Portugais	55 874	70
Un jeune poète	MANIVEL Damien	29/04/15	Français	4 057	13
Un amour	COPANS Richard	25/03/15	Français	1 679	6
Max et Lenny	NICOLAS Fred	18/02/15	Français	10 077	36
Nuits blanches sur la jetée	VECCHIALI Paul	28/01/15	Français	5 240	9
Gaby baby doll	LETOURNEUR Sophie	17/12/14	Français	11 195	46
Mercuriales	VERNIER Virgil	26/11/14	Français	5 356	9
Historia del miedo	NAISHTAT Benjamin	05/11/14	Espagnol	1 355	9
Casse	TREBAL Nadège	01/10/14	Français	2 475	23
Terra nullius : confessions d'un mercena	LAMAS Salome	02/07/14	Portugais	670	6
Mouton	DEROO Gilles	11/06/14	Français	1 771	7
Il a plu sur le grand paysage	ANDRIEN Jean-Jacques	14/05/14	Belge	3 255	9
Conversation animée avec Noam Chomsky	GONDRY Michel	30/04/14	Français	32 116	37
L'étrange couleurs des larmes de ton corps	CATTET Hélène	12/03/14	Français	7 118	14
Le Quepa sur la vilni !	LE QUELLEC Yann	12/02/14	Français	5 320	15
Passer l'hiver	BARBET Aurélia	15/01/14	Français	1 516	6