

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE
DES MÉTIERS DE L'IMAGE ET DU SON

La femis

Un monde sans pitié

Le modèle Lazennec et son impact sur la
production indépendante française des
trente dernières années

Mémoire de fin d'études

Lucas Le Postec

Production - 2018

Tuteur : Marc-Benoît Créancier

Date de remise : Mardi 22 mai 2018

Sous la direction de : Pascal Caucheteux, Christophe Rossignon,
Christine Ghazarian

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION	4
LAZENNEC, UNE REVOLUTION QUI TOMBE A PIC	
<i>Les années 1980 : une bascule politique, économique et idéologique pour un secteur en difficulté</i>	10
<i>Le modèle Lazennec, entre utopie communiste et réussite entrepreneuriale</i>	20
<i>Laisser une trace : Lazennec qui fabrique son propre héritage</i>	29
LES ENFANTS DE LAZENNEC : UN HERITAGE A NUANCER	
<i>Le succès d'Un monde sans pitié : un « formidable appel d'air »</i>	39
<i>Face aux nouveaux entrants, un secteur qui doit muter</i>	49
<i>Un « âge d'or » en trompe-l'œil</i>	59
TRENTE ANS APRÈS : UN MODÈLE ENCORE UTILE ?	
<i>1985-2015 : on prend la même crise et on recommence ?</i>	70
<i>Lazennec, un modèle à conjuguer au présent</i>	81
<i>Vers une nouvelle révolution ?</i>	89
CONCLUSION	97
BIBLIOGRAPHIE	101

REMERCIEMENTS

Je tenais tout d'abord à remercier tous les producteurs et professionnels du cinéma qui ont accepté de me rencontrer, et qui ont tous fait preuve d'une générosité rare, autant dans leur temps que dans leur implication, pour m'aider à mener à bien ce travail : Alain Rocca, Éric Altmayer, Bertrand Gore, Mathieu Bompont, Sébastien Haguenaer, Grégoire Debailly, Philippe Martin, Laurent Cantet, Éric Névé et François Kraus.

Je voudrais également remercier les personnes qui n'ont pas pu se rendre disponible pour un entretien, mais qui ont pris le temps de me répondre, et m'ont encouragé dans mes recherches : Jean-Christophe Reymond, Anne-Dominique Toussaint, Alice Girard, Patrick Sobelman, Denis Freyd, Sylvie Pialat, Benoit Quainon, Gilles Sacuto, Mathieu Tarot, David Thion.

Je souhaiterais également remercier mon tuteur, Marc-Benoit Créancier, qui a permis à mon idée de se lancer dans la bonne direction, grâce à ses conseils avisés.

Je remercie enfin l'équipe pédagogique de la Fémis, pour sa patience et son regard attentionné sur mon travail au cours de ces derniers mois, et tout particulièrement : Tania Press, Caroline San Martin, Stéphanie Pouech, Nathalie Coste-Cerdan, Frédéric Papon, Laurence Berreur ainsi que mes directeurs de département, Pascal Caucheteux, Christophe Rossignon et Christine Ghazarian. J'y ajoute mes camarades promotion, qui ont toujours été un soutien précieux à l'approche de la date du rendu : Anne-Laure, Antoine, Baptiste, Benjamin, et Jonas

Enfin, je remercie bien sûr mes amis et mes proches qui, par leurs discussions, leurs avis et leurs témoignages ont été parmi les principaux instigateurs de ce travail : mes parents, Lisa, Nathan, Thomas, Pierre-Antoine, François, Margaux, Rémi, Simon, Ninon, Thibault, Pablo, Pierre, Anne-Sophie, Tristan, Alice, Alexis, Nina, Gloria, Julien, Géraldine, Laura, Clément, Pierre-André, Victor et Maurin.

INTRODUCTION

Le festival de Cannes de 2018 présentait dans le cadre de la Quinzaine des Réalisateurs le dernier film de Guillaume Nicloux, « Les confins du monde », fresque historique suivant dans l'Indochine de l'immédiat après-guerre le destin d'un soldat français incarné par Gaspard Ulliel. Avec un budget de 7 millions d'euros, ce projet ambitieux, porté par un réalisateur confirmé et accompagné par une productrice reconnue (Sylvie Pialat) semble présenter tous les attributs d'un « film du milieu », espèce cinématographique menacée depuis plus de dix ans¹. Mais le financement tumultueux du projet va venir donner raison à la réputation difficile de ces projets censés faire le pont entre films fragiles et grosses entreprises commerciales.

En effet, et malgré des apports importants de la part de partenaires financiers historiques du cinéma français, l'absence de chaîne en clair, ou, à défaut, de l'avance sur recettes au plan de financement semble mettre en péril le projet, ou du moins la stabilité de sa société de production, Les Films du Worso, et cela malgré les réécritures entreprises sur le scénario pour ramener le devis dans des proportions plus modestes. Avec environ 10% de financement manquant pour couvrir le seul coût de fabrication, Sylvie Pialat décide donc logiquement de mettre un terme au projet. Contre toutes attentes, le recherche de financement va cependant trouver de nouveaux interlocuteurs, à même de venir relancer la production du film.

Ces interlocuteurs, ce sont des producteurs indépendants. Au nombre de huit², ils ont pour la plupart des « affinités humaines » avec Sylvie Pialat, et proposent de venir mettre en participation leur soutien automatique pour couvrir le *gap* du financement. En entrant en coproduction, ils viennent donc, sans même lire le scénario, combler le vide symbolique laissé par l'Avance et les chaînes gratuites, arguant d'une solidarité de producteurs « intégrés », mais malgré tout victimes d'une situation de financement de plus en plus difficile pour les projets qu'ils portent. Au-delà de ce simple constat économique, c'est la déclaration de Bruno Pésery au moment de l'annonce de la création de cet autoproclamé « bon fond » qui

¹ LE CLUB DES 13, *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, 2007

² Les Armateurs, Rectangle Productions, Arena Films, Arches Films, Same Player, Pan Européenne, Move Movie, Ce Qui Me Meut.

interroge : « C'est un rapport d'entraide, de solidarité et non d'opportunité. Dans cette démarche est aussi en jeu une certaine défense et illustration de notre métier, souvent déconsidéré. »³

L'idée d'entraide entre les producteurs, c'est un concept que j'ai finalement peu entendu au cours des quatre années que j'ai passé à la Fémis. Bien sûr, on ne favorise pas la concurrence au sein d'une même promotion, mais l'accent est plutôt mis sur la relation avec les auteurs, la capacité d'adaptation, la rigueur dans la négociation... Comme si les difficultés qu'est censé rencontrer le secteur du cinéma d'auteur crispait les rapports entre les membres d'une même corporation, à l'image du protectionnisme économique mis en place par les États souverains en temps de crise économique.

Il existe pourtant des exemples de réussites de collectifs de producteurs, qui font, face aux difficultés, ce que les ouvriers font avec les coopératives : revenir à une pensée politique de l'organisation professionnelle et mettre de côté des égos mal placés pour valoriser la valeur ajoutée de chacun. Cependant, parmi les producteurs installés de long-métrage, seule Agat/Ex Nihilo semble surnager dans l'imaginaire collectif, avec huit producteurs qui parviennent à coexister dans une structure qui existe maintenant depuis plus de vingt ans. Pourquoi ce modèle d'entreprise ne fait-il pas davantage d'émules ?

En me documentant sur la question, j'ai pris conscience que d'autres collectifs ont pu exister, principalement dans les années 1990 : Stellaire, Movimento, Sérénade, tous dans le court-métrage, et souvent davantage organisés autour de réalisateurs que de producteurs. Mais, dans les témoignages, un nom revenait avec insistance, donnant l'impression d'être un centre de gravité de l'activité de production de l'époque : celui de Lazennec, une société fondée par Alain Rocca en mai 1985.

Au-delà du modèle de la société de production comme utopie politique et sociale, je découvre alors que le discours d'Alain Rocca, qui jusqu'à présent n'était pour moi « que » le fondateur du département production à la Fémis, s'intéresse et s'est

³ S.D., « Le Worso innove pour *Les confins du monde* », *Le film français*, n°3801, 2018, p.11

appliqué à de nombreux aspects qui sont aujourd'hui partie intégrante de la *doxa* du producteur indépendant : le rapport de force complexe avec les auteurs, la stratégie de passage du court au long-métrage, les relations ambivalentes aux institutions publiques dans le financement. A travers des entretiens, des écrits, des études, je découvre que ce que je pensais être un « état de fait » dans la conception du rôle du producteur moderne, dans la symbolique qu'il véhicule, dans son rapport aux autres acteurs du secteur, avait été il y a trente ans au cœur d'une révolution profonde, rendue possible par l'exposition que Rocca avait obtenu suite aux succès critiques et publics des films produits par Lazennec.

Ainsi, je découvre l'aspect novateur qu'ont pu avoir à l'époque des caractéristiques personnelles et professionnelles qui semblent aujourd'hui banales : une origine sociale de classe moyenne, une carrière qui ne débute pas à Paris, un rapport pragmatique à l'auteur comme actif central de la société de production, des débuts dans le court-métrage « fauché », un discours politique empreint d'une pensée soixante-huitarde, puis mâtiné de rocardisme, un regard paternaliste sur les nouvelles générations de producteur. Si Alain Rocca n'est pas le premier à avoir présenté certains de ces traits, il n'en demeure pas moins le symbole de leur cristallisation à un « instant T » de l'histoire de production cinématographique française, les mettant en quelque sorte « à la mode ».

Quand on compare la situation de la fin des années 1980 avec celle que l'on connaît aujourd'hui, il est tentant de faire des rapprochements historiques : de nouveaux diffuseurs qui viennent mettre en péril les acteurs en place (la télévision, aujourd'hui les plateformes), une crise de la fréquentation en salle (systémique à l'époque, liée à la polarisation aujourd'hui), et bien sûr un gouvernement avide de modernisation de l'appareil institutionnel. L'intérêt de l'analyse en profondeur du modèle de production prôné par Rocca, et mis en pratique par Lazennec, m'a donc alors semblé un prisme pertinent pour apporter un point de vue relativement neuf sur l'état actuel du secteur, et les perspectives qui s'offrent à lui.

Il est cependant marquant de voir à quel point le nom de Lazennec et d'Alain Rocca a été peu transmis à la nouvelle génération, qui aurait du mal à le citer comme un des producteurs les plus influents des trente dernières années. En effet, son retrait

progressif de la production « pure et dure » à partir de la fin des années 1990, puis son glissement dans le secteur plus institutionnel, avec la direction du département production de la Fémis jusqu'en 2009, le poste de trésorier de l'académie de Césars, ou la création de LMC/Univerciné⁴ en 2001, ont eu tendance à brouiller les pistes sur son parcours professionnel. Il n'en reste pas moins un sujet d'étude particulièrement intéressant pour quelqu'un de mon âge.

En effet, avec entre 30 et 35 d'écart qui nous séparent des producteurs qui ont émergé à cette période charnière de la fin des années 1980, ma génération est semble-t-il à même de faire le bilan d'une époque qu'elle n'a pas connu, comme a pu le faire Philippe Martin avec Mag Bodard entre 2004 et 2006⁵. Plutôt que des entretiens avec la seule personne d'Alain Rocca, il m'a semblé intéressant de se faire se croiser des témoignages de producteurs de différents parcours, âges et domaines d'activité. C'est le croisement de ces témoignages, recueillis comme des récits de vie plus que comme des débats philosophiques, qui a permis de faire émerger ce qui faisait l'essence de l'héritage de ces « années Lazennec », et de révéler en partie l'impact d'une figure comme celle de Rocca sur le secteur tout entier.

Dans un premier temps, mon hypothèse de départ part du sentiment que cette influence a infusé dans beaucoup de domaines de la production, et en particulier chez les hommes et les femmes qui la composent. Dès lors, la problématique qui est découlée est assez logique : comment la figure d'Alain Rocca, associée au modèle qu'il a construit à travers sa société de production Lazennec, a-t-elle pesé sur la manière dont a muté le métier de producteur depuis la fin des années 1980 ?

Dès lors, d'autres questions sous-jacentes émergent de cette problématique centrale, qui vont venir enrichir l'analyse : quelle conscience de ce modèle partagent les professionnels des différentes générations ? Est-ce que l'idée d'un modèle est

⁴ UniversCiné est une plateforme de vidéo à la demande française dédiée au cinéma indépendant. Elle propose des films français et étrangers (en VOST) par location à l'acte ou par achat définitif, sur son site internet et sur les box des FAI français.

⁵ MARTIN Philippe, *Mag Bodard : Portrait d'une productrice*, La tour verte, Paris, 2013

simplement acceptable dans un domaine où l'égo et la défense d'une indépendance intellectuelle sont des éléments constitutifs de l'identité même d'un producteur ? Et, bien entendu, il faut soulever la question de la faisabilité : est-ce qu'un homme seul, et ses actions à travers une société qu'il a créé, peut avoir un impact suffisamment significatif sur le secteur du cinéma pour faire entrer de nouveaux modes opératoires dans la « norme » admise par la majorité ? Si oui, comment ? Est-ce que cette méthode a été enrichie par la suite ? Est-elle perfectible encore aujourd'hui, ou faut-il au contraire s'en débarrasser pour mieux aller de l'avant ?

C'est avec ces questions en tête que je suis allé à la rencontre d'une dizaine de producteurs indépendants de cinéma, qui ont débuté dans la profession entre la fin des années 1980 et la fin des années 2000, en leur proposant de témoigner de leur conception de la production à travers le prisme de Lazennec et de Rocca, qu'ils ont souvent connu de près ou de loin. Cette parole de producteur m'a toujours semblée passionnante, quand on connaît la valeur qu'elle prend dans l'activité quotidienne de ces professionnels : il faut en permanence séduire, défendre, impressionner, arrondir les angles, omettre et souvent exagérer pour parvenir à ses fins. Dès lors, il faut la prendre pour ce qu'elle est, un outil, une arme qui vient soutenir des intérêts propres, une prise de position, une perception de la politique, et lire entre les lignes pour tenter d'y déceler les systèmes symboliques qui structure la pensée.

Si la variété des âges et des types de profils de producteurs a été un paramètre que je suis parvenu à maîtriser, je n'ai malheureusement pas pu rencontrer de productrices, qui auraient pu donner à ce travail un autre angle, et complexifier la réflexion autour de ma problématique. J'en suis déçu, et c'est un élément qu'il faut malheureusement prendre en compte dans la lecture de ce mémoire, qui est, dès lors, forcément incomplet.

Pour bien aborder le sujet, il m'a semblé nécessaire d'aborder avec une importance égale l'origine de mon sujet d'étude (Lazennec) et ses conséquences sur le secteur à court et moyen terme, dans les décennies qui ont suivi. Plus que de décrire les mécanismes d'un modèle, c'est véritablement d'étudier son impact qui me semble ici intéressant, à travers les témoignages de ceux qui l'ont vécu. Nous commencerons donc par dresser le portrait d'un homme, Alain Rocca, ainsi que

celui de sa société, mais aussi le contexte qui a permis l'émergence de ce modèle, tout en s'intéressant à la vision qui l'accompagne et les limites de cette dernière. Nous continuerons en nous intéressant aux conséquences et à l'« appel d'air » provoqué par les succès de Lazennec au début des années 1990, en gardant toujours en tête l'importance de rester à distance d'une certaine légende personnelle autant que d'un mythe construit *a posteriori* par la profession. Enfin, le plus intéressant sera de se poser la question de ce qui, dans ce mode de production, a pu mener en partie aux difficultés que connaît le secteur à l'heure actuelle, tout en cherchant à identifier les leçons à tirer pour l'avenir.

I. LAZENNEC, UNE REVOLUTION QUI TOMBE A PIC

S'il y a bien une idée sur laquelle se mettent d'accord les producteurs que j'ai pu rencontrer, c'est l'aspect révolutionnaire que présente l'émergence dans la sphère publique de la société Lazennec, et en parallèle la figure d'Alain Rocca. Après quelques années passées dans le relatif anonymat du court-métrage, les sorties en salle successives des deux premiers long-métrages produits par la société, *Un monde sans pitié* (Éric Rochant, 1989) puis *La discrète* (Christian Vincent, 1990), provoquent un véritable électrochoc.

Ces deux films sont des premières œuvres, avec des budgets modestes, et parviennent pourtant, à un an d'écart, à réaliser respectivement 1 million et 1,4 millions d'entrées, plaçant Lazennec et Alain Rocca comme les figures de proue d'une nouvelle création cinématographique française tant attendue par le ministère de Jack Lang. Mais cette période est bien différente pour le secteur de celle que l'on connaît aujourd'hui, par bien des aspects.

1. Les années 1980 : une bascule politique, économique et idéologique pour un secteur en difficulté

Ce contexte, c'est bien entendu celui des années 1980, dont l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République en 1981 marque le point de départ symbolique dans le secteur culturel, à travers l'incarnation d'un ministère de la Culture aux grandes ambitions mené par Jack Lang. Si *a posteriori* cette décennie sonne comme celle des « années frics », il est surprenant de suivre à travers le spectre de l'industrie cinématographique à quel point les changements de fonds ont pu l'être dans une dimension presque anti-libérale, avec des cinéastes « du look » aux gros budgets (Besson, Beineix, Carax) qui vont rapidement être dépassés par une « nouvelle Nouvelle vague » de réalisateurs issus du secteur du court-métrage.

En effet, on sent à cette époque une forme de digestion des pères fondateurs de la génération précédente, parenthèse fermée depuis près de vingt-cinq ans et dont les

porte-drapeaux sont soit morts, comme Truffaut, soit ont eux-mêmes rejeté cet héritage, comme Godard. Même les anciens symboles de la Nouvelle Vague, à l'instar de Jean-Paul Belmondo, semblent rentrés dans le rang et cachetonnent de plus en plus sur des grosses comédies ou films d'aventure. Mais la fameuse génération des « baby-boomers », qui a vécu Mai 68 et s'est formé à la politisation dans les années 1970, arrive à ce moment dans le monde professionnel, et va accompagner à sa manière les changements systémiques qui s'annoncent dans le secteur.

a. Des réformes économiques sectorielles qui viennent bouleverser le système d'encadrement du financement du cinéma

Si l'arrivée au pouvoir de la gauche en 1981 est porteuse d'un formidable espoir de changement, force est de constater que le secteur culturel a sans doute été l'un des principaux bénéficiaires, ou du moins l'un pour lesquels les promesses ont été le moins déçues. En effet, le budget du Ministère de la Culture est dans un premier temps doublé (il passera ainsi entre 1981 et 1993 de 2,6 milliards à 13,8 milliards de francs), ce qui permet de lui donner les moyens nécessaires à la bonne tenue de réformes importantes. Celles-ci ne vont pas ignorer le secteur de l'audiovisuel, qui avait été relativement négligé au cours des années 1970, comme le révèle le peu de réformes importantes dans le fonctionnement du CNC au cours de ces années.

La situation pour le cinéma est en effet préoccupante à l'époque. Malgré de grands succès populaires qui continuent de remplir les salles, la tendance générale est largement à la baisse de la fréquentation, passant de 191 à 116 millions entre 1984 et 1992. Le coupable idéal ? La télévision, bien sûr, qui connaît avec l'amélioration de l'équipement des foyers français des hausses d'audience substantielles. Mais l'origine du malaise est à trouver dans le produit d'appel des trois seules chaînes de l'ORTF (Télévision Française 1, Antenne 2, France Régions 3), qui font leurs meilleurs scores sur des films de cinéma qui apparaissent comme autant de manque à gagner pour des producteurs et des exploitants qui sentent leurs marges de

manœuvre en salle se réduire. A l'époque, les films sont diffusés en clair trois ans après leur sortie, deux ans en cas de coproduction de la chaîne sur le projet.

La décision est donc prise en 1982 de libérer de l'espace pour une chaîne payante, à l'image des initiatives précurseuses comme HBO aux États-Unis ou Ciné TV au Canada, qui viendraient utiliser la force de frappe grandissante de la télévision pour financer de manière plus efficace le cinéma en salle. En 1984, le nouveau venu, Canal +, est autorisé à entrer dans la ronde, mais dans des conditions drastiques : chaque année, 20% de son chiffre d'affaire devra être investi dans la création cinématographique, dont 9% pour la seule création française. La grille de programmation devra par ailleurs être principalement axée autour du cinéma, avec 320 films diffusés par ans, un an après leur sortie en salle. Pendant dix ans, en parallèle de la hausse continue de son chiffre d'affaire, Canal + va donc augmenter d'au moins 5% chaque année ses investissements dans le cinéma français, ce qui n'est pas sans agacer certains dirigeants de la chaîne privée :

Pour le cinéma français, une rente s'est créée avec Canal+. Pour six passages d'un film, on leur fournissait entre un cinquième et la moitié du coût du film. C'était une situation extraordinaire pour les producteurs français. Comme on n'était pas coproducteur, mais seulement en préachat, ils se retrouvaient dans une situation rêvée ; c'est comme si un promoteur vous disait : « Cher Monsieur, je vais construire un immeuble rue de Sèvres, le coût de construction s'élève à 10 millions d'euros ; ça va être une très belle chose ; donnez-moi 5 millions d'euros, et je vous autorise à habiter le troisième étage pendant 15 jours. » Pour lui, c'est l'affaire du siècle !

Entretien avec un ancien cadre dirigeant de Canal+⁶

En parallèle, et encore une fois malgré les mauvaises performances des films français en salle, le CSC (compte de soutien cinématographique) mis en place depuis 1948 continue de fonctionner à merveille. En effet, si la part de marché des films français passe pour la première fois en 1986 derrière celle des films américains, c'est bien sur tous les tickets vendus, sans distinction de pays de

⁶ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

production, que se fait le prélèvement de la TSA (taxe spéciale additionnelle). Les producteurs peuvent donc continuer à compter sur ce soutien pour leur investissement, et ce malgré les mauvaises performances du cinéma hexagonal en salle.

En 1986, c'est au tour des autres chaînes de devoir mettre également la main au portefeuille pour aider le cinéma français, grâce à un astucieux système gagnant-gagnant imaginé par le ministère.

On a créé une taxe sur les chaînes de télévision qui a alimenté à la fois le compte de soutien audiovisuel et le compte de soutien au cinéma. A l'époque, il y avait TF1, Antenne 2, France 3, qui étaient publiques, et après Canal+, qui faisait partie du deal dès le départ. Les trois chaînes publiques présentaient à peu près la même masse. Si vous faites une taxe sur ces trois-là pour le cinéma, ça fait déjà un énorme transfert vers la production. On leur a dit : vous allez payer cette taxe mais en gros vous allez le récupérer, ça va juste baisser votre coût apparent sur la fiction parce que votre producteur va recevoir une subvention. Mais si vous n'en faites pas, vous n'allez pas pouvoir la récupérer. En gros c'était juste une façon de les obliger à faire de la fiction cinéma. Ça a été la première étape. Donc le problème de base était de créer les choses en même temps, de ne pas se planter, avec une vision globale dès le début. Ça a été une bataille entre l'Élysée, les télécoms et le Ministère de la culture, contre Matignon et Fillioud, qui se sont ralliés après.

Entretien avec un ancien membre de cabinet ministériel (1981–1984)⁷

Ces réformes, qui parviennent à lier de manière durable les destins du cinéma et de la télévision avant qu'il ne soit trop tard, serviront de modèle pour les accords d'intégrations de nouvelles chaînes qui interviendront dans les années suivantes (la Cinq, la Sept-Arte, M6, TPS, Orange).

Un dernier levier de réforme, sans doute un des plus méconnus, est pourtant un des plus importants pour le sujet qui nous intéresse. En effet, diverses lois et décrets viennent dans les premières années du septennat de Mitterrand favoriser la circulation des flux financiers dans le secteur du cinéma. La loi Dailly (1982) tout

⁷ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

d'abord, qui facilite les prêts bancaires auprès des producteurs, augmentant encore davantage l'influence de grands organismes comme la Banque de la Cité, qui jouera un rôle déterminant dans l'émergence des nouveaux producteurs du début des années 1990. C'est également à cette époque, en 1985, que sont créées les premières Sofica (Société pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle), un nouveau guichet qui vient aider les producteurs à réunir les financements pour leurs projets. Enfin, il faut citer la création de l'IFCIC en 1983, qui vient garantir les prêts bancaires, désormais soutenus par un organisme étatique : le risque de défaut de paiement des intérêts et des créances inquiète désormais moins les organismes de crédit, qui vont pouvoir donner leur chance à des sociétés plus jeunes, moins stables et plus aventureuses.

Ces nouveaux producteurs, ils ont très peu de surface financière, c'est pour ça que la question de l'IFCIC est vachement importante. C'est-à-dire qu'à l'époque, et c'est encore vrai aujourd'hui, vous êtes Michel Tartemuche et vous n'y connaissez rien à rien, mais si vous réunissez sur un projet suffisamment de contrats pour que ça paraisse possible, vous allez trouver des gens pour vous prêter de l'argent. Ça fait un système qui est extrêmement ouvert. Quand on en parle avec des producteurs européens, et encore plus asiatiques ou américains, ils disent que c'est incroyable, parce qu'il n'y a pas de barrière à l'entrée. A l'étranger, quand bien même vous trouviez des gens qui sont prêts à vous faire confiance, un distributeur local qui est prêt à vous mettre un à-valoir, de toute façon vous ne trouverez personne pour vous avancer les fonds. Donc à un moment, puisque vous ne pourrez pas avancer le cash-flow, vous serez obligés de vous adosser à des groupes plus puissants. Ce dispositif, dont tous les producteurs de cette génération ont bénéficié, est vraiment clé, c'est technique mais c'est important.

Entretien avec Bertrand Gore

En mettant en place ces réformes, le ministère de Jack Lang parvient donc en cinq ans à donner aux producteurs de nouveaux outils pour lutter contre un contexte économique sectoriel morose, tout en leur garantissant une indépendance vis-à-vis des groupes et des chaînes de télévision. Cependant, ces réformes ne servent pas immédiatement à la nouvelle génération : au début des années 1980, sont encore en place la plupart des « monstres sacrés » des années 1960 et 1970, aux méthodes bien particulières.

b. *Les derniers « nababs » : la fin d'une génération de producteurs artistes*

En effet, la plupart des producteurs de long-métrages de cinéma de l'époque sont assez largement raccord avec les clichés qu'on trouve encore aujourd'hui sur la profession : richissimes, naviguant de déjeuners d'affaires en dîners mondains dans les beaux quartiers parisiens au volant de leur voiture de sport (quand ils n'ont pas un chauffeur personnel), abusant du cigare et des jeunes actrices à l'affiches de leurs dernières productions. S'il faut bien entendu faire le tri dans ces images très archaïques, il est difficile de nier la relative uniformité de l'origine sociale des producteurs de cette époque. Ainsi, les patronymes de certains de ses représentants les plus célèbres (de Beauregard, Toscan du Plantier) révèlent des origines issues de la bourgeoisie ancienne, tandis que d'autres mettent à profit la fréquentation assidue des milieux intellectuels parisiens, que ce soit à travers des liens familiaux (Pierre Chevalier avec Pierre Boulez) ou par des unions matrimoniales (Mag Bodard avec Pierre Lazareff).

La production demeurait le pré carré d'un groupe resserré, arrivée dans le métier au fil de la carrière. Alain Poiré rejoint la Gaumont ou 1938 en provenance de l'agence Havas pour redresser la société, avant d'en devenir le producteur phare. Daniel Toscan du Plantier empreinte le même chemin à la fin des années 1970, depuis Publicis, à l'invitation de Nicolas Seydoux, nouveau patron de l'enseigne à la marguerite et ancien camarade de promotion rue Saint-Guillaume. L'impresario Gérard Lebovici s'appuie sur son sens des affaires et la mise sous contrat de Belmondo pour se lancer dans la production d'Alain Resnais et de François Truffaut. Christian Fechner, magicien reconverti et producteur à succès du chanteur Antoine, avant de chapeauter les succès de Claude Zidi, fournit un autre exemple de ces modes d'accès pour l'essentiel révolus. De fait, l'ethos aristocrate du producteur artiste ou le parcours romantique d'une Mag Bodard, productrice pugnace des films de Jacques Demy et maîtresses du patron de presse Pierre Lazareff, exerce sur le métier un charme désuet.⁸

⁸ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

Les fortunes familiales, ou issues d'une activité beaucoup plus rentable qu'aujourd'hui pour les rares producteurs de l'époque, leur donne donc l'assurance d'une rente qui ne les contraint *a priori* pas au travail : c'est cette impression qui renforce l'écart symbolique qui les sépare du reste de la population, même au sein du secteur du cinéma. Parfois presque autant mécènes que producteurs, ils permettent ainsi l'émergence de talents qui auraient pu rester dans l'anonymat sans leur confiance : les « jeunes turcs » des Cahiers du Cinéma avec de Beauregard, Demy ou Pialat avec Mag Bodard, etc.

Au-delà de la légende personnelle et du charme romantique de certains de leurs parcours, ponctués d'anecdotes qui font le plaisir de leurs biographes, il ne faut cependant pas limiter leurs compétences à l'appartenance à une élite économique et culturelle. Leur force de caractère, leur intelligence, leur charisme, sont autant d'éléments qui impressionnent leurs collaborateurs : après tout, il est impossible de nier que c'est un métier qui demande, même à cette époque, de gros sacrifices économiques et personnels. La figure de Toscan du Plantier est ainsi particulièrement marquante, lui qui parvient de haute lutte à imposer au sein de Gaumont un catalogue d'auteurs étrangers exigeants, parfois au prix de gros risques financiers. La rupture avec la génération suivante se fera sur la façon de concevoir le financement de films, plus que sur les qualités humaines nécessaires pour réussir dans le métier.

Christian Fechner, c'est un type qui me paraissait incroyablement moderne, c'est l'incarnation de la responsabilité et de la liberté. C'était un homme d'affaire, l'ancienne génération. Vous alliez voir un distributeur, une banque, et avec ça vous montiez un film. Vous décidiez de tout, c'était très sexy.

Entretien avec Philippe Martin

Mais la différence principale se fait au niveau du rapport de force avec l'auteur. Même si le droit d'auteur français est depuis des décennies largement en faveur du créateur, il serait absurde de ne pas concevoir l'ascendant qu'un riche producteur installé pouvait alors avoir sur un jeune réalisateur, qui sait qu'un feu vert de la part de celui-ci lui permettrait à coup sûr de faire le film. Contrairement à aujourd'hui,

le rapport de force était presque systématiquement en faveur du producteur, qui choisissait les auteurs avec qui travailler, et pas l'inverse.

Cependant, c'est justement cet état de fait qui va jouer en faveur de la nouvelle génération qui arrive, et qui va pouvoir proposer un nouveau type de collaboration avec les jeunes auteurs/réalisateurs : une réussite moins garantie du projet, mais un rapport d'égal à égal, dans les succès comme dans les coups durs. Avec l'aide des réformes économiques vues précédemment, les nouveaux entrants du secteur de la production vont donc avoir des arguments sérieux à proposer aux réalisateurs de leur âge, et ainsi priver en partie les « nababs » du contrôle d'une nouvelle vague qui ne se reconnaît pas dans ces hommes d'affaires.

Pierre Salvadori, quand il s'est tourné vers les producteurs installés de l'époque pour son premier long, pas un ne lui a répondu. Ils étaient dans une autre façon de faire, une autre logique, ils n'ont pas tellement accompagné ce mouvement, ils ne le feront que plus tard. Je les connaissais bien, parce que j'étais le chauffeur de Maurice Bernard, un producteur assez flamboyant de Marco Ferreri et Alain Cavalier. A cette époque, la légende du producteur en Bentley au cigare était encore assez vraie. Mais aucun d'entre eux n'est apte à produire ces jeunes réalisateurs.

Entretien avec Philippe Martin

c. « La tête bien faite » : une nouvelle génération de producteurs en phase avec l'air du temps

Si nous avons jusqu'à présent beaucoup parlé de cette « nouvelle génération », nous n'avons pas encore pris le temps de clairement la définir dans ses caractéristiques. En effet, ceux-ci semblent assez flous, ou du moins très subjectifs. On peut tout de même identifier une tranche d'âge, nés entre 1950 et 1965 environ, qui arrivent dans cette période autour de la trentaine. Ils ont fait leurs études dans les années 1970, dans un contexte politique issu des événements de mai 1968, certains dans les premières formations de cinéma à l'université créées à l'époque.

Mais ce qu'il faut identifier avant tout dans ce groupe, c'est l'incapacité à se concevoir comme un « homme d'affaire ». Tous veulent travailler dans le cinéma, collaborer avec de grands réalisateurs, mais ne veulent pas pour autant changer de statut et se laisser aller à un rôle au service du système capitaliste.

Ces années-là, en 85-86, une dimension idéologique marque très fortement la jeunesse, on est de gauche. Je suis un post-68, et ceux de ma génération, Denis Freyd, Jean Bréhat, Jacques Bidou, Pascal Caucheteux, on ne peut pas être des hommes d'affaire. Gagner de l'argent ne peut pas être en soit un objectif. En revanche, faire en sorte que les rêves des autres deviennent réalité, avoir une tête bien faite – parce qu'on est déjà rocardiens- il faut que ça tienne économiquement.

Entretien avec Alain Rocca

Si cette vision très « de gauche » peut malheureusement aujourd'hui paraître assez désuète, elle découle pourtant d'une réelle fois en une mission presque de service public pour certains, le sentiment d'une rencontre entre une politique menée par le ministère et des ambitions personnelles. Ce n'est pas anodin si Alain Rocca cite plus haut Michel Rocard, qui réunit autour de lui des jeunes gens brillants pour mener à bien des réformes avec une vision pragmatique de la politique...

Nous on était la génération idéale, on avait les mêmes objectifs idéologiques et politiques que la gauche : construire une offre cinéma de diversité et de qualité, dédiée à la création, l'élitisme pour tous, tel qu'il était défendu par des gens comme Marc Nicolas ou Frédéric Bredin.

Entretien avec Alain Rocca

Il est également important de relever l'importance que prenait à l'époque le sentiment de dynamisme, d'élan, de liberté que pouvait ressentir une génération de 20-30 ans. Sans parler de la victoire de la gauche aux élections présidentielles de 1981, cette génération a grandi dans un contexte d'absence de chômage de masse, où la libération sexuelle n'a pas encore fait place à la peur du Sida, et où le mois de mai 1968 a libéré la parole autour des revendications politiques de beaucoup.

Cet élan, cette insouciance, ils sont constitutifs encore aujourd'hui du désir de production, de l'idée de se lancer dans une entreprise aussi risquée qu'incertaine. Il

ne faut donc pas négliger le climat général qui règne en France à l'époque, même si la période des Trente Glorieuses est alors bien terminée.

L'époque était peut-être un peu plus aventureuse, il y avait plus de producteurs un peu "banzaï", de l'ancienne génération comme de la nouvelle. Alors les organismes de crédit les suivaient plus, parce que c'était à la fois plus la pensée politique de l'époque, et dans une espèce de dynamique d'un truc qui marchait bien. Il me semble qu'à l'époque on ne nous disait jamais : "C'est la crise, vous n'allez pas trouver de boulot, la précarité ça existe, vous allez finir à la rue". Le chômage de masse existait déjà, mais moins installé en fait. En particulier pour les gens qui avaient fait des études supérieures. Je pense que le climat était moins anxiogène.

Entretien avec Bertrand Gore

C'est donc autant par sa jeunesse, son dynamisme ou son insouciance, que par une adéquation avec les objectifs du gouvernement que cette nouvelle génération va parvenir à s'imposer dans la décennie suivante au cœur du secteur, prenant progressivement le contrôle des postes d'« insiders » du secteur au profit d'une ancienne génération vieillissante. Cette dernière n'a pas toujours vu venir ce changement, et a, comme souvent face au changement, peu compris les habitudes de travail des nouveaux entrants.

Comment l'ancienne génération de producteurs percevait-elle la nouvelle génération qui émergeait ? Mal ! Fechner n'a plus voulu me recevoir à partir du moment où j'ai monté ma boîte. C'était pourtant quelqu'un qui m'aimait bien, que je voyais régulièrement. C'était un métier sauvage ! Les gens se faisaient des crasses... Quand j'ai monté le département production, le seul que j'ai pu faire venir c'est Toscan du Plantier. Il avait cette proximité avec la jeune génération. Aucun des autres n'a partagé « ça » de son savoir-faire. Pour les vieux, un nouveau c'était un concurrent. Je me souviens de Claude Berri m'expliquant qu'avec le département production, je fabriquais les mecs qui allaient me piquer ma place. Ce qui est vrai d'ailleurs !

Entretien avec Alain Rocca

2. Le modèle Lazennec, entre utopie communiste et réussite entrepreneuriale

Dans un contexte de changement aussi marquant, les possibilités qui s'ouvrent aux nouveaux entrants semblent démultipliées. Ainsi, la surface financière nécessaire pour produire un long-métrage étant moins prohibitive, certains vont rivaliser d'ingéniosité pour parvenir à monter des projets. Il faut ainsi noter les premières expérimentations indépendantes « pré-Canal + » initiées par Humbert Balsan et Paulo Branco au début des années 1980, qui tentent tant bien que mal de faire exister leurs structures dans une extrême tension budgétaire, *modus operandi* qu'ils conserveront pour la suite de leur carrière. Il serait par ailleurs intéressant de dresser à partir de ces deux personnalités une autre histoire de la production indépendante française, tant ils ont influencé nombres de jeunes producteurs par la suite, mais c'est un autre sujet.

Quoi qu'il en soit, et malgré les diverses tentatives dans ce contexte de financement qui commence à se détendre, Lazennec est la première société à émerger comme porte-drapeau, symbole à la fois de la génération qui arrive et d'un certain succès de la politique gouvernementale visant au renouvellement des talents. Parfois sans le faire exprès, on a le sentiment qu'Alain Rocca a su cocher toutes les cases et arriver au bon endroit, au bon moment. Pour aller au-delà de ce constat, il semble intéressant de se pencher sur ce qui a permis ce succès.

a. Le récit de vie d'un « self-made-man » de gauche

Si Alain Rocca est censé incarner une sorte de nouvelle génération de producteur, il n'en conserve pas moins un aspect propre à ses prédécesseurs : celui du parcours de vie atypique, à même de constituer une « légende personnelle ». Né en 1955, il grandit à Grenoble où il obtient son diplôme d'ingénieur en 1978. Après un passage en Côte d'Ivoire, il revient en France pour enseigner les mathématiques dans le secondaire. Un parcours qui n'augure *a priori* pas un destin fulgurant dans la production. Mais c'est sur le tard, à 25 ans, qu'il prend conscience qu'il n'est peut-être pas à sa place.

Après deux années à faire l'ingénieur, je me suis dit qu'il fallait que je creuse un peu... j'avais rencontré pendant mes études des gens qui étaient au conservatoire de Grenoble, qui m'ont fait découvrir les coulisses, le chant, les saltimbanques en fait. À Paris, je me suis inscrit aux cours Florent et de fil en aiguille, j'ai un peu fait l'acteur, j'ai rencontré des gens, et j'ai fini par faire un rôle assez important dans un film de la Gaumont. Là, j'ai rencontré toute une équipe, des gens de production, comme Alain Poiré ; après avoir mis un pied dans ce milieu, j'ai eu très envie de continuer là-dedans. Les copains de l'époque étaient les acteurs, mais pas dans un cinéma d'auteur ; là c'était un cinéma de grande maison, ou le petit acteur parle trois fois au réalisateur, et parle surtout à ses copains de la régie, des costumes, de la technique..., du chantier quoi. Et moi, je retrouve l'ambiance de chantier, que je connaissais très bien en fait, par le métier d'ingénieur. Je m'y suis senti très à l'aise. C'était en 1980-1981. Après ça, j'ai fait deux films comme acteur, et j'ai voulu travailler en régie, parce que la régie, c'est la logistique, et ça, ça ressemblait à ce que je savais faire. Donc je fais ça chez le producteur Christian Fechner, avec *Marche à l'ombre* (Michel Blanc, 1984) et *Les spécialistes* (Patrice Leconte, 1985). Et là, vraiment, j'ai beaucoup regardé. J'avais l'avantage d'être plus vieux que le stagiaire moyen, et d'avoir un peu roulé... ; j'ai beaucoup regardé Fechner, et je me suis dit : « Ça, c'est bien. C'est vraiment bien de faire ça... » Sur un tournage il y avait des techniciens, les acteurs, un réalisateur, un producteur, et il faut choisir. Technicien vous êtes au milieu de votre mission de trois mois, il faut déjà penser à la prochaine. Et vous êtes quand même très dépendant de celui qui va vous redonner un job. Donc ça, ça me plaisait pas. Acteur, il faut être bon, et moi je ne l'étais pas. Réalisateur, il faut être plus que bon... il faut vraiment être dans la création, dans la vision..., et je n'y étais pas. Par contre, producteur, j'ai tout de suite compris ce que c'était. C'était en 1984. J'avais des copains, un chef déco, une costumière... des gens de l'équipe, des techniciens, et en 1985, je franchis le pas en créant une boîte, Lazennec, pour faire du court-métrage.⁹

A l'écoute de ce récit de vie, le glissement semble se faire de manière assez naturelle. Il faut toutefois noter qu'entre son diplôme et le lancement de Lazennec, s'écoulaient sept années où les choses semblent encore largement instables pour lui et sa carrière en devenir. On remarque toutefois qu'il ne parle à aucun moment de

⁹ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

son complexe d'infériorité par rapport au producteur qui l'a inspiré, Christian Fechner : s'il l'impressionne, son métier lui semble accessible, puisqu'il l'a « tout de suite compris » en observant, sur le tas. Le fait qu'il n'ait pas grandi, puis fait ses études, en s'intéressant au cinéma a sans doute joué dans l'approche décomplexée qu'il a du métier de producteur : il n'a été au contact de ces professionnels que dans le cadre du travail, dans la pratique et non dans la symbolique et les légendes personnelles qui pouvaient circuler sur eux à ce moment.

Dans une forme de modestie, feinte ou non, il ne revient pas beaucoup sur les difficultés qu'il rencontre dans ce secteur très concurrentiel, sans doute plus rude encore à l'époque qu'aujourd'hui. Les sociétés de production sont alors beaucoup moins nombreuses, les places sont chères et les nouveaux entrants doivent montrer patte blanche auprès des professionnels les plus intégrés. Son discours, comme souvent, s'axe donc davantage sur un pragmatisme à toute épreuve. Ainsi, s'il a monté une entreprise pour produire ses courts-métrages, c'est presque en procédant par élimination, parce qu'il n'aurait pas d'autre choix.

Le cinéma, la production, contrairement à maintenant, n'était absolument pas accessible à quelqu'un qui n'était pas du milieu. Aujourd'hui les jeunes producteurs trouvent des syndicats et tout ça... On a créé le syndicat des producteurs indépendants (SPI) qui est un endroit qui accueille tous les jeunes producteurs... nous, quand on démarre, on a juste des lance-flammes en face de nous. Il n'y a pas un producteur quand je démarre qui m'explique, je ne parle même pas de me tendre la main, qui m'accueille. Pas un. Et l'agence du court-métrage venait de se monter... c'était un truc parapublic. Mais nous fallait aussi un truc privé, qu'il permettait de récupérer les énergies... c'est pour ça que je monte très vite Lazennec.

Entretien avec Alain Rocca¹⁰

S'il ne met pas particulièrement en avant son parcours de « self-made-man », il ne se prive pas de revendiquer la volonté d'accéder au pouvoir, à la responsabilité, comme une force motrice dans sa volonté de devenir producteur. Encore une fois,

¹⁰ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

il est intéressant de noter qu'il ne témoigne pas d'une réelle cinéphilie qui aurait motivé son rapprochement des métiers du cinéma, contrairement à beaucoup de ses « héritiers » par la suite. On trouve sans doute ici une des raisons principales des différentes approches du métier qui vont diviser la génération qui va le suivre.

Je ne crois pas qu'on arrive à la production par la cinéphilie, mais par goût du pouvoir, par une envie de maîtriser un peu ce qui se passe. Il y a deux patrons sur un film : celui qui le fait et celui qui permet qu'il se fasse. Le passage par la régie et le reste m'a permis de me rendre compte que les cinéastes étaient vraiment des décathloniens d'exception et qu'il aurait été très prétentieux de prétendre en faire partie, alors que la production me paraissait plus accessible.

Entretien avec Alain Rocca¹¹

Entre pragmatisme, opportunisme, opiniâtreté et approche décomplexée du secteur, le discours d'Alain Rocca sur son propre parcours est bien rodé, et semble couler comme une belle histoire. Mais en analysant de plus près ce récit, on constate qu'il ne présente finalement pas d'éléments si exceptionnels, propres à démontrer un destin hors du commun : il s'agit avant tout d'une reconversion sur le tard, vers un secteur très attractif par l'excitation intellectuelle et le pouvoir qu'il peut conférer à ses acteurs. On est donc en mesure de se demander ce qui a permis un tel succès, quelques années plus tard : nous allons voir par la suite que contrairement à de nombreux producteurs, ce n'est pas le *storytelling* personnel qui a fait sa force, mais bien sa stratégie de développement et son adéquation avec le *zeitgeist* politique.

b. Déterrera le cadavre du court-métrage pour en faire son cheval de bataille

Miser sur le court-métrage pour débiter une société de production, comme va rapidement le faire Alain Rocca, n'est pas vraiment à l'époque une stratégie évidente. En effet, après l'âge d'or initié par Franju, Resnais, Chris Marker ou

¹¹ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

Varda dans les années 1950 au sein du « Groupe des Trente »¹², et des années 1960 plus difficiles, ce format est passé au cours des années 1970 dans une phase d'anonymat presque totale. Ce n'est pas anodin si l'association qui va créer le festival de Clermont-Ferrand est fondée en 1981 sous le nom de « Sauve qui peut le court-métrage » ...

C'est justement à cette époque que des initiatives gouvernementales et du CNC viennent tenter de relancer ce média. En effet, on a bien compris dans les hautes sphères que le renouvellement des talents appelé de ses vœux par le ministre de Jack Lang se jouera en partie dans ce format court, dont l'économie est encore largement souterraine. C'est dans ce contexte qu'est créée en 1983 l'Agence du court-métrage par Philippe Pilard et François Ode, au sein d'un groupement de professionnels du secteur. L'objectif : promouvoir et développer la diffusion du court-métrage en France. Ce format a donc désormais un organe qui centralise les œuvres et travaille à sa popularisation, ce dont les producteurs de l'époque vont chercher à profiter, Rocca en premier.

L'agence du court métrage est créée en 1982 par Philippe Pilard, et en 1985 on fait partie des gens, avec François Ode, qui créent Les amis du court-métrage, pour beugler en disant : « Il faut des producteurs ». On passe une annonce avec Lazennec dans un canard qui s'appelle Le technicien du film, où on met « Jeune société de production cherche jeunes cinéastes désireux de se faire produire ». Et on se retrouve à Villeneuve la Garenne, je suis là avec ma future associée (Adeline Lécallier), derrière une table, et il y a une queue avec Klapisch, Desplechin, Jean-Pierre Jeunet, Ferrara, Barbosa. On se retrouve avec une chance incroyable, celle de se retrouver avec l'intégralité des auteurs qui veulent faire du court-métrage qui veulent nous rencontrer. (...) Avant Lazennec, il n'existait pas de doctrine structurant la fonction de producteur de court-métrage.

Entretien avec Alain Rocca

Cette démarche, aujourd'hui complètement inimaginable, est possible grâce à la faiblesse du maillage des sociétés de production de court-métrage de l'époque. Ici,

¹² BLUHER Dominique, THOMAS François, *Le court-métrage français de 1945 à 1968 : De l'âge d'or aux contrebandiers*, PUR, 2005

Alain Rocca semble avoir trouvé « le » créneau, ce qui va faire sa marque de fabrique et, très vite, son succès. Lui qui n'a jamais pu parler plus de « trois fois » avec des réalisateurs sur les plateaux où il était stagiaire régie, va pouvoir désormais entrer en contacts avec des jeunes auteurs ravis de voir leurs projets enfin trouver un foyer, un cadre légitime et une perspective d'avenir.

L'esprit de camaraderie domine pendant cette période, entre 1985 et 1988, puisque personne n'est payé, ou presque, dans un secteur du court-métrage qui vole largement en dessous des radars du CNC et de l'URSSAF. C'est cette proximité, cette fidélité avec les techniciens et les auteurs qui va permettre par la suite à Lazennec de se lancer dans des entreprises plus ambitieuses, et plus éprouvantes pour les organismes : le long-métrage. Mais il faut bien commencer quelque part, et les 300 000 francs nécessaires pour obtenir les statuts d'une société de production de long-métrage semblent encore inaccessibles.

La chance qu'on a, c'est de faire des courts avec Desplechin, Rochant, comme ce que vous faites à la Fémis. On se met au contact d'une famille de cinéastes pour qui Lazennec est un bon cheval pour passer au long. On installe tout de suite ce système : on se fait les dents sur le court-métrage, et quand on est mûr on passe au long. Ça, c'était nouveau. La fréquentation initiale se fait autour d'un objet, le court-métrage. On teste en vrai, grandeur nature. Tout ça, on ne l'avait pas théorisé, ça répondait à une logique de nécessité. (...) Je n'étais pas dans des logiques institutionnelles : pour faire un court, il faut 50 000 francs. Moi je connais 50 personnes, je leur demande 1 000 francs chacun. Tout devenait accessible, grâce à notre volonté. C'est comme ça qu'on a récupéré des gens talentueux.

Entretien avec Alain Rocca

« Récupéré » : le choix du terme est ici important. En effet, Alain Rocca a alors déjà conscience de l'importance fondamentale des « actifs » principaux qui vont composer le catalogue de la société qu'il gère avec son associée, Adeline Lécallier. Récupérer, puis garder des auteurs, c'est ce qui va lui permettre de peu à peu gagner sa place dans la « cour des grands », aux côtés de son modèle, Christian Fechner, qui ne le considère pour l'instant que comme un simple producteur de court-métrage, autant dire peu de chose.

c. *Une nouvelle conception pragmatique de la relation à l'auteur :
l'« amour vache »*

Selon le fameux dicton d'un de nos directeurs de département, « Si un jour vous arrivez à obtenir la confiance et l'attention de Spielberg, vous devenez le plus grand producteur du monde ». En effet, la politique des auteurs issue de la Nouvelle vague, puis les réformes du système de financement dans les années 1980, ont placé les producteurs dans une position délicate, où leur valeur va être mesurée à l'aune des réalisateurs qu'ils accompagnent, et non plus uniquement sur la base de leur force de frappe financière.

Ces flux financiers n'étaient pas les nôtres. Personne n'avait confié de l'argent à Fechner pour qu'il fasse quelque chose de bien avec la création. Il n'y avait pas de dimension idéologique pour lui. On confiait de l'argent à Lazennec à condition que cet argent soit utilisé pour faire exister des cinéastes. Toute la bagarre de notre génération, c'est dire : « C'est notre argent » aux cinéastes. (...) On a toujours tenu cette posture auprès des cinéastes, mais ils nous ont toujours dit : « C'est une posture, tu n'as pas de pognon », et on leur répond : « C'est moi qui décide de faire ou pas ton film. » Avant, ce n'était pas remis en question, quand le prod disait oui, le réal sabrait le champagne. Maintenant, une fois que le prod dit oui, le réal sait qu'il y a encore beaucoup de chemin à faire, et des obstacles qui ne dépendent pas du prod.

Entretien avec Alain Rocca

Dès lors, la base même de la relation entre auteur et producteur, la décision de transformer une rencontre en une collaboration contractualisée, fonctionne à l'envers, puisque c'est désormais à l'auteur de décider ou non s'il franchit le pas. Les règles de la « drague » ont donc radicalement changé, et le couple devient du coup beaucoup plus difficile à maintenir, avec des rapports de fidélité assez volatiles, mais qui mettent au final davantage en danger les producteurs que les auteurs. En effet, si ces derniers peuvent aller se réfugier au sein d'une autre société, les premiers ont beaucoup plus de mal à se relever d'une telle perte.

Il est donc nécessaire, dans ce contexte, que le producteur développe de nouveaux talents, qu'il réservait auparavant davantage à ses interlocuteurs financiers. La séduction doit donc désormais se jouer des deux côtés de la barrière, avec un risque de lourde déception quand les sacrifices consentis pour offrir un cadre favorable aux réalisateurs se soldent par une infidélité de leur part. La meilleure stratégie semble alors de se blinder et de dépersonnaliser les relations, et apprendre à séparer professionnel et privé, travail et plaisir.

Réalisateur/producteur, c'est une « association de malfaiteurs ». Faire un film, c'est faire un coup. Pour le faire, il vaut mieux avoir une bande qui fonctionne assez bien, au moins le temps du coup. Les films sont bien plus importants que l'amitié entre les gens. Une amitié ne résiste pas aux conflits qu'il peut y avoir sur un film. Ce qui résiste par contre, c'est l'intérêt bien compris des parties : si vous êtes un cinéaste, c'est beaucoup plus efficace de travailler avec un producteur que vous connaissez qu'avec un producteur que vous ne connaissez pas. Vous perdez beaucoup moins d'énergie et de temps avec un producteur qui veut vous produire et qui vous a suivi dans vos exercices de style préalables, dans vos courts métrages.

Entretien avec Alain Rocca¹³

En allant encore plus loin dans cette démarche de désacralisation de la relation avec l'auteur, Alain Rocca associe les réalisateurs avec qui il collabore à des moyens utilisés intelligemment pour permettre à sa société, et lui à travers elle, de prospérer. On pourrait y voir une pointe de provocation, mais le caractère profondément pragmatique du personnage nous pousse à croire qu'il est sincère quand il parle d'un amour très intéressé pour Christian Vincent, Éric Rochant ou Philippe Le Guay. Dans sa logique, cet amour n'est cependant pas moins beau que l'admiration aveugle que certains producteurs portent aux auteurs qu'ils accompagnent : en les plaçant sur un pied d'égalité avec le producteur, Rocca trouve ici une manière de les admirer autrement.

Moi je disais : « Je fais des films parce que je veux gagner ma vie correctement dans un métier super. Donc si je produis Éric Rochant, c'est parce que je pense qu'investir sur lui est intelligent, rentable, et que cela me permet de constituer

¹³ « Alain Rocca : Réalisateur/producteur, c'est une association de malfaiteurs. Faire un film, c'est faire un coup », *Format Court*, 2009, en ligne

l'actif de ma société ». Alors que le discours, la doctrine de l'époque était : si on produit du cinéma d'auteur, c'est parce qu'on aime les auteurs. Je me souviens très bien d'une émission de télé avec Edmonde Charles-Roux qui m'avait dit : « Mais Monsieur, vous n'aimez pas les artistes ! » C'était violent... c'était genre « Espèce de petit con » ... mais en même temps, je n'ai jamais voulu rentrer dans cette langue de bois qui m'insupportait : « On fait du cinéma d'auteur, parce qu'on aime les créateurs ». Ça me rendait dingue ! Moi je disais : « J'aime les créateurs comme les paysans aiment leurs vaches ». Et ça, ça passait pas !¹⁴

Mais pour parvenir à cet équilibre précaire, certaines concessions doivent être faites, qui nécessitent une réorganisation de la structure de production. Dans une sorte de boulimie, certains producteurs ont tendance à vouloir « accumuler » les talents, en multipliant les collaborations et en espérant que l'une d'entre elles fonctionne. Mais, si on garde en tête le nouveau rapport de force inversé avec le réalisateur, il y a peu de chance qu'il accepte de faire partie d'une sorte de « harem » autour d'un producteur sans réelle puissance financière. En mettant en place son système autour du court-métrage, Lazennec contourne le problème, et peut donc se permettre de nombreuses collaborations dans un format plus léger, moins « sous pression », avant de faire monter vers le long-métrage les réalisateurs les plus « mûrs ».

La production, c'est être choisi par un talent. Pour la génération au-dessus, la production c'était choisir un talent. (...) Alors, qui choisit qui ? Pour nous, c'était à nous d'être choisi par eux. À partir de ce moment-là, c'est mécanique : si on veut que l'entreprise tourne, vous êtes obligés d'en avoir plusieurs chez vous qui soient choisis par eux. Par rapport au cinéaste, je suis comme Charles Martel vis-à-vis de la reine, mais du coup on peut pas avoir 36 reines, seulement 2 ou 3. Moi j'ai Rochant, Vincent, et Le Guay. Beauregard pouvait avoir ce rapport-là avec beaucoup de cinéastes parce qu'il était le patron. La tour de contrôle de l'opération créative était dans son bureau. Jean-Luc Godard attendait pour rencontrer Alain Sarde dans son bureau, nous on allait rencontrer Desplechin, Klapisch, etc. chez eux, ou dans des cafés.

Entretien avec Alain Rocca

¹⁴ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

3. Laisser une trace : Lazennec qui fabrique son propre héritage

Mais le discours d'Alain a souvent tendance à naturellement s'éloigner de son cas personnel, préférant s'effacer derrière des « c'était il y a longtemps » quand on le questionne trop sur ses états d'âmes de l'époque. En revanche, s'il y a un domaine où il est intarissable, c'est bien celui de la politique de la production, au sens large. En effet, on sent chez lui une véritable passion pour ce qui structure le « système », ce qui le fait évoluer.

Au-delà de l'analyse, c'est l'action qu'il va rapidement privilégier, toujours dans une démarche qu'il justifie par un pragmatisme à toute épreuve, teinté d'une formation militante solidement ancrée à gauche. Sa trajectoire personnelle semble presque accessoire dans ce qu'il souhaite construire, défendre, le mouvement qu'il cherche à lancer.

Il a la chance de pouvoir compter sur un certain charisme, une intelligence didactique qui lui permet de cerner les mécanismes en jeu à l'époque, et une décomplexion assez remarquable dans sa prise de parole publique. Il va ainsi instaurer un personnage de « grande gueule », qui va dès le départ pousser dans le sens des intérêts de sa corporation. Assez vite, c'est également son pragmatisme associé à son idéal politique qui vont le pousser à envisager sa propre succession, en créant un cadre sur lequel il aura le contrôle, que ce soit au sein de Lazennec ou à la Fémis, dans le cadre du département production qu'il crée en 1996, et dont il restera le responsable pendant treize ans.

a. Une utopie coopérative, sur le modèle d'une couveuse de talents

Lazennec n'est en effet pas une société de production comme les autres. Comme on a pu le voir, les débuts dans le secteur plutôt décontracté du court-métrage, ainsi qu'un ancrage politique à gauche de la part de ses fondateurs, a favorisé une structure qui laisse une grande place à une sorte d'utopie entrepreneuriale. Cet idéal, il est avant tout axé sur une logique d'égalité, qui se

manifeste dans un premier temps par le rôle central que va jouer son associée, Adeline Lécallier.

Je dis souvent « on », parce qu'Adeline, collaboratrice de la première heure, devient très très vite une associée, qui ramène sa fraise largement dans les débats et les décisions stratégiques. Ça a beaucoup été un « on ».

Entretien avec Alain Rocca

Ce « on » va rapidement s'élargir, puisque la société va se constituer comme une véritable pépinière de talents, que ce soit pour les réalisateurs ou pour les producteurs qui leur sont associés. Selon un schéma relativement hiérarchisé, mais surtout méritocratiques, les nouveaux venus entrent par le département court-métrage, dont Rocca et Lécallier se détachent assez rapidement, dès 1988, pour laisser Yves Boivin s'en charger. Suivront à ce poste de responsable du court-métrage Christophe Rossignon en 1990, qui créera l'entité indépendante « Lazennec Tout Court », puis Anne Bennet en 1993, Bertrand Faivre en 1994, Laurence Farenc en 1998... Tous ces producteurs ou presque tous pu par la suite passer au long-métrage, à travers les auteurs que Lazennec a accueilli avec eux à l'époque. Ce système bien huilé de roulement tous les deux ou trois ans garantit non seulement un dynamisme et un esprit entrepreneurial au sein de la société, mais également de ne pas laisser les rapports de hiérarchie scléroser la bonne énergie de l'équipe. Adeline Lécallier finit même par remplacer Alain Rocca à la tête de la société à partir de 1995, phénomène très rare dans les sociétés de production traditionnelles où le « mâle dominant » reste fermement accroché à son pouvoir, coûte que coûte.

C'était peut-être une utopie, mais elle était extrêmement agréable à vivre. Et ça permettait de faire cinq films par an. La limite de ce dispositif collectif, c'est que l'actif de la société était constitué de manière décisive par le travail de son dirigeant, plus que par l'actif déjà existant au sein de la société. C'était le patron de Lazennec (qui n'était pas moi mais Adeline Lécallier) qui donnait le « go » à ce que la Haine ou un autre film se fasse, entièrement piloté par le producteur en charge du film.

Entretien avec Alain Rocca

Et cette utopie fonctionne de manière formidable sur ses dix premières années au moins, puisque de nombreux films rencontrent un succès public et critique : *Riens du tout* (Cédric Klapisch, 1992), *L'odeur de la papaye verte* (Tran Anh Hung, 1993), *Les patriotes* (Éric Rochant, 1994), *L'année Juliette* (Philippe Le Guay, 1995), *La haine* (Mathieu Kassovitz, 1995), *Les randonneurs* (Philippe Harrel, 1997)... Cette période marque donc une parenthèse excitante où un parti pris politique d'organisation entre en adéquation avec les exigences économiques d'un secteur qui commence à retrouver des couleurs sur le plan des entrées.

L'idée d'une coopérative capable de produire des succès en salle, et d'emmener avec elle une industrie cinématographique en plein renouveau est certes belle, mais sans doute pas vraiment réaliste. Le mode d'organisation, s'il part d'un point de vue politique de partage des responsabilités, n'est pas non plus très loin d'une division des tâches très tayloriste... Plus que l'égalité, c'est l'efficacité qui prime.

Au générique, il n'y a jamais marqué mon nom mais celui de la société : c'est une société qui produit. Beaucoup essayent de s'occuper de tout. Mais vous ne pouvez pas être bon dans tout ; il y a un problème de temps ; on ne peut pas être à négocier les agios, des frais de labo, des coursiers, lire des scénarios, etc. Donc avec des compétences différentes, chacun étant un petit peu meilleur que l'autre dans ce domaine, au final, on gagne 10 % d'efficacité, parce que 5 % d'agios en moins, 10 % dans la négociation avec le laboratoire, et les magasins de caméras, on a un accès plus rapide au scénario, on peut faire plusieurs projets en même temps.

Entretien avec un producteur¹⁵

Dans un contexte de financement compliqués pour les films d'auteur, cette complémentarité des talents est indispensable, et le modèle d'organisation de Lazennec vient surtout bien s'adapter à la réalité économique, qui bloque sans doute davantage les structures plus classiques. Sans un fort financement interne, il faut trouver des économies partout, et la parole de chacun, qui arrive avec ses compétences propres, est précieuse dans cette optimisation.

¹⁵ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

Mais là où l'accent est sans doute le plus mis par Alain Rocca, c'est sur la formation en interne des producteurs qui rejoignent Lazennec Tout Court. Contrairement au « modèle Thion » qui commencera à émerger à la fin des années 1990, et que nous aborderons plus tard, il laisse une totale liberté au producteurs « junior » qui viennent rejoindre la société. En gardant en tête ce qui fait pour lui l'essence du producteur, qu'il a défini en observant le travail de Christian Fechner, à savoir la liberté et la responsabilité, il décide de transmettre ces mêmes valeurs à ses potentiels successeurs, en leur laissant carte blanche.

Alain Rocca, c'est un modèle très très particulier. C'est un modèle d'autonomie total du producteur. Il ne veut pas voir, il ne veut pas lire, ni rencontrer les réalisateurs. Parce que sinon ils vont se dire : « C'est lui le patron, donc c'est à lui que je dois parler ». Il produit des producteurs. Tu as un bureau, une ligne téléphonique, pas de salaire et une période d'essai d'un an en gros. Dès le départ j'ai trouvé ça génial, parce qu'en sortant de la Fémis ce que je voulais c'était continuer le travail et la complicité que j'avais avec mes copains de promo. Et qu'on me dise : « Je n'interviendrai pas dans cette relation créative, tu peux faire tout ce que tu veux, mais il y a déjà une entreprise qui existe », c'était le bonheur. Avec les années, j'ai compris que c'était quelque chose de précieux et de rare qu'il avait inventé, parce qu'il y avait plein de producteurs qui ne savaient pas du tout gérer ça. Ils demandaient à lire le scénario avant le dépôt à l'avance pour savoir si c'était le bon moment ou pas, c'était inimaginable pour Alain.

Entretien avec Grégoire Debailly

On a parfois du mal à comprendre cette logique de générosité envers ses « élèves ». En effet, s'ils viennent dynamiser l'activité de la société dans un premier temps, en faisant entrer chez Lazennec des talents plus jeunes, ils sont fatalement voués à venir en concurrence à terme avec la société, puisqu'ils ne peuvent pas y rester indéfiniment. Idem pour les élèves de la Fémis, qui mettront à contribution dès leur sortie les leçons du « maître » pour venir concurrencer Lazennec sur ses terres.

Les Marc Missonnier, tous ces gens-là, sont devenus des concurrents. Quant au sein de Lazennec je fais sortir Christophe Rossignon ou Bertrand Faivre, ils deviennent des concurrents de Lazennec. L'ancienne génération ne pouvait pas

comprendre ça. Nous, on avait cet idéal post 68 qui disait : « Il y a de la place pour tout le monde ». Et est-ce qu'il y a vraiment de la place pour tout le monde ? Non !

Entretien avec Alain Rocca

C'est sans doute là que se trouve une des limites du modèle, qui viendra par la suite à perdre de son influence. A force de faire passer à la chaîne de nouveaux producteurs, qui partent ensuite pour voler de leurs propres ailes, la structure va montrer des signes de fatigue, que nous verrons plus tard.

b. La production : dogme collectif ou pratique individuelle ?

Dans la famille d'Alain Rocca, les idées sont plutôt orientées très à gauche, tendance communiste, et ses années d'étude ont continué de le porter dans cette direction. Il n'a donc aucun complexe à se définir comme un « soviétique », pour qui ce qui compte avant tout, c'est le suivi d'un programme, d'un plan quinquennal presque, qui viendrait articuler tous les organes du système de financement du cinéma. Si les communistes ont quitté le gouvernement au moment où il accède au succès, ce type de discours est pourtant beaucoup plus accepté à l'époque qu'il ne le serait aujourd'hui.

Dès le départ, ce n'est pas l'individualisme libéral qu'il place au cœur de la réflexion sur les nouveaux modes de production, mais bien les superstructures, qu'il compte bien mettre à profit : l'Agence du court-métrage, le CNC, Canal +, le Ministère, sont autant d'institutions nouvelles ou en pleine mutation, dont il a l'instinct qu'il faut venir les aider à s'orienter dans ces temps de changement.

Je suis soviétique, donc pour moi il faut faire des dogmes, vous ne pouvez pas savoir le nombre de paperasse que j'ai écrit sur ce qu'est un producteur, son rôle. C'était adressé à l'institution, au CNC, aux politiques. Toscan disait : « Le producteur, c'est le responsable d'un irresponsable. » Le génie est irresponsable, et notre boulot c'est de mettre un peu de responsabilité là-dedans. Ce n'est pas nouveau ça, moi mon discours c'était de dire que pour que ce système de fléchage financier perdure, il fallait qu'il soit géré d'une manière rationnelle ou raisonnable – ce qui n'empêche pas la prise de risques – mais il ne pouvait pas être géré en

direct par les créateurs. Assez vite je me suis retrouvé en bagarre face à des créateurs plus radicaux. Le cinéma est un endroit dans lequel se sont mis en chantier les discours politiques de notre génération. Moi j'étais un rocardien sans le savoir : j'affrontais la pensée radicale selon laquelle le flux financier doit être géré par ceux qui en sont les bénéficiaires, à savoir les créateurs.

Entretien avec Alain Rocca

Grâce à une importante production de contenu adressé aux institutions, il acquiert une forme de légitimité intellectuelle, donnant l'impression d'être un des seuls à avoir compris « the big picture » dans une période de transition où les acteurs de l'ancienne génération. Malgré les oppositions qu'il rencontre, et qui sont souvent orientées par un rejet de son succès soudain et inattendu, ce lobbysme va finir par payer, et pas seulement auprès des institutions publiques, à priori plutôt favorables à ce discours. En effet, les résultats en salle des deux premiers films de Lazennec vont venir démontrer aux acteurs privés la légitimité et surtout l'efficacité d'un discours jusqu'alors limité aux expériences *in vitro* du court-métrage.

J'ai incarné ça de manière visible, parce que très vite j'ai fait du syndicalisme, très vite j'ai eu du succès, et très vite j'ai ouvert ma gueule dans les médias. J'ai eu deux succès assez surprenants par rapport aux modes de production anciens. Les salles, les chaînes de télévision, tous ceux qui vivaient cet encadrement réglementaire comme un ordre soviétique qui servait à rien, se sont dit : « Finalement, si c'est géré par des mecs comme ça, il y a moyen de se faire du pognon. Pourquoi nous on ne croquerait pas aussi ? ». Aujourd'hui, une boîte comme Gaumont monte ses films comme Lazennec : si elle n'a pas couvert le financement de son film avec les différents guichets, elle peut ne pas le faire. J'ai connu l'époque Toscan, c'est le dernier à avoir fait autrement.

Entretien avec Alain Rocca

Le grand succès de cette preuve de concept, c'est avant tout d'avoir démontré que, malgré la perte de son rôle de trésorier, le producteur pouvait continuer à exister comme le chaînon majeur de la ligne de production d'une œuvre cinématographique. Par sa force de proposition, le lien particulier qu'il entretient avec le film et son auteur, il reste le plus apte à jouer le rôle d'interlocuteur aux yeux du marché. Donc, et malgré tous les éléments que nous avons décrit

précédemment et qui sont venus favoriser l'arrivée de nouveaux entrants, tout le monde ne peut pas devenir producteur dans ce nouveau contexte. Il faut en avoir « les épaules », se confronter à une dure réalité faite de conflit, vexations, hypocrisie, et presque se transformer en quelqu'un d'autre.

On est arrivé à démontrer que producteur n'était pas un statut auquel on accédait par défaut. Ce qui a de puissant chez le producteur, c'est qu'il doit pouvoir être capable de sacrifier énormément pour faire le film, il doit être prêt à tout. Il faut oublier toute notion de vérité, d'honnêteté, de droiture, il faut juste éviter que le film ne soit atteint durablement par les agressions extérieures. Le film devient un corps autonome, dont le producteur est le dernier protecteur, avec le réalisateur parfois.¹⁶

C'est dans cette lutte que décrit Alain Rocca que va se créer un nouveau statut pour le producteur moderne. En effet, dans le débat qui l'oppose au réalisateur que l'on a pu voir plus haut, quels sont les arguments dont il dispose pour faire valoir sa place à la tête du projet de film qu'ils ont en commun ? S'il n'a plus l'argent, il lui reste sa hargne, sa détermination à jouer le bouclier humain entre le réalisateur et les partenaires financiers, à faire du film un objectif absolu. C'est à travers cette dévotion non plus à l'auteur, mais au projet qu'il porte, que se trouve un des échappatoires à ce sentiment d'imposture que beaucoup de nouveaux producteurs peuvent alors ressentir.

Moi je n'ai jamais négocié un film en fonction des financements. Je vais voir les financiers en disant : « Je veux faire le film d'untel, il va coûter tant, on aimerait que Canal le préachète à hauteur de tant ». En sachant que moi je commence sur *Un monde sans pitié* avec eux qui me disent : « Fuck you, on ne vous met pas d'argent ». Et moi qui répond : « Je le fais quand même ». Malgré notre posture, on n'était pas riche, et on avait pas un train de vie d'hommes riches. Dans l'inconscient du cinéaste avant, le producteur il vivait dans son hôtel particulier, il se disait : « Au pire il vendra son hôtel pour payer le film ». Nous on vivait dans

¹⁶ LE CORRE Jean-François, ROCCA Alain, *Les grandes leçons cinématographiques : Produire un film*, 2007, Université Rennes 2 - CREA

des chambres de bonne, on était de la petite bourgeoisie, ce qui était très mal vu à l'époque.

Entretien avec Alain Rocca

Forcément, dans cette logique de « seul contre tous », ou presque, Lazennec semble un peu perdre de vue son utopie communautaire des premières années dans le court-métrage. Mais la violence de la réaction des « insiders » au moment de la tentative d'accès de la société au long-métrage est telle, qu'elle semble avoir brisé quelque chose, y compris dans la personnalité d'Alain Rocca. L'heure n'est clairement plus à l'innocence, mais à un pragmatisme endurci.

c. La fin de Lazennec : le complexe du joueur de casino

Après des débuts d'années 1990 marquées par un enchaînement de succès, on a le sentiment que Lazennec a du mal à gérer sa transition vers un autre statut. La société se lance dans la distribution, pour accompagner au mieux les films qu'elle défend, mais le géant Studiocanal vient s'en mêler, et absorbe rapidement la petite structure. Début des problèmes dans ce conte de fée, où les premiers produits de la pépinière commencent à quitter la couveuse, Christophe Rossignon en tête. Commence alors une phase de perte d'influence de la société Lazennec, qui va s'éteindre finalement dix ans plus tard, en 2008.

A ce moment, j'ai déjà commencé à pas mal prendre de distance. Pas par lassitude, c'est dur à expliquer... Ma dernière production date du siècle dernier, le film de Le Guay qui s'appelle *Trois huit*, en 2000. Je fais plein de choses, les Césars, la boîte de VOD... Mais je deviens moins « sexy » comme producteur. Je décroche un peu, Rossignon s'en va, Faivre aussi. Ceux qui les remplacent sont moins percutants que ceux d'avant. Une jeune génération arrive, tout simplement. En 88-2000, on est « la » boîte qui fait fantasmer tous les cinéastes, et à partir de 2000, on devient juste une boîte de prod. Les projets d'Adeline sont un peu décevants, la boîte ne s'installe pas dans quelque chose de durable.

Entretien avec Alain Rocca

Plus qu'une tristesse ou une frustration, on sent chez Alain Rocca comme une fatalité quand il aborde les dernières années de la société qu'il a créé en vingt-trois ans auparavant. Il estime « normal » que l'âge d'or où son aura de producteur « sexy » jouait à plein régime, n'ait duré qu'une dizaine d'années. Il est très conscient que le mécanisme de changement de génération dont il a pu bénéficier à la fin des années 1980 vienne le prendre à son tour, et ce malgré le travail de transmission qu'il a pu accomplir auprès de jeunes producteurs.

Mais au-delà d'une question générationnelle, la fin de Lazennec est pour lui avant tout une affaire de modèle de structure. En effet, selon lui, les membres qui ont rejoint le collectif ne pouvaient philosophiquement pas être dans une perspective carriériste, avec une idée encore une fois très ancrée à gauche de se dire : « Si je tombe, un autre me remplacera ».

Je pense que dans ce système collectif, il y avait la possibilité pour chacun de pouvoir faire autre chose. On ne s'est jamais dit : « On commence producteur, et on crèvera producteur ». Peut-être Christophe... lui il fera producteur toute sa vie, mais seul. Mais Bertrand, Adeline, moi, on fait producteurs, mais sans se dire qu'on va faire ça toute notre vie. Être un collectif, c'est se dire : « Il y en aura un autre qui continuera ». Mais ce n'est pas vrai : le jour où moi je prends du recul, on se dit : « Il s'intéresse plus à la prod ».

Entretien avec Alain Rocca

Mais la vérité sur son éloignement progressif de la production est sans doute à trouver dans les origines de son désir de production. Cette excitation intellectuelle si grisante, qu'il voyait Fechner ressentir sur le plateau des films de Patrice Leconte, il semblerait qu'il ne la trouve plus à partir de la fin des années 1990, ou du moins qu'elle n'est plus son principe de plaisir central.

Pour faire de la production, il faut être très engagé et oublier le reste. Le film que vous produisez compte plus que tout. Enfin, si je produis, moi, je produis comme ça. Je ne peux pas faire autrement. Je peux, par exemple, diriger les César et UniversCiné, en étant en même temps Président du Jury à Namur, mais si j'étais en train de produire un film, ce serait impensable de s'occuper du reste. Cela ne veut pas dire que je passe ma vie sur le tournage, mais que tous mes neurones sont

mobilisés sur le film que je suis en train de produire. Depuis un petit temps, cette remobilisation à 100% ne me paraît pas nécessaire.¹⁷

Il serait toutefois malhonnête de ne pas associer ce « décrochage » comme il l'appelle, au destin commercial des auteurs qu'il a accompagné depuis le début. Ainsi, on constate chez Éric Rochant, par qui tout a commencé, un net déclin dans les entrées. En dehors des *Patriotes* (1994), qui reste un échec relatif malgré ses 320 000 entrées, le réalisateur peine à franchir la barre des 150 000 entrées avec ses autres projets : *Aux yeux du monde* (1991, 150 000 entrées), *Anna Oz* (1996, 40 000 entrées), *Vive la République !* (1997, 150 000 entrées), *Total western* (2000, 80 000 entrées). Idem pour Christian Vincent, qui change de producteur après *Beau fixe* (1992, 170 000 entrées), ou Philippe Le Guay, dont le deuxième long-métrage *Trois Huit* (2001, 80 000 entrées) est également le dernier avec Alain Rocca.

Alain c'est un joueur, et comme tous les joueurs, il a commencé par un succès. La pire chose qu'il puisse t'arriver au casino, c'est de gagner dès le début, parce qu'après toute ta vie tu rechercheras cette sensation.

Entretien avec Grégoire Debailly

Au final, c'est sans doute cette sensation de perdre l'excitation liés aux succès des débuts, qui a amené Rocca à se désintéresser du métier. Comme le joueur de casino que décrit Grégoire Debailly, il a préféré quitter l'établissement avant qu'il ne soit trop tard, et retrouver un rythme de vie moins frénétique, plus « bourgeois » diront certains, au sein des différentes institutions et syndicats dont il a pu assurer la gestion.

Si le parcours d'Alain Rocca en tant que producteur s'arrête là, la prochaine partie de notre analyse va se pencher sur l'impact que ce parcours a pu avoir sur les générations suivantes de producteurs.

¹⁷ « Alain Rocca : Réalisateur/producteur, c'est une association de malfaiteurs. Faire un film, c'est faire un coup », *Format Court*, 2009, en ligne

II. LES ENFANTS DE LAZENNEC : UN HÉRITAGE A NUANCER

Comme on a pu le voir dans la première partie, le modèle de Lazennec, s'il n'est peut-être pas fondamentalement révolutionnaire dans sa structure, a surtout marqué par son succès fulgurant à la fin des années 1980. Dans ce genre de périodes de crise, chacune de ces réussites novatrices sont attentivement scrutées par le marché, qui cherche désespérément de nouvelles valeurs refuges sur lesquelles bâtir la stabilité de demain. Avec son système d'incubateur d'auteurs dans le court-métrage, qui donne naissance à certains réalisateurs capables de passer au long, Lazennec présente alors un modèle qui semble capable de réduire les risques liés à l'inexpérience dans les premiers films.

Par effet de mimétisme, et d'opportunisme, de nombreux nouveaux producteurs vont s'infiltrer dans la brèche ouverte par Rocca, et ainsi provoquer par « effet domino » une réorganisation en profondeur du cinéma d'auteur dans les années 1990. Si on est tenté d'y voir un « âge d'or » pour ce type de production, il est cependant nécessaire de noter que la rencontre entre artistique et financier n'est pas une évidence pendant ces années-là, et qu'elles seront pour beaucoup de producteurs indépendants plus dures que les années 2000.

1. Le succès d'*Un monde sans pitié* : un « formidable appel d'air »

Presque du jour au lendemain, Lazennec et Alain Rocca deviennent, avec le succès en salle du film d'Éric Rochant, les symboles d'une nouvelle voie pour accéder au cinéma. Tous deux sont jeunes (respectivement 28 et 34 ans), ne viennent apparemment pas de riches dynasties du cinéma, et ressemblent beaucoup par leur façon de parler, de s'habiller, aux milliers de jeunes cinéphiles qui rêvent de faire carrière dans ce milieu.

Par leur seule existence, ils sont une preuve que oui, « c'est possible », on peut exister dans le cinéma sans passer par les banquiers, les distributeurs de la Gaumont,

un monde d'hommes d'affaires qui semble inaccessible. Désormais, il existe pour beaucoup d'aspirant un mètre étalon sur lequel ils peuvent calquer leur trajectoire.

a. *Un succès « sans cravate » qui vient décomplexer une génération entière*

Si on a décrit en particulier le développement de Lazennec dans la seconde moitié des années 1980, il ne faut pas pour autant négliger le tissu associatif et professionnel qui commence à se créer pendant cette période dans le court-métrage. Mais tout ce petit monde semble rester bloqué sur le pas de la porte du long-métrage, incapable d'entrer dans la « cour des grands ». C'est dans ce contexte qu'il faut visualiser l'importance de la brèche ouverte coup sur coup par *Un monde sans pitié* puis *La discrète*.

A ce moment, Alain Rocca vient de faire *Un Monde sans pitié*, vous n'imaginez pas la révolution qu'il y a eu autour de Lazennec. Les producteurs de l'époque c'était Terzian, Sarde, Fechner, Berri, toute la génération apparue dans les années 1970. Pendant les années 1980, il y avait quelques talents qui avaient émergés, mais somme toute pas énormément : Besson, Carax, Assayas, Beneix... j'en oublie sûrement certains, mais ça n'a rien à voir par rapport à ce qui se passe début 1990, où il y a une telle émergence de cinéastes. Le fait qu'Alain ait produit deux films qui aient marché, alors qu'il avait une trentaine d'années, ça change la donne. Tout d'un coup, c'est possible d'être un jeune producteur, de produire des inconnus et de faire des succès. Moi comme quelques autres, on s'est complètement engouffré là-dedans.

Entretien avec Philippe Martin

Ce que soulève Philippe Martin dans ce témoignage, c'est l'incroyable émergence de talents qui va accompagner cette nouvelle décennie. On peut par exemple citer les deux promotions 1982-83-84 de l'IDHEC, qui voient l'émergence d'Éric Rochant, mais aussi de Pascale Ferran, Arnaud Desplechin et Christian Vincent, de 1986 avec Laurent Cantet, puis La Fémis de 1990 et 91 de Noémie Lvovsky et Jean-Paul Civeyrac, Cédric Klapisch qui rentre à ce moment-là des États-Unis, Tran Anh Hung qui sort de Louis-Lumières en 1987... Il est difficile de savoir si ces auteurs

auraient pu avoir le parcours qui est le leur aujourd'hui sans le succès de Lazennec à l'époque, mais il serait tentant de tracer une uchronie du cinéma d'auteur en partant de cette hypothèse.

L'inspiration pour les nouvelles générations se fait bien sûr à travers le parcours et la philosophie de travail d'Alain Rocca, mais passe également bien sûr par un savant mélange de légende personnelle, et même d'un certain glamour, qui semble pourtant bien éloigné des habitudes de la « famille » Lazennec. En effet, et malgré la démocratisation qui est en marche dans le secteur par rapport au statut des producteurs, l'attention du grand public est avant tout attirée par les éléments qui lui rappellent les frasques des nababs des années 1970.

Il y avait une petite légende autour d'Alain, il avait été interdit bancaire pendant le tournage d'*Un monde sans pitié*, il avait réussi à faire exister ce film contre vents et marées. Notamment contre la Banque de la Cité et Colette Gervais, qui avait un pouvoir énorme sur le cinéma français à l'époque. Il faut avoir conscience que le système de financement n'était pas encore au point à l'époque, et ça pouvait donner lieu à des situations de tensions beaucoup plus fortes qu'aujourd'hui. Donc il est sorti de ça avec une aura, et il était jeune, intelligent, séduisant... Il a eu un moment de grande popularité, il était le gendre la Première ministre, Édith Cresson, c'était une sorte de climax assez incroyable.

Entretien avec Philippe Martin

On relève beaucoup de témoignages de producteurs désormais intégrés, qui se rappellent assez précisément de la première fois dont ils ont entendu parler d'Alain Rocca, et de l'impact presque immédiat que cette prise de conscience a provoqué chez eux.

J'ai 20 ans en 1989, je suis très cinéphile, et je ne sais pas quoi faire de ma vie, mais je ne sais que je ne suis pas auteur. Deux choses se produisent : la rencontre avec un jeune réalisateur qui m'explique que son problème, c'est trouver un producteur, mais surtout une interview d'Alain Rocca que je vois à la télévision. Sans cravate, un style post-soixante-huitard, gauche intello, qui parlait du succès d'*Un monde sans pitié*. C'était un film culte, générationnel, qui me parlait complètement, puisque qu'Ivan Attal et Hyppolyte Girardot avaient à l'époque

juste quelques années de plus que moi. Ça m'avait complètement foudroyé cette interview, parce que j'avais compris à ce moment-là que le producteur était un entrepreneur, aux côtés des auteurs, qui pouvait créer une boîte de production comme on monte un restaurant, de toutes pièces, sans pour autant être milliardaire. C'était une image complètement différente de celle des producteurs à l'hollywoodienne, Mel Brooks, Cecil B. DeMille, avec le cigare...

Entretien avec François Kraus

Si François Kraus paraît être plutôt un bon client pour ce sujet de mémoire, il n'en demeure pas moins représentatif de la génération qui va percevoir l'ouverture du département production de la Fémis en 1996 comme une aubaine, une manière de suivre d'un peu plus près le chemin tracé par Alain Rocca. L'idée d'un tel département, si elle paraît aujourd'hui naturelle, l'est beaucoup moins à l'époque.

Chaque année, il y a des gens qui sortent de HEC, de Sciences-po, de l'ESCP et qui disent : « Moi je vais être producteur de films ». Au début des années 1980, ça n'existait pas ou très peu. Si vous aviez dit à des gens qui sortaient d'HEC : « T'as pas envie de faire producteur de films ? », vous aviez un éclat de rire général. Quand j'ai démarré, je suis allé à la Fnac pour essayer de trouver un livre sur la production... il y en avait un, dans le rayon photo, et c'était un bouquin sur le procédé de fabrication d'une image de cinéma : plan de travail de préparation, tournage, montage, mise en musique... Mais il n'y avait rien sur la production à proprement dit là-dedans. Aujourd'hui, il y a une rangée entière de bouquins sur la question. (...) Quand j'ai monté le département production à la Fémis, il n'y en avait aucun en Europe, il en existait un peu aux États-Unis, il y en avait un en Israël. Les Français ont été les premiers. Aujourd'hui il y en a partout. Il n'y a pas une école de cinéma qui n'a pas de département production.

Entretien avec Alain Rocca¹⁸

Si on voulait être sarcastique, la création de cette « académie » est assez finalement assez naturelle dans la logique « soviétique » d'Alain Rocca : après la phase d'établissement du dogme, et sa mise en pratique selon une stratégie planifiée, il est temps de former les bons petits soldats du parti... Plus sérieusement, sa démarche semble davantage de se mettre au service d'un service public qui cherche à

¹⁸ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

démocratiser un corps de métier encore trop méconnu. Force est de constater, plus de vingt ans plus tard, que la démarche est un succès.

Dans la culture étudiante, populaire, aujourd'hui, on comprend mieux que le métier de producteur s'apparente à celui d'éditeur, on fait la différence entre le groupe Fayard Presse et l'éditeur de Houellebecq. Les entrées de cinéma, on en parle aujourd'hui, le succès économique d'un film en salle avant on n'en parlait pas. On parlait de son succès critique, des César, de Cannes... Même les budgets, les spectateurs ont plus d'infos dessus. Je pense que le métier de producteur est de toute façon plus populaire, beaucoup plus de gens s'y intéressent.

Entretien avec François Kraus

La production devient donc un métier sérieux, réel, qu'on peut assumer devant ses parents ou ses camarades de classe : « un jour je serai producteur ». Pour ceux qui ont déjà un pied dans le secteur, cette réussite soudaine donne du baume au cœur, une raison de persévérer malgré les graves difficultés financières parfois.

b. Le pied à l'étrier : de nouvelle stratégie d'intégration pour les nouveaux entrants

Malgré cet « appel d'air » qui vient rafraîchir les perspectives d'avenir de nombreux jeunes aspirants producteurs de l'époque, la voie n'est pas encore toute tracée. Dans un premier temps, certains, quand ils le peuvent, vont tout simplement suivre le nouveau parcours idéal tel qu'il a été défini par l'exemple de Lazennec et les différentes institutions politiques de l'époque. Mais c'est clairement le coup de projecteur qui est mis sur le court-métrage qui vient éclairer la voie pour certains.

L'autre chose, c'était que les producteurs de ma génération ont compris à ce moment qu'on pouvait apprendre son métier en faisant des courts-métrages. C'est ce que j'ai fait à 20 ans, avant la Fémis. Après j'ai fait le petit parcours idéal de l'époque, qui est bizarrement le même aujourd'hui : produire des courts-métrages, être dans la cinéphilie, intégrer un réseau associatif, faire des études de cinéma, faire la Fémis en production, fondation Lagardère, tous les classiques quoi.

Entretien avec François Kraus

Pour d'autres, qui ont tant bien que mal, à travers des chemins détournés, trouvé un moyen de mettre un pied à l'étrier dans le secteur, les succès de Lazennec sont également un accélérateur de carrière, autant d'un point de vue personnel que de l'entourage : on se dit qu'il est temps de passer aux choses sérieuses, tant que le secteur regarde encore ce genre d'initiatives d'un œil bienveillant.

La Fémis n'existe pas encore en production, et comme je ne trouve pas de stage dans le cinéma, je fais un mémoire de recherche sur le financement de la production, ce qui est prétexte pour rencontrer des gens du secteur : les gens des banques, des Sofica, des chaînes de télé. (...) Mon directeur de jury de mémoire, Éric Névé, qui dirige une Sofica à l'époque, (...) m'appelle une semaine plus tard, en me disant : « J'ai croisé la patronne du département cinéma de la banque de la Cité, elle cherche quelqu'un ». (...) Colette Gervais cherchait un profil jeune, passionné par le cinéma, qu'elle puisse former à sa main, et qui s'engage sur trois ans. Il fallait avoir une petite formation en finance, et surtout il fallait être passionné par le cinéma. Parce que vous n'allez parler qu'avec des gens qui sont producteurs, voire producteurs-réalisateur, il faut savoir parler leur langue, les comprendre. Il faut les aimer, parce que s'ils ne vous intéressent pas, ça ne va pas marcher. (...) Je commence ça en octobre 1989. C'est au moment d'*Un monde sans pitié* et de *La discrète*, donc j'assiste à l'émergence de ce nouveau modèle. Il se passe un truc à ce moment, en tout cas le secteur, l'industrie voit ces deux films faire un million d'entrées, sortis de nulle part, et avec une rentabilité importante. Donc tout le monde se dit : « Tiens, est-ce que ce n'est pas ça l'avenir ? ».

Entretien avec Bertrand Gore

Dans l'ensemble, la plupart des parcours se construisent également dans le rejet d'un certain conformisme social, un carcan dans lequel l'éducation des parents et de l'enseignement supérieur ont cherché à les enfermer. L'absence de sens dans le métier que l'on se destine à exercer pendant les décennies à venir, l'impact personnel que l'on va pouvoir avoir sur notre environnement de travail, la stimulation intellectuelle sont des éléments qui ressortent de plus en plus dans les générations qui arrivent sur le marché du travail. La production, maintenant que le grand public sait un peu mieux en quoi elle consiste, constitue dès lors une échappatoire idéale, et cela malgré la réputation de dureté et d'instabilité du secteur.

Pour satisfaire mes parents, j'ai fait HEC, mais tous mes stages étaient axés sur le cinéma : à Arte, à UGC, à la Société Générale aux États-Unis. Et pour mon dernier stage, je me disais : « J'en ai marre, je veux du vrai, plus de théorique, de macro-économique ». J'ai commencé dans une petite société de production, aux côtés de Marc Baschet, Frédérique Dumas et Cedomir Kolar qui s'étaient associés à l'époque dans une boîte qui s'appelait Noé Productions. (...) Ils avaient deux tournages cet été-là, et ils avaient besoin de quelqu'un depuis Paris qui gère tout ça, entre le producteur et le directeur de production. Et à la fin de l'été, comme ils trouvaient que j'avais la tête bien faite, ils ont proposé de me garder, et je suis resté là-bas pendant cinq ans.

Entretien avec Mathieu Bompont

Pour certains, qui arrivent plus tard dans le secteur, au milieu des années 2000, le modèle de parcours de l'apprenti producteur est déjà tellement intégré par toute la profession qu'on peut le suivre sans en avoir conscience. Ainsi, par élimination, sans grande vocation depuis l'enfance pour la production ou même le cinéma, on peut « se retrouver » à faire de la production, grâce à un système de fléchage institutionnel qui se fait de plus en plus naturellement entre grandes écoles (Sciences Po, HEC), Fémis, stages dans des sociétés de production elles-mêmes construites sur le modèle de Lazennec, statut de producteur junior, etc.

J'ai un désir de cinéma qui se construit par la négative. Je fais une grande prépa HEC dans un lycée parisien, c'est un peu l'enfer. J'intègre une école de commerce moyenne, et je vois les mecs qui se destinent à des choses... ce n'est juste pas possible pour moi. Je faisais une fac de cinéma en parallèle, et pour la production... C'est comme prendre deux dés, les faire tourner et voir ce qui sort. Et ce qui sort c'est production. Donc je fais un stage chez Bizibi, qui a à peu près le même modèle économique que 10:15, après je rentre à la Fémis. (...) Je n'avais aucune imagination de comment je pouvais faire autrement. Parce que j'ai rencontré Jérôme (Bleitrach) et Emmanuel Agneray quand j'avais vingt balais, et que ça me paraissait super chouette ce qu'ils faisaient, et je voyais bien qu'ils mangeaient des cailloux tous les jours. (...) Et après je vois Rocca pendant quatre ans. Je me pose juste la question de si à un moment je peux entrer dans une boîte en tant que junior, et j'avais bien envie de le faire chez Lazennec, mais il y avait Greg (Debailly) qui y était avant, et je n'avais pas le profil. Je crois que j'étais trop solitaire, je ne

partageais pas assez, j'ai appris depuis à déléguer, communiquer, qu'on est pas tous en concurrence...

Entretien avec Sébastien Haguenaer

Si les profils qui rejoignent à partir du début des années 1990 le secteur de la production sont de plus en plus variés, que ce soit à travers leur sexe, leur origine sociale, géographique, ou la nature de leur cinéphilie, il n'en demeure pas moins qu'une certaine uniformisation des profils se remarque. J'en suis d'ailleurs une bonne démonstration : études secondaires en province, IEP de province, cinéophile sur le tard, intègre la Fémis sans aucune expérience préalable de production.

c. Des partenaires financiers qui décident d'accompagner le changement

Cependant, il semble important de souligner que sans les initiatives des institutions de l'époque, qu'elles soient publiques ou privées, beaucoup de ces nouveaux producteurs ne seraient pas parvenus à leurs fins, même avec toute la bonne volonté du monde. En effet, et pour répondre au concept de valeur refuge qu'espèrent toujours trouver les partenaires financiers en période d'instabilité, le mimétisme semble s'imposer comme une stratégie viable pour les nouveaux entrants. Par esprit grégaire, les financiers vont toujours tenter de reproduire un schéma qui a fonctionné par le passé : ils sont donc à ce moment plus que jamais tentés par les jeunes producteurs présentant un profil similaire à celui d'Alain Rocca.

Moi j'ai 24 ans, je produis pour la première fois un film, réalisé par quelqu'un qui n'a jamais fait de cinéma, même pas de court-métrage, et j'y arrive. Canal me dit oui, France 3 me dit oui... Eux ils m'ont dit oui très vite, parce qu'ils avaient été associés aux succès de Rocca déjà, et comme toujours dans le cinéma on cherche à reproduire une formule qui marche. Pascal Caucheteux sur le premier film de Desplechin il profite de ce formidable appel d'air aussi.

Entretien avec Philippe Martin

Un autre outil fondamental va être la création à partir de 1990 des bourses mises en place par la fondation Hachette (rebaptisée Lagardère par la suite) pour les jeunes producteurs de cinéma. En proposant un projet de long-métrage porté par un réalisateur, un lauréat est élu par an par le jury pour recevoir une bourse correspondant au capital nécessaire pour déposer les statuts d'une société de production de long-métrage. Un des derniers verrous qui s'opposait à la démocratisation du métier de producteur saute donc par la même occasion.

J'avais emprunté 50 000 francs à mes parents pour fonder une société de court-métrage, mais je n'avais pas du tout le capital pour monter une société de long, qui correspondait à 300 000 euros. Je me souviens alors d'avoir vu dans *Première* une pub avec Toscan du Plantier, qui était le premier président de la bourse du jeune producteur de la fondation Hachette, je me suis dit : « Il faut que je l'aie ». Et je l'ai eu, ce qui m'a permis de payer un peu le développement de mon projet de long, prendre des bureaux... et c'était parti.

Entretien avec Philippe Martin

Il est impressionnant de voir les producteurs qui, après avoir obtenus cette bourse dans les années 1990, sont parvenus à s'installer comme des références dans le secteur : Philippe Martin bien sûr, premier lauréat en 1990, mais également Carole Scotta en 1992, Laurent Lavolé en 1994, Olivier Delbosc en 1996, ou François Kraus en 1998. Certains, comme Bertrand Gore, devront passer par certains stratagèmes plus complexes pour atteindre leur objectif.

A l'époque, Lagardère c'était un prix de 300 000 francs, le capital minimum pour produire du long-métrage. Donc soit pour quelqu'un qui voulait créer sa société, soit pour quelqu'un qui produisait du court et qui voulait passer au long en augmentant son capital. Moi j'ai le prix spécial cette année, avec un projet de long métrage de Christophe Blanc. C'est Laurent Lavolé qui a le prix "normal" pour Gloria Films. Je ne touche donc qu'un tiers de la somme, et je me débrouille pour faire une présentation comptable qui fait qu'on dégage du bénéfice, plus un apport en nature avec un scénario, bref on arrive à 300 000 francs. Mais on ne va pas produire du long tout de suite. On va avoir un période où on va faire du court et du moyen beaucoup, avec une année où on a quatre films en compét' à Clermont, en 96 je pense.

On sent donc bien un vif intérêt de la part des acteurs privés du secteur pour venir « booster » ce vivier de jeunes entrepreneurs, qu'ils ont jusqu'à présent fait l'erreur de négliger. D'autres initiatives notables sont à citer, comme la fondation Gan, qui depuis 1987, décerne une aide financière à quatre scénarios de premiers ou deuxièmes longs-métrages. Ces initiatives, en parallèles de celles menées par l'État, viennent dynamiser considérablement le secteur durant les années 1990 : en dix ans, le nombre de société de production enregistrées au CNC passe de 1000 à près de 2000.

2. Face aux nouveaux entrants, un secteur qui doit muter

Plus que le comportement des acteurs qui sont inspirés par l'émergence de Lazennec et Rocca sur le devant de la scène au tout début des années 1990, ce sont les modifications de structure du système dans son ensemble qui vont nous intéresser maintenant. Si on a pu voir l'impact de l'appel d'air d'*Un monde sans pitié* sur la façon d'aborder le métier de producteur pour ces nouveaux entrants, il semble pertinent de noter comment ils vont désormais s'organiser.

En effet, des changements de fond dans la perception du milieu par les producteurs va forcément entraîner une redistribution des cartes, qui sont pour la plupart non prévus par la stratégie mise en place par Rocca. Dans l'ensemble, on assiste à un effort de rationalisation, de réorganisation du secteur de la production indépendante, pour accueillir un nombre de plus en plus important de nouveaux entrants. Comme un organisme, le secteur va donc devoir muter pour s'adapter aux nouveaux organismes qui le composent.

a. *Un milieu du court-métrage qui rentre dans le rang*

On a pu le voir *in extenso* précédemment, c'est sur le court-métrage que Lazennec a bâti la réussite de ses deux premiers longs-métrages. Un moyen peu onéreux, rapide, et sans grande pression de faire travailler de jeunes réalisateurs désireux de s'exercer avant d'entrer dans le grand jeu. On a pu également observer que de nombreux nouveaux entrants ont donc cherché à appliquer une recette similaire, avec plus ou moins de succès. Quoi qu'il en soit, le secteur va devoir accueillir une activité de plus en plus importante, motivée par des producteurs, réalisateurs et techniciens toujours plus nombreux.

Bertrand Gore, qui se lance au tout début des années 1990 avec sa société Sunday Morning, hébergé dans les locaux de Pelléas par Philippe Martin, dont il a été le banquier, représente bien ce profil de producteurs qui émerge à ce moment-là.

Les courts qu'on fait à l'époque, c'est des courts "longs". "Faute de soleil" ça dure 58 minutes, "Une souris verte" 38... (...) Mais ça correspond aussi à ce "moment"

du moyen métrage. Il y en a beaucoup à ce moment. Parce que ça permet de se faire la main vraiment, c'est pas des trucs faits en une semaine, mais en 3 semaine, avec des équipes, des problèmes de narration, de montage, on est déjà dans l'antichambre du long. Ce qui les différencie des longs, c'est clairement le financement, qui est l'argent du CNC, des régions, qui est plus facile à capter pour nous à ce moment-là. Il y a pas mal de réalisateurs à cette époque qui font un premier court, de 20-25 minutes, s'il est réussi ça leur permet faire un fil qui fait 40-45 minutes. Jacques Maillot, Éric Zonca, Laetitia Masson, Fabienne Godet. (...) Vu qu'il y avait la possibilité de l'exploitation en salle, on avait des réalisateurs qui avaient l'expérience de la chaîne à peu près complète, mais à un niveau de risque, d'exposition et de tension moins grand. (...) Et il y avait eu *La Vie des morts*, qui était un moyen sorti en salle et qui avait fait la couverture de *Télérama*, *Versailles Rive Gauche* qui avait fait 100 000 entrées...

Entretien avec Bertrand Gore

Alors qu'il n'était dans les années 1980 qu'un moyen de détourner des chutes de pellicules et du matériel non utilisé sur des longs-métrages plus fortunés, le format court, en devenant un objet de désir d'un nombre plus grand, obtient alors un nouveau statut, une valeur en soi. Si beaucoup continuent de rejeter l'idée qu'il puisse être une fin en soi, ou du moins autre chose qu'un simple objet d'exercice avant le passage au long, un vrai attachement semble se créer à cette époque autour de l'objet, rapport qui semblait s'être perdu depuis les années 1960. En plus de la création de l'Agence du court-métrage, ce sont surtout les nombreux festivals de court-métrages, créés dans les années 1980 sous la houlette bienveillante du CNC de Pierre Chevalier, qui vont créer l'armature d'un nouveau « sous-monde » au sein de celui du cinéma : Clermont-Ferrand en 1982, Lille en 1984, Pantin en 1992 par exemple.

Laurent Cantet, diplômé de l'IDHEC au milieu des années 1980, participe à sa manière à cette aventure du court-métrage, au sein du collectif de réalisateurs *Sérénade*.

Par rapport au format du court-métrage, il y avait une question de pragmatisme dans ce choix, un manque de moyen bien sûr. Et puis sans doute un peu la trouille de se lancer dans la bagarre, un long à l'époque ça me semblait inimaginable. Nos

courts étaient assez long aussi, par rapport à la majorité qui étaient des petits films à chute. On pensait nos courts comme des longs, comme des cartes de visite pour après. Il ne faut pas non plus en faire un âge d'or du moyen métrage, les sorties en salle restaient très confidentielles.

Entretien avec Laurent Cantet

Mais avec la sanctuarisation de ce secteur, on assiste bien entendu à une vigilance plus grande de la part des pouvoirs publics, qui se voient obligés de réglementer davantage un mouvement qui prend désormais trop d'ampleur pour être ignoré. Ainsi, les nombreux tournages bénévoles gérés par des productions professionnelles ne sont plus tolérés à partir du milieu des années 1990, ce qui change radicalement tout le rapport au format. L'inflation des budgets qui en découle change les calendriers de financement, qui doivent s'allonger davantage, on laisse moins de place au risque et donc à l'inventivité, au risque de produire un contenu moins surprenant. On semble donc s'éloigner progressivement de l'idée d'origine de terrain d'expérimentation, où l'absence de profits pouvait permettre l'existence d'une utopie politique, un « trip communiste » comme l'appelle Alain Rocca.

Cette floraison de jeunes producteurs qui sont partis du court pour faire du long, tous les enfants Lazennec en fait, ça fait une sorte de groupe... Donc avec Bertrand Faivre, à un moment donné, on a créé un truc qui s'appelait l'APCM (Association des Producteurs Court-Métrage), qui n'était pas un syndicat. On voulait réfléchir à ce que c'était la production de courts, et d'une certaine façon la défendre, la professionnaliser. Le résultat de ces démarches, ça été l'augmentation de la contribution financière du CNC, mais avec une demande en contrepartie, celle que les gens soient payés sur les tournages. Donc le moment de la professionnalisation du court, c'est là, au milieu des années 1990. Avant, les gens ne sont pas payés, ou alors l'équivalent de quelques centaines d'euros, à moitié au black... Et c'était assez toléré, on ne vivait pas avec la peur d'un contrôle, on y pensait même pas. (...) A l'époque on avait fait Faute de soleil pour environ 100 000 euros, aujourd'hui il faudrait 250 000 pour faire le même.

Malgré tout, et même si l'attachement de plus en plus grand au format du court-métrage donne lieu à des mutations intéressantes (retour d'une certaine exposition

en salle, développement du moyen-métrage), ce média reste en grande partie dans l'anonymat, et ne permet surtout pas à ses créateurs, techniciens et producteurs de dégager des revenus confortables. Il faudra attendre la moitié des années 2000 et la mise en place de l'aide au programme pour permettre à ces sociétés d'enfin s'installer dans une relative stabilité.

Le court-métrage ça me rapporte un petit peu de blé chaque année, donc économiquement il n'y a pas photo. Si un jour j'arrive à produire trois films à 5 millions d'euros en deux ans et qu'ils font chacun 700 000 entrées, effectivement je me dirigerai vers autre chose. Mais pour le moment, au-delà du fait de se tenir au courant et de signer deux ou trois choses récentes qui me semble intéressantes, dans l'économie de cette boîte, c'est bien d'avoir le court-métrage. Et les producteurs installés qui disent qu'ils font du court-métrage pour le plaisir, parce qu'on travaille avec des jeunes, qu'on va Clermont-Ferrand, c'est faux : c'est parce que ça rapporte trente, quarante mille balles, ça paye le loyer, la machine à café... c'est bien moins de vouloir travailler avec un jeune prod junior cool qui apporte de nouveaux talents, mais il faut quand même faire tourner la boutique.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

b. De nouveaux modèles de structures émergent : duos, collectifs...

Une des principales réussites au début des années 1990 a été de conserver son statut de collectif, en opposition à une structure classique pyramidale des sociétés de production, et cela malgré le succès commercial. Beaucoup de jeunes aspirants réalisateurs et producteurs vont y voir un modèle de philosophie de vie, qui transcende la pure idée entrepreneuriale, et permet de vivre sa passion sans pour autant abandonner ses idéaux politiques.

Comme on l'a évoqué précédemment, Lazennec n'est bien sûr pas le seul de ces collectifs à émerger au milieu des années 1980, baignés dans un contexte de politisation fort de la jeunesse intellectuelle. En effet, l'afflux de nouveaux talents issus des facs de cinéma, de l'IDHEC et de Louis-Lumières doit rapidement se structurer pour continuer d'exister en dehors des bancs de l'école. C'est le cas de Sérénade, qui est monté par un groupe d'anciens élèves de la future Fémis, en 1991.

C'était une boîte de prod qui s'était montée grâce à Vincent Dietschy (...) Ce devait être en 1986-87. Ça a été un truc assez informel, mais autour duquel on a été quelques-uns à graviter, issus de l'IDHEC. (...) Il y a très peu de préméditations dans ma façon de vivre, donc tant que Sérénade me fournissait ce cadre, je ne pensais pas trop à l'idée d'une relation avec un producteur. Ça me renvoyait aussi à ma sauvagerie, je ne connaissais à l'époque pas grand monde, et je n'en connais toujours pas beaucoup, à part deux-trois producteurs que je croise... Ce système presque autarcique me convenait parfaitement, et aux autres aussi il me semble. Il y avait peut-être un peu de prétention, mais on avait le sentiment qu'il y avait quelque chose en train de se créer là, une expérience qui même politiquement en valait la peine. On avait sans doute une sorte de marque de fabrique, et on regardait les autres productions comme des choses plus normatives. Vu de l'extérieur, les autres producteurs devaient se dire « il y a quelque chose qui se passe là », puisqu'en 4 ou 5 ans on avait produit une dizaine de court-métrages qui étaient dans tous les festivals.

Entretien avec Laurent Cantet

Il est particulièrement intéressant de voir ici à quel point l'utopie d'une coopérative autogérée est presque poussée à son paroxysme. En effet, tous les membres, en dehors de Bénédicte Mellac, sont réalisateurs : Vincent Dietschy, Thomas Bardinet, Laurent Cantet, Gilles Marchand, Dominik Moll. Plus qu'un outil de production, le collectif né d'une envie de créer dans un contexte où tout le monde s'entend sur les choses fondamentales à savoir une même conception du cinéma. En « autarcie », ils parviennent également à prouver pendant plusieurs années que les meilleurs courts-métrages du marché peuvent naître d'une structure encore plus atypique que Lazennec, et surtout sans la figure classique du producteur.

Cette aventure trouvera cependant son terme au moment de franchir le cap du long-métrage, où le niveau de structuration organisationnelle de Sérénade ne parvient pas à tenir le choc. Laurent Cantet rejoint alors Carole Scotta chez Haut et Court, lancé quelques années auparavant grâce à la bourse Lagardère. Sans vouloir dire qu'il manquait d'un « vrai » producteur pour que survive la structure dans un contexte plus professionnel, il semble évident que ce type de collectif autarcique ne

peut à priori pas dépasser le statut de couveuse pour préparer des talents et leur faire gagner la confiance nécessaire à se lancer dans le long-métrage.

Autre aspect marquant dans la nouvelle manière d'organiser les sociétés au début des années 1990, c'est la multiplication des duos de producteur à la tête des entreprises qui se créent. L'exemple d'Alain Rocca et Adeline Lécallier a donc fait des émules, dans une sorte de binôme où chacun tient son rôle : en général un producteur qui se charge davantage de l'aspect artistique, et un autre qui va veiller aux finances et aux rouages plus techniques de la société. C'est en tout cas dans cette optique que Bertrand Gore, encore seul au début des années 1990 à la tête de Sunday Morning, cherche un associé.

Je me dis que c'est con, parce que je suis tout seul, même si je peux compter sur le compagnonnage de Pelléas, et je rencontre Nathalie Mesuret, qui est exactement le contraire de moi. Elle, elle a des auteurs, elle est d'un milieu où elle fréquente beaucoup de scénaristes, des réalisateurs, des gens de la Fémis tout ça, et elle a envie de produire, mais elle ne veut surtout pas monter une structure, administrativement ça lui paraît une montagne. D'un côté je me dis "tout est là, il pourrait servir à plus de gens" et Nathalie se dit "j'ai envie de produire, mais j'ai aucune envie de monter un outil". Donc on a chacun ce dont l'autre a besoin. (...) Pour mon cas personnel, ça a été des années très pleines, on produisait beaucoup, on avait vraiment une bande, des réalisateurs qui étaient copains, avec Nathalie (Mesuret) on a eu un enfant... On a pris notre temps, puis on a eu l'avance sur recette trois fois la même année, au premier collège. On a monté un laboratoire, avec la qualité qui se travaille dedans, et ce qui fait qu'avec trois réalisateurs différents on a l'avance, en 1998, pour *Une femme d'extérieur* de Christophe Blanc, *Amours d'enfance* d'Yves Caumon, et *De l'histoire ancienne*, d'Orso Miret. Ces trois films vont très bien marcher, puisque le film de Christophe fait 200 000 entrées, le film d'Yves, qu'on a fait avec peu d'argent, a eu le prix un Certain Regard en 2001, et le film d'Orso était à la Semaine de la Critique en 2000, et a le prix Jean Vigo.

Entretien avec Bertrand Gore

Encore une fois, ce qui ressort du récit de cette période, c'est l'évocation de la camaraderie, de l'aspect familial (ici au sens propre) de cette aventure. Ainsi, et malgré un fond de pragmatisme qui pousse à s'associer à quelqu'un de

complémentaire, les propose de Bertrand Gore insiste surtout sur la beauté de ces « années pleines », avec une certaine nostalgie qui rappelle celle de Laurent Cantet.

Si la période de ce type de parcours semble en partie révolue, suite aux contraintes réglementaires de plus en plus forte qui sont venues peser sur le court-métrage, on constate qu'aujourd'hui le binôme de producteur, presque inexistant avant les années 1990, est devenu une référence, comme en témoignent ces chiffres pour l'année 2015 : 55% de producteurs seuls, 35% de duos, 6 % des producteurs intégrés à un groupe, et enfin 4% au sein d'un collectif indépendant. Les raisons qui justifient un tel succès de ce modèle sont assez claires :

La production nécessite un éventail de qualité qui est immense, et c'est très très rare qu'une seule personne les réunisse, donc il y a beaucoup de binômes, c'est même la majorité. Les boîtes ont souvent un producteur qu'on connaît, et un « Sorlat », qui a un rôle de cheville ouvrière de la société qui est hyper important. Il y a une sorte de métaphore classique qui définit ça, l'architecte et le géomètre, un truc comme ça. Quand c'est un homme et une femme, c'est souvent le bon flic et le méchant, le mec est gentil...

Entretien avec Grégoire Debailly

Au-delà de l'exemple cité par Grégoire Debailly de Pascal Caucheteux et Grégoire Sorlat, on pourra citer de l'époque les duos de Jean-Michel Rey et Philippe Liégeois chez Rézo Films, Olivier Delbosc et Marc Missonnier chez Fidélité Films, Carole Scotta et Caroline Benjo chez Haut et Court...

Mais s'il y a bien un dernier modèle qui émerge au début des années 2000, c'est celui du « producteur junior ». Alors que l'ascension au sein des sociétés de production depuis le début des années 1990 se faisait selon un schéma de type « stagiaire – assistant - directeur de production - producteur de court-métrage - producteur de long – associé », le nombre toujours plus important de sociétés qui menace le secteur de saturation, et le sentiment d'un certain vieillissement de la première génération de producteurs, pousse ces derniers à accueillir de plus en plus de jeunes déjà « formés » à la production déléguée. C'est en tout cas ce que

conseille Alain Rocca à ses élèves de la Fémis, selon le modèle de David Thion, diplômé en 1999 et qui a rejoint Philippe Martin au sein de Pelléas.

En sortant de la Fémis, je me dis que je dois assembler un line up de projets. Je ne me vois pas du tout être salarié, et je suis pas du tout entrepreneur dans l'âme, et je me dis alors que la solution de Thion ça doit pas être une mauvaise idée. Et les producteurs qui ont la cinquantaine, ils sont sensibles à cette idée à ce moment-là, ils se disent qu'il faut que ça se renouvelle, qu'ils n'ont plus le contact avec les jeunes... Et pour faire du long-métrage, le court-métrage tout le monde s'en fout !

Entretien avec Grégoire Debailly

En plus de l'accès de plus en plus facilité au statut de producteur, on constate donc que les nouveaux entrants ont la liberté de choisir différents modes d'organisation : seuls, en duos, en collectifs... Cet éventail de possibilités va en inciter certains à suivre des voies bien éloignées de celles qui ont pu être tracées par Lazenec.

c. Une voie pas si « royale » : analyse des outsiders qui échappent au modèle Rocca

En effet, et malgré la description d'une certaine nouvelle « voie royale » qui est faite depuis le début de cette partie, tous les nouveaux producteurs qui émergent ne suivent pas ce parcours, qui reste assez marginal dans un premier temps. On a tout d'abord le cas des producteurs qui arrivent un peu trop tôt, ou alors trop en dehors du système pour vraiment s'associer à ce mouvement, comme Philippe Martin.

Je n'ai jamais pensé à faire des courts-métrages. Juste, pour le premier film de Pierre Salvadori, je lui ai proposé d'en faire un pendant la préparation, pour qu'il sache un peu ce qu'était le montage. A côté, beaucoup de ma génération ont commencé effectivement par le court-métrage, mais moi je n'avais pas d'amis qui voulaient travailler dans le cinéma, devenir metteur en scène... J'avais juste travaillé sur des tournages, stagiaire régie etc. Je me disais « tiens, peut-être que ce mec-là il peut faire un film, vas lui proposer ». Et même si la Fémis avait existé, je n'aurais pas pu la faire, puisque je n'avais pas le bac.

Certains parcours, comme celui des frères Altmayer, qui créent Mandarin en 1995, se construisent même dans une sorte de réaction aux effets négatifs des réformes de l'encadrement du financement du cinéma français des années 1980.

Si j'avais des modèles à citer, dans la production, ça serait parce que j'étais fasciné depuis longtemps par les histoires de grands producteurs français : Berri, Cleitman... Mais l'influence la plus forte, c'est plus du côté des producteurs américaines qu'il faut la chercher, surtout Selznick, et surtout ses mémos. Là, c'est vraiment l'idée d'une légitimité très forte chez le producteur, en plus d'une responsabilité, autant qu'un réalisateur. Je crois que pour être producteur, il faut vraiment réussir à se dire : « Je suis le patron », parce que c'est le rapport de force qui veut ça, notamment avec les auteurs. Ils attendent ça du producteur aussi, un rapport de force. (...) Les réformes de la gauche des années 1980 ont eu un effet pervers évident sur la production, celle de faire du producteur une sorte de simple courtier des flux financiers qu'il ne maîtrise pas complètement. (...) De toute façon, pour s'imposer en tant que producteur, il faut avoir une vraie capacité à trouver l'argent, et pour trouver l'argent il faut absolument avoir une idée précise du film que l'on veut faire.

Entretien avec Éric Altmayer

L'impression de voir dominer l'image d'un producteur qui devient une sorte de passeur, de facilitateur, n'est donc pas au goût de tout le monde, surtout quand on voit les références très américaines de certains dans leurs choix de figures exemplaires de producteurs. On sent derrière cette critique d'un certain mode de production une observation attentive des succès commerciaux très relatifs et surtout rarement durables des auteurs « porteurs » qui émergent de cette nouvelle génération. Quand on a pu voir à quel point le manque d'endurance commerciale a contribué au déclin de Lazennec, on est en mesure de se demander si cet avis n'est pas le plus fondé des deux.

Enfin, certains, comme Éric Névé, vont se construire dans un modèle plus éloigné de l'auteur « à la française », non pas seulement par manque de contact avec les

nouveaux talents, mais par une cinéphilie exigeante dont ils ont du mal à voir les équivalents dans cette génération qui émerge.

A l'époque il y a deux écoles pour devenir producteur : l'école Lazennec, où les mecs apprennent par le court-métrage, par le terrain, et l'école des « para-producteurs », qui arrivent par le secteur bancaire. Comme moi, Bertrand Gore, qui est passé aussi par la banque de la Cité, les frères Altmayer, Marc-Antoine Robert aussi, qui est resté directeur financier très longtemps. Donc ceux-là, ils ont fait leur premier film sans connaître la différence entre un machino et un électro, mais ils connaissaient très bien le financement, mais comme c'était une époque charnière, on nous faisait pas mal confiance, notamment sur des choix de film un peu rock'n roll. (...) Et mon rapport à la notion d'auteur était aussi assez particulier : je trouve qu'Eisenstein est un auteur, Dreyer aussi. Truffaut à la rigueur oui. Mais Téchiné non. C'est un habile faiseur qui a su jongler avec ce que le cinéma français demandait, et que les fonds aidaient, mais ce n'est pas vers quoi je voulais aller. Même si ça s'est avéré une erreur historique, je n'avais ni envie de faire de la valeur refuge, la comédie populaire, ni le cinéma « d'auteur ». Parce que des auteurs, des vrais, il y en a peu, c'est comme les grands peintres. Moi, si j'en croise un vrai, je suis prêt à me mettre à plat ventre devant lui, mais je n'en ai pas croisé beaucoup...

Entretien avec Éric Névé

Ces voies de développement ont autant rencontré, si ce n'est parfois plus, le succès que celle de Lazennec. Elles décrivent des années 1990 moins linéaires que la première partie de l'analyse ne pouvait le laisser penser. Et malgré un certain sentiment de renouveau et de nouvelles opportunités suscité par les changements profonds qui s'y opèrent, on verra qu'il est difficile dans ce cadre de parler de véritable « âge d'or ».

3. Un « âge d'or » en trompe-l'œil

Encore une fois, il semblerait naïf d'imaginer que ces nouvelles possibilités offertes aux apprentis producteurs ont changé la face du secteur, remplaçant entièrement un système sclérosé par une nouvelle génération d'entrepreneurs capables de mener un cinéma exigeant, ambitieux et politique à un grand public, jeune et vieux, parisien et provincial. Dans les récits de ceux qui les ont connus, les années 1990 sont à l'image de l'histoire en général : des espoirs déçus, des rapports de forces qui évoluent peu, et outsiders qui rentrent peu à peu dans le rang.

a. Des années difficiles : le long chemin vers le succès

Loin de la *success story* de Rocca, la plupart des jeunes producteurs qui se lancent dans le long-métrage ne peuvent pas compter sur un démarrage dans le métier avec deux films à plus d'un million d'entrées. L'apprentissage est donc d'autant plus rude que la réussite de l'entreprise est toujours en question, avec de nombreux témoignages qui évoquent de graves difficultés financières.

Je faisais un métier que je ne connaissais pas, je ne savais pas très bien négocier, mon premier film a coûté un peu plus cher qu'il n'aurait dû... Mais très vite j'ai enchaîné sur celui de Pierre Salvadori, c'était un mouvement vers l'avant. Après, trois ans plus tard j'étais en redressement financier, et je me demandais vraiment si j'allais pouvoir continuer... (...) Je veux bien parler de renouveau, d'émergence de talents, d'un âge de la création... Mais pas d'un âge d'or de la production. Moi j'ai ramé pendant très longtemps, et Alain aussi beaucoup, comme d'autres. Il y a une place du cinéma d'auteur qui a été importante, mais on ne peut pas dire l'âge d'or en termes d'opulence non plus. (...) Je vous assure que la situation elle était bien meilleure en 2015 qu'elle ne l'était en 90 ou 95, que ce soit au niveau des financements, de comment les décisions étaient prises...

Entretien avec Philippe Martin

On retient souvent les dates des sorties des films marquants d'une société lorsque l'on fait son historique, ce qui renvoie forcément une image biaisée d'une sorte de direction, voire un destin inéluctable vers lequel se dirige l'entreprise, guidée par

ses fondateurs. En réalité, la majorité de l'activité du producteur est ignorée dans cette démarche : celle des problèmes quotidiens de gestion, de l'angoisse dans l'attente d'une réponse importante pour le financement, de la gestion psychologique des inquiétudes de ses collaborateurs... Et il serait faux de dire que ces moments étaient plus faciles à gérer pendant ces années 1990 pour des producteurs indépendants, sous prétexte d'appartenance à une soi-disant « nouvelle génération ».

Malgré tout, pour le financement il y a beaucoup de choses qui n'existaient pas à l'époque. Il n'y a pas de crédit d'impôt, il n'y en a pas que la région Rhône-Alpes au niveau territorial, les Sofica vont peu sur des premiers films... (...) De manière générale, c'était plus dur avant. Quand on demandait à Humbert (Balsan) ou à Paolo (Branco) comment ils faisaient avant Canal, ils vous répondaient : « Je déposais le bilan », parce qu'ils n'avaient pas d'autre solution. C'était dur. Moi, j'ai mis quinze ans pour arriver à peu près à stabiliser l'activité, c'est à dire ne pas consacrer entre un quart et un tiers de mes journées à régler des problèmes d'argent. Pendant des années, la première chose que je faisais en arrivant le matin, c'était d'appeler les fournisseurs, renégocier les traites, aller à l'URSSAF et aux congés spectacles pour signer des traites ou j'étais caution personnelle... Ce que vit le personnage principal du *Père de mes enfants*, inspiré par Humbert Balsan, c'était mon quotidien pendant pas mal de temps. D'un côté c'était super parce que je faisais ce que je voulais faire, mais d'un autre c'était dur. Et c'était très dur en tant que jeune producteur d'avoir du poids auprès des financiers, de Canal... Je ne dis pas qu'ils ne vous aidaient pas, mais dans des proportions tellement moindres que les gros producteurs ! D'un côté vous aviez les productions Sarde, Studiocanal, qui baignaient dans le pognon, et de l'autre une production indépendante qui était pauvre.

Entretien avec Philippe Martin

Cette angoisse financière, qui bloque la plupart des producteurs de l'époque, y compris Alain Rocca, elle empêche souvent ces derniers de porter un regard objectif avec le recul nécessaire pour tirer les conclusions qui sont émises dans ce mémoire. Ainsi, peu ont le sentiment d'avoir ressenti l'appartenance à une période particulière à l'époque, ou du moins dans des termes pas suffisamment identifiés pour parler d'un véritable « âge d'or ». L'objectif de chacun est dans un premier

temps de faire survivre sa société, de continuer tout simplement à pouvoir exercer son métier, et cela malgré les échecs, qui sont bien sûrs plus nombreux que les succès.

Notre société, on l'a commencée avec 3 films qui ont été des échecs (*La voie est libre* de Stéphane Clavier, *Grève party* de Fabien Onteniente et *Le sourire du clown* de Éric Besnard). En fait, à cette époque il nous manquait l'essentiel pour un producteur : faire des films qui marchent. Ça, ça sous-entend un vrai travail, sur les textes, les scénarios... En réalité, notre liberté éditoriale on ne l'a obtenue vraiment qu'à partir de 2004, avec le succès de *Brice de Nice*.

Entretien avec Éric Altmayer

Il faut donc bien garder en tête, lorsque l'on parle *a posteriori* de cette période, de ne pas verser dans un romantisme influencé par les différentes légendes personnelles des personnes et des entreprises : pour la majorité des professionnels, les choses changent peu, même si des progrès se font de manière incrémentale dans différents domaines.

b. Un rapport de force insiders/outsideurs qui ne change pas

Comme tous les « champs », tels qu'ils ont été définis par Pierre Bourdieu¹⁹, l'industrie du cinéma est organisée sur une structure qui peut se résumer à des cercles concentriques, les plus centraux ayant un accès privilégié à toutes les formes de ressources : financières, symboliques, culturelles, etc. L'étude sociologique menée en 2015 par Olivier Alexandre révèle l'origine sociale et les caractéristiques des membres de chacun de ces cercles dans le cinéma.

Les insiders sont majoritairement diplômés de grandes écoles, dans la fréquentation varie selon les générations : les formations juridiques dispensés à Sciences-po,

¹⁹ Selon Bourdieu, la différenciation des activités sociales a conduit à la constitution de sous-espaces sociaux, comme le champ artistique ou le champ politique, spécialisés dans l'accomplissement d'une activité sociale donnée. Ces champs sont dotés d'une autonomie relative envers la société prise dans son ensemble. Ils sont hiérarchisés et leur dynamique provient des luttes de compétition que se livrent les agents sociaux pour y occuper les positions dominantes.

l'ENA, et dans les facultés de droit parisiennes sont majoritaires chez les baby-boomers, le parcours des quadras et des trentenaire témoignant d'une orientation plus commerciale (HEC, ESCP, ESSEC) et internationale. L'ancienneté dans le secteur, à l'échelle d'une carrière, ou familialement hérité, entretient les motifs de la domination sociale : calme, expertise, compétences linguistiques, autorité, mais aussi vision stratégique et rhétorique de la force, redoublé par les attributs du pouvoir vestimentaire (costume-cravate) et géographique. La localisation dans les premiers, huitième, 16^e arrondissement, à Boulogne et Neuilly-sur-Seine, vaut autant par la proximité aux partenaires médiatique et financier que par la symbolique du pouvoir qu'elle véhicule. D'un point de vue idéologique et cognitif, il n'est pas rare que les lectures macro-économiques, l'appel à l'intérêt général, la recherche du consensus, la volonté d'un État éclairé et régulateur en soutien des industries culturelles s'accompagnent d'abus de position dominante, d'une défense agressive et juridiquement outillée d'intérêts privés.

Le deuxième cercle se caractérise par la surreprésentation des fils de cadres et professions intellectuelles supérieures, des Parisiens et de diplômés de grandes (Sciences-Po, HEC) et de moyennes écoles : IEP, Sup de Co, écoles centrales de province, etc. Cette frange cumule les formes de cinéphilie les plus intenses et éclectiques, chaque génération attestant d'inclination particulière : le western chez les sexagénaires, les films de genre pour les cohortes des années 1960, les séries et comédies d'auteur de la génération HBO.²⁰

Le troisième et dernier « cercle » est composé de ce que l'on appelle les « outsiders », qui cherchent à se rapprocher du centre, mais qui n'ont pas encore accumulé suffisant de capital (économique, symbolique) pour accéder à l'échelon supérieur. En observant cette hiérarchie moderne qui régit le cinéma, on prend conscience que le cœur décisionnel, le « premier cercle », n'a en réalité pas changé depuis la période des années 1970, et cela malgré les bouleversements des années 1980. La révolution n'aurait donc pas eu lieu ?

En réalité, c'est simplement un renouvellement, ou plutôt une augmentation démographique dans le deuxième et troisième cercle qui a eu lieu. Ainsi, l'accès au monde du cinéma ne garantit pas pour autant aux nouveaux entrants une place dans

²⁰ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

les instances décisionnelles. C'est ce constat que décrit Alain Rocca, en évoquant la violence symbolique qu'il découvre lorsqu'il est confronté aux membres de ce premier cercle à la fin des années 1980.

Quand je vois ce que c'est aujourd'hui de monter un premier long métrage, et que j'en entend se plaindre, il n'y en a pas un qui imagine ce qu'a pu être la production d'*Un monde sans pitié*. Il faut imaginer aller au CNC et se faire foutre dehors par des gens qui vous disent : « Vous, plus jamais vous ne ferez du cinéma de votre vie », parce que vous essayez de faire ce type de cinéma-là. Ça m'avait beaucoup heurté, parce que je venais de ces familles de gauche pour qui l'administration est « au service de », et de découvrir que ce n'était pas du tout ça, mais qu'elle est plutôt là à vous taper sur la tête... ça m'avait plus choqué que les multiples refus que j'avais encouru de la part de plein de donneurs d'ordre du « marché ».²¹

Ensuite, et malgré la relative mixité sociale qui s'installe de plus en plus dans le milieu, notamment chez les producteurs, le deuxième cercle n'est pas à l'abri d'une certaine aristocratisation, en instaurant progressivement les mêmes rapports de domination symboliques qui semblaient pourtant l'apanage de l'« ancienne génération ».

Je ne suis pas en enfant des cités, mais j'ai grandi dans un endroit qui n'est pas loin de là, où j'ai vécu pendant une vingtaine d'années. Quand je suis arrivé dans le cinéma, je n'avais pas la maîtrise de la langue, et les gens avec qui j'ai travaillé en avait une très belle. Je m'en suis façonné une, à moi, qui a d'ailleurs changé depuis. Mais à l'époque je m'en étais façonné une, beaucoup à partir de lecture, notamment de critiques de cinéma.

Entretien avec un producteur²²

La première chose que je me dis quand je rentre dans cette société de production-distribution, c'est : je vais détester ce milieu. C'est le milieu parisien bobo du cinéma par excellence, dont les gens me répugnent. Je les déteste. C'était tellement cliché : les gens, la façon de s'habiller, le milieu social dans lequel j'arrivais, qui ne correspond pas aux miens... j'ai énormément de mal à mettre des mots là-

²¹ LE CORRE Jean-François, ROCCA Alain, *Les grandes leçons cinématographiques : Produire un film*, 2007, Université Rennes 2 - CREA

²² ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

dessus... mais c'était la façon de parler, l'esprit, la façon de s'habiller, les sujets de préoccupation autour de la machine à café... tout était faux, superficiel... j'avais l'impression de me retrouver dans un roman de Balzac, d'être Lucien dans *Les illusions perdues*, qui arrive dans le milieu du journalisme, qui découvre les ficelles.

Entretien avec un distributeur²³

Ici, face à l'impossibilité de passer du deuxième au premier cercle, l'idée est de faire connaître à tous les rapports de force symboliques qui doivent s'exprimer au sein de ce milieu de la production indépendante. La façon de s'habiller, de parler, les lieux de résidence, les lieux de loisirs, sont autant de marqueurs qu'il faut savoir maîtriser. On est donc loin du discours d'une génération de post-soixante-huitards qui défendraient un certain idéal de société plus égalitaire.

Ce flou idéologique, qui est censé faire croire à une « nouvelle Nouvelle vague », est également entretenu par les réalisateurs dont nous avons déjà parlé, porteurs d'un espoir de véritable renouveau. La posture majoritaire chez les membres de cette génération est celle d'un certain rejet de la lourdeur technique et financière des productions françaises des années 1970-80, ce qui n'est bien sûr pas sans rappeler certains propos tenus à la fin des années 1950. Mais là encore, on constate que le discours est assez loin de la réalité, et que la comparaison, même si très flatteuse, ne tient pas.

L'effet d'écho qu'entretient cette génération de producteurs-réalisateurs avec celle de la Nouvelle Vague accrédite la thèse d'une filiation souvent invoquée par les critiques et journalistes sur la base de la jeunesse, de l'esthétique et de la liberté de ton revendiqués par leurs représentants. D'un point de vue institutionnel, ce rapprochement s'avère toutefois contestable : alors que la césure de 1958-1962 fut portée par une génération d'héritier en rupture avec le système, le renouvellement du cinéma français des années 90 procède de réformes institutionnelles et juridiques. Les outsiders de la Nouvelle Vague se démarquent en cela résolument de leurs héritiers. Le nombre de diplômés de l'IDHEC et de la Fémis bénéficiaire

²³ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

d'aides au court-métrage du CNC, de l'avance sur recettes et du soutien des chaînes de télévision pour le financement de leur long-métrage, en porte témoignage.²⁴

On est donc face à un mouvement qui serait plus que jamais issu d'une volonté gouvernementale, qu'il a su par la suite astucieusement utiliser à son avantage, parfois de manière sincère.

Idem, la figure de Canal + est souvent citée comme élément moteur de la prise de puissance de cette production indépendante dans les années 1990, grâce à la formidable manne financière que constituaient ses obligations d'investissement dans le secteur français. Force est alors de constater que ce « compagnon de route », qui naît en même temps que cette génération, semble cependant avoir rapidement choisi son camp.

Canal a accompagné cette nouvelle génération, mais pas de manière privilégiée. Même s'ils prêchaient presque tous les films français, c'était un autre système ! Aujourd'hui, vous venez les voir avec votre projet, vous leur expliquez... A l'époque c'était pas ça, c'était Nathalie Bloch-Lainé, toute seule. Personne ne lui disait rien, il fallait attendre qu'elle lise, et un jour elle vous appelait, et en quatre minutes c'était plié. Aujourd'hui, s'il y a bien un métier qui ne fait peur à personne, c'est celui de producteur, donc il y a de plus en plus de concurrence, mais c'était plus binaire à l'époque entre les groupes et les indépendants, ils étaient plus arrogants. Studiocanal était une pompe à fric incroyable, au départ de Sarde on a réalisé les pertes...

Entretien avec Philippe Martin

Même dans sa programmation, la chaîne cryptée n'est pas censée respecter une part pour les productions de premiers films, ou les même les films « d'auteur ». On se retrouve donc avec un comportement logique chez un acteur privé, et sans lien avec le service public : le favoritisme envers les projets les moins risqués, et pas exempté d'un certain copinage.

²⁴ ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

On a tendance à oublier que dans les années 1990, la relative générosité des financements, qu'ils soient publics ou privés, donnaient lieu à une production importante de nanars. Des films qui étaient produits par des individus sans scrupules qui montaient très rapidement des projets avec la garantie d'un préachat Canal + très généreux.

Entretien avec Éric Altmayer

Enfin, il ne faut pas oublier l'activité encore bien réelle des producteurs de l'ancienne génération qui, quand ils n'ont pas l'âge de la retraite, ne sont pas dérangés dans leurs habitudes de travail.

Les anciens, ils ont bien survécu, ils ont juste changé d'interlocuteurs : Fechner, Karmitz, etc. Le même déjeuner qu'ils avaient avec un gros distributeur français avant qui leur allongeait un gros à valoir, ils l'avaient désormais avec TF1 qui leur allongeait une grosse prévente. Ils faisaient du cinéma de commerce, et l'intelligence de Lang, ça a été de ne surtout pas couper en deux le cinéma de commerce et de création.

Entretien avec Alain Rocca

Au fond, les rapports de force n'ont pas vraiment changé, et très peu des nouveaux entrants ont pu accéder au « premier cercle » dans lequel la même élite du secteur a continué d'exercer, comme auparavant. En revanche, l'inégalité avec le deuxième cercle des « intégrés » s'est accru, puisqu'il présente désormais un visage plus mixte et hétéroclite. Il faudra noter qu'Alain Rocca, avec la place qu'il a pris au sein de l'académie des César, du Syndicat des Producteurs Indépendants, de la Fémis et d'autres institutions au cours des années, est un des rares exemples d'un outsider ayant réussi à s'intégrer au premier cercle.

c. Un modèle « tué dans l'œuf » ?

Alors, lorsqu'on pose à Alain Rocca la question de la raison de ce relatif échec de la « révolution » qu'il a un temps mené à la tête de Lazennec, il fait le même constat que celui du paragraphe précédent. C'est bien une résistance des institutions

dirigeantes, inquiètes pour leur contrôle sur le secteur, qui ont œuvré contre la création d'un « agrégat de producteurs ».

Ce modèle ne s'est pas répandu. Ce qui aurait rendu ça possible, c'est que l'institution dise : « Comme vous venez d'une boîte collective, on va vous garantir 10 préachats. » J'ai compris plus tard qu'ils n'ont surtout pas voulu que ça existe, d'un point de vue commercial. L'obsession des attributaires (publics ou privés) était de conserver des interlocuteurs atomisés. Personne ne voulait qu'on ait de fonds propres. Ni le politique, ni les talents. Parce que si vous constituez des agrégats qui deviennent plus puissants que les guichets qui financent les films, ce n'est plus l'agrégat qui va être choisi par le cinéaste, c'est l'agrégat qui va choisir le cinéaste. Vous amenez dans l'espace de la diversité ce qu'il y a toujours existé dans l'espace du commercial. Ça, on ne l'a pas compris tout de suite. Il fallait que chaque producteur, avec son cinéaste, aille faire son montage financier auprès des différents interlocuteurs.

Entretien avec Alain Rocca

Cette théorie de la fragmentation force du secteur est séduisante, même si beaucoup pourront argumenter qu'elle est le fruit d'une vision trop politique de l'économie. En effet, le marché étant censé s'autoréguler, l'échec d'un modèle d'organisation ne peut alors signifier que son inadéquation au marché en question. Ce n'est d'ailleurs pas pour rien que les derniers survivants de ce modèle aujourd'hui soient Agat, qui ne sont pas identifiés comme des libéraux forcenés.

Tous ceux qui sont venus derrière moi n'ont pas particulièrement suivi ce modèle, à part Agat. On était d'ailleurs les deux plus idéologisés à gauche. Les autres sont restés dans des mécaniques normales, en faisant monter des producteurs « juniors », mais le patron de la boîte reste son fondateur. Commencer par le court, ça tout le monde s'est mis à le faire, c'était durable. Le collectif de producteur ça n'a pas pu faire modèle, ça a marché avec Rocca, fils de communistes, qui ne voulait pas être un homme d'affaire, etc. Et avec Sobelman et Guédiguian, qui ont la même souche socio-professionnelle.

Entretien avec Alain Rocca

Au risque de se faire traiter d'« homme d'affaire », il est cependant important d'analyser avec un peu plus de pragmatisme le parcours des sociétés que nous avons

citée comme exemple jusqu'ici. En effet, leur « succès » ou non est souvent jugé des années plus tard, en se basant souvent sur leurs accomplissements les plus « saillants ». Est-ce qu'on parlerait ainsi de Lazennec si ses deux premiers long-métrages n'avaient fait « que » 200 000 entrées ? Pour les sociétés qui n'ont jamais accédé à ce stade de succès, mais qui ont tout de même validé quelques succès (nombreuses avances sur recette, prix à Cannes, critiques élogieuses), quel héritage ?

Les boîtes comme Sunday Morning ou Gloria Films, on s'est dit « ils vont exploser », et ils n'ont jamais vraiment complètement explosé. C'était des boîtes qui en étaient à peu près là où j'en suis maintenant, qui avaient une quarantaine d'années. Dans ces cas-là, soit t'as un méga succès au tout début, et tu essayes de maintenir le truc, soit tu fais des films d'auteur plus ou moins reconnus et t'essayes de passer le cap. Et ceux-là, ils sont restés un peu à cet endroit-là. Après c'est pérenne, ça marche, mais pour moi ce n'était pas vraiment des modèles. Pour moi des modèles c'est comme actuellement Marc-Benoit (Créancier), qui font 500 000 entrées à leur premier film, et là tu te dis OK, c'est ça que tu vises.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

Cette vision assez fataliste, qui fait écho avec la métaphore de la « chance du débutant » au casino formulée plus tôt par Grégoire Debailly, est pourtant finalement révélatrice d'une certaine réalité du milieu, ou la nouveauté, si elle n'est pas accompagnée d'un coup d'éclat, semble condamnée à un semi-anonymat. Si Agat est parvenu à survivre aux années 1990, c'est parce que l'entreprise a démarré avec trois films cultes : *L'âge des possibles* (Pascale Ferran, 1995), *Marius et Jeannette* (Robert Guédiguian, 1997) et *Vénus beauté* (Tonie Marshall, 1999).

Si Lazennec n'a pas réussi à perdurer, et avec elle son modèle, c'est peut-être finalement parce qu'Alain Rocca n'est pas vraiment un producteur au sens traditionnel. En effet, et malgré sa collaboration sur la durée avec Éric Rochant, ses principales « découvertes » ont finalement plus été des producteurs que des réalisateurs.

Rocca, c'est un mec qui parle. Il a inventé un truc, parce que lui produisait quelques réalisateurs, mais surtout des producteurs. Il a eu un peu de blair sur des mecs

comme Rochant, mais il a quand même inventé Rossignon, Faivre, Debailly. Je trouve que c'est ça sa grande qualité. Après il pas su les garder, pour des histoires dont je ne suis pas forcément au courant. Mais c'est surtout un mec qui parle bien, qui présente bien, c'est un politique. Mais quand tu regardes ce qu'il a fait, il y a plein de choses super bien, mais il y a pas mal de trucs qu'il a pas fait tout seul... *Les randonneurs* c'est lui, *La Haine* c'est lui mais pas complètement, Rochant c'est lui, Vincent aussi... Ils ont dû produire 50 films, et les plus marquants de Lazennec ce n'est pas forcément les siens. (...) Lui son truc c'est les discussions talmudiques sur le mécanisme de financement public, Canal, tous les effets de taquet qu'on a mis en place depuis les années 1980, il y est pour beaucoup là-dedans.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

On l'aura compris, la discussion autour de l'héritage de Rocca est sujette à débats, que l'on soit du côté de ses détracteurs ou de ses soutiens. Si son apport n'a pas toujours eu l'impact espéré sur les modes d'organisation du cinéma indépendant français, il reste une source d'inspiration vers laquelle il semble intéressant de revenir pour tous les débats qui agitent le secteur actuellement.

III. TRENTE ANS APRÈS : UN MODÈLE ENCORE UTILE ?

On l'a vu, Lazennec en tant que société active et Alain Rocca en tant que producteur appartiennent désormais au passé, la première n'ayant plus hébergé de projets depuis une dizaine d'année, et le second ayant produit son dernier film « au siècle dernier », comme il s'amuse à le dire. Notre analyse de leur impact sur la production indépendante des années 1990 a par ailleurs permis de voir que cette période ne constituait pas vraiment l'« âge d'or » que l'on pourrait imaginer après des débuts aussi fracassants.

Cependant, le discours tenu par une grande partie des producteurs, au sein du secteur mais également dans les médias généralistes, laisse penser que le secteur traverse à nouveau une crise systémique profonde. Baisse des entrées des films d'auteurs en salle, frilosité des partenaires financiers, saturation du marché, autant d'éléments qui semblent indiquer une transition comme on n'en a plus connu depuis la fin des années 1980.

Mais si le modèle Lazennec n'est bien sûr pas à suivre comme l'Évangile, il semble riche d'enseignements pour comprendre la situation actuelle et ses enjeux, tant ces derniers sont liés, de près ou de loin, avec le discours qu'à mis en place Alain Rocca à partir de 1985. Et, à un an du trentenaire de la sortie d'*Un monde sans pitié*, il est toujours intéressant de tisser des parallèles entre des époques qu'apparemment tout oppose.

1. 1985-2015 : on prend la même crise et on recommence ?

Si la plainte est clairement un des traits caractéristiques des producteurs indépendants français, les dernières années ont clairement permis d'identifier des éléments à même de nous inquiéter : la situation du court-métrage, qui est devenu une sorte de secteur hypertrophié, le nombre de sociétés de production, qui a continué de grimper en flèche depuis quinze ans, et la réticence, voire la défiance,

accrue des partenaires financiers à accepter le système d'encadrement du financement.

Tous ces éléments trouvent, comme par hasard, leur origine dans la période où Lazennec est arrivé sur le devant de la scène, avec les conséquences que l'on a décrites : popularisation du court-métrage comme format de création, facilitation de la création d'entreprise de production, et mise en place des obligations d'achat des chaînes publiques et privées.

a. Le court-métrage, de tremplin à impasse

Le court-métrage a subi au cours des vingt-cinq dernières années un processus assez mathématique : sous l'impulsion des aides publiques, le nombre de projets produits a augmenté, plus vite même que le nombre de premiers films qui sortent en salle chaque année. On assiste donc à un phénomène logique de goulot d'étranglement, qui bloque l'accès au long à une part de plus en plus importante des réalisateurs, et producteurs, de court-métrage. Il faut garder en tête que, même à l'époque du Lazennec des années 1980, tous les réalisateurs produits au sein de la structure d'Alain Rocca et Adeline Lécallier n'accédaient pas au long-métrage. Si cette transition n'a jamais été garantie, elle semble aujourd'hui encore plus concurrentielle.

En devenant ainsi généralisé, le court-métrage semble avoir perdu de sa valeur, et les budgets qui augmentent sous l'effet des subventions plus généreuses ont tendance à lui faire perdre en spontanéité, en liberté. On assiste dès lors à la naissance d'une « non profit planet » comme la définit Alain Rocca.

Moi j'ai connu l'époque où il n'y avait vraiment pas d'argent. Aujourd'hui le court-métrage brasse 20 millions d'euros par an, mais personne n'a jamais fait fortune pour autant, même le plus rusé des escrocs. Parce que le jour où vous envisagez d'accéder à du profit, vous allez perdre l'accès au financement. En 2004, j'ai amené Rodolphe Belmer à Clermont Ferrand, quand il arrive à Canal. Il est arrivé pour une heure, il est resté deux jours. Il a découvert un marché du film court, où les

gens se vendent des choses sans se faire d'argent, des choses que personne ne regarde, que personne ne paye pour voir en tout cas. (...) Aujourd'hui on voit la limite des politiques des années 1980, avec le court-métrage, dont on ne sait plus quoi faire, maintenant que ce n'est plus un tremplin. A notre époque, personne ne faisait de court métrage pour autre chose que passer au long. On montait les films en une semaine, parce que l'argent était rare, c'était uniquement un champ d'expérimentation. Mais quand ça devient une fin en soi... A l'époque, les financiers avaient très peu de critère, donc avoir fait un court-métrage était un vrai plus, aujourd'hui plus vraiment.

Entretien avec Alain Rocca

Si on peut être surpris par le regard critique sur un format qui l'a porté pendant plus de quinze ans, on le comprend avant tout à l'aune des circonstances de la fin de la production de court-métrage chez Lazennec.

Quelques mois avant que j'arrive à Lazennec, vers 2004, les pouvoirs publics ont décidé de remettre un peu d'ordre dans le court-métrage, revenir à une sorte de normalité du droit du travail. Une des mesures prises a été de faire contrôler les grosses sociétés de court-métrage, dont Lazennec, et de les redresser fiscalement. La boîte était en redressement d'un million d'euros, ils ont dû déposer le bilan. Donc quand je suis arrivé, Alain Rocca il m'a dit une chose : « tu fais ce que tu veux, mais surtout pas de court-métrage », parce qu'il trouvait que le risque social était démesuré par rapport à l'intérêt que ça avait. (...) Bien financé, un court-métrage tu peux mettre 20 000 euros de côté, donc si tu en fais cinq par an, tu finances une boîte de long-métrage avec deux salaires et demi, un comptable... Et ça ne demande pas particulièrement d'adapter ta structure, tu as juste plus de stagiaires. Tu prends des gens en intermittence, un mec qui sort de l'école pour faire du court chez moi, je le paye trois mois, ça lui fait son statut, ça marche.

Entretien avec Grégoire Debailly

Le court-métrage serait donc devenu une solution de facilité, une sorte de rente pour les producteurs, qui ont de plus en plus de mal à dégager des frais généraux sur les devis de leurs longs-métrage. En écoutant parler les producteurs qui se sont lancé au milieu des années 2000, force est de constater que l'arrivée de l'aide au programme a constitué un basculement qui a poussé dans cette direction.

Moi je suis un pur produit de la 2e génération des producteurs de court-métrage, qui à partir de 2006, ont pu avoir accès à des aides du CNC qui ont été doublées. A un moment donné, le rapport Rocca a dit : « Les court-métrages ne sont pas assez financés, et ça pousse les prods à prendre des risques démesurés, il faut absolument doubler les aides du CNC ». En contrepartie de quoi, ça va aussi former les producteurs à être plus professionnels dans leur approche. (...) L'aide au programme a donc été créée, et j'ai pu en bénéficier avec Mezzanine pendant sept ans, à partir de 2010. L'idée incroyable, et qui d'ailleurs fascine certains élèves étrangers à qui je donne des cours, c'est qu'on ne se base pas sur les futurs projets, mais sur le succès des courts précédents. Ça a été une aide très structurante pour tout le secteur, on a pu trouver une sorte d'équilibre. Nous on s'est stabilisé autour de 3 ou 5 court-métrages par an, avec un long-métrage.

Entretien avec Mathieu Bompont

Il est ici amusant de constater que c'est encore une fois Alain Rocca qui est à l'origine de ce rapport au CNC²⁵, qui entraîne les réformes dans le secteur du court-métrage dans la seconde moitié des années 2000. Ce confort de travail, après tout ce que l'on a connu jusqu'à présent, semble antinomique de la conception de départ du format, qui était voué à rester imparfait, un essai sans valeur en soi. Malgré tout, les producteurs qui ont été tenus à l'écart de cet « embourgeoisement » du secteur, par volonté ou par contrainte, gardent un regard nuancé sur la question.

Moi j'avais été contraint par Alain à ne faire que du long, et quand je croisais trois ou quatre ans plus tard mes anciens camarades de classe à Cannes, certains comme Jean-Christophe (Reymond), me disaient : « Tu peux pas savoir à quel point j'ai hâte de faire comme toi, plus que du long, j'en peux plus de faire cinq courts par an. Si dans deux ou trois ans ça décolle pas, j'arrête. » Idem pour Frédéric Jouve, qui me disait qu'il s'est fait chier à faire du court pendant des années, et qu'au final dans ses réalisateurs qui font du long, aucun ne venait du court. Mais aujourd'hui, je me dis qu'ils ont quand même construit quelque chose, et au final les derniers longs de Jouve c'est des mecs qu'il suivait en court.

Entretien avec Grégoire Debailly

²⁵ ROCCA Alain, *Rapport sur les perspectives d'évolution du système français de diffusion du court métrage*, CNC, 2006

Dès lors, qu'est-ce qui ferait la différence entre une société qui reste « bloquée » dans le court-métrage, et une qui parvient à effectuer sa transition vers le long ? La réponse n'est pas toujours très claire pour les producteurs, qui tentent tant bien que mal de construire des stratégies, malgré le risque, toujours présent, de ne pas parvenir à conserver les auteurs au moment de passer au long-métrage.

Moi ça toujours été clair que le court-métrage n'était qu'une étape transitoire. Je ne me suis jamais bien installé dans le cours, d'ailleurs ça m'a toujours un peu joué des tours. Ça ne veut pas dire que j'allais plus vite que les autres, mais pour moi le court-métrage ça toujours été : « Bon d'accord, mais qu'est-ce que tu as à dire derrière ? ». Parce que sinon ça ne m'intéresse pas beaucoup. (...) Mais au bout d'un moment, la chose t'échappe, parce que quand tu vis un tel succès (*Marseille la nuit*, de Marie Monge, nommé aux César 2014) avec un court-métrage, tu es trop petit et le truc t'échappe. Donc j'ai été confronté à ça plusieurs fois, et ça m'a peu énervé... Mais bon c'est un petit peu le jeu. Moi je ne me suis jamais dit que je voulais faire du court-métrage à vie. Mais ce n'est pas grave parce qu'effectivement les longs-métrages que j'ai faits ce sont pas des mecs de la Fémis dont j'avais produit les court-métrages. Mais ce n'est pas grave je les retrouverai après. Le côté chasse gardée du truc moi je trouve que ce n'est pas très sain en fait.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

Le caractère surprenant, exceptionnel, excitant du court-métrage semble donc avoir presque complètement disparu. Aux yeux des producteurs comme des partenaires financiers, un format qui avait connu ses lettres de noblesses il y a une trentaine d'année comme pépinière de talents pour le cinéma de demain, ressemble aujourd'hui davantage à une rame de métro à l'heure de pointe : peuplée de passagers déprimés, dont le seul espoir est de voir leurs voisins descendre au prochain arrêt pour pouvoir respirer un peu.

b. Trop de films, ou trop de producteurs ?

Dans les fait, l'augmentation en flèche du nombre de sociétés de production à partir du début des années 1990 est un phénomène en trompe-l'œil. En effet, sur

les près de 2000 qui sont recensées, on ne peut réellement qu'en dénombrer une centaine active et reconnues par le marché. Encore une fois, on retrouve ici le schéma des cercles concentriques, avec les plus fragiles aux limites du périmètre, soit parce qu'ils viennent d'entrer, soit parce qu'ils sont poussés vers la sortie par des difficultés financières. L'immense majorité des nouveaux entrants des trente dernières années est donc venue garnir cette marge, en suivant un projet de film qui n'a parfois jamais vu le jour, vivant autour de sources de revenus parfois bien éloignés du long-métrage.

C'est encore une fois la démocratisation de l'accès au statut de producteur qui a entraîné cette multiplicité, causant bien entendu des problèmes de concurrences, comme on a pu le voir dans le cas du court-métrage : si la marge représente 50% du nombre total des sociétés, l'espoir de pouvoir rejoindre le cercle des « intégrés » est envisageable, mais quand ce chiffre atteint 95%... Ce phénomène était pourtant déjà perçu comme un danger il y a une quinzaine d'année.

Alain nous disait à l'époque, « attention il y a trop de boîtes », alors que c'est dix fois pire maintenant. (...) La question de l'outil de production se pose à un moment. Si c'est une société, il faut la créer, la gérer au quotidien... Il y a des gens que ça excite, d'autre pour qui rien que d'y penser ça les fatigue, comme moi ! On sait que sur dix qui se créent, il y en a trois qui vont vivre et une qui va prendre, c'est un peu décourageant quoi.

Entretien avec Grégoire Debailly

Si les statistiques fournies par Grégoire Debailly dans son témoignage assez proche de la vérité, il soulève par ailleurs un point central : la personnalité du producteur, qui va déterminer s'il a ou non la « carrure » pour se confronter à la réalité de la gestion d'une société, qui requiert des compétences bien différentes de celles nécessaires pour développer un long-métrage.

Mais même si un petit nombre de ces sociétés produit effectivement un long métrage, il n'en demeure pas moins que le nombre de films d'initiative française est passé de 106 en 1990, à 145 en 2000, 187 en 2005, pour atteindre 222 aujourd'hui. Comme pour le court-métrage, la multiplication des projets pose le

problème de concurrence à toutes les étapes de la chaîne de production, du financement à l'exploitation en salle.

Moi quand j'ai commencé mon premier stage de cinéma, on sortait 140 films par an, tout le monde hurlait, maintenant on en sort 300. Et on a pris quasiment 10 films par an depuis 15 ans à peu près. On disait : « Avant, si tu faisais 200 000 entrées sur ton premier film c'était pas beaucoup, maintenant ce n'est déjà pas mal ». Aujourd'hui, si tu fais 40 000 entrées c'est déjà bien...

Entretien avec Sébastien Haguenaer

Aujourd'hui, c'est clairement cette exposition en salle qui est au cœur de la polémique selon laquelle, en France, « trop » de films sont produits. Bien entendu, personne n'est réellement capable de dire ce qui serait le « bien » si le nombre actuel de sorties est « trop », mais l'idée a germé dans les esprits de beaucoup de professionnels. Les producteurs de la marge, les fameux 95%, sont montrés du doigt, puisque ces films en « trop », c'est forcément d'eux qu'ils viennent...

Ce qui m'agace, c'est qu'on dise qu'il n'y a pas assez de place pour tout le monde, alors que la programmation proposée par les exploitants surreprésente certains films très commerciaux. C'est clair que les aides du CNC ont fait grimper le nombre de sociétés de production depuis 15 ans, mais peut-être qu'on peut imaginer des coopératives de producteurs, comme pour des producteurs de lait, qui s'associent pour lutter contre les prix de la grande distribution. Mais bon, ça ne résout pas tout, dans le lait ils continuent de se battre entre eux aussi...

Entretien avec Mathieu Bompont

Il est clair que le débat ne sera pas résolu ici, mais on semble quoi qu'il en soit bien loin du « formidable appel d'air » qui avait permis à des dizaines de jeunes aspirants producteurs de se lancer dans le métier de leurs rêves au début des années 1990. Si Alain Rocca recommandait à ses élèves de suivre le « modèle Thion », et se fondre dans une société déjà existante il y a une quinzaine d'années, l'effet de mode de ce modèle ne perdure plus aujourd'hui. En effet, la nouvelle génération, que l'on pourrait presque appeler celle des « millenials », semble rejeter cette philosophie.

Moi-même j'ai essayé d'accueillir des jeunes producteurs, et je sens bien que ce modèle ne leur plait pas. Culturellement ça ne passe pas, l'idée d'apporter des films qui ne t'appartiennent pas, est totalement refusée par les nouveaux entrants. C'est un peu déséquilibré comme concept, bien sûr, dire : « Pour le moment tu n'es rien, donc tu vas m'apporter tout ce que tu fais, qui m'appartiendra à 100% à moi, parce que c'est moi qui ait créé la boîte, et si tu es sage et qu'on s'entend bien, peut-être qu'on réfléchira à un autre modèle ». Le nouveau modèle, c'est un truc hybride, c'est comme ce que fait Pierre-Louis Garnon chez Jouve, c'est créer une boîte au sein d'une autre, et coproduire à 50/50. « One man, one company » quoi. Beaucoup moins paternaliste, ou familial, très individualiste. C'est peut-être le bon modèle pour aujourd'hui...

Entretien avec Grégoire Debailly

Ce type d'initiative est en effet beaucoup plus en accord avec ce que je perçois chez mes camarades de la Fémis, qui refusent d'attendre des années avant de pouvoir accéder eux aussi au statut de producteur. Cela va certes dans le sens d'une ouverture encore plus grande de l'accessibilité au statut de producteur, mais cela ne va pas arranger le problème de l'embouteillage des films en salle...

c. Un dialogue de plus en plus tendu avec les partenaires financiers

On se rappelle que si les diffuseurs avaient été dans un premier temps plutôt réticents à la réforme du gouvernement visant à les contraindre sur leurs investissements envers le cinéma français, il avaient par la suite pris conscience de l'intérêt économique que certains projets portés par de bons producteurs indépendants pouvait représenter pour eux. Concrètement, la politique soviétique de ce gouvernement de gauche pouvait aussi ouvrir la voie à des bénéfices capitalistes bien réels.

Mais l'époque où le cinéma était le produit d'appel principal à la télévision, autant pour Canal + que pour les chaînes en clair, est bel et bien révolu. Ce déclin fait surgir de plus en plus de contradictions entre les contraintes de la loi, et la réalité économique des revenus publicitaires, au point où l'« antenne » doit intervenir dans

les décisions d'acquisitions des chaînes, y compris pour celles qui devraient normalement être concernées par des logiques de service public.

Il y a deux ou trois ans, j'ai vraiment eu le sentiment qu'on était au « climax » du système, il y a plein de choses qui fonctionnaient bien avec les bonnes personnes aux bons endroits. Beaucoup ont critiqué France Télévisions, en disant qu'ils avaient des exigences en termes d'antenne, c'est faux, jamais ils ne m'ont demandé de changer de casting ou quoi que ce soit. Juste, on propose et ils suivent ou pas, ce n'est pas comme sur un téléfilm. Mais un film comme *Les métamorphoses* de Christophe Honoré (2014), si Daniel Goulineau de France 3 Cinéma l'avait adoré à l'époque, aujourd'hui il ne passerait plus parce que c'est un comité qui prend les décisions. Pour le nouveau film de Honoré (*Plaire, aimer et courir vite*, 2018), ils ont beaucoup aimé le scénario, mais ils me disent qu'ils ne le prennent pas parce qu'il ne peut pas passer sur France 3 à 20h30... Ce discours d'antenne, je ne l'avais jamais entendu. Avant, la logique de coproduction qu'avaient ces chaînes, elle était dans le rôle qu'elles avaient à jouer par rapport à un certain cinéma d'auteur. Maintenant, ce sont les questions d'antenne qui sont prioritaires. Alors, quand on a eu en même temps les comités d'acquisitions de France 2 et France 3, Bolloré au comité de Canal, et les entrées des films qui se tassent, il y a une tension qui se crée. Même les montants des préachats ont diminué de 20 à 25%, alors que les coûts de films ont tendance à augmenter. Sur la plupart de nos derniers films, on arrive à peine à financer le coût de fabrication.

Entretien avec Philippe Martin

Quand un discours aussi alarmiste est prononcé par un producteur qui fait pourtant parti des indépendants les plus intégrés du milieu, le sentiment de malaise est réel. Si même Pelléas déclare avoir du mal à dégager des frais généraux sur son financement, quel petit producteur de la marge pourra le faire ? Mais il semble que la question de la baisse des investissements de la part des diffuseurs ne soit pas seulement liée à un marché qui se resserre, mais à une réalité démographique

En fait, il n'y a pas du tout de problème dans le cinéma d'auteur, de financement, de thunes... Moi je ne le vois pas. Ce qui est très difficile c'est le milieu. Si je dois faire un film qui est totalement légitime et identifié dans le cinéma d'auteur, il n'y aura aucun souci, tu peux faire le grand chelem : avance, Arte, Canal, région, fondation Gan, Sofica. Après c'est comme dans tout, si tu veux être glacier, faut

faire la meilleure glace... En revanche, quand tu sors de cette zone de légitimité... Là, je produis un film fantastique, tu vas voir l'avance ils te disent : « C'est très bien écrit, mais non ». Les chaînes de télé ont un public très vieillissant, donc ils sont coincés. Donc si tu es sur un truc un peu jeune et innovant, tu galères sévère. Nos associés d'Épithète, à la base ils viennent d'un cinéma un peu France Télévisions, des films pas idiots mais qui pouvaient toucher le grand public... Ils sont allés sur des plus grosses machines maintenant, et on aimerait bien qu'il y ait un pont entre nous, mais il n'y en a pas ! Soit tu fais des films avec Arte, soit tu fais des films avec Gaumont, mais entre le deux...

Entretien avec Grégoire Debailly

Le fameuse « faille » qui a remplacé les films du milieu²⁶ n'est donc pas seulement un état de fait économique lié à un retour des valeurs de marché au profit du celles du service public, mais bien un constat de tranches d'âge. La question n'est donc plus tant de comment faire beaucoup d'entrées, mais de comment toucher un public jeune, qui a clairement déserté la télévision, mais également la salle de cinéma (pour les films français).

En parallèle de ce resserrement des investissements privés, la conséquence la plus directe sur les logiques de financement est la création d'une tension par rapport à la règle des 50/50 qui cadre la part d'apport public dans les plans de financement. Ainsi, plusieurs producteurs m'ont confié leur déception quand ils ont dû refuser certaines aides publiques, pourtant très sélectives et généreuses, mais qui auraient placé le film dans une situation non réglementaire.

Je crois que la question qu'il faut se poser aujourd'hui c'est l'intensité des aides publiques, il y a beaucoup d'hypocrisie sur le montant réel des investissements privés sur les films d'auteur. La plupart de mes long-métrages, je les ai faits sans chaîne de télé, ils les ont achetés après. Donc on a l'avance, une région, et près un distributeur, mais qui va mettre 30 000 ou 40 000 euros maximum, c'est trop peu. Évidemment, il ne faudrait pas arriver comme dans le théâtre ou l'art plastique, où les subventions ont créé un secteur à deux vitesses, avec deux milieux, le public et le privé, qui ne se parlent plus. Mais il faudrait quand même faire un effort supplémentaire sur le financement public.

²⁶ LE CLUB DES 13, *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, 2007

Face à cette difficulté grandissante à la fois pour réunir les fonds et les équilibrer, certains producteurs se prennent à rêver à des vrais projets de marché, bien financés et avec un public identifié.

Pour moi, les frères Altmayer, c'est un vrai modèle aussi. Parce que ce sont des films qui sont très bordés et en même temps il y a une vraie liberté, ce qui fait que ce sont des bons films. Ces producteurs tournés vers le marché, paradoxalement il parle plus artistique que ceux qui sont plus indépendants. Parce que forcément quand tu n'as que deux régions pour financer ton film tu passes ton temps à parler de fric, parce que tu es coincé à cause des pourcentages d'aides publiques. Par exemple sur le film de Ossang (*9 doigts*, 2018), quand tu as 40 jours de tournage pour 1 million d'euros, tu ne te poses pas la question d'est-ce que Gaspard Ulliel il joue le bon truc au bon moment, tu penses comment tu peux faire rentrer tout ça.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

L'équation semble bien complexe à résoudre pour les producteurs indépendants, qui semblent pour la plupart très inquiets de la tournure que prennent les événements depuis deux ou trois ans. Si on pourrait s'insurger contre le comportement de certains diffuseurs, qui rechignent à suivre des engagements légaux d'investissement dans la création française, les basculements actuels dans les typologies de public sont tels qu'on est en mesure de comprendre leur propre réflexe de survie. C'est donc peut-être aux producteurs, encore une fois, de proposer une nouvelle solution pour permettre à ce cercle vertueux avec les diffuseurs de perdurer.

2. Lazennec, un modèle à conjuguer au présent

a. *Le retour du centre à la place de la marge*

Pour décrire la période qui nous a intéressé dans les deux premières parties de ce mémoire, Alain Rocca utilise souvent l'image d'une « parenthèse », qu'il faut durer vingt ans, de 1985 à 2005, pendant laquelle la « marge » se serait substituée au « centre ». Ce mouvement de translation serait principalement le fait de deux causes : les difficultés économiques que rencontre le cinéma grand public en salle à partir du début des années 1980, et en parallèle la politique de subvention initiée par le gouvernement de la gauche à partir de 1981. 2005 marquerait donc la fin d'une période très particulière, où un cinéma plus intellectuel, plus exigeant, serait progressivement devenu une sorte de référence pour l'industrie. Entre l'émergence de la connexion internet à haut débit (et donc le piratage) et l'arrivée des plateformes de V&D, les dix dernières années semblent, quoi qu'il en soit, marquées la fin de quelque chose.

J'ai tendance à me dire qu'on est au bout d'un cycle. On voit plein de jeunes producteurs qui émergent et qui ne viennent plus tout du milieu du court qui passent au long. Beaucoup de gens sortent avec un profil très business, qui font leurs classes dans des groupes, chez Studiocanal, Pathé, SND, ... Et ça contribue peut-être de la réémergence de la comédie populaire. Il y en a toujours eu, *Les charlots*, *Les bronzés*, maintenant *Les profs*... Mais c'est vrai que dans cette phase 1985-2005, il y en a moins. Il n'y a pas très longtemps, je suis tombé par hasard sur le catalogue Unifrance de toute la production de l'année 1987 ou 88, et c'est vraiment troublant, il y avait peu de films de marché. Et les plus proches du marché, c'est ce qu'on considérerait aujourd'hui comme de l'auteur grand public, du grand film historique... Aujourd'hui, on a l'impression qu'il y a trois comédies formatées qui sortent par semaine, et très portées par les groupes.

Entretien avec Bertrand Gore

Difficile de nier en effet l'impression qu'évoque ce producteur, d'une « franchisation » de la création pour le cinéma commercial. Avec la disparition des « films du milieu », on assiste donc à un cinéma du centre qui se reconstruit sur des valeurs sûres, sans se disperser dans des tentatives plus osées. A noter que ce

phénomène n'a rien d'une exception française, alors que l'industrie américaine s'est polarisée depuis des années autour de « tentpoles »²⁷ qui concentrent le box-office au dépend de minuscules productions indépendantes.

Le renouveau d'un certain centre n'est pas forcément une mauvaise nouvelle, car on se rappelle à quel point des grands producteurs des années 1970 et 1980 ont pu mener une politique des auteurs passionnée et passionnante au sein de grands groupes comme Gaumont ou Pathé. Ainsi, on retrouve de plus en plus de jeunes producteurs qui préfèrent citer des figures comme Berri ou Toscan du Plantier, plutôt que celles issues de la production indépendante de la fin 80-début 90.

Berri c'est marrant, parce que c'est un modèle qui revient tout le temps. Même Caucheteux et Grégoire Sorlat, quand ils gagnent le prix Toscan, ils lui rendent hommage. Mais à l'époque, Berri il était chez Pathé, et Toscan chez Gaumont... À l'époque, les gens dans les groupes ou en périphérie des groupes, il y a vraiment un prisme artistique fort : ça les intéresse de produire Pialat, Polanski, Milos Forman... Mais aujourd'hui, qu'est-ce qu'ils font les groupes ? Ils produisent *Gaston Lagaffe*, *Les Profs 2*, ils ne s'intéressent plus qu'à faire du fric, vraiment. Ils ne se disent pas : « Je vais me faire du fric pour produire autre chose », ils veulent faire du fric pour faire du fric. En plus, les groupes ont de plus en plus tendance à intégrer des producteurs en interne, en prenant des profils de gens qui sont vraiment des *money-makers*. Ils appliquent des recettes, donc dans une industrie de prototypes, ça marche plus ou moins bien, mais j'ai quand même une inquiétude, parce que quand on regarde les chiffres à la fin de l'année, tous les films à 2 millions d'entrées et plus sont tous des purs produits de marché, et en général des franchises.

Entretien avec Bertrand Gore

On ressent ainsi chez beaucoup de producteurs un certain dégoût, si ce n'est un mépris, pour les dernières comédies grand public, qui, même si elles sont comparées à certains grands succès populaires des décennies précédentes, n'ont pas le même statut à leurs yeux. Ainsi, la politique des groupes se serait radicalisée, entrant dans une ère du profit à tout prix, aux dépens de l'originalité des projets ? On a du mal

²⁷ Dans le domaine du cinéma, les « tentpoles » sont des films qui soutiennent la performance financière d'un studio de cinéma. Une telle programmation est souvent accompagnée de budgets plus importants et d'une promotion intense. Un « tentpole » devra prendre en charge un large éventail de produits dérivés.

à croire que l'époque moderne vienne à ce point modifier la nature-même des films grands publics, et tout cela semble avant tout être une question de jugement critique subjectif.

Quand je commence dans le métier, personne ne juge les gros films commerciaux. Ils échappent aux critiques, parce qu'en tant que films du centre, ils sont là pour faire des entrées, mettre du carburant dans l'industrie. Mais en ayant établi le jugement critique comme référence avec vingt ans de cinéma d'auteur, on gêne le retour du centre, là où moi j'ai été formé. J'ai des enfants qui ne supportent pas les films d'auteurs que j'ai produit, mais je leur dis : « Laisse le cinéma français tranquille, ce n'est pas que ça, c'est une marge d'un ensemble ». Il s'avère que cette marge a occupé une place centrale pendant deux décennies.

Entretien avec Alain Rocca

Selon Alain Rocca, une des conséquences néfastes de cet appel d'air vers le cinéma d'auteur, qui a permis de rendre ce dernier concurrentiel sur le plan commercial par rapport aux œuvres à priori plus grand public, aura donc été la constitution d'un même standard de jugement pour tous les films de cinéma, quel que soit leur contexte de production. Voir les Cahiers du cinéma publier aujourd'hui des critiques sur certains grosses comédies troupières est en effet troublant, tant on sent derrière cette démarche un réflexe de survie de la part du cinéma d'auteur, qui ne se considérerait plus comme un secteur évoluant en parallèle du cinéma commercial, mais comme un camp de gaulois encerclé.

A l'époque déjà, les gens se bouchaient le nez quand on leur parlait de Fabien Onteniente, mais notre succès en tant que boîte de prod vient de ces réussites commerciales. Aujourd'hui, on sent malgré tout que les producteurs sont moins conspués quand ils font des comédies. Il y a une réhabilitation du travail des producteurs en quelque sortes.

Entretien avec Éric Altmayer

Si Éric Altmayer défend une thèse selon laquelle la production d'œuvres visant un grand public pousse le producteur hors d'une zone de confort que serait celle du cinéma d'auteur « pur et dur », difficile de nier la montée en puissance de cette idée chez les jeunes producteurs contemporains. Ces derniers voient, pour beaucoup, un

moyen de profiter d'un certain *zeitgeist* en faveur de ce cinéma du centre, tout en poursuivant la pratique stimulante d'un producteur véritable maître d'œuvre d'un projet, du scénario au montage.

b. Un retour à la marge du cinéma d'auteur indépendant ?

Mais si le « centre » fait son retour à sa place, que va devenir cette « marge » du cinéma d'auteur, qui a pris depuis une trentaine d'année des habitudes qu'elle ne peut plus se permettre, que ce soit dans son financement que dans son exposition au public ? Un certain train de vie, que beaucoup ont associé à la manne de Canal + dans les années 1990, semble aujourd'hui inenvisageable, et peut faire regretter un certain aveuglement de l'époque face à une « fin de partie » qui allait tôt ou tard arriver.

Aujourd'hui, ce cinéma d'auteur ne peut plus vraiment rêver de gros bénéfices. À l'époque, on demandait juste à Lazennec de financer 2/3 du financement, le reste Coficiné nous le prêtait. Le cinéma français commercial n'a jamais cessé d'exister. Il se trouve qu'à un moment donné, un certain cinéma d'auteur a pris le relais quand l'autre allait mal, pendant 20 ans, de 85 à 2005. Si on avait attendu à ce moment que le cinéma commercial nous sauve la mise, on serait tous morts, ce qui a été le cas de tous les autres pays européens, qui n'ont pas eu les troupes de cinéma d'auteur pour occuper le terrain. Mais la marge n'a pas pour vocation durable à occuper le centre.

Entretien avec Alain Rocca

Le festival de Cannes, qui a sans doute connu ses excès les plus marquant durant cette période, est un bon indicateur de la capacité du cinéma d'auteur à rester légitime en tant que leader symbolique du marché français. La réduction drastique des dépenses des sociétés dans le cadre de l'événement depuis une dizaine d'année, ainsi que l'abandon progressif de la Croisette par les studios américains pour présenter leurs exclusivités, sonne donc comme une sorte de fin de la récréation.

Cette période, c'est marrant parce qu'elle fait penser un peu à la « parenthèse enchantée » entre la libération sexuelle et l'arrivée du Sida. Mais ça correspond à

un truc que j'avais ressenti très très fort quand j'étais étudiant, au festival de Cannes : comment ça se fait que des films comme ceux de Apichatpong Weerasethakul, dont j'ai conscience en les voyant qu'on est un très petit nombre à pouvoir les recevoir, qui sont très marginaux quoi, servent de prétexte à une énorme débauche de thunes, d'égos, de bling-bling ? Ça existe de moins en moins, le Cannes d'aujourd'hui n'a rien à voir avec celui de 2005.

Entretien avec Grégoire Debailly

Face à la fin annoncée de la « parenthèse enchantée », tous les producteurs indépendants n'ont pas la même réaction. Certains, conscients des influences à la fois cinéphiles et humaines qui les ont construits en tant que professionnels, ne se font pas beaucoup d'illusion sur leur capacité à s'adapter à ce nouveau contexte.

(Mon premier emploi), c'était des producteurs indépendants (Noé Productions) qui ont plutôt accompagné des idées d'auteurs, plutôt que d'essayer de chercher à faire des coups financiers. Et ça m'est resté, parce que du coup aujourd'hui, je n'ai absolument pas développé cette compétence qu'on pourrait associer à une école de commerce, sur le marketing comment cibler un public et tout ça. Je n'ai jamais de ma vie choisi un film en fonction du potentiel de recettes, à mon grand dam certains jours, parce que j'aimerais bien pouvoir payer mes factures plus normalement. (...) Je suis très admirateur de certains producteurs, qui ont le sens de ce qui est un peu plus dans l'air du temps, qui arrivent à faire en sorte qu'on parle d'un sujet politique au bon moment. Par exemple Didar Domehri avec Eva Husson et le film sur les femmes kurdes (*Les filles du soleil*). Peut-être que je ne suis pas assez à l'écoute de ça...

Entretien avec Mathieu Bompont

D'autres sentent que ce sont les raisons même qui les ont fait choisir ce métier, leur « principe de plaisir », qui risque de disparaître. Dans un sursaut d'orgueil, et face au constat que leur manière de travailler semble sur le point d'être rendue obsolète, ils préfèrent encore envisager une reconversion...

A l'époque, quand on sort *Sheitan* (Kim Chapiron, 2006), c'est sur 300 copies. Si aujourd'hui on me disait que je peux plus le sortir que sur 30 copies, comme la plupart des films de genre indés, non merci, je préfère encore m'amuser à faire autre chose. On s'habitue à être dans une économie de crevard, sous prétexte qu'on

fait des choses intéressantes dans ce domaine. Quand mon dernier film, *Wulu* (Daouda Coulibaly, 2016), qui est formidable, sort sur 15 copies, j'ai honte. Même quand on regarde *Grave*, par rapport à tout le binz' qu'on a fait autour, il ne fait même pas 200 000 entrées, et il ne marche pas du tout à l'étranger.

Entretien avec Éric Névé

Mais la situation est dans l'ensemble plus nuancée. En effet, la plupart des producteurs indépendants que j'ai pu rencontrer, s'ils envisagent la situation d'un œil inquiet, font ce qu'ils ont toujours dû faire : s'adapter, évoluer pour se rapprocher un peu plus des nouvelles contraintes du marché.

Cette nouvelle situation a forcé les auteurs et les producteurs à s'adapter. Moi par exemple j'avais l'habitude, un peu trop, de dire à mes auteurs : « Tu fais ce que tu veux, ne t'en fais pas on va y arriver ». Je pense que j'en ai perdu quelques-uns à cause de ça. Maintenant, quand j'ai un projet que je ne sens pas solide, je dis non. Je lui dis : « Écoute avec ton truc, on va faire 20 000 entrées, je vais passer trois ans dessus avec les 800 000 € qu'on va réussir à monter, à me battre avec l'agrément parce que je n'aurai que de l'argent public ». Comment est-ce que ça vaut le coup de passer trois ans pour 20 000 balles et un film que personne n'aura vu ? (...) Mais en même temps, quand on regarde les premiers films qu'il a produit (Alain Rocca), ce ne sont pas des choses très pointues. C'était des films intimistes, des films d'auteurs, mais ça ce n'est pas non plus des choses très « edgy ».

Entretien avec Sébastien Haguenuer

Cette dernière remarque est particulièrement intéressante, puisqu'elle nous permet de revenir à l'origine du succès de Lazennec, et des deux films qui l'ont constitué : *Un monde sans pitié* et *La discrète*. Comme le fait remarquer Sébastien Haguenuer, sans être des comédies grand public, ce sont deux œuvres assez accessibles, adaptées à un public jeune et pas uniquement parisien. On constate d'ailleurs qu'aujourd'hui ces deux réalisateurs sont parvenu à s'adapter pour diriger des projets qui sont associés à un certain cinéma du « centre » : la série à succès de Canal + *Le bureau des légendes* (depuis 2015) pour Éric Rochant, et *L'hermine* (2015, 1 million d'entrées) après *Les saveurs du palais* (2012, 1 million d'entrées également) pour Christian Vincent.

c. *Les plateformes : entre espoir et méfiance*

Quoi qu'il en soit, il devient de plus en plus difficile d'avoir une discussion sur l'avenir de la production indépendante sans se voir citer le nom de Netflix, qui apparaît alternativement comme un épouvantail et un sauveur, en fonction des interlocuteurs. La formidable capacité d'investissement du groupe de VàD par abonnement fait autant rêver qu'elle ne terrifie par sa capacité à remodeler un marché, surtout quand il traverse une période de crise en salle et à la télévision.

Ce qu'il va nous arriver sur la gueule, en revanche, ce sont des plates-formes comme Netflix. Déjà, on aurait été plus malins de faire cracher l'argent aux fournisseurs d'accès Internet à l'époque, mais on ne l'a pas fait. Canal, leur offre est stable mais elle ne croît pas vraiment, l'offre VàD n'est pas de très bonne qualité, pas très économique. (...) Là où Netflix est battu, c'est qu'en dehors de la série, et même là ils sont en train de s'endetter comme des cochons, c'est assez indigent. On a un peu loupé le coche pour négocier avec, c'est plus facile de taper Canal+ en 84 quand ils veulent se créer, que de négocier avec eux trente ans plus tard quand ils sont devenus la première chaîne européenne.

Entretien avec Sébastien Haguenaer

Forcément, beaucoup voient la situation, comme Sébastien Haguenaer, à travers le prisme des lois d'encadrement des préachats des chaînes des années 1980. Dans cette logique, tout nouvel acteur qui va tirer un bénéfice de la diffusion d'un contenu cinématographique doit entrer à son tour dans un processus d'obligation d'investissement, et de taxation de ses recettes sur ce type de contenu. Mais le gouvernement semble avoir effectivement « raté » le coche au milieu des années 2000, laissant à la fois des revenus liés à la popularisation des offres triple play s'échapper, et le piratage s'installer progressivement dans toutes les tranches d'âge.

Cependant, et malgré l'inquiétude de voir des groupes américains qui pourraient potentiellement venir perturber l'écosystème français, un regard pragmatique s'impose : les producteurs indépendants représentent malgré tout une réelle valeur ajoutée, dont il sera *a priori* difficile de se passer.

Je ne sais pas à quel point on va vers une domination de Netflix, mais en tout cas à priori ce sont des gens qui iront toujours chercher la valeur sûre. Mais ils n'ont pas encore attiré de gros auteurs, comme ils ont pu le faire avec Bong Joon-Ho, où ils sortent le chéquier pour se payer un nom, et faire semblant qu'ils sont vraiment actifs dans le cinéma, mais en fait ils sont vraiment actifs que dans la série. Pour l'instant. (...) Mais je pense qu'il restera toujours de la place pour une fonction qui devra détecter le talent, l'accompagner, le porter à maturation... Et puis quand tu produis pour Gaumont ou Pathé, tu as quand même des droits résiduels, mais pour Netflix tu as zéro.

Entretien avec Bertrand Gore

Même pour les (rares) producteurs français qui ont pu travailler en direct avec Netflix, la situation n'est pas particulièrement inquiétante, car elle n'est pas inédite.

Nous, on travaille en ce moment sur un projet avec Netflix, donc on connaît bien leur fonctionnement avec les producteurs. Le risque de la prise d'importance de ces acteurs, c'est que le producteur devient plus un intermédiaire qu'un décideur, et on sent bien que Netflix aimerait bien se débarrasser de nous. Après, ce n'est pas la première fois que les opérateurs plus gros cherchent à se passer des producteurs, ou à les absorber, mais fondamentalement ça n'a jamais marché. En fait, quand la décision de production est conditionnée par des enjeux de distribution, ça ne peut pas marcher.

Entretien avec Éric Altmayer

Quelles qu'elles soient, Amazon, Netflix, Apple ou autre, ces « plateformes » ne semblent pas tant un modèle de modernité qu'un éternel rappel des mécanismes en œuvre dans le cinéma, la lutte entre les groupes et les indépendants, Goliath contre David. Dans les années qui viennent, il sera donc fondamental que les producteurs indépendants se rappellent de ce qui a toujours fait leur force, leur « fronde » contre le géant : la liberté d'esprit, leur vivacité pour détecter le talent, leur adaptabilité aux contextes du marché, etc.

3. Vers une nouvelle révolution ?

Maintenant que le constat est fait d'un réel malaise dans la production indépendante, il semble naturel de se poser la question non pas d'une éventuelle solution, mais plutôt de pistes de réflexions, enrichies par les enseignements accumulés jusque-là. Dans tous les systèmes, ce qui est désigné comme une crise est souvent plutôt à identifier comme une mutation progressive d'un rapport de force à un autre. Afin d'adapter le meilleur comportement, l'étude des signes de ce glissement, que nous avons fait jusqu'à présent, devrait nous permettre de tirer certaines conclusions intéressantes.

a. La réforme du système : vers une querelle des anciens et des modernes

Parmi ses détracteurs, le modèle de l'exception culturelle française est souvent désigné comme un archaïsme, une mesure économique protectionniste comme on pouvait en voir dans les pays industrialisés des années 1930. L'idée de « modernisation de l'économie » étant plutôt à la mode en France depuis l'année dernière, ce thème revient régulièrement dans les discussions avec les producteurs, dont beaucoup sont persuadés que l'adaptation passera par un changement de comportement vis-à-vis de l'international.

On ne peut pas aller contre le marché. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faut démissionner devant le marché, ce qui est un peu différent. Ce qui est sûr, c'est que le modèle « plateforme » a été validé, et que c'est avec lui qu'il faudra travailler. C'est un modèle international, donc tout ce qui est chronologie des médias, avance sur recette etc., il faut tout remettre à plat. Et surtout pas laisser les politiques, et tout ce qui n'est pas producteur, de décider des films que vous allez faire. Et j'ai l'impression que c'est plus le CNC et les télévisions qui ont décidé depuis les années 1980 du cinéma qu'on a fait, plus que les producteurs et les distributeurs. Il va falloir se battre, s'organiser beaucoup mieux que maintenant à travers des syndicats etc... (...) Je tiens beaucoup à ma notion d'indépendance. Je n'ai pas voulu travailler dans les grandes banques tout ça, pour avoir mon tout petit destin entre mes toutes petites mains. Et je me suis dit à un moment que la clé de

l'indépendance ça serait forcément l'étranger, parce que la combinaison des financements en France est devenue trop faible. Et plus tu seras petit, plus il faudra être international.

Entretien avec Éric Névé

« Être international », une réflexion qui revient de plus en plus souvent dans les discours, mais qui peine encore à trouver des exemples concrets. Bien sûr, certains désignerons comme exemple de cette modernité la tendance des sociétés de production à monter de plus en plus de coproductions internationales. Mais ce qui attire avant tous les producteurs étrangers à chercher les alliances avec des professionnels de l'Hexagone, ce sont avant tout les possibilités de financement public uniques au monde, issues justement de politiques publiques que les chantres de l'international aimeraient voir remises à plat. Une fois cette exception culturelle affaiblie, quel avantage comparatif, au sens de David Ricardo, viendra renforcer la place du cinéma français sur le marché international ?

Il semble donc que la période de transition que le cinéma français traverse soit un terrain propice pour tous ceux qui n'ont jamais vraiment digéré la direction prise par l'industrie depuis les années 1980, et qui, s'ils ne se réjouissent pas de sa mort annoncée, ne se cachent pas de vouloir « remettre à plat » tous ces acquis. Comme pour la politique du gouvernement actuel, la volonté systématique d'une « modernisation » semble toutefois relativement floue dans ses applications exactes, ce qui laisse planer le doute sur un simple retour en arrière...

Tu sens que des gens poussent en disant : "Notre système est à bout de souffle, il faut mettre un coup de pied dedans, et s'ouvrir à la modernité". En même temps, quand tu leur demandes : « C'est quoi la modernité ? »... Si la modernité c'est les GAFFA, ça l'est peut-être, mais pas tellement dans la manière de penser. Je pense qu'il vaut mieux préserver ce système hérité des années 1980, plutôt que de dire : « C'est le Big Bang, il faut reprendre à zéro avec Netflix ».

La modernité ne semble donc pas toujours là où on aimerait la voir : les nouvelles technologies, les nouveaux leaders du marché des médias. Au contraire, c'est justement parce qu'elles étaient intellectuellement novatrices (et le sont toujours) que les réformes des années 1980 ont été source de débat depuis plus de trente ans.

Aujourd'hui, réussir à imposer des contraintes à des organismes qui sont déterritorialisés, c'est beaucoup plus compliqué. La commission européenne vient tout juste de valider le principe de territoire de destination dans la directive SMA, donc par rapport aux années 80, où il suffisait juste de dire : « Canal paye tant, France 2 paye tant »... L'idée de la taxation était mieux perçue aussi, parce qu'on sortait d'une période où ne s'était pas encore développée l'idée de la financiarisation de l'économie. C'était plus simple à la fois philosophiquement et techniquement. Mais les réponses sont clairement à l'échelle européenne.

Entretien avec Bertrand Gore

Si l'ouverture à l'international « tout azimut » ne semble pas être la solution miracle, ce n'est pas pour autant qu'il faille négliger l'encadrement légal de nos voisins, mais davantage dans une logique de défense. En effet, et malgré le discours ambiant sur les opportunités que représentent les GAFFA, une des nouvelles accueillies avec le plus de soulagement des derniers mois est effectivement la directive SMA de la commission européenne²⁸, qui vient pourtant davantage jouer un rôle protectionniste que libéral.

b. L'enjeu de la diffusion : produire pour quelle mode de consommation ?

S'il y a bien un trait commun entre la plupart des producteurs interrogés ici, c'est leur attachement à leur cinéphilie, qu'ils ont souvent construit depuis leur enfance, et qui leur permet d'agir comme un gouvernail dans la tempête. Beaucoup de leurs décisions sur le plan artistiques sont donc guidées par l'idée de « est-ce que c'est un film que j'aurais envie de voir ? ». On a pu le voir dans la deuxième partie, les différentes générations de cette corporation ont chacune leur genre préféré, que ce soit le film de genre, le western, le Nouvel Hollywood, etc. C'est donc un désir de cinéma au sens premier, qu'ils ont découvert en salle, qui a construit leur outil de structuration de leur désir.

²⁸ DROUHAUD Sarah, « Directive SMA : un accord final majeur pour la création européenne », *Le film français*, en ligne, 2018

Aujourd'hui, force est de constater que les jeunes générations, y compris parmi les étudiants de la Fémis, ont largement délaissé le cinéma en salle, qui n'est plus un sujet spontané de discussion, et encore moins de débat. Comme la musique, cet art connaît aujourd'hui une disparition progressive de l'attention du public, qui ne suit plus, ou presque, son actualité.

Ce qui m'inquiète peut-être le plus, moi, c'est quand je vois des jeunes gens de 25 ans qui sont étudiants en philo et qui vont voir *Star Wars* au cinéma. Ce n'est pas la cinéphilie qui disparaît, mais plutôt la perte de fierté dans la recherche de la différence. Dans les années 70-80, on ne veut surtout pas aller voir les mêmes films que ses parents, ses voisins, on veut se différencier, être dans la contre-culture.

Entretien avec Bertrand Gore

Une vraie cassure a donc lieu avec la génération des nouveaux entrants des années 2010 : sur quelle base vont-ils bâtir leur désir de production ? Si le cinéma n'est plus la référence, souvent détrôné dans l'« espace de cerveau disponible » des jeunes générations par les séries, quel autre média va permettre de se lancer pour les débutants ?

Aujourd'hui, on sait que les grands réalisateurs des générations à venir n'auront pas commencé avec du court-métrage, mais avec une série par exemple. Mais le long-métrage reste toujours l'objectif, parce que c'est le must. Mais peut-être que je me trompe, peut-être que les générations qu'on pense cinéphiles vont en fait être plus sériephiles, et que leur rêve ça sera de créer des séries...

Entretien avec François Kraus

Même si le rêve est de commencer par la série pour les plus jeunes auteurs et producteurs, de quelle marge de manœuvre disposent-ils pour s'imposer ? Dans les années 1980, le court-métrage était un espace en friche, qu'une poignée de jeunes diplômés ont retapé pour en faire un tremplin vers le monde du long-métrage dont ils rêvaient. Mais aujourd'hui, les difficultés que rencontrent les réalisateurs confirmés à monter leurs nouveaux projets les incitent de plus en plus à venir s'encanailler sur Canal + et Arte, afin d'y réaliser des séries : Éric Rochant, Arnaud Desplechin, Pascale Ferran, Cédric Klapisch, presque tous les noms que nous avons cités avant comme les têtes d'affiche de cette « nouvelle Nouvelle vague »

passent aujourd'hui par des projets de série. Difficile dès lors d'imaginer cet espace comme un terrain d'expérimentation disponible pour la jeune génération, tant la génération des auteurs quinquagénaires semble avoir également pris ses habitudes dans la série.

Reste la production de contenus exclusifs pour les plateformes, même si cette initiative reste assez largement marginale pour le moment. Les rares exemples de productions long-métrage pour Netflix en France, *Je ne suis pas un homme facile* (Éléonore Pourriat, 2018) et *Blockbuster* (July Hygreck, 2018), ne laissent rien augurer de bon concernant la ligne éditoriale favorisée par ce diffuseur. Esthétique proche de la web-série, sketches plus que scènes, intrigues clichées, on est loin d'un renouveau de la jeune création française.

La semaine dernière, il y a eu une décision qui oblige Netflix et Amazon d'avoir 30% de production nationale, donc peut-être que vous c'est avec eux que vous ferez des films. C'est en train de changer, mais comme quand moi je suis arrivé, les choses changeaient aussi. Le cinéma c'est fait pour être vu, peut-être que pour la nouvelle génération faire un film pour Netflix qui sera vu par des millions de gens, ça aura autant de sens que sortir sur 50 copies, et faire 100 000 entrées dans le meilleur des cas.

Entretien avec Philippe Martin

On a donc un peu de mal à trouver ce type de déclaration rassurante, surtout quand on connaît, pour le pratiquer de manière intensive, le mode de consommation des films sur tablette ou ordinateur portable. La plupart des cinéphilies que partagent encore les acteurs du secteur n'auraient sans doute jamais eu la chance de naître et de se renforcer avec les années sans la présence de la salle de cinéma, il va donc être intéressant de voir ce dont est capable une génération qui a vu plus de films sur petit (voire très petit) écran qu'en salle.

c. L'exception française, un désir de cinéma pas comme les autres

Alors, comment garder l'espoir, ou du moins la motivation, pour se lancer dans la carrière de producteur aujourd'hui ? La réponse est délicate, car elle fait appel à des éléments aussi subjectifs que la capacité de projection, la confiance en soi, l'insouciance voire l'inconscience, et la chance bien sûr. Les producteurs les plus intégrés du secteur parlent systématiquement du sacro-saint « désir de cinéma » qui coule dans les veines de Français, et qui ne s'éteindra jamais.

En France, le désir de film ne s'est jamais arrêté, il a été entretenu par les écoles, les revues, la cinéphilie. J'ai toujours préféré voir l'avenir à travers mes utopies que le voir à travers la dure réalité. C'est peut-être ce qui fait que je suis moins riche, mais je me marre mieux. Cette utopie n'existe qu'en France. Il y a eu un truc formidable, gagnant-gagnant, qui a été réussi par la gauche de Lang, qui nous a positionné vraiment comme étant un dispositif industriel et commercial extrêmement robuste. Quand on voit ce qu'on est capable de digérer : Netflix, les séries... Des sacrées secousses ! Or l'industrie encaisse malgré tout, grâce aux salles, aux chaînes, aux cassettes vidéo vendues... Grâce à l'association de rêveurs qui comprend les politiques de la première gauche et les utilisateurs de cette politique.

Alain Rocca

Il est très tentant de croire à ce discours, rassurant car universel, basé sur une sorte de magie nationale, à un « rêve commun » que font ensemble politiques, financiers, producteurs, auteurs... Mais on note vite des incohérences dans ces propos : comment peut-on dire que le dispositif actuel est capable d'« encaisser Netflix » ? Peut-on sérieusement encore citer les « cassettes vidéo » comme une des armes dont dispose l'industrie pour se défendre ?

Il semble donc plus raisonnable d'adopter une attitude qui soit à la fois fataliste et positive : nous ne pouvons lutter contre les grands changements structurels qui nous entourent, mais nous pouvons apprendre à vivre avec eux, à en tirer le maximum pour conserver notre principe de plaisir en tant que producteur.

Il faut malgré tout se dire qu'on a beaucoup de chance de pouvoir faire ce métier dans notre pays, et il y a plein de jeunes réalisateurs qui ont besoin de jeunes producteurs pour les aider. Et puis, ils s'adapteront, comme tout le monde a fait auparavant. On ne constate pas la disparition des sources de financement, mais leur changement, et peut-être que Netflix permettra aux producteurs de financer leur salaire et leurs frais généraux, ce qui est impossible aujourd'hui avec le système actuel. J'ai toujours entendu que c'était mieux avant, il faut se libérer de ça. Tout ce qui compte, c'est l'énergie, la légitimité, la capacité à faire, c'est la seule voie à écouter. Et beaucoup de gens qui n'y arrivent plus justifient leur échec par des choses qui au fond ne les concerne qu'eux, mais préfèrent dire que c'est le système qui les a poussés vers la sortie.

Philippe Martin

Même si les éléments qui vont sauver le producteur de demain (« l'énergie, la légitimité, la capacité à faire ») peuvent sonner comme des évidences, ce sont malgré tout ce qui reste de mes discussions avec les producteurs que j'ai pu rencontrer. Un travail qui repose fondamentalement sur ce qui est de plus humain en nous, à savoir une capacité à construire autour d'interactions avec nos semblables des projets plus grands que la somme de notre groupe.

J'ai le sentiment que la génération qui arrive, il va y avoir des producteurs qui vont être très bons. Parce que le contexte de production est beaucoup plus dur, il faut en permanence s'adapter, et surtout s'aguerrir très vite, dès le début. En même temps, on sent une réelle peur de se confronter à la réalité, à l'avenir. Et on persiste un peu dans des réflexes, y compris à la Fémis, qui sont ceux de se mettre systématiquement au service du réalisateur, sans chercher à imposer un rapport de force qui est plutôt sain. Faire ça, c'est abandonner une partie de ses prérogatives. Alors, pour un premier long-métrage, ça passe, mais déjà pour un 2e ça va être plus dur, et pour un 3e encore pire. Mais nous, de notre côté on n'a jamais pensé qu'on y arriverait pas, par exemple. (...) Malgré tout, ce qui compte, c'est une certaine capacité d'inconscience. Si on fait le bilan d'un point de vue objectif, évidemment, on n'avance pas, on ne tente rien.

Éric Altmayer

Sans parler de « survie du plus fort », le contexte de transition systémique est donc favorable à une certaine sélection naturelle darwinienne, pour le bien commun, si

on en croit Éric Altmayer. Seuls les meilleurs pourront réellement accéder au succès, et seuls les plus travailleurs pourront rester au centre de l'action.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons pu voir dans une première partie que le succès qu'avait connu Alain Rocca à travers sa société de production Lazennec à la fin des années 1980 et au début des années 1990, était largement défini par un cadre économique, social, politique et juridique nouveau pour l'industrie du cinéma. Sans être le pur produit de ces années 1980, marquées avant tout par de profondes réformes du système d'encadrement du cinéma français, *Un monde sans pitié* puis *La discrète* sont des prototypes qui n'ont pu voir le jour que grâce à une conjugaison de facteurs humains et institutionnels bien particuliers, mais qui ouvrent pourtant la voie à de nouvelles expériences novatrices. Rappeler ce contexte n'est en rien une façon de réduire l'impact du travail effectué par Alain Rocca à cette époque : s'il s'est trouvé au bon endroit au bon moment, c'est avant tout grâce à une capacité aigüe d'analyse, un charisme à même de convaincre ses partenaires et adversaires, et un pragmatisme qui lui a servi de boussole pour mieux sentir l'« air du temps ».

Nous avons pu ensuite prendre la mesure du phénomène de renouvellement qu'a connu le secteur de la production indépendante dans les années qui suivirent ces deux sorties marquantes de 1989 et 1990, conséquence à la fois économique et sociologique d'un effet d'exemple personnifié par Alain Rocca, notamment à travers l'exposition médiatique dont il a bénéficié à l'époque. Par effet de mimétisme, les nombreux nouveaux entrants ont cherché à adopter des stratégies en adéquation avec le profil de réussite de Lazennec (débuter par le court-métrage, remettre en question les structures d'organisations pyramidales des sociétés de production) avec plus ou moins de succès. Nous avons pu voir que si certains parcours professionnels ont pu commencer à ressembler à des « voies royales » (grande école, puis Fémis, puis producteur junior), il semble bien naïf d'y voir une phase de maturité de la production indépendante française. En effet, la relative nouveauté du système de financement du cinéma ainsi que les mauvaises habitudes gardées par la plupart des acteurs du secteur rendent la vie dure aux jeunes producteurs, qui ne peuvent pas toujours compter sur un démarrage en trombe semblable à celui de Lazennec.

Enfin, notre analyse s'est intéressée aux liens qu'il était possible de tisser entre les difficultés que rencontre aujourd'hui le cinéma d'auteur français, et celles qu'il connaissait il y a une trentaine d'années, lors de l'émergence de Lazennec et ses héritiers. Si les réformes des années 1980 ont fini par montrer leurs effets pervers, c'est avant tout par un manque d'adaptation de celles-ci aux nouveaux acteurs du marché (FAI il y a dix ans, plateformes V&D aujourd'hui). Mais la principale nouveauté semble surtout le changement culturel dans la perception du cinéma d'auteur en salle, qui ne semble pas traverser une simple crise économique de la fréquentation, mais bel et bien un abandon progressif par les tranches d'âges les plus jeunes. L'équation devient donc de plus en plus compliquée pour les nouveaux producteurs qui se dédient à ce type de cinéma, et qui gardent par leur culture cinéphile un attachement fort à la salle.

Pour répondre à ma problématique de départ, je commencerais par rappeler qu'il est toujours très tentant d'appliquer un filtre historique sur des situations contemporaines, afin d'y trouver, souvent plus par hasard que par raison, des similarités avec notre difficultés actuelles. Malheureusement pour nous, l'exemple de l'épopée Lazennec dans les années 1990 ne nous permet qu'en partie d'effectuer une comparaison, étant donné le caractère exceptionnel des circonstances. En effet, et sans rien enlever au talent de ceux qui ont contribué à cette aventure, les deux premiers succès foudroyants de Lazennec ont été des phénomènes largement imprévisibles, tellement miraculeux qu'il est difficile d'en tirer des conclusions fermes quant à la façon de reproduire une telle expérience aujourd'hui. On a pu le voir depuis, même la méthode consistant à préparer les réalisateurs dans le court-métrage avant d'en faire passer une petite élite vers le long-métrage ne réduit pas tant que ça les risques d'échecs en salle, malgré ce qu'ont semblé croire producteurs, financiers et institutionnels à partir du début des années 1990.

Ce qu'il faut sans doute retenir de ce moment historique, ce sont les discours qu'en font les producteurs qui l'ont connu. Ce sont dans leurs propos que l'on comprend le mieux l'excitation d'un moment, l'envie de faire, l'envie de cinéma tout court. Le pragmatisme est là, bien sûr, mais il ne garantit pas la durabilité : Alain Rocca a fini par quitter la production, d'autres l'ont remplacé, Lazennec a fermé son département court-métrage vingt ans après avoir lancé le mouvement...

Finalement, la réussite en production semble surtout dépendre de la capacité d'être prêt au bon moment, au bon endroit. Être prêt, ça serait connaître ses forces, ses faiblesses, garder dans un coin de sa tête la passion qui nous a poussé jusqu'ici, tout ça pour conserver « son tout petit destin entre ses toutes petites mains », comme le dit Éric Névé. Ce n'est peut-être pas un discours très excitant pour les jeunes aspirants producteurs, mais c'est finalement ce qui semble le plus proche des discussions que j'ai pu avoir au cours de ces derniers mois avec les intervenants de ce mémoire.

Ces rencontres que j'ai eu la chance de faire ont été aussi variées qu'enrichissantes pour l'élève que je suis encore, surtout quand mes interlocuteurs ont pu prendre du recul par rapport à leur carrière, parler davantage d'influences symboliques que de « petite cuisine » en interne. Le sentiment qui en ressort, c'est celui d'une grande bienveillance envers les modèles du passé, mais chacun avec son propre point de vue sur la question. Ainsi, même les diplômés de la Fémis n'ont pas le même discours entre eux, ce qui est plutôt rassurant sur la possibilité de réussir dans le métier tout en conservant une pensée propre, voire iconoclaste.

Malgré tout, leur vision du futur reste assez sombre. Paradoxalement, je trouve cette tendance rassurante, car elle confirme que c'est bien à nous, nouvelle génération, de prendre nos responsabilités pour proposer des solutions aux défis qui sont lancés au cinéma d'auteur français contemporain. Nous ne pouvons plus nous permettre de simplement faire des films, il faut désormais penser davantage à comment nous pouvons les faire exister auprès d'un public. Ces vœux restent assez pieux pour ma part, car je ne suis ni l'entrepreneur ni le politicien qu'a pu être Alain Rocca, mais j'espère pouvoir à l'issue de ce travail mieux analyser les signes qui m'inciteront à l'adaptation, et surtout éviter de me lamenter sur mon sort.

Dans l'idéal, j'aurais aimé pouvoir davantage travailler dans le détail les périodes historiques que j'ai abordé, notamment à travers une bibliographie plus riche en données sociales et économiques, pour aller plus loin dans l'analyse des propos des producteurs. Mais le temps m'a fait défaut ici, le sujet d'étude étant relativement vaste. Pour les intervenants, j'aurais aimé pouvoir rencontrer des femmes, des producteurs plus jeunes également, des membres du pouvoir politique de l'époque,

des membres des organismes financiers également... Je n'ai pu aller jusque-là, par manque de temps encore une fois.

Malgré tout, j'ai le sentiment d'avoir pu aller au terme d'une approche relativement subjective d'un sujet que j'estime trop souvent laissé de côté dans les analyses qui sont faites de la révolution que connaît actuellement le cinéma d'auteur français.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception : Écologie du cinéma français*, EHESS, Paris, 2015

BONNELL René, *Mon cinéma, de Cannes à Canal + : itinéraire d'un distributeur gâté*, Balland, 2011

BLUHER Dominique, THOMAS François, *Le court-métrage français de 1945 à 1968 : De l'âge d'or aux contrebandiers*, PUR, 2005

MARIE Michel, *La nouvelle vague, une école artistique*, Armand Colin, Paris, 1997

MARTIN Philippe, *Mag Bodard : Portrait d'une productrice*, La tour verte, Paris, 2013

MARTIN Philippe, *Pierre Chevalier : Entretiens*, Séguier, 2017

ARTICLES DE PRESSE

BAYER Katia, « Alain Rocca : Réalisateur/producteur, c'est une association de malfaiteurs. Faire un film, c'est faire un coup », *Format Court*, 2009, en ligne, [URL : <http://www.formatcourt.com/2009/10/alain-rocca-“realisateurproducteur-c'est-une-association-de-malfaiteurs-faire-un-film-c'est-faire-un-coup”/>]

BÉNABENT Juliette, « Entretien avec Alain Rocca, producteur chez Lazennec et président de la plateforme de VOD UniversCiné », *Télérama.fr*, 2008, en ligne, [URL : <http://www.telerama.fr/cinema/entretien-avec-alain-rocca-producteur-chez-lazennec-et-president-de-la-plateforme-de-vod-universcine,29276.php>]

DELORME Stéphane, MAILLARD Florence, « Production : Entretien avec cinq producteurs français », *Les cahiers du cinéma*, n°744, 2018, p. 26-39

DROUHAUD Sarah, « Le Worso innove pour *Les confins du monde* », *Le film français*, n°3801, 2018, p.11

DROUHAUD Sarah, « Directive SMA : un accord final majeur pour la création européenne », *Le film français*, en ligne, 2018, [URL : <http://www.lefilmfrancais.com/digital/136822/directive-sma-un-accord-final-majeur-pour-la-creation-europeenne>]

VULSER Nicole, « Cinéma : la production indépendante fragilisée », *Le Monde.fr*, 2018, en ligne, [URL : http://www.lemonde.fr/economie/article/2018/05/07/cinema-la-production-independante-fragilisee_5295441_3234.html]

FILMS

HANSEN-LØVE Mia, *Le père de mes enfants*, 2009

RAPPORTS

LE CLUB DES 13, *Le milieu n'est plus un pont mais une faille*, 2007 [URL : https://www.afcinema.com/IMG/pdf/Le_Club_des_13_rapport_3_.pdf]

ROCCA Alain, *Rapport sur les perspectives d'évolution du système français de diffusion du court métrage*, CNC, 2006

VIDÉOS

LE CORRE Jean-François, ROCCA Alain, *Les grandes leçons cinématographiques : Produire un film*, 2007, Université Rennes 2 – CREA