

# La définition du projet documentaire : un atout pour la coopération des parties ?

Thomas SCHMITT<sup>1</sup>

Pour comprendre le sentiment d'une standardisation croissante ressentie par les professionnels du documentaire, on cherche à ouvrir la « boîte noire » du processus de coopération entre les différents acteurs d'un projet documentaire pour la télévision, en interrogeant notamment le rôle de l'explicitation du projet. Il s'agit d'identifier les logiques de chacun des partenaires en utilisant les concepts de l'économie industrielle, tout en s'appuyant sur une expérience professionnelle de producteur de films documentaires.

**MOTS-CLÉS : DOCUMENTAIRE, STANDARDISATION, COOPÉRATION, PROJET, ÉCONOMIE INDUSTRIELLE, PRODUCTION**

In order to understand the impression of an increasing standardization felt by the documentary film professionals, one needs to open the « black box » of cooperation process between the multiples actors involved in a given documentary project for television, and to question the role played in particular by the project explicitation. We aim to identify each partner's logics, using industrial economy's concepts, while relying on a professional experience as a documentary film producer.

**KEYWORDS : DOCUMENTARY, STANDARDIZATION, COOPERATION, PROJECT, INDUSTRIAL ECONOMY, PRODUCTION**

---

<sup>1</sup> *Thomas Schmitt est producteur de documentaires et PAST (professionnel associé) au Département Cinéma et audiovisuel de l'Université Sorbonne Nouvelle-Paris 3.*

« Le meilleur des mondes n'est pas celui qui reproduit l'éternel, mais celui où se produit le nouveau, celui qui a une capacité de nouveauté, de créativité. »

(Gilles Deleuze, *Le Pli. Leibniz et le baroque*, Paris, Minuit, 1988)

Alors que le Centre National du Cinéma et de l'Image Animée analysait avec un certain optimisme l'état du marché du documentaire à la télévision en 2009<sup>2</sup>, presque paradoxalement, une partie importante des créateurs, auteurs, réalisateurs, producteurs s'inquiétait. Leur sentiment ? Celui d'une standardisation du genre et d'une marginalisation du film documentaire d'auteur, du documentaire de création, sur les antennes. L'étude du Réseau des Organisations du Documentaire (ROD, mars 2011) et le rapport rendu au ministre de la Culture un an plus tard (Gordey, Lamour, Perrin et Pinsky, mars 2012), ont montré que ce « ressenti » n'était pas purement subjectif. L'écart se creuse entre les programmes générés par la coproduction télévisuelle classique et les œuvres repérées par les festivals, sorties en salles et produites le plus souvent avec des montages financiers tout à la fois ingénieux et précaires. Afin de mieux comprendre le conflit, plus ou moins larvé, entre les créateurs de documentaires et les télédiffuseurs historiques – mais aussi les nouveaux –, nous proposons d'ouvrir la boîte noire de la fabrication du documentaire télévisé et d'esquisser ici une analyse du processus de la coopération télévisuelle. Il s'agira d'interroger les logiques respectives des partenaires, de repérer les facteurs de réussite de leur collaboration, et de questionner notamment le rôle de l'explicitation du projet documentaire.

Pour démonter le moteur de la coproduction audiovisuelle, nous userons de concepts issus de l'économie industrielle. Des outils manipulés par la gestion d'activités économiques très éloignées de la culture peuvent intimider les artistes. Dans le maquis foisonnant d'ouvrages parfois inquiétants<sup>3</sup>, on peut bien heureusement identifier de nombreuses recherches sérieuses qui peuvent permettre de prendre du recul, et de penser un peu autrement la gestion d'entreprises culturelles. Chercheur, nous avons aussi l'expérience du producteur de films documentaires<sup>4</sup>. C'est un atout pour témoigner du processus de création d'une œuvre documentaire et de ses déroulements différents : c'est ce que nous

2 En s'appuyant sur le nombre d'heures produites et le succès d'audience de quelques films comme *Home* (Yann Arthus-Bertrand) ou *Apocalypse, la 2e guerre mondiale* (Isabelle Clark et Denis Costelle), deux documentaires classés, chose rare, dans les 100 meilleures audiences TV de l'année (CNC, 2010).

3 Il faut dire que la littérature du « management » qui couvre ce champ d'analyse économique a des côtés effrayants : conseils relevant le plus souvent de la méthode Coué, comportementalisme aigu, modélisations très éloignées du terrain, point de vue unique du chef d'entreprise, dimension humaine de l'organisation très ignorée, profit uniquement pensé en termes de rentabilité financière... Une grande partie des textes de gestion et de marketing se fait plus ou moins consciemment le chanfre du néo-libéralisme typique des années 1980.

4 Dans la société Mosaïque Films dont nous avons développé l'activité durant quinze ans. Voir [www.mosaïque-films.com](http://www.mosaïque-films.com)

ferons par de brèves études de cas. Mais cette position présente aussi un danger en raison du point de vue qu'elle tend à nous assigner alors que nous prétendons à l'analyse scientifique. L'économie industrielle nous donne un cadre de vision élargi et renouvelé sur notre champ culturel. Partagé, il permettra au lecteur d'appréhender la mécanique de fabrication de l'œuvre documentaire, en l'observant tout à la fois du dedans et du dehors.

## Une coopération singulière : la coproduction audiovisuelle

Dans la littérature de l'économie industrielle, les concepts qui nous intéressent touchent à la coopération et aux stratégies d'alliance. La coopération inter-entreprises est un phénomène économique majeur qui a émergé dans les années 1980 et n'a cessé de prendre de l'ampleur. Il s'explique notamment par un vaste mouvement de recentrage des grandes entreprises sur leur métier de base, dans un univers économique incertain où elles cherchent à sécuriser leur avantage concurrentiel respectif (Porter, 1982). De manière concomitante, elles ont donc dû externaliser certaines de leurs activités en cherchant à les contrôler au mieux. Le secteur de la télévision française a connu un mouvement équivalent avec la remise en cause du monopole de service public. Commencée avec l'éclatement de l'ORTF en sept sociétés distinctes, la reconfiguration de l'audiovisuel public s'est développée jusqu'à la privatisation d'une de ses chaînes, TF1<sup>5</sup>. Parallèlement, le producteur audiovisuel indépendant (privé) se voit enfin reconnaître une place importante dans la filière. Symbolique, la création du Compte de Soutien à l'Industrie des Programmes audiovisuels, au sein du CNC, lui permet d'accéder à des fonds compensant la faiblesse de ses capitaux propres et le financement insuffisant des diffuseurs. Le COSIP pose un cadre culturel et industriel favorisant en fait l'externalisation par les chaînes de télévision, de certains de leurs programmes et donc la coopération producteur/diffuseur.

Le degré de contrôle de la grande entreprise sur ses alliés est un critère pertinent pour repérer les différents partenariats possibles. Un des modes de coopération identifiés nous intéresse particulièrement : le partenariat vertical (Dussauge et Garette, 1995, chap. « Les partenariats verticaux », p. 137-160). Il s'agit d'une coopération entre des acteurs économiques entretenant normalement un rapport de client/fournisseur, un lien purement transactionnel. Dans ce contexte, ce lien se double ainsi d'un échange plus singulier. La relation réalisateur/producteur/diffuseur peut nettement s'appréhender à travers le prisme de cette coopération verticale lors de la coproduction et du préachat de programmes.

---

<sup>5</sup> Parallèlement, de nouvelles chaînes publiques se créent sur ce principe de l'externalisation : La Sept, développée sur le modèle de Channel 4 en Angleterre, qui deviendra ARTE France. La Cinquième suivra en 1995, le même principe d'une organisation restreinte en nombre de permanents et privilégiant la coproduction avec les producteurs indépendants. À ce sujet, voir notre thèse de doctorat, *La Télévision culturelle : pertinence communicationnelle et économique*, Université de Paris III Sorbonne Nouvelle, 1997 (chap. 8, 9 et 10, p. 288 à 413).

Le lien producteur/diffuseur peut relever d'un simple échange vendeur/acheteur même s'il se conforme mal à la loi de l'offre et la demande. Comme dans le domaine de l'art, la valeur d'échange et la valeur d'usage d'une œuvre audiovisuelle sont aléatoires, car le prix et la qualité d'une œuvre sont par nature incertains. Néanmoins sur le marché international, les œuvres dont l'efficacité audimétrique ou médiatique a déjà été testée positivement sur un premier territoire verront leur cession favorisée. La domination de la filière par les diffuseurs historiques, qui peut faire parler d'oligopsonne, ajoute évidemment à l'imperfection du marché. En fin de compte, l'échange relationnel entre les acteurs, un lien interpersonnel entretenu et expérimenté à travers différents échanges transactionnels, aidera à faire de nouvelles ventes et de nouveaux achats pertinents<sup>6</sup>. Pour les œuvres à produire, de très nombreuses rencontres de par le monde sont organisées afin de générer des réseaux relationnels variés rendant possibles des appariements producteurs/diffuseurs temporaires. Les coproductions internationales restent cependant marginales comparées aux coproductions nationalo-nationales...

Deux objectifs majeurs poussent à la coopération producteur/diffuseur : d'une part, un objectif financier ; d'autre part, la réalisation d'un projet qui soit à la fois singulier pour les créateurs et quasi sur mesure pour le programmateur.

En 2009, les diffuseurs français ont apporté une moyenne de 47,3 % du financement des films documentaires. Sans l'apport de la chaîne de télévision, le projet en reste donc le plus souvent au stade de l'intention, d'autant que ce soutien est le sésame des aides publiques à la production (COSIP, régions, ministères) et des aides privées (PROCIREP et autres). Néanmoins, bien que crucial, le financement du diffuseur reste partiel : le producteur doit trouver en général plus de la moitié du financement ailleurs. De fait, la coproduction permet aux chaînes d'économiser une partie de leur investissement et aux producteurs, moyennant un travail d'ingénierie financière supplémentaire, de faire aboutir leurs projets.

Avantageuse financièrement pour les deux parties, la coproduction se fonde sur un projet de film, apporté traditionnellement par un auteur-réalisateur. Cet autre acteur de la coopération a des caractéristiques propres, notamment dans l'Hexagone. Le lien entre un producteur et un auteur-réalisateur ne relève pas du lien de subordination classique employeur/employé, et ce pour deux grandes raisons. D'une part, l'auteur-réalisateur peut être appréhendé comme un travailleur indépendant ou une sorte d'auto-entrepreneur qui agit donc avec un certain degré d'autonomie, sachant qu'il a des employeurs multiples et suit une trajectoire personnelle (Menger, 2002 ; Schmitt, 2008). Par ailleurs, portée par le droit moral, la propriété intellectuelle et artistique équilibre un peu plus le pouvoir de « l'employeur » et celui de son « em-

---

<sup>6</sup> Xavier Lepers (2006) montre que même dans les relations entre les hypermarchés et leurs fournisseurs, l'échange transactionnel, fondé sur le prix et le produit, évolue vers un échange relationnel de plus en plus important. Selon les fournisseurs, l'échange relationnel prévaut plus ou moins. C'est le cas par exemple avec les producteurs de fruits et légumes : pour s'assurer un bon approvisionnement quantitatif ou qualitatif, l'acheteur a intérêt à entretenir la relation avec son fournisseur.

ployé ». Il s'ensuit une interpénétration des logiques de décision et d'action lors de la réalisation du film, ainsi qu'une sorte de copropriété sur l'œuvre une fois terminée.

Présents le plus souvent en amont des projets, les auteurs<sup>7</sup> sont comme des veilleurs d'idées qu'ils font converger vers les producteurs. Ou plutôt, ce sont des poissons-pilotes qui repèrent et défrichent les films possibles, avant de drainer vers eux de plus gros poissons, plus ou moins voraces : producteurs et diffuseurs. Par la suite, ils feront office de maîtres d'œuvre utilisant leurs talents et compétences, ainsi que celles de leurs collaborateurs, pour enregistrer et combiner les éléments sonores et visuels nécessaires à la réalisation du film.

Très concrètement, le producteur est le garant de la logistique nécessaire à la fabrication du film. Planning, réservation de matériel, embauches, contractualisation, lien avec les prestataires techniques, administration, Dailly bancaire, souscription d'assurances, organisation en tout genre. *Via* le directeur de production<sup>8</sup> et l'équipe engagée, le producteur met en place le cadre logistique de la fabrication qui permettra la livraison d'un master PAD (« prêt-à-diffuser ») dans les délais et le budget impartis au contrat.

Quant au diffuseur, ses agents agiront, entre contrôle et confiance (Billant, 1998 ; Brulhart et Favoreu, 2006), pour accompagner l'émergence du film avant de le mettre en valeur<sup>9</sup> par le travail des attachés de presse, la promotion à l'antenne voire la publicité, et enfin la programmation.

Ainsi les trois agents de la coopération audiovisuelle se complètent et leurs apports respectifs coordonnés rendent possible la création du film. Dans le meilleur des mondes possibles ?

## Les difficultés de coopération des agents

Si les alliances interentreprises se sont imposées comme des stratégies de développement économique majeures, leur réussite ne va pas de soi. Le cabinet de consultant Mc Kinsey and Co a par exemple constaté un taux d'échec de 70 % des filiales créées en commun, à 50/50, par deux organisations différentes. Sans aller jusqu'à l'union juridique de long terme (en tout cas sur le papier), coopérer n'est pas naturel. Devant les difficultés à travailler ensemble, surtout dans le cadre de projets complexes, une réflexion sur la gestion des coopérations s'est développée<sup>10</sup>.

---

7 Il peut y avoir des auteurs du texte, scénario et commentaire de la voix off travaillant en collaboration avec un réalisateur ou un auteur/réalisateur unique. Pour simplifier notre propos, nous évoquerons ici l'auteur-réalisateur.

8 Pour approfondir le rôle du directeur de production et les coulisses des tournages, voir Feigelson, 2011.

9 Les producteurs se plaignent beaucoup d'une mise en valeur un peu au rabais, notamment dans la communication presse ou publicitaire.

10 En lien par exemple avec l'innovation et sa maîtrise. On consultera avec profit le travail approfondi de Marc Fréchet (2004) sur la prévention des conflits dans les partenariats d'innovation, particulièrement pertinent pour appréhender notre problématique.

En s'inspirant de différents travaux, on peut retenir trois facteurs clés pouvant présider à l'échec ou la réussite<sup>11</sup> d'une coopération, une fois établie la complémentarité des apports et des compétences des partenaires<sup>12</sup> : le pouvoir, la culture et l'attention prêtée à la gestion relationnelle de la coopération. Nous en discuterons *in fine* un autre, propre à la création documentaire : le projet, l'œuvre visée, et son explicitation à travers les textes échangés, les rencontres et les visionnages.

Portant sur le succès des filiales communes, des contributions insistent sur l'acceptation d'un leadership clair sur l'opération menée ou sur certaines de ses étapes comme atout déterminant pour sa réussite. Même si la coproduction d'un film n'est pas la création d'une filiale commune<sup>13</sup>, cette question du leadership sur la création de l'œuvre se pose. En termes de direction opérationnelle de la coopération, de son pilotage pragmatique, le contrat de coproduction est néanmoins très clair. C'est le producteur délégué qui est à la barre, c'est lui qui organise la fabrication de l'œuvre en coordination avec ses autres partenaires. Le leadership est en revanche plus indécidable sur la direction artistique. La concurrence entre les trois décideurs de la coopération audiovisuelle est même souvent un problème majeur : le final cut est revendiqué par le réalisateur au nom de son antériorité sur le projet, et surtout du droit d'auteur ; il l'est par le diffuseur au nom de son investissement financier dans le projet. Enfin, le producteur délégué le revendique évidemment, car c'est lui qui prend au bout du compte le risque financier le plus important. Il est le garant de la bonne fin pour le diffuseur et doit faire face à deux attentes contradictoires de ses partenaires : les demandes artistiques du diffuseur et le respect du droit moral de l'auteur. Il doit ainsi tenir les deux bouts d'une échelle juridique parfois opposée.

L'équilibre des pouvoirs favoriserait le succès des alliances. En vue inversée, le lien de dépendance des partenaires autoriserait la paix : « L'influence supposée des relations de dépendance repose sur l'idée fondamentale de dissuasion. » (Fréchet, 2004, p. 126) Si les partenaires peuvent se causer des dommages directs, équivalents en puissance, alors ils feront tout pour éviter le conflit.

Nombre d'alliances se constituent dans le cadre de stratégies d'internationalisation. La gestion de la rencontre culturelle entre des organisations aux valeurs et traditions différentes est alors évidemment un facteur clé pour que la collaboration réussisse. Ce qui est valable au niveau international l'est aussi, bien que de manière moins apparente, entre des entreprises issues du même

11 Encore faudra-t-il s'entendre à un moment pour évaluer ces notions d'échec et de réussite : s'appliquent-elles à l'œuvre ou à l'harmonie des relations ?

12 Comme nous avons pu le montrer dans le cas d'une coproduction type. Mais il existe aussi des cas limites : des diffuseurs qui amènent peu ou pas de financement réel, des auteurs et des producteurs dont la réputation dépasse la réalité de leurs savoir-faire ou qui agissent en fonction de considérations qui dépassent largement la coproduction, mais qui peuvent cruellement l'influencer.

13 Un des articles des contrats de coproduction le mentionne toujours explicitement.

territoire. Le partage de valeurs et normes communes, issues de la culture des entreprises, ou une volonté de les partager, est un élément déterminant. Le succès d'une coproduction audiovisuelle passe par cette rencontre réussie – bien que temporaire – entre les cultures d'entreprise et les cultures individuelles des parties. Ce sont elles qui génèrent des logiques de décision, d'action, de ressentis et des attentes possiblement différentes par rapport au projet porté en principe collectivement.

La qualité de l'échange relationnel entre les partenaires est cruciale. Dans une grande entreprise ouverte sur l'extérieur, par exemple à l'international, il peut exister une unité de ressources dédiées à la gestion de la relation des coopérations. Dans le cas des coproductions audiovisuelles, leur taille est le plus souvent trop réduite pour que cela soit possible. Les parties de la coproduction doivent compter sur eux-mêmes. *L'intuitu personæ*, c'est-à-dire la qualité des relations interpersonnelles, en l'occurrence entre les agents représentant les firmes partenaires et l'auteur-réalisateur, semble le cœur même de la collaboration. Souvent méconnu, un des rôles importants du producteur délégué est précisément de faire le pont entre le réalisateur et le diffuseur, de marier désir de film et besoin de programmes. S'il est crucial que ce pont tienne bon, les liens avec les autres partenaires éventuels, ne serait-ce que le ou la chargé-e de compte du CNC, doivent être entretenus. Il peut s'agir d'autres coproducteurs, d'autres diffuseurs, des collectivités territoriales, des partenaires privés...

Un autre facteur d'explication des alliances inter-organisationnelles réside dans la complexité croissante des produits, notamment sur le plan technologique, ainsi que dans leur renouvellement rapide qui impose d'innover sans cesse. Collaborer permet d'accéder au plus vite à de nouveaux savoirs. L'innovation implique la coopération, mais celle-ci est d'autant plus compliquée qu'elle s'appuie sur un projet aux contours flous, que la coopération a précisément pour charge de préciser jusqu'à sa réalisation.

En matière de coproduction, on peut se demander quel impact a justement la définition du projet (de son récit, de sa forme et de ses enjeux) sur la coopération des agents et le film obtenu. On coopère en effet en vue de quelque chose. Mais comment viser le même résultat et le savoir ? S'avère-t-il pertinent de tenter en amont de le préciser outre mesure ? Quels liens existent entre le pouvoir des partenaires, leur culture, l'explicitation du projet et la réalisation d'une œuvre de type documentaire ? L'exploration de l'intérieur de quelques coproductions nous permettra d'esquisser quelques réponses.

## Études de cas

C'est en principe le rôle du scénario que de donner la visibilité du film à venir. Plus l'enjeu financier est important, plus le scénario sera détaillé jusqu'à être storyboardé. C'est le cas de nombre de longs métrages de fiction se rattachant à la catégorie « blockbuster », notamment lorsqu'ils utilisent des effets spéciaux. Dans le domaine de l'animation, le storyboard est vénéré comme le Saint des Saints, car c'est l'outil – le seul – qui permet d'organiser le process<sup>14</sup> technique et de rationaliser la chaîne de fabrication. Par ces documents de visualisation préalable au film, les agents de la coopération pourront être rassurés sur le résultat final<sup>15</sup>. Étant par essence dépendant du réel et des aléas du tournage, un film documentaire unitaire est à l'inverse moins rassurant : le doute sur le projet visé, même très écrit, a du mal à être totalement levé. C'est dans ce contexte que les jeux de pouvoir et les anticipations culturelles vont se développer, que les marques de confiance ou au contraire les envies de contrôle se manifesteront.

Analysons brièvement trois cas de figure issus de notre expérience de producteur, révélant le rôle du scénario dans la coopération et ses implications.

### ***Football, l'intelligence collective*, de Jean-Christophe Ribot Coproduction avec France 5, 2006**

Réalisé en 2006, *Football, l'intelligence collective* tente de comprendre par l'exemple du football de quelle manière une intelligence collective peut se créer à travers la coordination d'actions individuelles, comment l'intérêt général peut émerger au-delà de la pure addition d'intérêts particuliers<sup>16</sup>. Pour son auteur, ce projet se formalisait par un point de vue esthétique original, celui d'une caméra placée à 80 mètres au-dessus du terrain filmant le déplacement des joueurs comme celui d'un banc de poissons. Ce film singulier nous a valu le Prix de l'Audace au festival Paris-cience 2007. Il avait mis près de cinq ans à voir le jour.

Et pourtant, le chargé de programme de France 5, qui nous a accompagnés sur ce projet, y a cru dès le début. En revanche, il n'a pas pu le défendre auprès de sa hiérarchie avant que celle-ci ne change et que l'occasion de la Coupe du Monde ne se présente. Un contrat de développement nous a permis de tester le dispositif technique et de rédiger un séquençier extrêmement précis afin de finir de convaincre d'autres partenaires à l'international ainsi que les nouveaux « supérieurs » de notre interlocuteur. Le trailer et le scénario précisé ont en réalité effrayé le directeur de program-

14 Selon le Wiktionnaire ([fr.wiktionary.org/](http://fr.wiktionary.org/)), le « process » désigne « l'ensemble des étapes ou des réglages, secrets ou non, qui permettent le bon fonctionnement d'un procédé industriel ».

15 Le nombre d'adaptations littéraires et de franchises, de suites de films, s'explique sans doute, pour partie, par cette envie d'anticiper le film avant qu'il ne soit réalisé. Cela rassure les coproducteurs, mais aussi peut-être les spectateurs qui souvent redonnent leur confiance au film à épisodes.

16 C'est un film qui interroge précisément la coopération.



mation – « trop complexe ! » – qui nous soutenait également. Mais il a convaincu le directeur des programmes qui était en train de prendre le pouvoir sur la chaîne et qui voulait le faire savoir. Durant tout ce temps, l'agent du diffuseur a tenu bon et continué de croire au projet. Le contrôle sur le projet s'est exercé *a priori* dans le temps du développement, mais la confiance, fondée sur l'*intuitu personæ*, avec le chargé de programmes, ne s'est pas démentie. Le visionnage a permis d'améliorer le film dans la dynamique qui était le sien. La culture individuelle du chargé de programme a joué *in fine* au profit d'une œuvre documentaire transgressant quelque peu les frontières.

Leçon de l'expérience : la définition précise d'un concept documentaire original peut aider à la coopération d'acteurs agissant en toute confiance, mais le fait de le préciser à outrance, pour une institution télévisuelle à la culture quelque peu conservatrice<sup>17</sup>, peut fragiliser le projet et renforcer le contrôle. L'implicite est dans certains cas plus pertinent pour faire exister une œuvre singulière.

### ***Elle s'appelle Sabine, de Sandrine Bonnaire*** **France 3, 2007**

Fin 2005, Sandrine Bonnaire, avec laquelle j'ai<sup>18</sup> des liens d'amitié, me fait part d'un projet de documentaire personnel sur sa sœur autiste et me demande de le produire sachant que ce serait son premier film. Ayant produit quelques documentaires autour du handicap mental, nous développons avec Sandrine et une de ses amies photographe, un premier texte de quelques pages.

Connaissant le désir de Sandrine Bonnaire de réaliser un film avec un point de vue affirmé, pas un documentaire/dossier, je me mets en quête du diffuseur approprié. Je rencontre des responsables qui cherchent tous, de manière d'emblée dirigiste, à inclure notre projet soit dans la culture de certaines de leurs cases de programmation (*Infrarouge* sur France 2, *Investigation* sur Canal+), soit dans la culture de leur chaîne (France 5). Je parie finalement sur France 3 et sa toute nouvelle directrice de l'unité documentaires, venue de France 5. Je sais qu'elle a besoin de projets, notamment pour le *primetime*, qu'elle n'a pas de ligne éditoriale encore précise et qu'elle aime drainer des personnalités du cinéma vers le petit écran. Nous présentons un scénario de quelques pages seulement, mais le dispositif est clair : un montage parallèle entre Sabine aujourd'hui dans son foyer éducatif et son histoire en flash-back évoquée à partir d'archives Hi8 et grâce à la voix off de Sandrine. Une rencontre à la chaîne permet de montrer l'implication forte de la réalisatrice dans le film. Assez vite, France 3 s'engage sur le projet, mais pour une troisième partie de soirée.

---

17 Voir Creton, 1995, p. 33-49 (notamment le schéma intitulé « La dialectique standardisation-différenciation »).

18 Dans les lignes qui suivent, nous utilisons à certains moments la première personne du singulier (« je ») pour distinguer ce qui relève de notre expérience personnelle durant la production de ces films documentaires, de ce qui relève du « nous », au sens de l'expérience que nous avons partagée avec les créateurs de ces projets.

C'est un premier film pour Sandrine Bonnaire, et pour moi comme producteur avec France 3, mais le contrôle du projet par la chaîne s'exerce de manière très raisonnable : nous avons obtenu une sorte de carte blanche pour faire ce film, fait extrêmement rare dans notre secteur. Le premier visionnage sera le bon, peu de remarques, plutôt pertinentes. Un DVD du montage final envoyé par la poste et une confirmation rapide témoigne que notre interlocutrice en chef est touchée par le film, de même que sa chargée de programme.

Le film est sélectionné à la Quinzaine des réalisateurs à Cannes, diffusé en *primetime* avec une grosse audience et distribué en salles avec des résultats satisfaisants<sup>19</sup>. De nombreux prix et récompenses<sup>20</sup> valident la valeur artistique de cette œuvre documentaire et témoignent, d'une certaine manière, du succès de notre coopération. Les facteurs de cette réussite reposent d'une part sur un pouvoir équilibré, la notoriété de Sandrine Bonnaire compensant la domination « naturelle » du diffuseur/donneur d'ordre, et d'autre part sur une culture partagée, la culture cinématographique étant la référence de tous les agents de la coopération dans la production de ce documentaire particulier. Même succinct, le projet écrit établissait suffisamment le cadre de la réalisation, sachant que le point de vue engagé de l'auteur-réalisateur était clairement mentionné.

**Claude Chabrol, l'enfant libre, de Jean-Bernard Thomasson  
France 5, collection Empreintes, 2007**

Rencontré sur le film de Sandrine Bonnaire, Jean-Bernard Thomasson me parle d'un projet personnel : un portrait de Claude Chabrol. Ce projet a pris une première forme dans un montage de 15 minutes, mais il en est resté à ce stade<sup>21</sup>. Appréciant le cinéma de Chabrol ainsi que sa personnalité, je décide d'accompagner Jean-Bernard dans cette aventure audiovisuelle. Nous travaillons alors à un film intimiste, situant Chabrol dans son « creuset creusois ». Pour mon réalisateur, qui a collaboré durant 15 ans avec le cinéaste sur 13 de ses films, c'est une manière de tourner la page et de passer lui-même à la réalisation.

Au début, seule la chaîne CinéCinéma (aujourd'hui Ciné+) me paraît un partenaire possible, mais elle vient de coproduire un programme autour du réalisateur. Au même moment, France 5 annonce le lancement d'une collection ambitieuse de portraits de personnalités françaises ayant marqué le XX<sup>e</sup> siècle. Je vois alors l'opportunité de présenter le projet Chabrol même si son nom n'est pas sur la première liste de personnalités envisagées. Notre documentaire attire rapidement l'attention des agents de France 5. Les retours officieux que j'ai sur le dossier : « l'intention est sensible, le point de vue est clair ; enfin, ce n'est pas une simple collection d'informations glanées sur Wikipédia mais une vraie proposition de film ».

---

19 3,2 millions de téléspectateurs et environ 50 000 spectateurs en salles.

20 Notamment le Prix de la FIPRESCI à Cannes en 2007, ainsi le Prix du meilleur premier film français et du meilleur documentaire TV 2007 décernés par le Syndicat Français de la Critique en 2009.

21 Son précédent producteur, plutôt de longs métrages, n'ayant pas trouvé de diffuseur intéressé.

Néanmoins, le point de vue officiel est un peu différent. Au premier rendez-vous, nous ne rencontrons pas uniquement la chargée des programmes culture avec laquelle j'ai déjà collaboré harmonieusement par deux fois, mais également le nouveau directeur de la programmation et le directeur de l'unité documentaires. Leur discours est clair, le cahier des charges d'Empreintes est l'inverse absolu du texte qu'ils ont lu et ils nous demandent une nouvelle écriture. Nous trouvons alors une manière d'aller un peu dans leur sens sans trop nous éloigner du documentaire anticipé initialement. Le partenariat s'engage.

Suite à un tournage se déroulant essentiellement à Sardent, le village du « Beau Serge » et celui de Chabrol durant la Deuxième Guerre mondiale, mon réalisateur et sa monteuse venue du cinéma<sup>22</sup> concoctent un documentaire chapitré sans voix off dont les séquences sont introduites par des cartons informatifs. Jean-Bernard est souvent présent à l'image auprès de Claude Chabrol, qui aimait la proximité de ses interlocuteurs. Ce film me plaît par son « humilité »<sup>23</sup> et par ses plongées vraiment inédites dans les origines du cinéma chabrolien. Premier visionnage, relativement difficile, avec les trois représentants du diffuseur rencontrés six mois plus tôt. Il faut une voix off. Les cartons sont interdits. Il ne faut pas de traces du réalisateur dans l'image. Chabrol doit parler directement au spectateur. On doit davantage le présenter. Après quelques semaines de remontage, nous trouvons un compromis, notamment à travers une voix off dite par le réalisateur, que la chaîne accepte de voir également à l'écran dans quelques rares séquences.

Quelque temps plus tard, l'un de nos « censeurs » évoque auprès de moi le film, qu'il trouve « très bien », et la voix de Jean-Bernard Thomasson, qu'il juge pertinente. Il est pour l'originalité de chacun des documentaires d'Empreintes ! La collection a pourtant un format explicite, adapté parfois à la marge<sup>24</sup>. Elle comporte des traits esthétiques (qui évacuent la présence du réalisateur comme si la personnalité s'adressait directement au téléspectateur sans médiation, si ce n'est celle de la chaîne). Elle définit des normes, et véhicule des valeurs notamment à travers le choix des personnalités et leur discours. Produire pour Empreintes c'est accepter – voire jouer avec – la culture d'une collection. Je n'ai pas pu « lutter » contre le pouvoir de la chaîne, alors très investie, et investissant beaucoup, sur sa collection et son image. Notre texte initial a révélé la distorsion des attentes et nous avons malgré tout tenté de faire un film le plus librement possible avec des figures imposées<sup>25</sup>.

---

22 Mathilde Muyard, monteuse notamment des films de Pascale Ferran.

23 Il existe de nombreux films sur Claude Chabrol. L'idée d'en ajouter un autre véhiculant les mêmes informations nous paraissait assez peu pertinente.

24 Claude Chabrol, l'enfant libre sera le seul film sélectionné par le FIPA en 2007 pour représenter la collection Empreintes.

25 C'est ce que Claude Chabrol a d'ailleurs beaucoup fait. Mais notre capacité de subversion est sans doute en fin de compte moins grande que ne l'a été la sienne.

Dans le cadre de la production d'un film, on pourrait imaginer que la définition la plus précise et la plus commune possible de l'œuvre visée soit l'alpha et l'oméga d'une coopération réussie. Que le partage des connaissances sur le projet entre tous les partenaires soit le plus large possible<sup>26</sup>. Les cas que nous venons brièvement d'évoquer montrent que la pertinence de l'explicitation détaillée du projet ne va pas de soi. Le partenariat vertical de la coproduction documentaire TV est le plus souvent déséquilibré et la dépendance asymétrique : le pouvoir du diffuseur-acheteur-donneur d'ordre sur la coopération est dominant<sup>27</sup> et il agit le plus souvent dans son seul intérêt<sup>28</sup>. Face à ce pouvoir, éventuellement équilibré par une très forte notoriété de l'auteur, une solution s'ouvre aux fournisseurs, celle de la sélection de l'information transmise. Dans un secteur d'activité économique classique, cette gestion habile du partage des connaissances permet au sous-traitant-partenaire de conserver une part de son savoir (de ses secrets de fabrication) et donc de sa « valeur ajoutée » à la coopération : n'ayant pas tout dévoilé il reste « désirable ». Cette asymétrie d'information, ce pouvoir de ne pas tout dire (d'ailleurs, « tout dire on n'y arrive pas »<sup>29</sup>), est dans toutes les industries le contre-pouvoir des fournisseurs-partenaires des coopérations verticales.

De même, tout dévoiler d'un projet documentaire que l'on pressent comme différent de l'horizon culturel d'une case de programmation ou de la culture d'un diffuseur peut être un mauvais calcul pour les créateurs : mieux vaut proposer *in fine* une forme innovante par rapport à ce qui est attendu *a priori* et miser sur l'évidence de l'œuvre – de sa qualité – pour qu'elle emporte les suffrages de l'agent du diffuseur en s'adressant particulièrement à sa culture individuelle. La maîtrise des informations communiquées au partenaire-diffuseur peut donc se lire parfois comme une tentative de préserver un espace de liberté à l'auteur-réalisateur afin qu'il puisse déployer son univers personnel.

Général, en 2011, 2649 heures de documentaires (voir CNC, juin 2012), les réalisateurs, les producteurs et les diffuseurs n'inventent évidemment pas la roue à chaque film. Ils s'appuient sur des modèles plus ou moins implicites : du reportage à la « *scripted reality* », du « docucu » au film avec « host », du docufic-

26 Comme l'écrit Marc Fréchet (2004, p. 126), pour l'industrie en général « un projet aura d'autant plus de chances de réussir qu'il aura été bien discuté entre les hommes » mais la suite de son assertion est aussi importante « que les responsables auront appris à se connaître et à se respecter ». La question de la confiance, du respect, bref de la relation entre les partenaires, renvoyant à leur pouvoir et à leur culture.

27 L'autorité de la concurrence a déjà pointé la position d'infériorité des producteurs notamment dans un contentieux avec Canal+ (décision Canal+ du 24 novembre 1998) sanctionnant l'abus de position dominante de la chaîne payante. Un autre instrument juridique de protection des producteurs vis-à-vis des diffuseurs historiques est celui d'abus de dépendance économique. Individuellement, les producteurs usent néanmoins peu de ces outils juridiques de peur de se mettre à dos leurs clients. C'est le rôle des syndicats de producteurs que de se battre pour leurs adhérents. Mais le face-à-face producteur/diffuseur reste déséquilibré.

28 Un problème couramment repéré dans les coopérations verticales de l'industrie automobile (voir Ben Mahmoud-Jouini et Calvi, 2004, p. 161-186).

29 Comme le dit si bien Jean-François Lacan à propos de la vérité, au début du film de Benoît Jacquot, Jacques Lacan, *Psychanalyse I* (collection « Un certain Regard », ORTF, 1974).

tion au cinéma-vérité. Il existe des formes génériques qui facilitent l'expectative des partenaires. Dans le cas d'une série documentaire originale, du type *J'irai dormir chez vous* d'Antoine de Maximy ou *Rendez-vous en terre inconnue* conçu par Frédéric Lopez (qui peut devenir un format exportable, car reproductible avec des ingrédients culturels différents), le pilote définit le moule – c'est-à-dire le dispositif technique, le schéma narratif et l'esthétique – dans lequel les autres épisodes chercheront à se couler le plus possible<sup>30</sup> et qui permettra aux partenaires de valider, souvent paisiblement, les films avec des critères stables.

Au sein des films unitaires, le documentaire de création relève par excellence de l'œuvre « originale », sans référent évident<sup>31</sup>. Si dans certains contextes institutionnels, la définition du documentaire de création n'ose plus être utilisée, celle donnée par la Commission Nationale de la Communication et des Libertés en décembre 1987 nous semble en fait toujours appropriée : le documentaire de création « se réfère au réel, le transforme par le regard original de son auteur et témoigne d'un esprit d'innovation dans sa conception, sa réalisation et son écriture. Il se caractérise par la maturation du sujet traité et par la réflexion approfondie, la forte empreinte de la personnalité d'un réalisateur et/ou d'un auteur »<sup>32</sup>. Certes, toute œuvre documentaire peut rentrer au « chausse-pied » dans cette définition, mais cette dernière évoque pourtant clairement « l'esprit d'innovation » et la « forte empreinte de la personnalité » de l'auteur : la définition valorise donc très largement l'originalité et le point de vue de l'artiste.

C'est ce type d'œuvre documentaire qui génère les coopérations les plus difficiles : de fortes oppositions des pouvoirs en présence, le plus souvent liées au degré d'originalité perçue de l'œuvre et donc à des écarts culturels importants entre les partenaires. Le plus souvent nécessaire, la coopération verticale entre documentariste, producteur et diffuseur n'est pas toujours de tout repos lorsque l'on cherche à innover, même à la marge. Si l'enjeu artistique, éthique ou politique d'un film en vaut la peine, une coopération conflictuelle peut être assumée<sup>33</sup>. On peut néanmoins comprendre que certains s'en soient fatigués ou que d'autres soient fatigués à l'avance et cherchent des moyens alternatifs pour réaliser leurs œuvres plus librement, sans avoir à respecter une quelconque standardisation.

---

30 Le pilote relève du prototype industriel en proposant une forme singulière. Parce qu'ils ressortent de la fabrication en série, les autres épisodes seront moins complexes à réaliser, mais leur confrontation au réel les amènera parfois à redoubler de créativité.

31 Si ce n'est celui du genre « documentaire de création ». Dans la typologie des documentaires du CNC axée sur les thèmes, ce type de film se retrouvait peut-être dans la catégorie « thème non précisé ». En 2011, ce non-thème n'existe plus.

32 Note de terminologie adoptée le 31 décembre 1987, citée dans Kessler (2012, p. 5.). C'est cette terminologie qui a prévalu pour identifier les œuvres documentaires pouvant bénéficier du soutien du Compte de Soutien à l'Industrie de Programmes audiovisuels. Ces œuvres devraient logiquement être les seuls documentaires à bénéficier du soutien du CNC. Mais la pratique du Centre a été celle de l'ouverture.

33 Mais elle aura forcément des conséquences pour chacun des partenaires, des conséquences à évaluer avec soin.

## RÉFÉRENCES

- Ben Mahmoud-Jouini, S. et Calvi, R. (2004). Les coopérations interentreprises dans les projets de développement. Dans G. Garel, V. Giard et C. Midler (dir.), *Faire de la recherche en management de projet* (p. 161-186). Paris, France : Vuibert.
- Billand, P. (1998). Rationalité et coopération, le rôle de la confiance en économie. *Revue d'économie industrielle*, 84, 67-83.
- Brulhart, F. et Favoreu, F. (2006). Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter-firmes. *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (5), 59-96.
- Creton, L. (1995). Économie du cinéma. Perspectives *stratégiques*. Paris, France : Nathan.
- Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC). (2010, juin). *Le Marché du documentaire en 2009*.
- Centre National du Cinéma et de l'Image Animée (CNC). (2012, juin). *Le Marché du documentaire en 2011*.
- Dussauge, P. et Garette, B. (1995). *Les Stratégies d'alliance*. Paris, France : Les Éditions d'organisation.
- Feigelson, K. (2011). *La Fabrique filmique. Métiers et professions*. Paris, France : Armand Colin.
- Fréchet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*, Paris, France : Vuibert.
- Gordey, S., Lamour, C., Perrin, J. et Pinsky, C. (2012, mars). *Le Documentaire dans tous ses états. Pour une nouvelle ère du documentaire de création – Rapport de mission pour le ministère de la Culture et de la Communication*. Paris, France: ministère de la Culture et de la Communication.
- Kessler, D. (2012). *L'Œuvre audiovisuelle – Rapport rendu à Madame la ministre de la Culture et de la Communication*, Paris, France : ministère de la Culture et de la Communication.
- Lepers, X. (2006). Les relations d'échange entre la grande distribution et les fournisseurs : le cas de l'enseigne Auchan. Dans M. Kalika et P. Romelaer (dir.). *Recherches en Management et organisation*. Paris, France : Économica.
- Menger, P. M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris, France : Seuil.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, France : Économica.
- Réseau des Organisations du Documentaire (ROD). (2011, mars). *L'État du documentaire 2000-2010, La place de la création dans la production documentaire*.
- Schmitt, T. (1997). *La Télévision culturelle : pertinence communicationnelle et économique* (thèse de doctorat non publiée). Université de Paris III Sorbonne Nouvelle, France.
- Schmitt, T. (2008). Scénaristes, partenaires et concurrents. Dans L. Creton (dir.) *Cinéma et stratégies. Économie des interdépendances*. Paris, France : Presses Sorbonne Nouvelle.