

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris

Air France
Algoé²
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} février 2008)

C'EST L'HISTOIRE DES MANCHOTS SUR LA BANQUISE...

par

Yves DARONDEAU

Bonne Pioche, producteur de *La Marche de l'Empereur*

Séance du 9 octobre 2007

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

Les trois créateurs de Bonne Pioche ont un credo : ne rien s'interdire, et ne se limiter à aucun genre, à aucun sujet, à aucun format. Aussi, quand ils recherchent des partenaires pour financer le projet de Luc Jacquet, *La Marche de l'Empereur*, leur premier long métrage en tant que producteurs, se heurtent-ils à l'incrédulité de leurs interlocuteurs : ni casting, ni références, ni rushes, cette histoire de manchots qui luttent pour la survie de l'espèce déclenche bien la sympathie, mais ne convainc pas. L'équipe de tournage, elle, n'a pas attendu pour faire le voyage jusqu'à l'Antarctique, où elle restera pendant un an, filmant dans des conditions extrêmes. Les images qu'elle ramènera auront, par miracle, supporté le froid polaire. Au bord de l'asphyxie financière et après de multiples péripéties, Bonne Pioche va connaître le succès international qui a marqué la sortie du film en 2005 et assuré sa crédibilité dans l'univers du cinéma.

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ d'Yves DARONDEAU

Je voudrais vous raconter l'histoire d'un film, *La Marche de l'Empereur*, qui a beaucoup compté pour notre société. Par un curieux effet de mise en abîme, elle pourrait s'intituler " La marche des producteurs " : comme les manchots et leur œuf, nous avons dû affronter des conditions particulièrement hostiles avant de voir éclore notre projet...

Produire et non reproduire

Emmanuel Priou, Christophe Lioud et moi-même, tous trois provinciaux, avons créé Bonne Pioche, en 1994, dix ans après avoir quitté l'ESRA, l'École supérieure de réalisation audiovisuelle, où nous nous étions connus. Chacun de nous avait expérimenté le terrain comme intermittent du spectacle, dans des domaines – le documentaire, la publicité et le cinéma – et à des postes – cameraman, réalisateur de télévision, assistant à la mise en scène, directeur de production – très différents. Notre ambition était simple : nous souhaitions avant tout travailler ensemble, en jouissant de l'absolue liberté de produire les projets qui nous plaisaient, sans considération de genre, de format ou de sujet.

Nous avons commencé par produire des documentaires pour la télévision, en particulier pour France 3 (*Thalassa, Faut pas rêver*), et nous avons réalisé des captations de spectacles vivants, tel que le festival *Juste pour rire* à Montréal. La production était souvent difficile à mettre en place et peu rentable, ce qui nous a conduits à travailler pour des agences de publicité et des maisons de disques, dont les commandes ont permis de faire vivre la société. Jusqu'à 2000, celle-ci comptait cinq salariés.

Nous avons alors décidé de développer des projets plus ambitieux, et nous nous sommes intéressés davantage à la production de documentaires à ambition internationale. Nous avons produit de nombreux films avec des partenaires anglais, canadiens ou américains.

L'idée de produire un film pour le cinéma a alors commencé à être de plus en plus présente et nous avons développé plusieurs idées dans ce sens mais sans aboutir à un scénario suffisamment fort et atypique pour oser nous lancer dans ce type de production.

Une histoire pour le cinéma

C'est dans ce contexte, qu'en 2002, Luc Jacquet est venu frapper à notre porte. Connue pour ses documentaires animaliers, le réalisateur nous proposait de produire un film racontant l'histoire vraie des manchots empereurs sur la banquise. En tant que biologiste, il avait passé plusieurs années en Terre Adélie, notamment pour étudier ces animaux. Nous n'avions aucune expérience des films animaliers ni aucune idée des exigences techniques d'un tournage en Antarctique, mais l'histoire était terriblement excitante parce qu'inédite, jamais filmée dans son intégralité pour le cinéma et surtout propre à intéresser le plus grand nombre.

Luc avait essuyé le refus de nombreux producteurs, dissuadés par la complexité et les risques de ce projet. Nous étions de la même génération que lui, à l'écoute et curieux. Le courant est immédiatement passé entre nous. Et ce scénario nous semblait suffisamment fort et atypique pour nous permettre de nous amener à nous risquer dans le secteur du cinéma.

Le cycle de reproduction des manchots, qui s'étend sur une année, est semé d'embûches et s'apparente à une véritable lutte pour la survie, autour de laquelle s'organise un relais entre les mâles et les femelles. L'enjeu est capital puisqu'il s'agit de la préservation de l'espèce, dans des conditions climatiques extrêmes. Comme les hommes, ils marchent sur deux pattes. L'identification est donc immédiate. Tout le monde les connaît sans jamais les avoir vraiment vus. Le projet offrait, pour résumer, la matière d'une véritable histoire universelle dans un décor extraordinaire : nous avons proposé à Luc d'en faire un film de cinéma, notre premier long métrage...

Sur la planète Antarctique

Le projet était beau, donc, mais à haut risque : il impliquait de partir une année en Antarctique pour suivre le cycle complet de reproduction des manchots. Ce continent est peu connu ; il a été très peu filmé et reste d'ailleurs l'un des rares endroits de la planète encore difficilement accessible : de Paris, dix jours minimum sont nécessaires pour rejoindre la base française Dumont d'Urville, en Terre Adélie, via la Tasmanie et le port de Hobart, d'où part le bateau de l'Institut polaire, naviguant pendant six jours dans des conditions périlleuses. Le voyage a lieu à la belle saison, vers les mois de novembre et de décembre, quand la banquise n'est pas formée. Il est alors possible de rejoindre en brise-glace la base scientifique, qui dépend de l'Institut polaire français Paul Émile Victor (IPEV).

Une année dans les glaces

Pour réaliser le film, il fallait donc envisager de laisser une équipe sur place pendant une année entière, joignable mais prisonnière des glaces pendant les neuf mois d'hivernage, durant lesquels aucun bateau ni aucun avion ne peuvent passer, compte tenu des conditions climatiques. Sur place, le séjour s'effectuerait dans des conditions très dures. Il n'y a strictement rien en Antarctique pendant la période hivernale : pas d'habitants à l'exception des scientifiques, pas d'animaux, juste un désert de glace.

La pellicule supporterait-elle des températures polaires et serait-elle encore lisible au bout d'un an ? Nous savions simplement que le numérique ne résisterait pas à des températures de -40°C alors qu'une caméra mécanique pourrait facilement être réparée en cas de panne. Nous n'avions pas le temps de faire le test pour le matériel : nous étions alors en septembre 2002 et l'Institut polaire nous offrait la possibilité, grâce à Luc Jacquet, d'héberger l'équipe de tournage, réduite à son plus strict minimum, durant l'hiver suivant qui arrivait...

Grâce à des tests psychologiques, nous avons fini par trouver les techniciens adaptés à cette aventure, Laurent Chalet et Jérôme Maison, deux opérateurs capables de résister aux conditions de tournage les plus difficiles. Ils sont partis en Terre Adélie accompagnés de Luc Jacquet. Ce dernier, qui avait déjà la connaissance de l'hivernage, est revenu au mois de février, par le dernier bateau avant l'hiver.

Filmer les manchots

L'Institut polaire ne peut accueillir que vingt-cinq personnes chaque année et nous a donné une autorisation pour seulement deux techniciens pendant la période hivernale. Il se trouve que le tournage du film n'en exigeait pas davantage. Les conditions climatiques étaient extrêmement difficiles mais nous avions un atout : les manchots empereurs n'ont jamais été chassés par l'homme et n'ont pas peur de lui. On peut donc les approcher très facilement.

Après plusieurs hivers passés en Antarctique, Luc connaissait par cœur leur cycle de reproduction, qui se répète immuablement chaque année. L'équipe, chargée de capter les images des différentes phases, a tourné 140 heures de rushes. Enfin, nous avions un avantage certain pour le montage du film : un manchot empereur ressemble énormément à un autre manchot empereur ! Dans le film, ce n'est donc jamais le même manchot à l'image, même si chacun le pense et c'est également toute la force du film de Luc : faire un véritable conte de cinéma en s'appuyant sur le comportement naturel des manchots.

L'équipe, avec qui nous communiquions par internet, a tourné pendant neuf mois, suivant le comportement des animaux au jour le jour, jusqu'au retour de Luc. Un accident s'est produit pendant cette période. Pris dans une terrible tempête, les deux opérateurs se sont perdus et l'un d'eux s'est cassé une jambe. Heureusement, ils sont parvenus à joindre la base avec leur radio et une cordée est venue les chercher. Ils ont risqué leur vie.

Pendant ce temps, à Paris...

À Paris, nos conditions de travail n'étaient pas moins extrêmes ! Pour financer notre projet, nous nous heurtions tout d'abord à une difficulté majeure : aucune compagnie d'assurances n'acceptait de s'engager pour un film qui n'offrait aucune garantie sur le développement de la pellicule.

Les manchots peinent à convaincre...

Enfin, au mois d'avril 2003, nous avons fini par trouver une assurance, ce qui nous a permis de nous lancer dans la recherche de partenaires financiers. Les réponses négatives ont été naturellement très nombreuses : cette histoire de manchots sur la banquise qui ont beaucoup de mal à se reproduire nous attirait beaucoup de sympathie mais ne convainquait personne, d'autant que nous n'avions jamais fait de long métrage, que le réalisateur n'était pas connu et que nous n'avions pas d'images à montrer !

Nous avions prévu deux "52 minutes" à France 3 et Canal +, nos partenaires habituels, ce qui nous avait permis de financer l'installation de l'équipe en Antarctique, mais le film était budgété à 2,8 millions d'euros et le tournage avait commencé depuis plusieurs mois. Les fonds propres de notre société ne nous permettaient pas d'assumer un investissement aussi lourd. Par un engrenage pervers de dettes, tous nos autres projets commençaient à subir l'impact de notre engagement dans *La Marche de l'Empereur*. Sans doute valait-il mieux alors ne pas se poser trop de questions... Nous croyions obstinément dans ce film et nous foncions tête baissée, au risque de ne pas nous relever...

... et les rebondissements s'accumulent

Pendant six mois, nous avons cherché en vain un financement, et puis nous avons rencontré Jean-François Camilleri, directeur de Buena Vista, la société distributrice de Disney en France. Lorsqu'en désespoir de cause, nous lui avons mimé la démarche des manchots, il a eu une réaction miraculeuse : universelle, naturelle, inédite, cette histoire correspondait exactement à ce qu'il recherchait pour séduire le public familial auquel sa structure voulait s'adresser. Fin juin 2003, il nous assurait de son soutien personnel, sans pour autant s'avancer sur l'engagement de Disney. Deux mois plus tard, il nous faisait part de la réaction enthousiaste des Américains. Il ne nous en fallait évidemment pas plus pour être regonflés à bloc.

C'était sans compter, trois semaines plus tard, sur la réponse négative du grand patron américain de Disney ! Un projet de Richard Gere sur l'Antarctique avait été refusé : il était naturellement impossible, pour des raisons politiques, de soutenir un projet français sur le même thème...

Jean-François Camilleri ne nous a pas moins réitéré son soutien, proposant même son aide pour la recherche de partenaires en France. Les dirigeants de Gaumont ont accueilli le projet d'un œil curieux et accepté d'y participer si France 3 et Canal + étaient partenaires : c'était impossible pour France 3 cinéma car le film était déjà en production ; quant à Canal +, après deux mois d'attente, la chaîne a fini par donner une réponse négative. Novembre 2003 : retour à la case départ...

Endettés à un point critique et obligés de nous verser des demi-salaires, nous envisagions alors de vendre une partie de la société. Seul réconfort, nos fournisseurs continuaient de nous soutenir, acceptant même de reporter une nouvelle fois les dates de règlement des factures.

Pari réussi !

Lorsque le brise-glace a pu enfin rejoindre la base, Luc Jacquet a retrouvé l'équipe en Antarctique, accompagné d'un caméraman spécialisé dans les images sous-marines. Par malchance, l'équipe a dû rester sur place un mois supplémentaire, les bébés manchots ayant été plus longs que de coutume à regagner la mer. Et quand enfin les boîtes de pellicules sont arrivées à Paris, en décembre 2004, nous n'avions plus d'argent pour tout développer... Nous n'avons

alors développé que quelques bobines, inquiets de savoir si la pellicule impressionnée avait résisté aux 9 mois de stockage... et miracle, les images étaient bien là...

Au fond, le danger était derrière nous : nous avons assumé l'ensemble de la production et pris tous les risques, financiers, humains et techniques : le film était tourné.

À ce moment-là, même si les finances étaient au plus bas, le moral était au plus haut : le risque technique étant passé, nous pouvions nous atteler au montage et à la recherche de talents pour poursuivre la production du film : Émilie Simon pour la musique, Michel Fessler en coscénariste pour poursuivre l'idée de Luc de raconter ce comportement naturel des manchots par le biais d'un couple luttant pour préserver la vie de leur petit à tout prix...

Les studios s'emballent...

Lorsque je suis retourné voir les studios français, j'ai senti tout à coup s'éveiller l'intérêt de mes interlocuteurs. Le Festival de Cannes approchait et il ne tenait qu'à eux de faire partie de l'aventure. L'urgence avec laquelle je les pressais de nous répondre les bousculait mais plusieurs d'entre eux étaient sur le point de donner leur accord. De son côté, Jean-François Camilleri s'était déjà engagé à distribuer le film en salles en France et à investir dans la production mais le fonctionnement de Disney aux États-Unis est complexe et il faut du temps pour avoir un contrat signé... Le soutien d'un des plus gros distributeurs de cinéma français était évidemment un atout. Quinze jours avant l'ouverture du festival, plusieurs groupes français nous faisaient des propositions concrètes, insistant pour que nous leur laissions carte blanche pour la suite des opérations.

Mais nous ne nous étions pas battus pendant un an et demi pour, à ce stade, laisser le projet nous échapper. Nous avons donc refusé leurs offres, au profit d'un mandataire international, Wild Bunch, qui apporterait un million d'euros pour les ventes à l'international. Buena Vista proposait 500 000 euros de minimum garanti sur la distribution en France et un coproducteur privé (APC) 200 000 euros.

Deux jours après l'ouverture du marché de Cannes, le film était déjà vendu partout dans le monde, sauf aux États-Unis. Canal +, qui avait boudé le projet pendant un an et demi, nous a proposé de préacheter le film, ce qui nous a permis de boucler notre financement de 2,8 millions d'euros. Enfin !

La post-production s'est déroulée jusqu'au mois de décembre 2004. Notre distributeur a décidé de sortir non pas 150 copies, comme pour un documentaire prestigieux, mais 400, et a fortement investi dans le marketing de manière à faire de *La Marche de l'Empereur* le film événement du mois de janvier 2005. Lorsque les projections de presse ont commencé, nous avons mesuré l'enthousiasme que le film suscitait. Il a enregistré 2 millions d'entrées en France, soit un résultat évidemment bien supérieur à celui auquel nous nous attendions...

Épilogue

Parallèlement à sa sortie française, aux États-Unis le film a été sélectionné au Festival de Sundance et Warner nous a contactés pour le distribuer. Le premier week-end, il a fait salles comblées à New York et Los Angeles, au point que nous sommes passés en quelques semaines de 4 salles à 2 600 sur tout le territoire américain. *La Marche de l'Empereur* s'est positionné comme un *blockbuster*, devenant le film français qui a fait le plus grand nombre d'entrées aux États-Unis dans toute l'histoire du cinéma, devant *Amélie Poulain* et *Le Cinquième élément* ! Enfin, il a récolté plusieurs nominations dans des festivals prestigieux et obtenu, en 2006, le César de la meilleure bande son, la Victoire de la musique de la meilleure bande originale et l'Oscar du meilleur documentaire.

Véritable ovni dans l'univers du cinéma, *La Marche de l'Empereur* a déstabilisé les pronostics des plus grands spécialistes hollywoodiens, certains ayant même été jusqu'à remettre en question le système de production américain. Il est vrai qu'au-delà de son succès, le rapport entre ce que le

film a coûté et les gains qu'il a générés est véritablement exceptionnel pour un documentaire. Phénomène cinématographique donc, mais aussi phénomène de société : les manchots ont éveillé la curiosité d'un large public aux quatre coins de la planète.

DÉBAT

Sur le financement

Un intervenant : *Pouvez-vous nous décrire précisément les mécanismes de financement d'un film en France ?*

Yves Darondeau : Le financement commence avec le scénario, la première étape essentielle, avant même la production, étant de trouver un distributeur pour la salle, auquel on demande en général d'investir un minimum garanti sur les recettes. Il assumera en outre les frais de sortie et les frais techniques. Un distributeur vidéo est également nécessaire lorsqu'il ne s'agit pas du même interlocuteur. La deuxième étape concerne les ventes internationales : il convient là encore de trouver des mandataires qui pourront avancer un minimum garanti sur les recettes, selon le potentiel du film.

Les chaînes de télévision constituent la troisième étape du financement. Canal +, premier diffuseur, a une obligation d'investissement dans le cinéma et intervient en préachat de droits pour une diffusion douze mois après leur ouverture. Toutes les autres chaînes de télévision françaises peuvent également contribuer au projet : elles investissent une part en coproduction et une autre part en achat de droits de diffusions. Il est possible de négocier plusieurs diffusions. Quant aux Sofica, sociétés encadrées, elles ont pour mission d'investir dans des films de cinéma et pour avantage de permettre la défiscalisation d'une partie des investissements de particuliers. Elles ne sont pas coproductrices mais bénéficient de couloirs de remboursement prioritaires, déterminés lors des négociations avec le producteur. Des acteurs privés et des régions peuvent également contribuer au financement du film.

Int. : Vous n'avez pas évoqué le Centre national de la cinématographie (CNC) dans votre exposé...

Y. D. : N'ayant jamais produit de long métrage, nous ne bénéficions pas du fonds de soutien CNC. Nous aurions pu demander une avance sur recettes avant le tournage mais nous avons démarré très vite la production et nous n'avons pas le temps de monter un dossier cohérent. Quant à l'agrément des investissements, nous n'avons pas eu besoin de l'obtenir. En revanche, l'agrément de production était nécessaire afin d'ouvrir un compte CNC et de générer du fonds de soutien. Finalement, le CNC n'a été ni un soutien, ni un partenaire tout à fait neutre : il a examiné notre projet de manière bienveillante.

Une certaine idée de la production

Int. : *Il était visiblement difficile de faire accepter ce projet, qui sortait de l'ordinaire et qui brusquait les cadres de pensée existants. Selon vous, l'innovation est-elle forcément fragile ? Je suis frappé par la modestie du parcours de votre entreprise, alors que les sociétés de production ont souvent tendance à se prendre rapidement au sérieux... Votre volonté d'aller pas à pas vous a-t-elle servi ?*

Y. D. : Lorsque nous avons créé Bonne Pioche, nous souhaitions avant tout, avec mes associés, nous lancer dans un travail d'équipe. Au quotidien, les échanges permanents entre nous, loin des vérités toutes faites, sont très stimulants. Nous sommes curieux de tout. Pourquoi alors nous limiter à un genre ? La plupart de nos amis producteurs ont choisi de se spécialiser, ce qui leur a permis de percer beaucoup plus vite. De notre côté, nous avons toujours revendiqué notre volonté de nous intéresser à tout, ce qui nous fait avancer plus lentement, mais nous donne un avantage : la période de vaches maigres que nous avons traversée nous a obligés à construire des fondations solides pour notre société, qui devraient nous permettre de tenir en cas de coup dur. Nous aurions

pu baisser les bras au début de l'aventure de *La Marche de l'Empereur* mais, à trois, nous étions plus forts. C'est d'ailleurs le thème du film ! Un relais s'est mis en place entre nous. En outre, aller doucement nous permet d'être toujours ouverts à la discussion. Quant à la peur de l'inconnu et de la différence, elle est humaine. L'innovation effraie, certes, mais comment créer autrement qu'en prenant des risques ?

Int. : *Bonne Pioche, anti-modèle d'EuropaCorp ? Cette société cherche à se prémunir contre les risques en privilégiant les ingrédients classiques : des vedettes, de l'action, du marketing ; vous allez vers ce qui n'a jamais été fait, personne n'en veut et, pourtant, ça marche... Le nom de votre société tiendrait-il lieu de talisman ? Votre aventure relève-t-elle du conte de fées ?*

Y. D. : J'ai appris sur le terrain et je suis venu à la production quand je me suis senti prêt. C'est davantage une passion qu'une démarche d'entrepreneur. Tous les producteurs sont généralement dans ce cas. Il n'existe pas de recette toute faite pour ce métier à risque. Chaque film est un prototype. Tous les ans, des films que l'on n'attendait pas obtiennent un vrai succès public. C'est heureux d'ailleurs, car cela alimente la création. On n'est jamais à l'abri d'un succès ! Ce qui m'excite, c'est d'apprendre. J'ai le sentiment d'être à l'école en permanence ! C'est peut-être simplement cela notre recette. Nous avons la chance de faire un métier qui nous ouvre tous les horizons. Nous aurions tort de nous restreindre. Je ne m'interdis rien, y compris de produire un film avec Bruce Willis !

Je suis personnellement très admiratif de ce que font Pierre-Ange Le Pogam et Luc Besson pour contrebalancer le poids du cinéma américain. Leur société est indépendante, européenne ; elle a toute sa place et il est même essentiel qu'elle existe. D'ailleurs, elle produit aussi des films risqués, tels que le magnifique *Trois enterrements* de Tommy Lee Jones. EuropaCorp et Bonne Pioche sont effectivement des sociétés très différentes mais un point important les rapproche : leur volonté de rester libre et de développer de nouveaux modèles.

Int. : *Vos associés vous suivent-ils dans cette stratégie risquée de l'éclectisme ?*

Y. D. : Depuis quinze ans que nous travaillons ensemble, nous avons un fonctionnement très simple : le choix des films fait l'objet de décisions unanimes. Aucun pari n'est pris sans que nous n'y soyons tous les trois totalement prêts. C'est la condition essentielle de notre bon fonctionnement. L'un de nous peut être passionné par un projet et les deux autres plus réticents. Un débat s'ouvre alors, qui nous pousse à affûter nos arguments. Parce que nous sommes différents, nous pensons qu'un projet a du sens s'il emporte l'adhésion de chacun d'entre nous.

Un véritable parti pris artistique

Int. : *Le commentaire du film s'est trouvé au cœur d'une certaine controverse. Comment avez-vous reçu les critiques qu'il a suscitées ?*

Y. D. : *La Marche de l'Empereur* cherche à raconter l'histoire naturelle des manchots comme un conte, par une approche poétique plus que scientifique. Dans le film, tout est vrai, mais ce sont des morceaux choisis. La réalité est bien plus cruelle. Ainsi, la mortalité des bébés manchots, permanente, a été gommée à l'image pour ne pas heurter la sensibilité des plus jeunes. Nous avons également simplifié le contenu du film pour proposer une histoire compréhensible.

Pour raconter l'histoire, l'utilisation de plusieurs voix permet une identification très forte avec le mâle, la femelle et leur petit. Il s'agit d'un parti pris artistique, sur lequel les avis peuvent évidemment varier. Personnellement, je suis convaincu qu'il était le mieux à même de susciter l'émotion. Un commentaire extérieur aurait certainement moins séduit les enfants. C'est toute la difficulté de toucher à la fois les grands et les petits... Ce texte a été repris dans tous les pays, excepté aux États-Unis, où Morgan Freeman raconte l'histoire d'un point de vue extérieur, de narrateur.

Int. : *Vous n'avez pas évoqué la musique du film. Elle est pourtant très forte.*

Y. D. : Oui, et elle correspond elle aussi à un vrai parti pris artistique. Certains l'ont aimée, d'autres pas du tout, mais elle contribue à embarquer le spectateur dans un autre univers.

L'Antarctique étant une terre vierge, il nous a paru important de créer un monde sonore particulier. Il y avait là une vraie place pour la création. Je connaissais le travail de recherche d'Émilie Simon ; les couleurs de son qu'elle proposait pouvaient, me semblait-il, tout à fait s'accorder avec l'univers du froid. Un hasard incroyable a fait que je l'ai appelée au moment où elle se trouvait dans les Alpes pour enregistrer des bruits de neige pour sa chanson *Ice Girl*. Elle a immédiatement été séduite par notre projet. La musique qu'elle a composée est très importante car très présente. Elle donne un vrai relief à l'histoire et signe le film.

Int. : *Pour revenir sur l'humilité scientifique du film, que j'apprécie beaucoup, elle implique que de nombreux mystères ne soient pas éclaircis. Le fait de ne pas donner au public toutes les clés sur la reproduction des manchots correspondait-il à une obligation commerciale ?*

Y. D. : C'est un véritable choix artistique. En revanche, comme le sujet est passionnant, nous avons produit un 52 minutes, *Des manchots et des hommes*, qui raconte l'histoire de l'équipe de tournage et qui donne davantage d'informations scientifiques. Il fait partie des contenus des bonus du DVD.

Int. : *J'ai eu l'occasion de voir votre film dans une petite ville des États-Unis, où il a été très applaudi, et je me désole qu'il ait été récupéré par les créationnistes... Avez-vous les moyens de vous opposer à un tel détournement ?*

Y. D. : Plusieurs articles sont sortis aux États-Unis à ce sujet. Nous avons évidemment pris position de manière ferme, dénonçant l'aberration de cette récupération. Malheureusement, nous ne pouvons pas faire beaucoup plus. Il est très difficile de maîtriser ce type de phénomène. En Chine, ce sont les féministes qui ont pris prétexte du film pour défendre leur cause, dans d'autres pays les mouvements gays... Cela prouve, encore une fois, combien chacun peut s'identifier à cette histoire !

Int. : *Quelle a été votre politique en matière de produits dérivés ?*

Y. D. : Le manchot appartient à tout le monde et, surtout, nous n'avons pas eu le temps de nous préoccuper de cette question, accaparés que nous étions par des problèmes plus essentiels. Mais nous ne sommes pas du tout opposés aux produits dérivés et nous avons bien mieux anticipé ce sujet avec notre prochain film, *Le Renard et l'enfant*. Toutefois, nous tenons à proposer des produits qui ont du sens par rapport au sujet et à l'intention du film. Pour nous, ils constituent davantage des outils de communication qu'une source de revenu financier. Nous nous distinguons sur ce point des grandes sociétés de production américaines pour qui les produits dérivés constituent une activité à part entière.

Et après ?

Int. : *Après quelques mois, même s'ils ont connu un grand succès, les films tombent souvent dans l'oubli. La Marche de l'Empereur conserve-t-il une vie encore aujourd'hui ?*

Y. D. : Compte tenu du nombre de films qui sortent chaque semaine, tout se joue même en quelques jours pour un film ! S'il n'enregistre pas suffisamment d'entrées entre le mercredi de sa sortie et le dimanche soir suivant, il est retiré de l'affiche. La vie d'un film dépend donc uniquement du nombre d'entrées...

La Marche de l'Empereur a affiché 473 000 entrées la première semaine, soit un résultat inespéré. Grâce au bouche-à-oreille, il est resté huit semaines à l'affiche. Le DVD est sorti six mois après, au moment où le film devenait un succès aux États-Unis. La presse a relayé le phénomène, ce qui nous a permis d'en vendre un très grand nombre. Le César, la Victoire de la musique d'Émilie Simon et les Oscars ont maintenu le film au cœur de l'actualité médiatique pendant un an et demi. Le manchot a été repris dans de nombreuses publicités, jusqu'au dessin animé *Happy Feet*. Le film a marqué les enfants, devenant un film de référence pour beaucoup. En somme, il jouit d'une longévité inhabituelle !

Int. : *Comment avez-vous géré, après la période de vaches maigres, l'afflux des milliards engendrés par le succès ?*

Y. D. : Nous avons quarante ans et nous étions donc capables de prendre du recul et de relativiser ce succès, dans lequel la chance entrait pour beaucoup, nous en étions convaincus. Nous savions aussi qu'une telle réussite ne se produit pas deux fois. Nous étions donc sereins. Quant aux revenus engendrés par le film, ils ont été importants, puisqu'ils ont atteint des millions d'euros, mais ils ont aussi beaucoup profité à tous les intermédiaires : distributeurs, exploitants, vendeurs, ayants droit. En outre, les remontées financières des États-Unis restent quelque peu en suspens. Les Américains n'ont pas l'habitude de reverser de l'argent et encore moins à un producteur français. Nous sommes actuellement en audit : il faut utiliser leurs propres méthodes. Dans trois ans, notre affaire sera sûrement réglée...

Le succès international de *La Marche de l'Empereur* nous a surtout apporté une crédibilité en tant que producteurs. Notre deuxième film de cinéma, également inattendu, se situait loin du film animalier : *Dans la peau de Jacques Chirac*, de Karl Zéro et Michel Royer, sorti l'année dernière, est un film documentaire atypique, réalisé à partir d'images d'archives. En octobre 2005, quand nous avons cherché des partenaires pour ce film, nous nous sommes une nouvelle fois heurtés à l'incompréhension de nos interlocuteurs, frileux compte tenu du sujet. Nous avons donc financé le film quasiment seuls. Il a enregistré 150 000 entrées, ce qui est honorable pour un documentaire. Le microcosme parisien du cinéma s'est trouvé désarçonné par notre manière de faire. Nous étions cette fois encore à la croisée des genres : après un documentaire en forme de conte, nous produisions un documentaire qui pouvait s'apparenter à une comédie. C'est *La Marche de l'Empereur* qui nous a permis de prendre le risque de ce nouveau pari. Pour une société de production indépendante comme la nôtre, il est important d'asseoir notre crédibilité sur des projets atypiques.

Le troisième film de cinéma produit par Bonne Pioche est le deuxième film de Luc Jacquet, *Le Renard et l'enfant*, un projet ambitieux ayant pour thème la nature. Nous l'avons financé facilement, malgré un budget important de 11 millions d'euros. Nous fondons beaucoup d'espoir sur ce film, et prévenu partout dans le monde, y compris aux États-Unis dont 700 copies sortiront à Noël, soit un positionnement très fort. Nous avons réellement mesuré, à l'occasion de ce nouveau projet, la crédibilité que nous avons gagnée avec *La Marche de l'Empereur* et *Dans la peau de Jacques Chirac*. Il existe désormais des partenaires d'emblée désireux de travailler avec nous !

Nous avons d'autres projets en production, tous différents, dont un film d'animation musical, qui sortira dans trois ans, et une comédie documentaire à petit budget, dont la sortie est prévue l'année prochaine : il s'agit d'un projet original, un *road-movie* dans lequel le réalisateur, également cadreur et acteur, s'invite à dormir chez des Américains. Nous continuons par ailleurs à travailler pour la télévision en produisant des documentaires et des magazines sur des thèmes également très divers.

Enfin, nous avons ouvert un bureau à New York afin d'être à l'écoute du marché américain et des nouveaux talents. Nous restons une petite entreprise : nous sommes quinze personnes aujourd'hui et nous souhaitons produire un ou deux films par an, pas plus. Nous sommes des producteurs de terrain, des artisans, passionnés par la haute couture, loin du prêt à porter...

Présentation de l'orateur :

Yves Darondeau : originaire de Dunkerque ; après son bac il vient à Paris pour étudier à l'ESRA (École supérieure de réalisation audiovisuelle) de 1984 à 1986 ; il y rencontre dès la première année Christophe Lioud et Emmanuel Priou ses futurs associés ; de 1986 à fin 1993, il est intermittent du spectacle au poste d'assistant à la mise en scène puis de directeur de production ; fin 1993, il crée et dirige jusqu'à aujourd'hui avec ses deux amis d'école la société de production Bonne Pioche.

Diffusion février 2008