

## Séminaire

## VIE DES AFFAIRES

Séance du 6 Avril 1990 (13<sup>e</sup> séance)

## Le métier de producteur et le financement des films

Etaient présents : P-J. Benghozi (CRG), M. Berry (CRG), J. Driencourt (Studios de Boulogne), P. Fridenson (CRH/EHESS), C. Hocquard (CGE), G-Y. Kervern (UAP), J. Kimberly (CRG/Wharton), R. Laufer (HEC), M. Matheu (Annales des Mines), M. Oury (CGE), J. Padioleau (ESCP), F. Pallez (CGS), F. Piotet (CNAM), C. Riveline (Ecole des Mines), M. Villette (Entreprise et Personnel).

(Le compte rendu a été rédigé par Pierre-Jean Benghozi)

## Bref aperçu de la réunion

J. Driencourt, producteur et directeur des Studios de Boulogne, présente le métier de producteur de cinéma. Il évoque plus particulièrement la nature des risques que soulève, dans la maîtrise du projet, la collaboration entre un financier et un réalisateur. A partir de l'exemple d'une de ses productions récentes, il précise également les conditions de l'équilibre financier d'un film.

*J. Driencourt s'intéresse depuis sa jeunesse au cinéma. Comme spectateur d'abord, puis avec un intérêt grandissant qui l'a porté vers la production de films. Il a commencé à produire des films d'auteurs dès l'âge de 22 ans. Il a ensuite eu l'occasion de réaliser des films et des émissions de télévision avec J-L Godard. Sa carrière l'a également conduit à s'orienter vers des films aux budgets plus importants et relevant davantage du cinéma commercial. Il a ainsi produit une comédie avec J-P. Mocky, un film documentaire avec R. Depardon, ou, plus récemment, Camille Claudel. Après avoir été producteur pendant de longues années, J. Driencourt est actuellement P.D.G. des Studios de Boulogne. Ceux-ci assurent essentiellement des prestations de services et ne s'occupent pas de financement.*

"Un film est une catastrophe ambulante" affirmait F. Truffaut. La production cinématographique se définit en effet pour une large part par une gestion permanente du risque. A priori, le financement de chaque film apparaît très spécifique et semble d'abord tenir à la personnalité du producteur. Toute production doit cependant passer par les mêmes étapes. J. Driencourt en distingue quatre autour desquelles il articulera son propos : la recherche du sujet, la rencontre avec le milieu artistique, les options de financement, le bilan de "l'entreprise-film".

#### **LA RECHERCHE DU SUJET**

Le premier acte du producteur consiste à acquérir les droits d'une histoire, en général pour 28 ans, durée maximale autorisée par la loi française. Cette acquisition se fait presque toujours sur les fonds propres du producteur ou de son entreprise. Il s'agit donc d'un risque pris à 100% mais qui s'explique par la modestie relative des sommes en jeu (200 000F si le scénariste est un bon façonnier jusqu'à 800 000F pour un auteur prestigieux). Dans certains cas, les droits peuvent être plus élevés, par exemple s'il s'agit de l'adaptation d'un roman à succès. La solution consiste alors à intéresser l'auteur à la production.

L'écriture du scénario dure environ un an. Pour éviter de s'engager à l'aveuglette et mieux maîtriser son financement, les producteurs choisissent parfois de décomposer la phase d'écriture en demandant d'abord au scénariste un synopsis de 20p., puis une continuité dialoguée de 60 à 100p., et enfin le découpage complet comportant les indications techniques de mise en scène.

Ce schéma de production n'est pas le seul possible. Dans certains cas, c'est le metteur en scène qui est à l'origine du film et qui propose un sujet ou un scénario déjà prêt à un producteur.

Malgré les discours volontiers affichés par la plupart des producteurs, personne ne sait jamais, à la lecture d'un scénario (ou quand il en commande un), les résultats du film qui en sera tiré. Entre l'écriture du scénario et la sortie d'un film, il se déroule couramment un an et demi et il est

difficile d'anticiper les goûts du publics qui sont volatiles. Quelquefois, le jugement initial est confirmé ,d'autre fois, il s'avère totalement erroné. J. Driencourt en donne deux exemples : *Le miraculé* de J-P Mocky a rencontré un succès conforme à ses espérances, à l'inverse, après la lecture du scénario, J. Driencourt avait refusé de participer à la production du *Dernier empereur* qui fut la réussite que l'on sait.

Dans ces conditions, il est difficile de mener un réel travail de marketing sur la seule base du scénario. Le producteur doit essentiellement s'appuyer sur sa conviction que le sujet est intéressant. On ne peut tester un projet de film qu'une fois que le film existe, c'est-à-dire une fois que les dépenses ont été faites. Même le tournage de scènes de démonstration ou de bandes-annonce est difficile à envisager car un tournage ne suit pas l'ordre chronologique du scénario et s'opère en fonction de la disponibilité des décors et des acteurs. Il reviendrait trop cher de tourner une première fois, démonter les décors, assurer le financement et tourner à nouveau. Par contre, une fois le film terminé, il est possible de faire comme aux USA, c'est-à-dire d'organiser des "previews" pour tester les réactions du public et faire le montage définitif en conséquence. En France, toutefois, cette pratique est inusitée.

#### ***LA RENCONTRE AVEC LE MILIEU ARTISTIQUE***

Une fois le scénario écrit, le producteur doit mettre en face de ce texte une équipe artistique (metteur en scène, comédiens et techniciens). Certains producteurs cumulent plusieurs fonctions (producteur, metteur en scène, comédien, scénariste) mais en pratique, ils ont toujours besoin d'un producteur délégué.

Pour constituer l'équipe qui réalisera le film, il est nécessaire de susciter l'adhésion autour du projet envisagé. Il est donc essentiel que le producteur soit passionné par le scénario. A ce stade, en effet, il doit surtout réussir à convaincre. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'il se faut se mettre d'accord avec le metteur en scène sur une conception commune du film : options esthétiques, choix des acteurs, forme et durée. A ces étapes de la production, la notoriété est importante car elle permet d'établir des relations de confiance.

#### ***Le pouvoir du metteur en scène***

Le choix du metteur en scène est crucial car la loi française donne au réalisateur un droit inaliénable sur la finition du film (montage final, divulgation, ..). En cours de tournage, un metteur en scène peut parfaitement choisir de retirer son nom du film en rendant ainsi caducs tous les contrats de financement passés qui se réfèrent toujours au film par son titre et le nom du réalisateur.

Avant de s'engager, le producteur doit accepter de passer du temps pour évaluer ce que seront les rapports futurs entre le metteur en scène et les comédiens, sa façon de gérer les problèmes, ... Une bonne connaissance du

metteur en scène est essentielle pour établir des relations confiantes mais aussi pour fixer le coût probable du film et déterminer un taux éventuel de dépassement (plus important à prévoir par exemple s'il s'agit d'un metteur en scène jeune ou tyrannique). Une fois le tournage commencé, le producteur n'a plus la possibilité d'intervenir directement alors que les conflits artistiques et de personnes peuvent s'éterniser et s'envenimer. Il est alors plongé dans un système à double commande semblable à celui de l'armateur qui possède un bateau mais reste tributaire du capitaine qui le pilote.

Contrairement aux USA, le statut des metteurs en scène en France les conduit à la "starisation". O. Welles a ruiné plusieurs producteurs et arrêté plusieurs films en cours de tournage sans aucun dommage pour sa notoriété. Les réalisateurs, jaloux de leur statut, ont la possibilité de se faire payer très cher pour des tournages publicitaires. Ils peuvent donc se contenter de ne tourner que peu de films de long métrage, pour le plaisir et pour se valoriser en tant qu'auteur, sans chercher à tout prix le succès public. Pour le metteur en scène, un échec commercial ne représente donc pas une vraie sanction économique.

Le producteur est dans une position exactement inverse. Il cherche d'abord à faire une opération qui dégage un profit à plus ou moins long terme tout en ménageant son image à l'égard des auteurs (pour ne pas apparaître trop autoritaire ni trop laxiste) et des financeurs.

Concilier des objectifs aussi antagonistes nécessite de s'appuyer sur une réelle complicité avec le metteur en scène. D'ailleurs, un producteur dit couramment "j'ai fait tel ou tel film ..." en utilisant les mêmes termes qu'un metteur en scène. Quand le producteur est méfiant à l'égard du metteur en scène, cela devient vite réciproque et chaque décision à prendre fait alors l'objet de longues négociations. Certains metteurs en scène provoquent cependant facilement des conflits avec leur producteur car cela les aide à travailler, dans ce cas, les tensions restent le plus souvent superficielles et se maîtrisent facilement. Le couple artiste/ gestionnaire donne donc lieu à une relation complexe qui ne se réduit pas à l'opposition entre un "gestionnaire castrateur" et un "artiste tyrannique". D'un côté, les auteurs ont besoin des producteurs car il s'agit d'un métier spécifique que les metteurs en scène ne peuvent assurer, sauf rare exception. De l'autre côté, le producteur trouve intérêt à collaborer avec un metteur en scène-auteur car cela le décharge de certaines décisions artistiques et du choix des collaborateurs techniques qui peuvent appartenir au réseau du réalisateur.

#### *Un risque non finançable : le dépassement budgétaire*

Le danger pour un producteur consiste plutôt dans les dépassements budgétaires et, de façon beaucoup plus rare, dans l'arrêt total du film en cours de tournage. Un dépassement d'une semaine de tournage représente en effet un surcoût d'environ 10 à 20% du budget.

Les raisons de tels dépassements peuvent être variées : estimation initiale incorrecte, relations tendues avec les acteurs ou mauvaises gestion et organisation du tournage. Le producteur doit donc bien s'assurer, au départ, que l'équipe technique et artistique s'accordera et sera en mesure d'achever le film.

Une société de production ne peut pas faire financer le risque de fabrication (essentiellement les dépassements budgétaires) et est obligée de les assumer à 100%. Aux USA, il existe des sociétés qui assurent la "garantie de bonne fin", moyennant un pourcentage du budget et en confiant éventuellement le film à finir à un nouveau metteur en scène. En France l'IFCIC, un organisme de cautionnement mutuel de la profession, avait tenté de faire la même chose mais s'est heurté au cadre légal qui est différent. En France, en effet, la protection des auteurs empêche d'agir directement sur le film (en reprenant le montage ou en changeant le metteur en scène par exemple).

Le producteur peut difficilement se préserver des aléas quand ils tiennent au comportement du metteur en scène. Il n'est même pas possible de fixer, par contrat, la durée attendue du film. Dans le cas de *Camille Claudel*, la commande au metteur en scène portait sur un film de 1h30 et sur une série télévision de 3h. Le réalisateur a livré pourtant un film de 2h50, et aucun recours n'était possible. Pourtant, la commercialisation rapide de la série en cassette en a pâti. Elle suscitait en effet des problèmes juridiques puisque la série (de 3h) ressemblait trop au film (de 2h50) et risquait se voir opposer un délai d'exploitation de 12 mois.

Face à de telles difficultés, les producteurs restent impuissants et ne peuvent même pas susciter une modification de la loi de 1957 sur le droit d'auteur car leur poids économique reste très faible. Le seul lobby influent dans l'industrie cinématographique est celui des exploitants de salle car ils sont nombreux et, dans leurs villes, en contact direct avec les élus.

Dans un tel contexte, le producteur doit donc savoir le plus tôt possible si le film est en dépassement. La difficulté est cependant que, même en étant sur le plateau, on s'en aperçoit difficilement. Il faut pour cela connaître parfaitement le plan de tournage et l'état des "minutes utiles" tournées. Car un metteur en scène tourne toujours plus de scènes que nécessaire surtout lorsqu'une série télévision est réalisée en même temps que le film. Le producteur doit donc assurer un travail important d'encadrement et de contrôle budgétaire.

#### *Des dépassements difficilement maîtrisables*

En cas de dépassement, plusieurs questions se posent inévitablement : qui paye véritablement ? le producteur délégué a-t-il des droits et des devoirs particuliers par rapport aux autres cofinanceurs ?

Dans la pratique, l'identité de celui qui paye dépend du montage financier et de la répartition des investissements entre le producteur, le distributeur éventuellement engagé et les organismes financiers commanditaires selon qu'ils se seront, ou non, garantis sur les recettes télévisuelles.

Le producteur délégué, qui passe les contrats avec les auteurs et répartit ensuite les recettes entre les différents ayant-droits, impute une partie des frais engagés par sa société sur le devis du film, dans le poste des frais généraux et dans la limite de 7%. En cas de dépassement, ce seront ces frais qui pâtiront en premier. Ensuite, si le film aborde une tranche budgétaire non prévue, il s'avère souvent nécessaire de revoir le plan de

financement en cours de route. En général, cela consiste à revendre une partie des droits à recettes. C'est cependant assez facile car les rushes déjà tournés peuvent être montrés et préfigurent le film.

On pourrait s'étonner du faible niveau relatif des dépassements dans un contexte où l'incertitude est si forte. Cela tient à ce que les dépassements correspondent à des situations variées. Parfois, le producteur accepte des dépassements s'il a l'impression que ceux-ci sont justifiés, permettront d'améliorer la qualité et contribueront donc au succès futur. Dans d'autres cas, le dépassement provient simplement d'une mauvaise prévision, d'une erreur ou d'une incompétence du réalisateur et les sommes en jeu peuvent alors devenir particulièrement importantes.

### *LES OPTIONS DE FINANCEMENT*

Une fois l'équipe de tournage constituée, le producteur peut véritablement effectuer le chiffrage du budget et s'occuper du financement.

En ce qui concerne l'ensemble du financement, J. Driencourt estime que trois paramètres sont déterminants : la capacité de la société à assurer un risque, l'incertitude sur le risque de fabrication, les recettes à attendre sur le court, le moyen et le long terme.

A cette nouvelle étape de la préparation, le producteur essaye de prévoir ce que sera la carrière et la forme finale du film. S'adressera-t-il au grand public ou sa clientèle sera-t-elle ciblée ? Sera-t-il d'un accès difficile ? Aura-t-il une carrière à la télévision ? Sa durée de vie sera-t-elle longue, courte ? etc.

La compétence et la technique du producteur se manifestent en grande partie dans son aptitude à fournir des réponses à de telles questions : dans sa capacité de prévision et d'anticipation avant le financement proprement dit. Comme le note J. Driencourt, il s'agit "d'être particulièrement malin", ce qui tient davantage à l'expérience qu'à des connaissances formalisées. Prenons l'exemple des films comiques. Une "règle" veut que ce genre de film demande 4 scènes fortes qui mobilisent les 2/3 du budget, le reste relevant du comique de dialogue ou de situation. Quand le scénario comporte trop de scènes comiques, le producteur doit savoir qu'il ne pourra consacrer à chacune suffisamment de moyens et qu'il lui faudra saupoudrer son budget. Dans ce cas, les scènes risquent de ne pas être assez construites car on ne disposera pas des ressources suffisantes et aucune ne fonctionnera alors correctement.

### *Producteur : un métier qui a évolué*

Pour devenir producteur, peu de qualifications certifiées sont cependant nécessaires. Il suffit de 300 000F de capital pour créer une société et d'une autorisation du CNC qui est accordée quasi-systématiquement. Dans le milieu cinématographique, la plupart des personnes sont attirées par la réalisation et la concurrence n'est donc pas très forte. Cet accès relativement facile à la production explique qu'on compte actuellement près de 1 000 sociétés de

production régulièrement enregistrées dont seules 200 sont réellement actives, pour 130 films tournés en moyenne par an.

Les producteurs indépendants ont longtemps été perçus comme exerçant un métier à risque, celui de joueur, et ne suscitaient pas l'intérêt des financiers. Jusqu'aux années 70, la totalité des recettes d'un film provenait de l'exploitation en salle. Les trois chaînes publiques étaient en situation de monopole et ne représentaient pas un réel marché pour le cinéma. Dans ces conditions, la durée de vie d'un film était assez courte, de l'ordre de trois ans au maximum. L'exploitation était surtout rythmée par la succession des exclusivités : 1ère exclusivité Paris, 2ème exclusivité Paris, exclusivité Province, ... salles paroissiales. Le financement était essentiellement assuré par des relais à court terme. Les banques spécialisées prêtaient de l'argent en se remboursant sur les recettes et en se couvrant sur les recettes des films précédents. Les producteurs étaient totalement tributaires de l'exploitation. La gestion du risque se faisait sur la durée : comme la fréquentation moyenne était importante, il était très rare qu'un producteur accumule des échecs successifs.

Les producteurs ne disposaient cependant pas d'actifs car les films n'ayant pas de deuxième carrière à la télévision, il n'existait pas d'effet de stock ni d'exploitation possible au delà de trois ans. Les catalogues des droits ne constituaient ni une richesse, ni une garantie. Il s'agissait donc d'une seconde raison de désintérêt de la part des investisseurs financiers.

#### *Des films à la rentabilité de plus en plus étalée*

Au début des années 80, la fréquentation dans les salles s'est effondrée (40% de baisse entre 82 et 88 !) alors que les recettes issues de la télévision et de la vidéo augmentaient : plus de chaînes, plus de films diffusés (500 en 70, 1 300 en 88), développement du câble et des cassettes. La carrière des films s'est allongée et leurs conditions de financement ont changé. La transformation de la structure de rentabilité des films provient moins de l'ouverture d'un nouveau marché (celui de la télévision) que d'un étalement plus grand des recettes dans le temps. Les gains retirés de la télévision ne sont effectifs que deux ou trois ans après la sortie salle.

Dans ces conditions, les financements traditionnels du cinéma sont devenus inappropriés. Les films qui s'amortissaient en un an ou deux nécessitent maintenant une dizaine d'années, ce qui conduit les producteurs à orienter différemment leurs pratiques de financement.

Les recettes d'un film se répartissent dorénavant de la façon suivante :

Une première génération de recettes provient de l'exploitation en salle (qui dure 6 mois au maximum), des droits de passage sur Canal+ et de l'édition de vidéocassettes (ces recettes s'étalent sur l'année qui suit la sortie du film). La deuxième génération des recettes correspond à des échéances plus éloignées et est directement liée à la télévision : les droits de passage s'échelonnent sur une très longue durée (grâce aux rediffusions) et peuvent donc être quasiment illimitées. Il faut toutefois noter que le montant des sommes ainsi versées dépend toujours, au moins au départ, des résultats de la sortie en salle.

Des sociétés de financement défiscalisées, les Sofica, interviennent de plus en plus massivement dans le cinéma en visant une rentabilité à 5 ou 10 ans et en permettant au producteur de financer ses dépenses de court terme ; dans la pratique toutefois, elles tendent à éviter de prendre des risques et préfèrent se couvrir grâce aux recettes télévision qui sont assurées.

Cette situation est différente de celle des abris fiscaux du même type qui existent aux USA. Les sociétés y prennent effectivement en charge le risque de court terme. Elles s'engagent sur les recettes salles et répartissent leur risque sur une série de plusieurs films a priori connus des actionnaires. Ce système est davantage conforme aux besoins des producteurs car il leur permet de constituer des fonds propres sur la base de recettes garanties et échelonnées dans le temps.

### *A chaque film, son plan de financement*

L'organisation du financement d'un film est donc intimement lié à la prévision que le producteur peut faire sur sa future carrière. On recourt pour cela à des méthodes traditionnelles de gestion de portefeuille tenant compte des rentabilités attendues dans le temps : on mélange des investissements à court et long termes, sur la base de garanties et de contreparties différentes. En aucun cas, en effet, un financeur n'assure 100% du budget d'un film. Il faut donc déterminer les contreparties à attribuer à chacun des co-financeurs. Le seul exemple de financeur unique était M. Dassault qui, sur l'ensemble des films qu'il a produit, a connu des échecs mais aussi des succès importants (*La Boum 1 et 2*). A l'inverse, dans certaines configurations, le nombre des partenaires est tel qu'aucun ne dispose de participation significative. C'est le cas pour *Cyrano de Bergerac*. Dans une telle situation, les investisseurs peuvent préférer revendre leur part avant la sortie du film, en engrangeant ainsi des bénéfices sur leur simple prise de risque.

En somme, la structure de financement des films est tout à fait comparable aux mode d'organisation des Lloyds où des investisseurs individuels, les "names", s'engagent sur leur fortune en prenant des risques des projets très variés. A l'origine, il s'agissait d'ailleurs d'armer des bateaux pour les colonies en répartissant le financement sur différents investisseurs, tout comme dans l'exemple de *Cyrano*. J. Driencourt ajoute cependant que la comparaison a des limites qui tiennent à l'ampleur des projets. Quand un film ne coûte que 20MF, le producteur peut prendre en charge tout seul le risque et limiter ses pertes. Par contre, pour des opérations de 100MF, les investissements sont beaucoup plus importants et le risque n'est plus maîtrisable par lui seul. De telles opérations sont cependant de plus en plus fréquentes, dès que l'on vise une carrière internationale et les normes de qualités correspondantes.

Une des caractéristiques actuelles du cinéma français est qu'il n'y a plus de "succès moyen". Ce phénomène ne dépend pas du budget initial. Deux films aussi différents que *Le grand bleu* et *Prénom Carmen* peuvent, par exemple, être tous deux de bonnes affaires pour leur producteur. Le premier a coûté 60MF et s'est remboursé aux 4/5 à sa sortie en salle ; tout le reste des recettes (la TV) constituait donc le bénéfice. En dépit d'un budget sans

commune mesure, le second film est exactement dans la même situation ; grâce à un coût modeste de 7MF, il s'est également amorti sur la sortie salle avec les 600 000 spectateurs fidèles de Godard.

Tous les types de films ont donc leur public. La télévision ne crée pas un marché spécifique pour les "mauvais films". La télévision rend simplement plus difficile la réalisation de certains bons films qui peuvent se situer à la frontière du cinéma expérimental. On pense à ceux de Philippe Garrel par exemple. A l'inverse, dans un contexte de faible fréquentation des salles, certains films ont des succès d'audience à la télévision sans avoir eu de succès en salle.

#### *Une concurrence accrue pour l'accès aux media*

Le changement des modes de financement tient aussi à ce que les deux tiers des films ne remboursent pas, sur les recettes-salles, leurs dépenses de sortie : publicité, tirage des copies, relations publiques. La concurrence accrue entre les films favorise le gonflement des dépenses publicitaires. J. Driencourt précise que ce ne sont pas les producteurs qui assurent la promotion d'un film et la publicité. Ces dernières sont prises en charge par les distributeurs qui se remboursent sur les premières recettes. Le producteur donne cependant le plus souvent son avis, ne serait-ce que pour assurer la cohérence entre le film et l'image qui en est donnée. Il faut noter qu'une dizaine d'attachés de presse importants se partagent presque tous les films qui sortent à Paris. Il s'établit entre eux et les journalistes spécialisés un rapport complexe fait de négociation et d'échanges : des articles contre des photos et des interviews.

Les batailles médiatiques (publicité, reportages rédactionnels, critiques, commentaires, diffusion de photos ou d'extraits de films, ...) se montent en accord avec les comédiens et le metteur en scène. La promotion d'un film peut cependant soulever des difficultés quand tous les collaborateurs ne jouent pas le jeu et refusent, par exemple, d'assurer des passages à la télévision ou de répondre à des interviews à l'occasion de la sortie du film.

#### *Un exemple de financement*

Pour illustrer son propos, J. Driencourt détaille le cas d'une de ses productions récentes, menées en collaboration avec Christian Fechner, *Camille Claudel*. Le film a coûté près de 100MF et a nécessité deux ans de travail, 19 semaines de tournage (dont une seule de dépassement). Sa caractéristique était qu'il marquait le retour de deux stars (I. Adjani et G. Depardieu), et qu'il s'agissait du premier film d'un ancien directeur de la photographie, B. Nuytens. Malgré sa distribution prestigieuse, le film représentait donc un certain risque parce qu'il s'agissait d'un film de débutant et parce qu'un ancien chef opérateur cherche toujours à soigner la qualité de l'image. Le tournage prend donc du temps et revient plus cher que si le metteur en scène est un directeur d'acteur.

En dépit de ces difficultés, le chiffrage initial s'est avéré correct et le budget final est resté dans les limites prévues. Le financement était constitué de la façon suivante :

la société de production investissait 20MF sur ses fonds propres,  
 une SOFICA est intervenue pour 15MF,  
 Gaumont Distribution pour 8MF,  
 A2 pour 40MF contre l'exclusivité des diffusions TV et la réalisation d'une version série du film,  
 enfin, une aide automatique du CNC complétait le budget avec 13,5MF.

Pour justifier ces investissements, il a fallu dans le même temps proposer des contreparties, en faisant des hypothèses sur les recettes attendues.

C. Fechner pensa que le film aurait un très gros succès (un million de spectateurs sur Paris). Il fut donc décidé de fonder les récupérations des investisseurs sur les recettes-salle afin de conserver le bénéfice des droits de télévision ainsi que les recettes résultant des rediffusions. Gaumont s'est vu attribuer 35% des recettes, A2 idem, et la Sofica 18%. Dans les contrats signés, il était prévu que si les financeurs n'étaient pas intégralement remboursés à l'issue de l'exploitation en salle, ils gardaient les mêmes pourcentages sur les recettes annexes (contre 10% seulement en cas de succès). La Sofica demandait même 100% des droits de passage Canal+ (soit 11MF) et A2 100% des droits de passage télévision. En définitive, si le film marchait fort (comme prévu), les producteurs récupéraient rapidement les recettes annexes. Par contre, en cas de succès moyen, les premiers remboursements seraient repoussés beaucoup plus loin dans le temps.

En définitive, les prévisions de budget se sont révélées exactes pour la réalisation du film et il n'y a pas eu de dépassement. Par contre, le film avait été prévu pour 1h30 et durait en fin de compte 2h50. Or un film long est difficile à exploiter en salle ; il peut rebuter les spectateurs mais surtout il conduit à supprimer une séance de projection par jour. Les producteurs estimèrent donc indispensable de revoir le montage pour réduire le temps de projection. Ils se sont alors heurtés à différents problèmes. I. Adjani était coproductrice, surveillait le montage en tant que telle et était réticente à voir ses scènes coupées. Pour sa part, malgré de longues discussions, le réalisateur n'acceptait pas de voir son film réduit. Le film a donc été exploité dans une version plus longue que prévue et n'a pas fait le succès escompté. Il a bien marché (750 000 spectateurs), mais insuffisamment. Toutes les recettes ont ainsi été décalées dans le temps, "d'un passage TV" environ, soit 3 ou 4 ans.

La Sofica, qui a pour objectif de prendre des risques sur le long terme, a été remboursée tout de suite en faisant des bénéfices. A2 est rentrée à peu près dans ses fonds. Quant à eux, les producteurs ne seront remboursés que dans une dizaine d'années.

L'exemple de *Camille Claudel* donne à J. Driencourt, en conclusion, l'occasion d'évoquer le rôle des récompenses et de la critique. Il note que l'importance des prix dans les festivals dépend énormément du moment auquel ils interviennent. Ainsi, le film qui était sorti en Juin 88 et a obtenu un César en Mars 89. Il n'y a cependant pas eu de retombées car les gens qui désiraient voir le film l'avait déjà vu.

*DES LECONS POUR L'ENTREPRISE*

En dépit de son exotisme apparent, l'exemple de la production cinématographique offre de nombreuses parallèles avec les contextes industriels plus traditionnels. Le modèle de la fabrique, qui servit longtemps de référence pour la gestion des entreprises, se révèle en effet de moins en moins conforme à la vie des affaires. L'industrie vit désormais au rythme de projets lancés au coup par coup, entâchés de fortes incertitudes, nécessitant la mise en oeuvre de contrats nombreux et difficiles à coordonner. De ce point de vue, le cas de la production cinématographique est sans nul doute moins hétérodoxe qu'il n'y paraît à première vue. Il fournit en particulier un nouvel exemple des modèles de "chantier" déjà évoqué dans ces colonnes. L'industrie cinématographique utilise un mode d'organisation "par projet" qui a été éprouvé depuis longtemps, qui a su se transformer et s'adapter. Elle offre donc aujourd'hui un exemple à méditer pour les responsables d'organisations plus classiques.