

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PRODUCTEURS : UNE ÉTUDE DE LEURS APPORTS À LA CRÉATIVITÉ
EN CINÉMA ET EN TÉLÉVISION AU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
AMÉLIE COUTURE-TELMOSSE

NOVEMBRE 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avant de commencer ce mémoire, je tiens à remercier les producteurs qui ont accepté de participer à ce projet avec beaucoup de générosité. Par intuition, par hasard ou par grande chance, je suis tombée sur des gens remarquables, ce qui m'a permis d'être en contact avec l'excellence et l'amour dans un contexte où parfois le pessimisme et l'amertume l'emportent. Jamais auparavant je n'avais entendu parler de produire avec tant d'émotivité, de bienveillance et de vitalité. Ces rencontres sont donc une source importante d'optimisme, d'énergie et d'engagement. J'espère arriver à rendre compte dans les pages qui suivent, humblement, de ces éléments que l'on associe trop peu, je trouve, au rôle du producteur.

Je tiens aussi à souligner l'encadrement le plus inspirant qu'il m'a été donné d'avoir, dans un processus d'écriture par la directrice de ce mémoire de maîtrise, Consuelo Vásquez. Les gens sensibles aux communications et aux manières de guider la création savent à quel point ce type d'accompagnement est distinct, délicat et qu'il n'est pas donné à tous d'avoir ce talent. J'ai appris à me laisser diriger, en toute assurance, par une femme qui sait faire confiance et orienter sans prescrire, qui pose des questions qui inspirent toujours une réflexion pertinente. En plus, je considère avoir eu le privilège d'observer une grande guide et communicatrice, une belle résonance avec le sujet de ce mémoire. Merci infiniment.

Pour terminer, je tiens à remercier un passionné des phénomènes liés aux humains au travail et d'innovations, celui que je peux appeler mon amoureux, mais aussi Manuel Théberge, *nerd* des robots gentils et docteur en gestion, pour nos fascinantes discussions, son écoute attentive et son émerveillement devant mes idées lorsque j'en avais besoin. Quel privilège de vivre ensemble.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1	
LA PROBLÉMATIQUE.....	5
1.1. Où est la créativité ?.....	6
1.2. Portrait d'une industrie culturelle et créative	12
1.3. Producteur, un acteur culturel et industriel	21
<i>1.3.1 Un acteur-clé au Québec</i>	22
<i>1.3.2 Un rôle moins documenté par la littérature</i>	28
1.4 La question et les objectifs de la recherche	34
1.5 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche	35
CHAPITRE 2	
LE CADRE CONCEPTUEL	37
2.1 Vers une créativité distribuée	39
<i>2.1.1 Déplacer le locus du créateur unique vers un système</i>	41
<i>2.1.2 Créativité, processus créatif et personne créative</i>	42
<i>2.1.3 Une approche systémique de la créativité en production</i>	45

CHAPITRE 3	
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	54
3. Une recherche qualitative de type exploratoire	54
3.1. La stratégie de recherche : le récit de pratique.....	55
3.2. Le recrutement des producteurs	56
3.3. La stratégie de collecte de données.....	56
3.4. La stratégie d'analyse	62
CHAPITRE 4	
L' ANALYSE DES DONNÉES	65
4.1 Le rapport du producteur au domaine	66
4.1.1 <i>Maîtriser le domaine et situer son projet par rapport au domaine</i>	66
4.1.2 <i>Produire avec l'objectif de contribuer au domaine</i>	69
4.1.3 <i>Synthèse, atteindre le domaine comme grand souhait</i>	73
4.2 Le rapport du producteur au champ	73
4.2.1 <i>Répondre aux besoins du champ pour y faire entrer un projet</i>	74
4.2.2 <i>Synthèse, le producteur comme médiateur et entrepreneur culturel</i>	87
4.3 Le rapport du producteur à la personne créative	90
4.3.1 <i>Protéger une vision</i>	90
4.3.2 <i>« Leader » des créatifs</i>	97
4.3.3 <i>Synthèse, le producteur comme attaché au scénariste et/ou au réalisateur</i>	102
4.4 Le rapport du producteur au projet.....	104
4.4.1 <i>Se laisser mouvoir par le projet</i>	105
4.4.2 <i>Agir comme gardien du contenu et de la vision du projet</i>	107
4.4.3 <i>Planifier, coordonner, administrer et gérer le projet</i>	110
4.4.4 <i>Synthèse, le producteur gère de l'incertitude et travaille à réduire l'ambiguïté</i>	112

CHAPITRE 5	
LA DISCUSSION	114
5.1 Que font les producteurs ?	115
5.2 Discussion sur la créativité dans le système actuel de la production cinématographique et télévisuelle au Québec	119
CONCLUSION.....	126
ANNEXE A	
SUMMARY OF THEORIES OF CREATIVITY DE KOZBELT, BERGHETTO, ET RUNCO (2010)	132
ANNEXE B	
EXEMPLE TYPE D'UN COURRIEL DE SOLlicitATION POUR LE RECRUTEMENT DES PRODUCTEURS PARTICIPANTS	132
ANNEXE C	
EXEMPLE DE SCHÉMA D'ENTREVUE	135
ANNEXE D	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT RELATIF À LA PARTICIPATION	138
RÉFÉRENCES	138

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1. A systems model of creativity de Csikszentmihalyi (2006)	49
2. Adaptation du modèle systémique de la créativité de Csikszentmihalyi pour une étude des apports du producteur à la créativité en cinéma et en télévision au Québec à l'étape du développement (2017)	53

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1. Portrait des producteurs rencontrés.....	59

RÉSUMÉ

Ce mémoire se penche sur le cas des producteurs en cinéma et en télévision au Québec ainsi qu'à leurs apports à la créativité. Alors que le terme créativité semble être le maître mot des politiques et des entreprises (Bouquillion, Miega, Moeglin, 2014), que le paysage culturel subit de profonds changements liés au numérique, il est étonnant de constater que le métier de producteur soit peu présent dans la littérature (Spicer, McKenna, et Meir, 2014a; Hesmondhalgh, 2010). C'est pourquoi notre attention a été attirée sur cet acteur central du système de production au Québec. Cette recherche vise à démystifier son rôle dans la créativité pour comprendre comment le producteur y participe en fonction du contexte de la production cinématographique et télévisuelle au Québec. Pour y arriver, nous avons rencontré des producteurs chevronnés de films et de séries télévisées, en documentaire et en fiction, afin d'étudier ce qu'ils font à l'étape du développement d'un projet. Guidés par l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren, 2006) et l'approche systémique de la créativité de Csikszentmihalyi (2014) nous nous sommes penchés sur les relations qu'entretient le producteur avec son système par l'étude de leurs filiations pour faire un examen de leurs interactions. Les résultats obtenus nous permettent de décentraliser la créativité d'une personne unique vers un système et ainsi mieux saisir le rôle du producteur au Québec, dans ses interactions et rapports avec les différentes dimensions du système, comme son rapport à son domaine, à son champ, à la personne créative et à son projet, en plus de dégager des aptitudes, certaines forces, des tâches, des contraintes et des attitudes essentielles à l'exercice de ce métier.

Mots-clés: Producteur; production ; créativité; cinéma; télévision; approche systémique; interactions; culture; Csikszentmihalyi; communication organisationnelle

INTRODUCTION

Bientôt 15 ans à œuvrer dans la sphère culturelle et médiatique, je réalise avoir toujours eu la culture dans le ventre, mais ses acteurs, les humains derrière, dans le cœur. Au-delà des contenus sur lesquels j'ai pu travailler, j'ai été marquée par la façon de faire des projets, inspirée et rebutée par « du monde », intriguée par des interactions subtiles, séduite par les possibles de la créativité, ses processus et les décisions prises dans la communication.

C'est probablement pour cela que j'ai voulu m'aventurer dans une maîtrise avec l'intention de sonder, dans un mémoire, la nébuleuse et populaire notion de créativité appliquée au contexte du travail en équipe.

Je suis rentrée là-dedans avec une approche empreinte de valeurs, comme une culture du dialogue basée sur l'écoute active, l'échange et la cocréation. Ces assises me permettent d'envisager la créativité comme *constitutive* d'une démarche, d'interactions et non comme le résultat d'interactions ou l'effet d'une démarche. Cela m'amène aussi à dire que la créativité est un processus qui s'incarne dans « le faire », dans des échanges et que cette dynamique prend de la valeur et du sens par le travail commun. J'accorde une importance à l'action et cela suppose chez moi l'existence d'un *savoir d'action*, d'un terrain d'étude fécond où je m'intéresse à ce que les gens font et comment ils interagissent, un tout qui prend corps dans la communication.

Pour ce mémoire, une première intuition de recherche est survenue avec la sensation d'un écart entre les impératifs de productivité — qui viennent avec une pression pour innover — et les processus connus qui favorisent la créativité. Entre ces deux rives il semblait y avoir un flou, un *conflit*, entre certaines pratiques au niveau de la production et un idéal généralisé de créativité.

Une deuxième intuition s'est imposée plus tard, portée par des réflexions induites par le champ de psychosociologie comme la notion de dialogue (Bohm, 2004; Dixon, 1998; Isaacs, 1999; Pauchant, 2002), d'engagement (Joule et Beauvois, 1987; Kiesler, 1971; Vera et Crossan, 2005) et de leadership (Mumford, Connelly, et Gaddis, 2003; Mumford, Scott, Gaddis, et Strange, 2002). Mais c'est lorsque j'ai pris connaissance de la communication organisationnelle, dans une perspective de communication organisante (Weick, 1979), que j'ai découvert les outils pour envisager la fragilité et la complexité qui vient avec la façon dont la communication peut organiser la créativité, via le *sensegiving*, le *sensemaking* (Weick, 1979; Weick et Sutcliffe, 2007) et d'autres concepts découlant de l'improvisation organisationnelle et du bricolage (Baker, 2007; Bechky et Okhuysen, 2011; Cornelissen, Mantere, et Vaara, 2014; Hatch, 1999; Humphreys, Ucbasaran, et Lockett, 2012; Vera et Crossan, 2005; Weick, 1998; Weick et Sutcliffe, 2007).

C'est à ce moment que j'ai perçu l'objet d'étude qui m'intéressait autrement, en voulant circonscrire mon regard sur le milieu de la télévision et du cinéma au Québec, je me suis posé cette question, inspirée par Weick (1979) : « Who's organizing here ? ». Ma réponse est devenue la porte d'entrée pour ce travail de recherche : c'est le producteur, celui qui est associé à la gestion de projets de films et de séries télévisées.

Ainsi, dans ce mémoire, j'aborde à la fois une facette de la gestion de projets créatifs, la production, et la créativité dans l'une de ses dimensions transversales, la communication. Comme la gestion a pour l'une de ses composantes essentielles la communication (Barnard, 1968), j'explore la façon dont la communication organise la créativité à travers le travail du producteur au Québec en questionnant plus spécifiquement comment le producteur participe à « organiser » la créativité.

Considérée de la sorte la créativité devient une construction située, qui favorise la communication dans sa manière d'organiser, d'inspirer ou de diriger. Cela permet une

piste de réflexion féconde, multidisciplinaire dans le cadre d'un mémoire de maîtrise pour susciter à la fois une analyse sur la créativité, la communication et sur le métier de producteur au Québec.

Le premier chapitre de ce mémoire expose la problématique concernant les enjeux liés au système de production en cinéma et en télévision au Québec. Un univers changeant, complexe où la créativité se présente parfois comme une injonction. Une période où il semble être plus que jamais important « d'être bon » à produire et capital d'élaborer des savoirs à cet effet. De plus, ce chapitre situe la production et le travail du producteur dans un secteur normé, structuré et en changement. Par contre, lorsque venu le temps de bien appréhender cette réalité sur le plan théorique, nous avons observé qu'il existe peu d'écrits sur le sujet du producteur au Québec, comparativement à d'autres corps de métiers. Avec ce constat, il a donc semblé opportun de documenter ce rôle moins bien défini sur le plan théorique jusqu'à présent au Québec et d'en faire découler la question de recherche et la pertinence scientifique et communicationnelle de celle-ci.

Dans le deuxième chapitre, l'appareil conceptuel utilisé pour appréhender l'objet d'étude est présenté. Tout d'abord j'y expose la posture ontologique que j'adopte pour aborder l'examen de la créativité, soit l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren, 2006). Je propose ainsi de considérer la créativité comme un processus communicationnel et non comme la propriété d'un acteur, le résultat d'une transaction ou l'effet d'une démarche dite créative. Dans ce contexte, ce sont les interactions qui sont porteuses de sens. Sur le plan épistémologique, je me base sur l'approche systémique de la créativité et plus spécifiquement les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi. Ainsi, je reprends l'idée de Csikszentmihalyi que la créativité est un processus dynamique entre une personne créative, son champ et son domaine. Je place le producteur comme un acteur clé dans ce processus et il devient la porte d'entrée pour observer le phénomène à l'étude, le point focal de ce mémoire. En d'autres mots, dans

cette vision où la créativité est systémique et constituée d'interactions complexes, c'est l'apport du producteur dans la créativité qui est mis en lumière.

Dans le troisième chapitre, j'expose la méthodologie qui a guidé ce mémoire : une méthode qualitative de type exploratoire qui valorise ce que les producteurs font, suivant les valeurs de la praxéologie, via la perception des producteurs de leur travail, une méthode aussi ancrée dans les bases de la phénoménologie. Par des entrevues semi-dirigées, différents récits de développement, de projets récents en cinéma et en télévision ont été recueillis auprès de producteurs québécois. C'est ce qui constitue le corpus des cas analysés. Les données ont été traitées dans le but de comprendre les différents rapports que le producteur entretient avec son système. Ce choix a été fait afin de mieux décrire son rôle et la nature de ses interactions, pour mieux mettre en lumière ce qui est propre au producteur et par le fait même, étudier son apport à la créativité.

Enfin, je partage les données recueillies ainsi que les résultats obtenus dans une analyse au chapitre quatre, en élaborant le rapport du producteur avec son domaine, son champ, la personne créative et un projet de film ou de série télévisée, pour ensuite présenter une discussion, au chapitre 5, sur l'ensemble de ce travail de recherche.

C'est ainsi que je vous propose mon mémoire de maîtrise : les producteurs, une étude de leurs apports à la créativité en cinéma et en télévision au Québec.

CHAPITRE 1

LA PROBLÉMATIQUE

Situer la créativité, c'est une occasion de remonter jusqu'à la source des grandes inventions et d'en raconter l'histoire. C'est toute la science derrière les réalisations et les découvertes qui transforment, façonnent et fascinent l'humanité. Aujourd'hui, l'intérêt envers cette discipline d'étude ne cesse de croître. Cette propension s'explique notamment à cause de tendances sociales, économiques et progressives lourdes que Sawyer (2012, p. 3) résume en quatre points :

- 1. Increasingly globalized markets result in greater competitiveness, even for industries that historically had been protected from significant challenge;*
- 2. Increasingly sophisticated information and communication technologies result in shorter product development cycle ;*
- 3. Jobs that don't require creativity are increasingly being automated, or are moving to extremely low-wage countries ;*
- 4. Increasing wealth and leisure time in advanced countries (and beyond) have increased the demand for the products of the creative industries. As of 2007, the creative industries represented over 11% of U.S GDP (Gantchev, 2007).*

Ainsi, le fait de « penser autrement » et d'être créatif s'impose dans multiples domaines notamment afin d'en assurer la pérennité. Ceci vient colorer le portrait actuel du cinéma et de la télévision lui aussi teinté de ces tendances qui prennent parfois l'apparence d'une injonction à la créativité.

Le chapitre suivant est structuré de manière à pouvoir à la fois brosser un portrait de la créativité, présenter le système de la production cinématographique et télévisuelle au Québec et situer le producteur dans ce cadre.

D'abord, nous proposons d'explorer différentes significations pour saisir ce que nous entendons par créativité dans le contexte de la production. Ensuite, nous observerons comment la créativité se présente comme une injonction en télévision et en cinéma au Québec et de quelle manière elle façonne notre problématique. Enfin, nous faisons état de ce que nous savons sur le rôle du producteur et comment il est un acteur-clé dans le système de la production au Québec.

Cette exposition de certains faits va nous mener à conclure ce chapitre par la présentation de nos objectifs et de notre question de recherche, suivie d'une réflexion à propos de la pertinence communicationnelle, sociale et scientifique de ce mémoire.

1.1. Où est la créativité ?

Terme un peu fourre-tout et souvent galvaudé, la créativité est devenue une discipline multidisciplinaire et transdisciplinaire incontournable. Dans son sens le plus populaire, la créativité se présente comme la propriété d'un individu. En effet, si l'on se fie à la définition du *Larousse* (Définitions : créativité - Dictionnaire de français Larousse), la créativité se traduit comme suit: capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur. Cependant, la créativité ne fait pas uniquement référence à la propriété d'une personne. En effet, plusieurs travaux s'éloignent d'une conception de la créativité comme étant une capacité ou une faculté caractéristique à un individu (Amabile, 1996b; Csikszentmihalyi, 2014b; Hennessey et Amabile, 2010; Kaufman et Sternberg, 2010; Runco, 2010; Sawyer, 2012; Sternberg, 1999)¹.

Explorons, dans un premier temps, comment se déploie ce déplacement du *locus* de la créativité, de l'individu vers le système. Dans un deuxième temps, voyons comment la créativité peut être entendue comme un discours social, gouvernemental et

¹ À titre de repère théorique, l'annexe A propose une synthèse de différentes approches en créativité.

institutionnel, qui fait référence à l'une des approches en créativité qui parle d'économie créative et d'industrie créative, pour mieux saisir comment la créativité peut être comprise dans sa dimension organisationnelle. Ainsi, pour faciliter ce parcours de ce qui peut être entendu par le terme créativité, nous allons structurer cette section de chapitre autour de la question : *où est la créativité ?*

Si on remonte à l'origine de l'apparition du mot créativité, dans les visions préchrétiennes, on trouve la notion de génie. Les Grecs, par exemple, associaient le concept de génie avec le pouvoir mystique qui pouvait provenir du bon vouloir des dieux (Runco et Albert, 2010). Aristote lui attribue les termes « démence » et « inspiration frénétique » (Runco et Albert, 2010). À ces conceptions, a succédé une vision romaine de la créativité où cette caractéristique, proprement masculine, pouvait être transmise à sa descendance (Runco et Albert, 2010). Ainsi, pour résumer ces premières représentations, la créativité se trouvait dans l'acte de Dieu et/ou guidée par la main divine.

Ensuite arrive le récit de la Genèse et de la création du monde, qui, selon Boorstin (1992) et Nahm (1957), considèrent l'artisan comme celui qui accomplit le travail de Dieu sur terre. Dans cet horizon, l'homme a une capacité de créer, mais aussi, la création vient s'inscrire dans une perspective sociale, selon Boorstin (1992, cité dans Runco et Albert 2010, p. 5) :

It declared that people become a community through their belief in a Creator and His Creation. They confirmed their creative powers through their kinship, their sharing qualities of God, their intimate and voluntary relationship to a Creator – God. Christianity, [by] turning our eyes to the future, played a leading role in the discovery of our power to create.

Vue ainsi, la créativité se situe dans l'individu, mais aussi dans une expérience collective qui dans son ensemble, est une œuvre qui appartient à une énergie plus grande, divine. Déjà, dans les premiers écrits, il semble que la créativité se trouve au

sein d'un système plus large et englobant, dans un système où différentes forces doivent agir ensemble pour que la créativité advienne.

De son côté Platon croyait que rien de nouveau n'était possible et que l'art était une tentative de reproduire ou d'imiter la réalité (Runco et Jaeger, 2012). Dans cette perspective, il n'y avait pas de créativité. En Orient, cette idée d'absence de créativité trouve quelques échos. Chez les hindous (1500-900 av. J.-C.), Confucius (c.551-479 av. J.-C.), les taoïstes et les bouddhistes, la création se trouve, au mieux, dans une découverte ou dans le mimétisme (Runco et Albert, 2010). Au dire de Boorstin (1992) :

Apparently the early Buddhists emphasized natural cycles, and thus "the idea of the creation of something ex nihilo (from nothing) had no place in a universe of the yin and yang" (Boorstin, 1992, p. 17).

Nous pouvons résumer les différences entre ces conceptions en disant qu'en Occident, l'homme a la possibilité de participer à la créativité alors qu'en Orient, la créativité est reléguée dans un collectif où l'individualisme n'est pas souligné (Runco et Albert, 2010). Les premières bribes d'une approche systémique se trouvent ainsi plutôt de ce côté. De l'autre côté du spectre, nous trouvons une approche plus individualiste, propre à l'Occident, proche des théories individualistes en psychologie.

La psychologie est la première science à vouloir reconnaître la créativité comme une discipline propre. Ces études particulières à la créativité étaient intimement liées à l'intelligence et les chercheurs estimaient qu'elle se trouvait dans le QI d'un individu (Runco, 2010). Dans cette optique, le potentiel de réalisation ou de développement de cette capacité n'était pas envisageable. C'est en outre par cette dissociation de l'intelligence que la créativité a trouvé sa légitimité comme champ d'études.

Les psychologues cognitivistes ont démontré que la créativité pouvait être déterminée, notamment, par l'environnement d'un individu et que ce dernier agissait sur lui. Ce déplacement conceptuel majeur, d'une personne à l'importance de son environnement, marque un tournant. La recherche la plus probante sur les effets d'un environnement de travail sur la créativité est celle de Andrews en 1975, lors de son observation d'un groupe de 115 scientifiques (Amabile, 1996a). Depuis cette recherche, graduellement, on vient à envisager la créativité comme « autour » d'un individu, et/ou capable d'agir sur une personne et/ou être le fruit d'interactions, avec des humains, mais aussi avec des éléments plus matériels.

Dans ce parcours de la littérature et des différentes approches, une autre tendance est de répondre à la question *où est la créativité ?* en faisant référence à la qualité d'un produit.

Lorsque la créativité est considérée comme étant « dans le produit », elle peut s'inscrire aussi dans une perspective socioculturelle (Rhodes, 1961). Dans ce cas, l'étude de ce produit est « *judged to be novel and appropriate by the relevant social group* » (Sawyer, 2012, p. 11). Dans cette posture, pour valider la créativité, il faut être reconnu comme compétent et appartenir à un groupe social distinct apte à identifier la créativité, donc, à bien maîtriser un domaine en particulier pour en percevoir les similitudes et les variations. Dans ce cas, la créativité devrait être envisagée comme un processus et le résultat de ce processus (une série télé ou un film) entendu comme une innovation et, parfois, comme une exigence relevant de la qualité du produit culturel. Par exemple, dans le contexte du cinéma et de la télévision, on pourrait bien dire qu'elle est dans l'originalité de cette série ou de ce film, dans son unicité, dans ce qu'elle a de nouveau au niveau de son contenu et/ou de sa forme (Simonton, 2011).

Cette manière d'envisager le phénomène nous mène vers une autre approche qui veut situer la créativité dans l'opération utilisée pour arriver à un produit. Il est dans ce cas question de l'étude du processus créatif et de créativité organisationnelle.

Dans les écrits sur le processus créatif, les chercheurs s'intéressent aux différentes structures de la pensée, leurs interconnexions et les mécanismes mentaux qui les transforment (Ellwood, Pallier, Snyder, et Gallate, 2009; Ericsson, Krampe, et Tesch-romer, 1993; Feldman, Csikszentmihalyi, et Gardner, 1994; Gardner, 1993; Getzels et Csikszentmihalyi, 1988; Scott, Leritz, et Mumford, 2004), à comment les idées sont générées et leur source ainsi qu'aux moments de « insight » (Boden, 2004; Bowers, Farvolden, et Mermigis, 1995; Csikszentmihalyi et Sawyer, 2014a; Finke, 1990; Finke, Ward, et Smith, 1992; Holyoak et Thagard, 1996; Ward, Smith, et Vaid, 2001), et au processus de sélection des idées et de leurs mises en œuvre (Bransford et Stein, 1993; Dailey et Mumford, 2006; Perkins, 2009; Runco, 2003; Silvia, 2008; Steiner, 1985).

La créativité organisationnelle, par exemple, est perçue comme étant un processus nouveau, qui permet d'élaborer de l'intelligence autrement. On peut la définir comme suit, *“the creation of a valuable, usefull new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system”* (Woodman, Sawyer et Griffin dans Puccio et Cabra, 2010, p. 145).

Vu ainsi, la créativité se déploie dans une organisation, dans un groupe et elle est le résultat d'interactions complexes. Cette approche est en vogue puisqu'elle permet de répondre à une tendance de faire autrement dans un environnement particulièrement changeant et compétitif, tel qu'identifié par Sawyer (2012) et introduit au début de ce chapitre. Jeannin et Sarre-Charrier (2014) abondent dans ce sens :

De plus en plus, la créativité est reconnue comme une des conditions de productivité et d'innovation sur laquelle il faut miser pour répondre aux

enjeux du marché (Lubart, et coll., 2009). Dans cette perspective, il devient important pour l'entreprise de favoriser la créativité en son sein afin d'assurer un avantage concurrentiel. Mais valoriser le potentiel créatif pour développer des axes de croissance implique que la société crée un climat qui s'y prête. (p. 107)

Enfin, comme corollaire, entre cette approche qui veut situer la créativité dans un produit et l'autre dans un processus organisationnel, on peut avancer que certaines manières de faire ainsi que certains produits vont participer à une économie créative. Vivant (2010, p. 9) résume bien l'émergence de cette notion:

Comme le rappellent de nombreux auteurs, le terme d'économie créative est une construction politique du gouvernement britannique à la fin des années 1990. À partir du travail du DCMS (*Department for Culture, Media and Sport*), il s'agissait de construire une nouvelle catégorie d'activités (les industries créatives) pour souligner et mettre en évidence le poids économique de ce secteur dans l'économie britannique et le positionnement du pays dans un contexte concurrentiel (voir infra, II.B). L'économie de la créativité, dans un contexte de globalisation, de concurrence et d'uniformisation progressive, met en évidence une nouvelle division internationale du travail fondée sur la valorisation des caractéristiques culturelles des territoires.

À ce titre, on peut faire certaines distinctions entre une économie culturelle et une économie créative, ainsi :

L'économie de la culture (Scott, 2000 ; Throsby, 2001 ; Greffe, 2006 ; Hesmondhalgh, 2007 ; Costa, 2008) porte sur la valorisation économique des pratiques artistiques et du patrimoine, dans leur relation aux équipements culturels et aux politiques culturelles. L'économie de la créativité (Hall, 2000 ; Florida, 2002 ; Chantelot, 2006 ; Cooke et Lazeretti, 2008) étudie le développement des industries créatives comme le multimédia (Braczyk, 2005), le cinéma, la musique, les industries du luxe (Scott, 2000 ; Barrère, 2006 ; Hesmondhalgh, 2007) ou encore la publicité, le design, la mode, l'architecture. (Liefoghe, 2010, p. 184-185)

Vu sous cet aspect la créativité se situe dans le modèle d'affaires, dans les relations entre les pratiques et le patrimoine et dans le potentiel de développement de « nouvelles » organisations. Par exemple, dans les discours sur la créativité au Québec on sent une tension entre la protection d'intérêts culturels et la défense d'intérêts économiques. Nous explorerons cet enjeu plus loin dans ce chapitre, sous l'angle d'une contrainte, mais aussi, comme un point de départ propre au travail du producteur en cinéma et en télévision au Québec.

À la lumière de ce portrait, nous retenons pour les propos de cette problématique, d'un côté, qu'il est pertinent dans notre contexte de déplacer le *locus* de la créativité d'un individu vers un système pour mieux saisir notre objet d'étude. Aussi, nous posons que la créativité semble être entendue, d'une part, comme un discours social, gouvernemental et institutionnel qui fait référence à l'une des approches en créativité qui parle d'économie créative, d'industrie créative avec en tête une visée plus mercantile, instrumentale et utilitariste. Et d'autre part, la créativité semble être comprise dans sa dimension organisationnelle. Dans ce cas, elle devrait être considérée comme un processus et le résultat de ce processus (une série télé ou un film) entendu comme une innovation et, parfois, comme une exigence relevant de la qualité du produit culturel.

C'est d'ailleurs à ce point de jonction que se situe le reste de cette problématique, puisqu'il semble y avoir un clivage entre des exigences, des injonctions et des bonnes pratiques en créativité. Une tension à laquelle nous anticipons que le producteur peut remédier en partie vu sa position stratégique et sensible dans l'écosystème à l'étude.

1.2. Portrait d'une industrie culturelle et créative

Le portrait actuel de la production cinématographique et télévisuelle au Québec se caractérise par sa situation entre les tensions qu'évoquent les notions d'industrie

culturelle et créative, notions étroitement liées à celles élaborées plus tôt sur l'économie culturelle et créative, et aux exigences parfois nébuleuses associées à la créativité.

Pour discuter de ces dualités et faire un portrait de la production actuelle au Québec, nous proposons l'exploration d'une industrie principalement caractérisée par un virage numérique, des enjeux de diversité culturelle et par la présence d'une hégémonie culturelle étasunienne ; des éléments interreliés qui n'agissent pas indépendamment les uns des autres avec et sur le système.

Lors du colloque *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique* tenu à Montréal en 2014, la conférence de Bouquillion, Miege, et Moeglin fait le constat que la créativité semble être le maître mot des politiques et des entreprises. Christian Poirier, lui, pose en ouverture de ce même colloque, le caractère hégémonique du discours sur la créativité et sa prépondérance dans le paysage actuel. Il qualifie ceci comme une prescription à suivre pour les organisations de tous les types et d'un danger pour la culture.

Voici les premières lignes de son allocution d'ouverture :

Les discours concernant la créativité sont devenus majeurs, voire hégémoniques depuis quelques années et la thématique de ce colloque arrive à point nommé. (...) Il s'agit de situer la culture et la créativité dans le cadre de leurs relations avec le champ économique et, plus spécifiquement, de l'économie de nature capitaliste. (...) Nous proposons une herméneutique des lignes de force théoriques ayant problématisé, dans l'histoire des sciences sociales et des sciences de la culture, les rapports évolutifs entre culture et économie, et ce depuis le 19^{ième} siècle. En s'appuyant sur la notion de récit du philosophe Paul Ricœur (1983a ; 1983b ; 1983c), nous tentons de retracer ce passage de l'éloignement entre ces deux champs (posture libérale) ou de la détermination (marxisme) à un rapprochement durant les dernières années, le champ culturel et ses acteurs étant de plus en plus considérés comme étant intégrés à la sphère économique, induisant de la sorte des effets d'économicisation de la

culture, mais également de culturalisation de l'économie. (Poirier, 2014, p. 9)

Cette observation révèle que dans cette course à la créativité, les impératifs de rentabilité ont le pouvoir potentiel d'influencer les contenus, mais aussi de dicter une certaine manière de faire des produits culturels, donc de faire du cinéma et de la télévision.

Le marché du travail, depuis la démocratisation de la vidéo légère suivie par celle de l'Internet, est mouvant et compétitif. En effet, au-delà des possibilités créatives qui se sont élargies par des équipements et des technologies plus légères, rapides et dotées de moyens d'autodiffusion, ce sont toutes les variables dans le processus de production qui ont changé et entraîné des nouveaux savoirs à maîtriser, notamment pour les producteurs, comme le souligne Pardo (2010, p. 16-17) :

(...) the main impact of digital technology in film production should not only be adressed from the creativity point of view but from the production variables' one (cost, time, quality) and the production itself. The standard production phases (pre-production, production, postproduction) are changing, and the entire filmmaking process with them. (...) Digital revolution is therefore demanding further knowledge on technological process to the entire creative and production team in order to control this whole new world of possibilities. Under this scenario, it seems that the words from George Lucas previously quoted – “those who control the means of production control the creative vision” –, get its meaning reinforced.

Dans cet élan, la télévision a subi depuis 10 ans une mutation industrielle accélérée avec le phénomène de multiécran (Tapp et Bélanger, 2016), une montée de l'écoute individuelle et de nouveaux modes de consommation de contenus en ligne. Ce même phénomène se produit aussi au cinéma, mais il se positionne d'une manière un peu différente, nous y reviendrons.

Du côté de la télévision, cette transformation importante a un double impact sur les diffuseurs et distributeurs. Ils doivent, à la fois, accroître leur présence en ligne, ce qui génère des frais comme ceux liés à la production d'une offre distincte des canaux traditionnels. De plus, cette réalité s'accompagne d'une baisse importante des revenus publicitaires sur les plateformes traditionnelles (Poirier, 2016). Aussi, les budgets n'augmentent pas et les ressources sont fragmentées, ce qui oblige à faire autrement. Par conséquent, on peut dire que cette industrie, bardée de technologies numériques récentes, au lieu d'améliorer ses modèles d'affaires, ses pratiques industrielles et ses normes de visionnement, en a généré de nouvelles (Lotz, 2007 dans Tapp et Bélanger, 2016, p. 2). Cette transformation apparaît comme la plus importante depuis les cinquante dernières années de la télévision (Tapp et Bélanger, 2016).

Du côté du cinéma, les principales caractéristiques de ces changements sont (selon le gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec, 2017) l'ouverture de mégaplex, la fermeture de cinémas et de ciné-parcs, le passage aux projections numériques et une baisse de la fréquentation des salles. La journaliste Danielle Beaudoin rapporte en juin 2017 les faits suivants:

Les gens vont de moins en moins au cinéma, si on en croit les données les plus récentes de l'Institut de la statistique du Québec (ISQ). En 2016, les exploitants ont vendu 18,6 millions d'entrées, une baisse de 38 % par rapport à 2005. Il y a donc une tendance à la baisse depuis une dizaine d'années. En 2016, l'assistance a baissé de 7 % dans l'ensemble du Québec. « Ça peut jouer de 4 % dans Chaudière-Appalaches à 14 % sur la Côte-Nord », mentionne Claude Fortier, responsable de l'étude de l'ISQ. Le taux d'occupation, soit le pourcentage de fauteuils occupés dans les salles de cinéma, n'a jamais été aussi bas depuis 1975. Il est de 9,6 %. (Beaudoin, 2017)

Dans ce même article, un exploitant de salle interprète la situation et propose des solutions ayant pour but uniquement de rentabiliser les salles de cinéma. Il dit :

Le reste du Canada et des États-Unis ont vu les revenus de billetterie exploser parce qu'ils ont misé sur « une offre de services bonifiée », que ce soit les gros fauteuils, le verre de vin, de la nourriture plus diversifiée ou encore des écrans immenses. Les clients paient plus cher leur place au cinéma, pour un meilleur confort ou des gâteries. (Beaudoin, 2017)

Ainsi, cet exploitant déplore un retard sur ces aspects dans les salles du Québec et souhaiterait voir ces dernières rattraper cette tendance. Dans ce cas-ci, nous sommes uniquement face à une logique d'économisation de la culture, pour reprendre les termes rapportés plus tôt de Poirier (2014, p. 9).

Actuellement, les contenus québécois autant en télévision qu'au cinéma se trouvent aussi en concurrence avec les contenus européens, étasuniens et mondiaux. La solution pour demeurer compétitif doit être le fruit d'une collaboration entre les différents acteurs.

Si on ne traite pas la prise de risque au moyen d'une approche de système au lieu d'une approche cas par cas, un jour on se retrouvera dans une situation où même le scénario du *Déclin de l'Empire américain* pourrait être refusé parce que comportant trop de risques². Les coûts augmentent, disent les producteurs de cinéma, par contre les fonds de production n'augmentent pas, le nombre de projets de films québécois augmente et le nombre de cinéastes augmente, tous cherchant du financement aux mêmes portes. (Martin, de la Durantaye et Baillargeon, 2010, p. 76)

Enfin, autant dans les cas de la télévision que du cinéma, dans les 10 dernières années, plusieurs institutions subventionnaires comportaient des critères de créativité et d'innovation dans leurs programmes. Ainsi, les productions pouvaient bénéficier d'argent supplémentaire pour leurs projets s'ils développaient une dimension numérique ou en ligne de leur contenu, par exemple un site web avec du contenu inédit,

² Cette affirmation fait référence à une entrevue mise en onde à l'émission du midi de *SRC Radio Première Chaîne* le 26 mars 2010 avec Roger Frappier, producteur.

différents produits dérivés sous forme d'applications, jeux ou autres types de contenus convergents. Ces fonds permettaient de bonifier le budget total d'une production.

Par ces observations, nous remarquons comment certaines transformations imposent une manière de faire « autrement » que certains vont associer à de la créativité. Cette imposition peut orienter les pratiques et les fonds, mais nous pouvons aussi observer comment elle peut façonner les contenus et perturber les conditions de travail de ceux qui œuvrent dans ce secteur.

Réitérons l'idée que le système de production en cinéma et en télévision vit une période de normalisation et de règlementation de ses politiques et ce passage obligé dans un contexte numérique fait écho à une nouvelle industrialisation de ce secteur. Une notion qui contraste avec certaines définitions de la créativité. Cette période pose des défis tant au niveau de la gouvernance de la culture que sur le plan législatif et économique (Martin, de La Durantaye, Lemieux, et Luckerhoff, 2012; Martin et al, 2010; Poirier, Tétu, Bourgault, et Martet, 2015). Voici comment ces transformations les affectent plus précisément.

D'un point de vue *macro*, selon Bernard Boucher (Martin et al, 2010, p. 52), le modèle québécois possède trois dimensions qui sont représentées par différents acteurs du système :

D'abord le rôle central du développement est reconnu à *l'entreprise culturelle*. Ensuite, les *milieux professionnels* sont partie prenante au processus, via les associations de représentants professionnels de l'industrie qui siègent aux comités consultatifs. Enfin, le soutien à distance des *institutions gouvernementales aidantes* (OCCQ, SODEQ, CALQ, MCCCCF). Le modèle de gouvernance en est un de mixité complémentaire, du secteur privé, des associations professionnelles et du secteur public. Au sein de ce modèle, deux approches, deux philosophies, deux politiques éditoriales différentes sont en équilibre ou en tension : la convergence à travers les holdings, les chaînes et les grandes surfaces, d'une part, et

d'autre part l'indépendance des artisans, leur diversité et une concurrence équitable. Ces deux politiques éditoriales constituent le nerf du système québécois de développement des industries culturelles. L'enjeu principal réside dans leur équilibre adapté aux situations prédominantes de l'époque.

Boucher expose une tension palpable entre deux réalités : prioriser les besoins du marché et être gardien de la culture. Deux idées qui recourent les concepts d'économie culturelle et d'économie créative. Un équilibre difficile à maintenir, menacé par la montée de l'écoute en ligne, la difficulté des contenus locaux de percer la prédominance des contenus étasuniens et le manque de politiques culturelles adaptées et capables de répondre à ces enjeux.

De cet écosystème fragile découlent des conséquences pour les différents travailleurs et pour le contenu québécois. Les cachets sont revus à la baisse et les normes législatives et syndicales sont en redéfinition.

Dans ce contexte cohabitent encore deux manières de faire : un traditionnel et un de nouveauté. Une propre aux façons de produire avant le virage numérique, avec ses pratiques, ses règles et réglementations et une autre, encore en définition, caractérisée par des d'incertitudes quant aux réglementations et politiques à venir. Une réalité synonyme principalement d'absence de réglementation (Miguel de Bustos et Casado del Río, 2014).

Plusieurs travaux récents et en cours témoignent de ces révisions, rappelons ceux du Gouvernement du Canada (*Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, 2014* (CRTC)) sur le renouvellement des licences de télévision, sur les fournisseurs de services de télévision, sur la réglementation des tarifs, sur les modalités entre les entreprises de téléphonie et de câblodistribution, sur les fournisseurs de services Internet (FSI) indépendants, les travaux du *Virage numérique du Québec pour*

assurer la prospérité de toutes nos régions par le gouvernement provincial actuel (l'Innovation, s. d.) et les nouvelles politiques culturelles fédérales.

Dans l'ouvrage *Le Chantier sur l'adaptation des droits d'auteur à l'ère numérique*, dans un extrait tiré de leur *État des lieux du secteur audiovisuel et multimédia*, Poirier, Tétu et Bourgault (2016, p. 14) y exposent une des conséquences pour les travailleurs :

(...) le passage d'un environnement traditionnel à un environnement numérique a amené une véritable explosion de la diffusion de l'audiovisuel. Comme l'indique un répondant du secteur de la production, cela découle de la « multiplication des plateformes de diffusion », qui serait profitable au public (« Le grand gagnant, c'est le consommateur »). Ceci est un constat partagé autant par les travailleurs culturels et producteurs des secteurs « traditionnels » que par les producteurs des nouveaux médias.

À ces défis, s'ajoutent celui de la visibilité et du rayonnement de notre culture provinciale dans une géographie dominée par la langue anglophone. Michel de La Durantaye (2012, p. 261) résume les enjeux majeurs des industries culturelles québécoises en trois ordres :

(...) le pluralisme culturel des créateurs à respecter ; la diversité du marché à sauvegarder (notamment la survie des producteurs indépendants) ; enfin, l'impératif du partage des risques et de la gouvernance entre les parties prenantes.

De manière directe, on remarque que l'enjeu de l'accessibilité à notre culture et la course à l'auditoire exercent une pression sur les acteurs et les mettent davantage en compétition les uns contre les autres. Pour reprendre les propos d'un répondant dans l'enquête de Poirier et coll. (2015, p. 16-17)

(...) il y aurait donc une forme de « surabondance de l'offre », (...) et les « premières victimes (de celle-ci) sont les créateurs professionnels ». (...) « les créateurs sont les laissés pour compte économiques de cet univers médiatique en transition. Ils cherchent certes de la visibilité pour leurs

œuvres, mais les budgets de production sont à la baisse et la rémunération aussi».

Si, comme relevé plus tôt, ces nouveaux modes de consommation de la culture affectent le financement des projets, ils transforment inévitablement aussi les façons de penser et de produire ces derniers. Ces changements provoquent des impacts sur les questions de droits et complexifient les rapports de force, comme le soulignent Poirier et coll. (2016, p. 14) :

Le deuxième constat concerne les « effets » de l'arrivée d'une nouvelle plateforme de diffusion audiovisuelle que constitue le Web. Celle-ci, ayant un cadre réglementaire peu balisé et une dynamique différente de droits, fait concurrence et pression sur le système traditionnel de l'audiovisuel en place. En ce sens, il faut préciser ici que la gestion des droits en ligne ne concerne pas que des droits « nouveaux » à définir, mais induit des effets sur les droits précédents et sur les règles d'usages. À ce propos, les répondants des travailleurs culturels parlent « d'effets à la baisse sur les cachets réguliers » et de « jeu complexe de négociation » impliquant des différences entre tarifs en ligne et hors ligne. Ces répondants évoquent par ailleurs une situation qui concerne à la fois une nouvelle dynamique de négociation liée au Web et une sorte « d'obligation » d'être sur le Web, peu importe le prix.

Le contexte numérique montre que ce secteur, suite à des changements technologiques profonds, augmente la compétition encore davantage, renforce certains rapports de force au détriment des avantages pour les créateurs et producteurs. Ces changements arrivent rapidement, après d'autres transformations radicales dans la production comme le passage de l'analogique au numérique.

Cet état de fait illustre bien comment les trois tendances, présentées en ouverture de chapitre et relevées par Sawyer (2012), viennent s'imposer et déterminer une injonction dans le paysage actuel en télévision et en cinéma. Notamment, on comprend comment les marchés plus globalisés exigent une plus grande compétitivité, comment les nouvelles découvertes technologiques transforment les cycles et le travail de

production et comment on remarque une augmentation de la demande pour des produits culturels.

Cette partie de la problématique exposée, voyons comment elle peut teinter la nature des collaborations en cinéma et en télévision. Pour explorer cette dimension, il nous apparaît astucieux, à cette étape, d'utiliser le producteur comme porte d'entrée.

1.3. Producteur, un acteur culturel et industriel

Au cœur de tous ces changements, un acteur clé est relié à l'ensemble des travailleurs impliqués dans l'industrie télévisuelle et cinématographique: le producteur. Entre les institutions subventionnaires qui représentent l'état, les différents diffuseurs et les autres, il est le point de contact.

Ainsi, au Québec, son rôle semble important et quoique ce métier peut comporter des ressemblances dans différents pays, dans le sens que les producteurs d'ici et d'ailleurs semblent *faire la même chose*, en fonction des contextes culturels dans lesquels ils évoluent, leur vocation est nécessairement appelée à trouver des spécificités.

Alors que les études médiatiques ont couvert abondamment des professions comme celles de réalisateurs, scénaristes et comédiens, le producteur est le parent pauvre de ces investigations. Par notre recherche, nous répondons à l'appel lancé par l'ouvrage *Beyond the bottom line* (Spicer, McKenna, et Meir, 2014a) de contribuer à mieux saisir cette figure essentielle dans les différentes cultures médiatiques (Spicer, McKenna, et Meir, 2014b, p. 20). Nous répondons aussi à un besoin relevé par Hesmondhalgh (2010, p. 15), pour qui la production est le processus, non la fonction dans le schéma organisationnel, de documenter le travail de ces acteurs clés dans les médias, un manque dans ce secteur de connaissance :

Perhaps the most promising area for interdisciplinary dialogue in the study of media production is the analysis of work. No examination of media production could be complete without thinking about the working lives and rewards of its key workers – and yet this has been a surprisingly neglected topic, within organizational sociology and political economy.

Si plusieurs éléments existants permettent d’anticiper ce qu’un producteur fait, comme des lois, des ententes syndicales, des subventions, des extraits d’entrevues ou encore des *making-of*, ce métier en est un moins documenté par la recherche. Ainsi, nous proposons de poursuivre ce chapitre en relevant ce que nous savons sur ce que les producteurs font au Québec et ensuite, nous présenterons une brève revue de la littérature sur le producteur.

1.3.1 Un acteur-clé au Québec

Une majorité de projets traditionnels en cinéma ou en télévision naissent d’une triade classique composée par un producteur, un scénariste et un réalisateur, un individu peut aussi occuper différents rôles à la fois.

Le producteur a la responsabilité de gérer le projet à toutes les étapes et d’encadrer l’équipe. Au développement, il évalue une proposition, assemble une équipe et élabore un budget, encadre le scénariste et le réalisateur, trouve le financement et garantit la faisabilité et la bonne fin aux différents bailleurs de fonds et partenaires. Le producteur est en d’autres termes le « grand gestionnaire » du projet.

En résumé, parce qu’il signe des ententes de toutes sortes (avec le distributeur, les comédiens, les scénaristes, les réalisateurs, les techniciens, etc.), parce qu’il gère les investissements et les subventions, parce qu’il est employeur, le producteur est, à toutes fins utiles, celui sur qui repose la responsabilité légale, administrative, financière et fiscale du projet. Autrement dit, son rôle est prépondérant et sa tâche considérable. (Levie et coll., 2002, p. 1:4)

Une définition plus détaillée de son travail provient de Vincent Leduc, membre fondateur de Zone3 et ancien président du conseil d'administration de l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ).

Les tâches du producteur sont variées et complexes. Il prend part active à toutes les étapes de création: concept, textes, casting, décors, musique, montage. Il enclenche certains projets et en sélectionne parmi ceux qui lui sont proposés. Il participe au développement des scénarios. Il propose et défend les projets auprès des diffuseurs et des bailleurs de fonds. Il monte le financement national ou international. Il élabore et gère des budgets complexes. Il sélectionne les équipes créatives et techniques, négocie leurs contrats et procède à leur embauche. Il encadre la production dans son ensemble. Il négocie avec les distributeurs, développe des produits dérivés et suit l'exploitation de l'œuvre pendant de nombreuses années. (Leduc, 2008)

Le scénariste, que l'on nomme aussi l'auteur est souvent celui qui arrive avec l'idée de départ, l'histoire. Il est en quelque sorte le gardien du récit et il est celui qui écrit le scénario. Voici un extrait de l'entente collective entre l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ) et la Société des auteurs de radio, télévision et cinéma afin de préciser certains termes (p. 8) :

1.53 SCÉNARIO : Texte décrivant, séquence par séquence et scène par scène, le comportement, l'évolution des personnages et les dialogues, ainsi que la narration s'il y a lieu, écrit en vue de la production d'une œuvre cinématographique.

1.54 SCÉNARISTE : Personne qui écrit en totalité ou en partie le scénario de l'œuvre cinématographique ou fait l'adaptation d'une œuvre conformément à l'article 1.01.

Le réalisateur, quant à lui, raconte en quelque sorte le récit du scénariste, transpose un texte en une forme audiovisuelle. Il supervise les étapes de la création et les travailleurs impliqués. En 2002, des réalisateurs et réalisatrices de cinq continents, réunis à Montréal lors du quatrième *Forum international des associations de réalisateurs* (FIAR), du 15 au 18 juin, ont défini leur profession et leurs tâches comme suit :

- Le réalisateur, la réalisatrice, est un artiste et un auteur ;
- Le réalisateur transforme sa vision singulière en une œuvre audiovisuelle;
- Le réalisateur dirige toutes les étapes de la création de l'œuvre audiovisuelle. Chaque décision de création lui revient ;
- Le réalisateur inspire et intègre à l'œuvre la contribution de tous les collaborateurs dans le processus de création ;
- À titre de créateur de l'œuvre audiovisuelle, le réalisateur en détermine la forme finale. (Carrière, 2006).

À l'étape du développement, le producteur va financer le projet auprès d'institutions, en cohérence avec le propos du scénario, la vision du réalisateur et faire accepter le projet par différents partenaires. Le financement d'un film ou d'une série télé au Québec est une étape incontournable qui implique inévitablement les institutions subventionnaires publiques et parapubliques (la *Société de développement des entreprises culturelles*, le *Conseil des arts et des lettres du Québec*, le *Conseil des arts et des lettres du Canada*, *Téléfilm Canada*, *Le fond des médias du Canada*).

Dans nombre d'industries, l'investissement en recherche et développement représente la clé du succès. Il en va de même en cinéma et télévision, où le processus engagé en amont de toute production nécessite de deux à cinq ans de travail. Ce travail de conception, de recherche et de scénarisation se paie, et ce sont les entreprises de production qui contribuent largement à le financer puisque les aides publiques au développement sont très limitées. Ces investissements représentent des risques financiers très lourds pour les entreprises puisque de trois à huit projets seront développés selon les genres, pour une seule œuvre finalement réalisée et portée à l'écran. Cette responsabilité financière devient une perte sèche pour le producteur chaque fois que son projet n'est pas retenu par les diffuseurs ou les investisseurs publics. (Leduc, 2008)

De manière générale, comme le rapporte Leduc, le producteur ne va pas investir son propre argent directement, mais va s'investir pour le développement de ses projets. Notons aussi que le producteur va maintenir tout au long de sa carrière une relation soutenue avec les institutions et de fil en aiguille, il étoffe sa feuille de route auprès de ces instances. Il cumule expérience et notoriété et devient admissible à du financement

de plus en plus important. Le producteur doit donc faire financer ses projets et parfois investir de ses propres fonds pour boucler ses productions.

De plus, les producteurs investissent souvent une partie des cachets prévus pour la production afin de boucler un budget. Tout dépassement budgétaire doit être épongé par les entreprises, qui gèrent également un financement intérimaire pouvant s'étaler sur cinq ans d'un point de vue fiscal. Les producteurs doivent maintenir une infrastructure permanente avec une place d'affaires et des employés. La responsabilité juridique et financière de toute production demeure entre les mains de ces entrepreneurs qui doivent en assumer les risques. (Leduc, 2008)

Les collaborateurs qui vont financer et/ou faciliter le passage du développement à la production sont des analystes critiques des projets qu'ils soutiennent. Ils évaluent l'ensemble de la production et peuvent faire des demandes de changements très concrets. Dans cette optique, à un moment ou à un autre, chacune de ces instances va prendre part à des décisions éditoriales. Ainsi, de manière indirecte, nous pouvons dire que ces acteurs font partie du processus créatif. Au cœur de ces négociations, le médiateur est le producteur.

Les représentants des groupes qui administrent les normes, réglementations et conventions collectives sont d'autres partenaires au quotidien du producteur. Plus le projet avance, plus les collaborateurs se greffent au projet. Il y a 1400 auteurs qui sont représentés par la *Société des auteurs de radio, télévision et cinéma* (Sartec), 774 réalisateurs qui sont membres en règle de l'*Association des Réalisateurs et Réalisatrices du Québec* (ARRQ) et 130 entreprises membres de l'*Association québécoise de la Production médiatique* (AQPM regroupe des entreprises québécoises de production indépendante en cinéma, télévision et Web).

À noter que tous les acteurs de ce secteur se partagent les mêmes fonds et calendriers de production. Ils sont donc soumis aux mêmes budgets et contraintes. On peut observer que les travailleurs représentés par ces groupes sont dépendants du bon

vouloir d'une société de production et d'un producteur de les embaucher. Le producteur est à la fois, à l'origine d'un projet et un *gatekeeper* puisqu'il régule en partie, qui entre, ou non, dans le système. Il est aussi le point de contact avec les parties prenantes : créateurs, différents travailleurs, bailleurs de fonds, partenaires financiers, de diffusion et de distribution. Compte tenu de ce rapport de force et des habiletés diverses que le producteur doit mettre en œuvre, on peut penser que les qualités du producteur influencent la propriété et la viabilité d'un projet.

Cette lecture des différents rôles que joue le producteur avec les autres dans le système de la production au Québec permet de discerner les nombreuses parties prenantes, les intérêts et rapports de force entre ces acteurs. Les conclusions d'une lecture de ce type autorisent de relever quelques faits et irrégularités.

D'une part, le producteur est la clé de voûte pour qu'un projet puisse s'élaborer, se matérialiser et courir une chance d'entrer dans le système. Son pouvoir à titre de *gatekeeper* et à titre d'employeur est donc considérable et certains peuvent le questionner sur le plan de la transparence, de l'égalité et de la diversité culturelle des projets, tel que soulevé par Bob McKenna, cinéaste indépendant, dans un article du quotidien *Le Devoir* (McKenna, 2017).

D'autre part, le cinéma et la télévision sont presque entièrement financés par l'État, ainsi qu'une grande partie des réseaux de diffusion et de distribution. Nous nous trouvons face à un système singulier : il y a un énorme pouvoir des instances normatives sur le reste. En d'autres mots, ceux qui contrôlent les cordons de la bourse ont un ascendant sur ceux qui génèrent le contenu et les idées et la loi du marché l'emporte sur les préceptes culturels.

Ensuite, cette analyse des parties prenantes met en évidence le pouvoir disproportionné des diffuseurs et des distributeurs sur les autres acteurs de l'industrie, constat que

partage De La Durantaye (Martin, De La Durantaye, Lemieux, et Luckerhoff, 2012). Nous pouvons aussi observer que ces rapports politiques et normés façonnent les liens entre les travailleurs, sculptent les contenus et les pratiques.

Enfin, il est possible de faire des mises en relation, entre cette lecture de ce que le producteur fait avec les autres acteurs du système et les conséquences de cette tendance à une injonction de la créativité relevée précédemment. Il paraît clair que l'imposition très forte des instances normatives entraîne une intégration industrielle plus accrue de certaines pratiques que les producteurs ont la responsabilité de mettre en œuvre et ceci complexifie le travail des différents acteurs. Cette intégration industrielle nous paraît en rupture avec un contexte où la créativité et la nécessité d'innover est manifeste.

Dans la configuration actuelle du système de la production en cinéma et en télévision au Québec, cet enjeu semble reposer en grande partie, dans son application, dans la cour du producteur. Sa place, comme point de contact privilégié, et son rôle, en partie défini par des procédés et des normes diverses dans un secteur complexe et en mutation, laissent croire que ses interventions prennent du sens et de la valeur dans la communication.

Dans la foulée de notre réflexion sur la créativité dans le cadre de ce contexte, il nous semble y avoir un point de départ, ici, pour bien situer le rôle du producteur au Québec, entre économie et culture, entre rentabilité et créativité. Il nous semble aussi que de conjuguer ce concert de forces et de les consolider, pour livrer un produit culturel à la fois pertinent et rentable à l'intérieur d'un processus sain et créatif constitue la responsabilité ambitieuse et complexe du producteur.

1.3.2 Un rôle moins documenté par la littérature

Most people have absolutely no concept of what producers do, even people in the film business...” Barbara Broccoli (co-producer of James Bond movies). (Winter, 2006, p. ix)

Cette citation résume bien la confusion qui peut régner sur ce que l'on sait en ce qui concerne le travail du producteur. Confusion que l'on retrouve tant chez les professionnels de l'industrie actuelle au Québec, que chez les étudiants en média et dans le grand public qui, de manière générale, vont associer le producteur uniquement à des considérations financières.

Pourtant, le producteur se situe bien au-delà de cette ligne de fond. Ici, nous faisons référence à l'ouvrage au titre évocateur *Beyond the bottom line* (Spicer et al, 2014a). Cette publication cherche à mieux rendre compte du rôle du producteur ou, plus précisément, des rôles du producteur en réaction à sa relative absence dans la documentation.

Selon Spicer et collègues, les causes de cette échappée sont multifactorielles. D'une part, elles semblent découler du fait que le producteur est intimement attaché et associé à des considérations de fonds comme les finances. D'autre part, le rôle du producteur s'inscrit dans une dichotomie, souvent relevée lorsque l'art et l'argent cohabitent. Aussi, les représentations presque caricaturales du producteur à travers le temps dans l'imaginaire collectif — exprimées, par exemple, dans la BD, à travers les films et les légendes urbaines — contribuent à cultiver un flou autour de cette figure (Spicer et al, 2014b). Helen De Winter (2006, p. 1) relève de son côté, dans un ouvrage où elle collige de nombreuses entrevues avec des producteurs, le caractère polysémique du terme producteur : « *seems nebulous and evasive, revealing nothing and concealing everything.* »

Si les facteurs susmentionnés permettent de comprendre pourquoi le producteur a échappé aux écrits, il faut quand même plonger dans ce qui est documenté pour mieux en saisir les circonstances.

Les études médiatiques ont surtout abordé la figure du producteur en fonction de ses relations de pouvoir sur le reste du système. Voyons comment cette approche s'est déployée.

Une mythologie du producteur prend son envol à Hollywood, là où la documentation provenant des études médiatiques oscille principalement entre deux postures, deux visions du producteur (Spicer et al, 2014b).

Une première, plus cynique, qui discerne le producteur comme celui qui confine les opérations pour contrôler les perceptions et empêcher son équipe d'avoir une vue plus générale sur un projet. Pour illustrer cette posture, il y a cette anecdote de 1922 où l'on raconte un combat à la «David contre Goliath» entre le producteur Irving Thalberg et le réalisateur Erich von Stroheim sur la production du film *Merry-Go-Round* (Spicer et al, 2014b). Sans entrer dans les détails de cette histoire, la représentation du producteur de type «magnat» (*tycoon*), est alors née.

Une autre vision plus idéaliste nous révèle la façon dont le producteur compartimente ses productions en des silos normés (départements, métiers et différentes tâches d'un studio) pour permettre plus de possibilités au personnel dit créatif (Spicer et al, 2016). David Thompson (1982, p. 36) exemplifie cette idée ainsi, dans un article à propos du film *The Last Tycoon* et explique comment il fait le portrait d'un bon modèle de producteur :

The Last Tycoon contains one of the best models of a producer we have. This is the Star who can turn himself into so many different mirrors ... the man with time to look at dailies and scripts-in-progress and with the talent

or tidiness that nags them toward efficient completion; the man who knows that the picture business is just a matter of making the audience wonder what happens next . . .

Ces deux perceptions, une optimiste et l'autre pessimiste, ont cohabité pendant un bon pan de l'histoire, proposant un regard clivé sur ce même métier : le producteur, dieu puissant ou grand tyran. Spicer et al (2014b, p. 3) situent l'historicité de cette dualité ainsi :

Both idealist and cynical views of the producer have been true at different times, at the same time, in the same person. Importantly, in both these anecdotes it is the producer who appears more capable, more competent and more adept at understanding the world than the sheltered director.

En d'autres mots, selon cette conception, qu'importe la posture adoptée, ce pan de la littérature sous-entend que le producteur a une grande incidence sur la création et sur le résultat final d'une œuvre, qu'à son meilleur, il semble être la personne la plus apte à comprendre le projet en cours.

Cette représentation du producteur se transforme avec l'émergence de la *Nouvelle Vague* et la politique des auteurs. Ce mouvement théorique, issu des *Cahiers du cinéma* en 1955 et instigué par François Truffaut, valorise le travail du metteur en scène, du réalisateur comme auteur d'une œuvre au-delà de tout et même souvent au détriment des autres métiers. Dans cette ère où un culte à l'auteur est voué, le rôle du producteur en devient un plutôt de médiateur entre l'auteur et les organismes qui financent les films, comme le rapporte Thomson (1982, p. 32) : « *a new generation of producers whose principal role was raising funds in place of contributing to the creative side* ».

Ainsi, entre l'âge d'or des studios d'Hollywood et la *Nouvelle Vague*, le rôle du producteur bascule. Si une période lui confère un grand pouvoir créatif et financier, l'autre, en réaction aux pratiques des studios, évacue son rôle créatif pour mettre le

réalisateur au premier plan de la création d'une œuvre cinématographique (Spicer et al, 2014b).

Selon Hesmondhalgh (2010), cela fait moins de dix ans qu'il y a une résurgence et un intérêt manifeste envers le métier de producteur dans l'industrie médiatique. Contrairement aux études médiatiques classiques et à l'histoire du cinéma, qui s'intéressaient davantage aux questions de pouvoir, de contrôle et de propriété, l'intérêt actuel des études sur le producteur semble se diriger vers la production comme étant une pratique culturelle (Spicer et al, 2014b, p. 7-8) :

... production has been reconceived as a cultural practice involving professions, organizations and less regulated networks, and therefore a cultural rather than an exclusively economic phenomenon. In emphasizing 'cultural studies of production' with their own codes, meanings and rituals, media production studies has shifted from a Marxist orientation to a more anthropological and ethnographical approach (Hesmondhalgh, 'Media Industry Studies, Media Production Studies', 2-3, 151). (...)

This theoretical shift has brought with it a welcome emphasis on agency, with detailed attention given, through empirically grounded studies, to the activities of media workers, and the varied interactions between agents and institutions. The focus has been on the ways in which 'media producers make culture, and, in so doing to make themselves into particular kinds of workers in modern, mediated societies ... how people work through professional organizations and informal networks to form shares communities of shared practices, languages, and cultural understanding of the world' (See Vicki Mayer, Miranda J. Banks and John T. Caldwell, 'Introduction – Production Studies: Roots and Routes', in Production Studies: Cultural Studies of Media Industries, ed. Mayer, Banks and Caldwell (New York and London: Routledge, 2009, 2013)).

Une telle approche s'intéresse au producteur suivant le propre de sa culture et de son système³. Ainsi, on peut dire que pour appréhender justement le rôle du producteur au Québec il faut l'étudier en contexte.

Alejandro Pardo (2007), propose une posture intéressante par rapport au producteur en affirmant qu'un producteur est une personne créative. Dans une étude axée principalement sur le cinéma, il avance que produire permet un travail créatif. Ce travail n'est pas seulement vu comme un ajout artificiel à un projet, mais comme une partie inhérente de la créativité et du rôle du producteur. Pour Pardo, *produire, c'est créer* (Pardo, 2000, p. 247) puisque notamment, sur le plan étymologique, des liens existent entre les termes produire et créer : ils font tous deux référence à donner naissance, à l'idée d'introduire et de mettre de l'avant. De plus, pour Pardo, les responsabilités inhérentes au travail du producteur ne concernent pas uniquement l'organisation, la planification et le contrôle financier, mais aussi les aspects créatifs qui vont avoir une incidence sur le résultat final, comme le concept, le scénario, le réalisateur, la distribution, le montage, les effets spéciaux et la musique, aspects sur lesquels le producteur a son mot à dire.

De plus, Pardo adhère à une idée du cinéma comme étant un art collaboratif, résultant du travail créatif d'un groupe, comme Scott (1975), Chase (1975), Seger et Whetmore (1994), Kovell et Sergi (2005) (Pardo, 2000, p. 11). Les deux derniers auteurs vont même défendre les termes *collective authorship* et *collective expressiveness* lorsqu'ils analysent des productions d'Hollywood.

In particular, regarding the first one, they state that "(t)he authorship of a film always has to be established, it cannot be taken for granted. It is likely to be collective". And they add: "the most likely candidates for inclusion

³ Précisons cependant que l'expression employée par Hesmondhalgh « production of culture » ne fait pas référence à quelque chose de propre au producteur, mais plutôt, pour l'auteur et d'autres de cette tradition, le terme production renvoi à tous les individus qui participent au processus, à tous les travailleurs d'une production.

are director, producer, star and writer” (Lovell & Sergi, 2005: 116). In relation with the second one, they remark: “Personal expression is always strongly mediated through interaction with other filmmakers. That mediation often blocks or reshapes the personal expressiveness of a director (or writer, actor, cinematographer or others)” (ibid.). In my opinion, these statements reinforce one of the core issues mentioned above: the necessity of measuring the contributions of the different talents involved in the making of a movie in order to establish the creative responsibility of the end-result. (Pardo, 2010, p. 11)

Pour Pardo, cette forme de médiation reconfigure, transforme l’expressivité. Ainsi, selon l’implication du producteur dans un projet, il peut être créatif et créateur, mais cela suppose que les producteurs ne sont pas tous créatifs au même degré. Cette réflexion de Pardo porte sur les caractéristiques et les habiletés du producteur, une personne plus ou moins créative selon les cas. Ainsi, le producteur participe à la fois à la création et à la créativité.

Il existe aussi plusieurs ouvrages, principalement américains, sous forme de *handbook*, qui expliquent comment produire des films, des émissions de télévision et comment devenir producteur. Le producteur américain d’envergure Lawrence Turman a écrit sa bible *So you want to be a producer* (Turman, 2010). Dans ce dernier, il décrit d’une manière pragmatique, crédible et détaillée les nombreux rôles qu’exerce le producteur ainsi que les nombreuses tâches et habiletés qui sont liées à ce type de travail, à travers des exemples concrets tirés de ses expériences. Il affirme que sans producteur, aucun projet ne peut voir le jour.

Plus près de nous, au Québec, nous avons un ouvrage intitulé *Produire? D’une idée à l’écran – Un guide* (Charlebois, Levie et Potvin, 2009), édité par l’Institut national de l’image et du son et Société de développement des entreprises culturelles, dont la parution la plus récente date de 2009. Cet ouvrage détaille efficacement les étapes et certains enjeux liés à la production d’un projet au Québec, qu’il soit en télévision ou en cinéma. Ce livre sert souvent de guide lors de la formation de producteurs et pour

appuyer les nouveaux producteurs à travers les différentes étapes de la production d'un premier projet professionnel.

1.4 La question et les objectifs de la recherche

Ce portrait de la production en cinéma et en télévision au Québec permet de voir comment ce secteur est mouvant, en transformation, contrasté et normé, et comment le métier de producteur peut être complexe, puisque cette figure est en relation avec tous les acteurs du système, ce qui lui implique de jouer des rôles et d'effectuer des tâches diversifiées. Ainsi, le producteur nous semble être une porte d'entrée pertinente pour étudier la production en cinéma et en télévision en raison des relations privilégiées qu'il entretient avec l'ensemble. Pourtant, ce rôle demeure mal défini par la littérature et quoique ces savoirs existent et sont tangibles dans le « vrai » monde, il est étonnant de trouver peu de traces écrites sur son sujet. Particulièrement dans un contexte en transformation, où la créativité est nécessaire et où bien produire se présente comme un savoir enviable.

C'est pourquoi il nous semble incontournable de nous y attarder, de comprendre plus concrètement ce que font les producteurs et les différents rôles qu'ils jouent au Québec pour connaître leurs apports à la créativité. Ainsi, nous nous posons la question : comment le producteur participe-t-il à la créativité dans le contexte de la production cinématographique et télévisuelle au Québec ?

L'objectif plus large de cette recherche sur le plan théorique est, d'une part, de redéfinir la créativité dans le contexte de la production au Québec et, d'autre part, de l'observer sous l'angle du producteur, puisqu'il est en grande partie responsable de l'organisation du processus. Ensuite, un objectif plus pratique est de documenter ce que fait un producteur à l'étape du développement.

C'est en répondant à ces questions que cette recherche sera en mesure de proposer un éclairage différent sur les pratiques des producteurs afin d'explicitier ce qu'ils font et tenter de contribuer à une réflexion plus large sur la créativité.

1.5 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche

La pertinence de cette étude est multiple puisque le fait de repenser la créativité dans le contexte particulier de notre système de production en télévision et en cinéma conteste une tendance « pure » de la créativité qui cherche à valoriser l'auteur/créateur (au singulier) d'une œuvre et la capacité de celle-ci à être innovante. Ainsi, une approche via le « créateur » unique nous semble inappropriée vu les apports considérables, documentés plus tôt, de manières directes et indirectes, d'acteurs « externes » dans un projet et leurs impacts sur celui-ci.

Au niveau scientifique, cette recherche vise à pallier à une absence de problématisation du rôle du producteur et de conceptualisation généralisée dans les écrits liés à la production médiatique au Québec. Ainsi, nous réagissons à l'appel lancé par l'ouvrage *Beyond the bottom line* et nous poursuivons la recherche sur le producteur dans des contextes spécifiques afin de contribuer à mieux saisir cette figure essentielle dans les différentes cultures médiatiques (Spicer et al, 2014b, p. 20). Nous répondons aussi aux besoins énoncés par Hesmondhalgh (2010, p. 15) de documenter le travail des acteurs clés dans les médias, ce qui constitue encore un manque dans ce secteur de la connaissance.

Au niveau communicationnel, cette proposition déplace le *locus* du créateur d'une personne unique vers un groupe et prend le producteur comme vecteur possible de ce groupe. Ainsi, nous espérons que cette recherche va contribuer à la littérature sur la créativité, à celle des industries culturelles et plus spécifiquement à celle de la production médiatique.

Au niveau social, notre apport est de penser qu'une distribution différente des rôles et des responsabilités peut mener à des pratiques plus socialement responsables et en respect de notre écosystème économique et financier, en plus de relativiser certains rapports, de valoriser davantage certains rôles et certaines responsabilités.

Ainsi, dans le contexte actuel, cette recherche permet de mettre en lumière et de caractériser des pratiques pertinentes en production en cernant autrement le rôle et les habiletés fondamentales d'un producteur dans un contexte de changement. On peut penser que cette vision pourrait nourrir la réflexion d'autres recherches à venir, mais aussi peut-être la formation de futurs producteurs.

CHAPITRE 2

LE CADRE CONCEPTUEL

Le cadrage général privilégié pour aborder la question de la créativité dans ce travail de recherche s'inscrit dans une approche constitutive de la communication organisationnelle. Vu ainsi, la communication est : « *the means by which organizations are established, composed, designed, and sustained* » (Schoeneborn et Vásquez, 2017, p. 1) Cette approche, propose non seulement de voir comment la communication traduit une réalité, mais aussi, comment elle peut en construire une nouvelle (Schoeneborn et Vásquez, 2017).

De cette façon, on s'intéresse à la manière dont la communication peut être constitutive du mode d'être et d'agir d'organisations ou de collectifs (Cooren et Robichaud, 2011). En ce qui concerne ce mémoire, le collectif fait référence aux acteurs impliqués dans le développement d'une œuvre pour la télévision et le cinéma et, encore plus spécifiquement, la créativité comme étant un phénomène communicationnel, étudié via la figure du producteur, lui-même une porte d'entrée pour l'observation du phénomène.

Sans communication, il n'y aurait pas d'organisations, ce qui veut dire que la communication peut-être comprise et étudiée comme ce qui génère les phénomènes organisés (Ashcraft, Kuhn et Cooren, 2009; Cooren, Taylor et Van Every, 2006; Putnam et Nicotera, 2009). L'approche constitutive montre ainsi que les effets « organisants » sont principalement le résultat d'une coproduction en situation d'interaction (...) (Cooren et Robichaud, 2011; p. 141)

Cette communication organisante nous permet d'envisager la créativité comme un processus communicationnel et non comme la propriété d'un acteur, le résultat d'une transaction ou l'effet d'une démarche dite créative. Vu ainsi, la créativité va se

manifeste comme étant organisée par la communication, une opération en action, une marche dont le producteur est en partie responsable.

Le cadre conceptuel qui va nous permettre d'opérationnaliser cette analyse est l'approche systémique de la créativité, plus spécifiquement celle de Mihaly Csikszentmihalyi.

Pour situer cette perspective dans la littérature, avant de la détailler davantage, on constate que l'ensemble des études en créativité s'articule autour de deux principaux pôles. Comme noté dans le Chapitre 1, d'un côté, des approches centrées sur l'individu, dont une vision individualiste de la créativité, et de l'autre, des approches qui concernent la société et la culture, une vision socioculturelle de la créativité.

Ce deuxième pôle, qui émerge dans les années 80, accapare tout un pan de la littérature qui veut saisir comment les groupes, collectivement, génèrent de l'innovation et aussi comprendre les systèmes, les structures et processus sociaux, culturels et organisationnels qui sont créatifs (Sawyer, 2012, traduction libre de l'anglais, p. 8). Ce qui donne lieu à cette définition de la créativité par Morris Stein's (1953) sur la créativité: « *That process which results in a novel work that is accepted as tenable or useful or satisfying by a group at some point in time* » (dans Amabile, 1983, p. 38).

Notre cadre conceptuel s'inscrit dans ce deuxième pan de la littérature sur la créativité, du côté des approches socioculturelles de la créativité. Dans un premier temps, en nous ancrant dans les approches socioculturelles de la créativité et principalement dans l'approche systémique de la créativité de Csikszentmihalyi, nous avançons l'idée que la créativité est une relation dynamique entre une personne créative, son champ et son domaine. Nous détaillerons ces termes dans les pages à venir. Dans un deuxième temps, nous appliquerons ce modèle conceptuel au système de production au Québec en favorisant l'angle du producteur comme porte d'entrée pour son observation. Cette

décision permet d'anticiper les relations du producteur avec le système par l'étude de ses interactions avec celui-ci pour comprendre son apport dans la créativité.

Les points communs entre l'approche constitutive de la communication organisationnelle et le choix d'un cadre conceptuel systémique de la créativité sont les suivants. D'une part, l'intérêt dans les deux cas est pour un objet d'étude qui concerne un collectif. D'autre part, dans ces deux approches théoriques, c'est dans l'examen des interactions que l'on arrive à produire de la connaissance. Dans le cas de l'approche constitutive de la communication organisationnelle, l'intérêt est vers les interactions entre les acteurs, les objets, les contextes, etc. Dans le cas de l'approche systémique de la créativité privilégiée, c'est entre la personne créative, son champ et son domaine.

2.1 Vers une créativité distribuée

Afin de permettre l'évaluation de la créativité et de développer une méthodologie propre à ce champ, Amabile (1983, p. 33) propose une définition plutôt consensuelle :

A product or response is creative to the extent that appropriate observers independently agree it as creative. Appropriate observers are those familiar with the domain in which the product was created or the response articulated. Thus, creativity can be regarded as the quality of product or responses judged to be creative by appropriate observers, and it can also be regarded as the process by which something so judged is produced.

Ainsi dans ce mémoire, rappelons que la créativité est l'objet d'étude et non l'innovation - qui serait considérée, suivant cet emploi comme le résultat, comme un produit de la créativité. Notre intérêt est dirigé sur le processus et les interactions qui le constituent.

Dans sa thèse, Velikovsky (2016) rappelle quelques définitions que nous tenons à réutiliser pour préciser comment la créativité peut être réfléchie dans le contexte d'une

production culturelle, que ce soit un film ou une série télévisée, afin de clarifier encore davantage comment la créativité est envisagée dans notre recherche.

Velikovsky (2016, p. 38) précise :

A movie story that 'works' is here defined as: a movie story that reaches a wide enough portion of its target audience in cinemas, so that it breaks even or better.

Les auteurs de l'article *The Standard Definition of Creativity* (Runco et Jaeger, 2012) évoquent que Barron (1955) et Stein (1953), sont les premiers avoir explicitement adressés que la créativité requiert *originality and usefulness*. Dans cette perspective, un film ou une série télévisée peut être considéré *original and useful* s'il est reconnu par un domaine, puisqu'il ferait partie éventuellement de son corpus culturel. En cinéma, Simonton (2011) caractérise la créativité, en faisant référence aux films comme suit :

A film is deemed "creative" if it claims both novelty and impact. It's new and it works (Simonton, 2011, p. viii)

Pour compléter, McIntyre (2012, p. 204) théorise *l'activité de la créativité* comme un processus systémique qui peut être envisagé ainsi :

...creativity is an activity where some process or product, one that is considered to be unique and valuable in at least one social setting, comes about from a set of antecedent conditions through the located actions of a creative agent. Each factor belongs to a system in operation and creativity emerges from that system in operation.

Donc, dans ce cadre conceptuel nous abordons la créativité comme un processus systémique, une opération mouvante et non comme la propriété d'un acteur unique. C'est une dynamique entre des relations, un déroulement en action qui est coordonné en partie par un producteur.

2.1.1 Déplacer le locus du créateur unique vers un système

Mihaly Csikszentmihalyi, psychologue de formation, popularisé par le succès de sa théorie du *flow*, une perspective au bonheur et à la créativité, a voué une partie importante de sa carrière à développer une approche systémique de la créativité. Ce pan de son œuvre débute en 1973 alors qu'il se passionne pour la personnalité des gens créatifs et les artistes. Ses travaux de recherche se poursuivent jusqu'à aujourd'hui, encore portés par une soif de comprendre les individus et les systèmes derrière les découvertes et innovations humaines.

Voici comment Kozbelt, Bight et Runco (2010, p. 39) présentent l'approche de Csikszentmihalyi :

His theory is less focused on the creative person than the evolving systems approach, but it likewise involves multiple factors and takes a broad view of the phenomenon of creativity (...). Perhaps more than any other theory of creativity, Csikszentmihalyi's systems view emphasizes the ubiquitous role of place (or environment) (...) it also elaborates the nature of the creative person by detailing how individuals other than the creator contribute to the emergence of creativity.

Comme point de départ à sa réflexion, Csikszentmihalyi (2013) veut savoir : « *Where is creativity?* ». De son point de vue, si l'on réduit notre approche de la créativité à une activité ou à un processus mental qui concerne un seul individu, un problème se pose à l'étape de l'évaluation de la créativité.

There is no way to know whether a thought is new except with reference to some standards, and there is no way to tell whether it is valuable until it passes social evaluation. Therefore, creativity does not happen inside people's heads, but in the interaction between a person's thoughts and a sociocultural context. It is a systemic rather than an individual phenomenon. (Csikszentmihalyi, 2009, p. 23)

Étudier le système et la production avec cette approche permet de rendre visible la complexité d'un système dans un contexte donné, qui dépasse la personne créative, en plus de s'intéresser à la place des différents acteurs dans le processus, aux interactions et à leur incidence sur le produit final.

Seitz (2003), abonde dans le même sens que Csikszentmihalyi et valorise la pertinence sociale et communicationnelle de la créativité lorsque l'on décloisonne notre perspective de celle qui concerne uniquement la personne créative:

Creativity is not posited to be merely the result of intra individual factors ... but the consequence of the confluence of cultural domains at social and political institutions that directly and indirectly influence the development of creative expression. Under this view, liberal democracies, predicated on individual choices, fail to uncouple individuals from the view points of existing to unite individuals to communal practice... Human creative identity is thus shaped by « recognition, misrecognition, or its absence » in recognition from others ... That is to say, creativity is distributed. (Seitz, 2003, p. 155)

Vu ainsi, la créativité est distribuée et se trouve dans les relations entre différents acteurs et instances en plus d'être inscrite dans un contexte donné. La créativité est donc sculptée par de multiples dimensions qui vont façonner la production culturelle en devenir.

2.1.2 Créativité, processus créatif et personne créative

Dans cette théorie systémique de la créativité, certaines définitions s'imposent. D'abord, il faut savoir que Csikszentmihalyi développe son cadre théorique en réponse à, selon lui, l'incapacité d'une approche intrapsychique de rendre justice au phénomène complexe de la créativité qui est autant pour lui un événement culturel, social que psychologique (Csikszentmihalyi et Wolfe, 2014, p. 163). C'est pour cette raison, nous le traduisons librement, que pour développer cette perspective, il utilise un modèle

systemique du processus créatif pour étudier les principaux traits de la créativité (Csikszentmihalyi et Wolfe, 2014, p. 163). Observons ici ce que l'auteur entend par les terminologies suivantes: créatif, créativité, personne créative et processus créatif.

Pour conceptualiser ce qui est créatif et la créativité, voyons la première déclinaison de son approche dans son article phare publié en 1991 *Society, culture and person : a systems view of creativity* (Csikszentmihalyi, 2014, p. 47):

(...) what we call creative is never the result of individual action alone; it is the product of three main shaping forces: a set of social institutions, or field, that selects from the variations produced by individuals those that are worth preserving; a stable cultural domain that will preserve and transmit the selected new ideas or forms to the following generations; and finally the individual, who brings about some change in the domain, a change that the field, will consider to be creative.

So the question "Where is creativity?" cannot be answered solely with reference to the person and the person's work. Creativity is a phenomenon that results from interaction between these three systems. Without a culturally defined domain of action in which innovation is possible, the person cannot even get started. And without a group of peers to evaluate and confirm the adaptiveness of the innovation, it is impossible to differentiate what is creative from what is simply statistically improbable or bizarre.

Dans cette approche, ce qui est créatif est toujours le résultat de trois forces : un domaine, un champ et une personne créative.

The systems view developed by Csikszentmihalyi (1988, 1990) proposed that creativity must be defined with respect to a system that includes individual, social, and cultural factors that influence the creative process and help to constitute a creative outcome. (Csikszentmihalyi et Sawyer, 2014a, p. 68)

Donc, la créativité peut se résumer ainsi:

... creativity is not the product of single individuals, but of social systems making judgements about individual's products. (...) Creativity is a process that can be observed only at the intersection where individuals, domains, and fields interact. (Csikszentmihalyi, 2006a, p. 3)

Par ailleurs, nous pouvons affirmer que c'est à l'individu que l'on peut attribuer le concept de créateur, même si Csikszentmihalyi ne le nomme pas comme tel, il parle plutôt d'une personne créative (Csikszentmihalyi, 2009, p. 28).

And the definition of a creative person is: someone whose thoughts or actions change a domain, or establish a new domain.

Ainsi, il envisage le processus créatif de la sorte :

The creative process is heavily dependent on social interaction, which takes the form of face-to-face encounters and of immersion in the symbolic system of one or more domains. (Csikszentmihalyi et Sawyer, 2014b, p. 70)

Csikszentmihalyi propose donc une modélisation systémique du processus créatif qui permet d'étudier et de définir la créativité :

It is important to realize that the relationships shown in the figure are dynamic links of circular causality. In other words, each of the three main systems—person, field, and domain—affects the others and is affected by them in turn. One might say that the three systems represent three “moments” of the same creative process. (Csikszentmihalyi, 2014b, p. 51)

Csikszentmihalyi (1988) introduced the systems model of creativity as an attempt to more fully acknowledge and explain the interaction between the individual and social and cultural factors involved in the creative process. (Hooker, Nakamura et Csikszentmihalyi, 2014, p. 210)

C'est cette modélisation que nous allons détailler et adapter dans les pages à venir. Elle va nous permettre d'illustrer comment peuvent se dessiner les rapports du producteur avec ce système et donc son apport à la créativité dans le contexte actuel au Québec.

À cette étape du cadre conceptuel, rappelons les dynamiques suivantes. Il y a une reconnaissance de la personne créative qui génère un nouveau projet dans l'espoir qu'éventuellement celui-ci soit choisi par le champ et passe à la postérité dans le domaine. Mais d'abord, la personne créative doit s'exposer au champ pour confronter son projet aux « experts » qui choisissent ce qui pourra être développé et valider, ce qui pourra être éventuellement absorbé par le domaine.

La créativité est donc dépendante d'interactions sociales. Une première modélisation qui semble en cohérence avec le système actuel de la production en cinéma et en télévision au Québec, tel que présenté dans la problématique au Chapitre 1.

2.1.3 Une approche systémique de la créativité en production

Observons maintenant plus en détail ce que Csikszentmihalyi (1988 à 2014) entend par ces trois pôles qui composent son système qu'il qualifie de domaine, de champ et d'une personne créative. Nous rendrons compte des terminologies les plus consensuelles et ensuite, nous traduirons son cadre conceptuel au contexte de la production en cinéma et en télévision au Québec.

La première composante est le domaine. Il concerne l'aspect culturel et symbolique, c'est-à-dire un ensemble de connaissances, de règles, de procédures qui vont réguler le fonctionnement du domaine. De cette manière, la culture peut être envisagée comme un système de domaines interreliés. Ce sont les éléments constitutifs d'une culture, ou encore les savoirs symboliques partagés par une société, voire par l'humanité. Ainsi, le rôle du domaine dans la créativité peut différer. Par exemple, selon les périodes dans le temps, certains domaines sont plus convoités que d'autres selon certaines variables comme : « *its centrality in the culture, the promise of new discoveries and opportunities that it presents, the intrinsic rewards accruing from working in the domain* » (Csikszentmihalyi, 2006a, p. 6).

Les domaines peuvent se diversifier aussi selon leur accessibilité à une période donnée. On peut penser à ce qui est disponible au public, lequel peut s'approprier ou non les savoirs relatifs à un domaine. Enfin, certains domaines peuvent être plus faciles que d'autres à changer en fonction de son autonomie et de ses liens avec tout le reste du système social. Rappelons le cas de Galilée où, à une certaine période donnée, il lui était difficile d'innover à cause de la présence de l'église sur la science.

Dans le contexte de cette étude, le domaine peut se présenter comme un ensemble d'œuvres canoniques, de règles et normes liées à la narratologie, à la scénarisation ainsi qu'à l'ensemble des connaissances produites sur la réalisation et la production. À ceci, nous pourrions ajouter les dogmes, les lois du marché, les grandes tendances et les modes. On peut aussi penser à tous les sous-domaines que peut impliquer un projet en particulier comme la psychologie, les effets spéciaux, la mécanique, etc.

La deuxième composante du système de la créativité de Csikszentmihalyi fait référence au champ, l'aspect social du système. Elle renvoie aux individus qui agissent comme des *gatekeepers* au domaine. Soit, leur travail leur demande de sélectionner les idées, les projets, les processus qui seront mis en place, utilisés ou reconnus, soit, ils enseignent et choisissent quoi et comment transmettre les éléments propres à un domaine. En somme, c'est l'ensemble des individus qui sélectionnent les idées à être développées, les projets ou encore quels processus doivent être retenus, préservés et reconnus.

The field's most obvious role is in judging would-be additions to the domain. In fact, however, the field touches the creative process, broadly defined, at many points. At each point, it may have a positive effect on creativity, even though it also can discourage or deform it. Beyond the sheer preserving of the works selected for retention, the field's positive role is catalytic; it actively fosters productive interactions between person and domain (the act of selection can also be catalytic, of course; e.g., by

affirming and invigorating). (Csikszentmihalyi et Nakamura, 2014a, p. 187)

Dans le contexte de cette étude, le champ fait référence aux producteurs, aux diffuseurs, aux chargés de projets pour la *Sodec*, *Téléfilm Canada*, *Le fond des médias*, aux responsables de la programmation des différentes chaînes, aux gardiens de nos politiques culturelles, aux enseignants, critiques, journalistes, programmeurs de festivals, bref, n'importe quel individu qui peut décider ce qui appartient à un domaine et ce qui n'y appartient pas.

La troisième composante du cadre conceptuel que nous allons opérationnaliser est la personne créative, qui, en utilisant les symboles d'un domaine, va générer une nouvelle idée ou découvrir un modèle encore inexploré.

Some individuals are more likely to make such changes, either because of personal qualities, or because they have the good fortune to be well-positioned with respect to the domain—they have better access to it, or their social circumstances allow them more free time to experiment. The systems model makes it possible to see the contributions of the person to the creative process in a theoretically coherent way. (Csikszentmihalyi et Wolfe, 2014, p. 169)

Nous pouvons observer que la personne créative participe et contribue à ce système de trois manières (Csikszentmihalyi, 2006a). Premièrement, elle peut introduire une variation dans le domaine, mais pour cela il faut qu'elle ait accès au domaine et qu'elle soit en mesure de s'en approprier les règles. Deuxièmement, les personnes créatives et qui sont susceptibles d'innover tendent à avoir des personnalités qui brisent les conventions, ce qui est en lien avec la capacité à penser autrement et à résoudre des problèmes différemment. Enfin, l'habileté de la personne créative à convaincre son champ de la vertu et de la légitimité de son projet est un moteur important. Les occasions que cette personne va avoir pour accéder au champ sont également déterminantes, pensons à l'étendue de son réseau de contacts, sa capacité à être

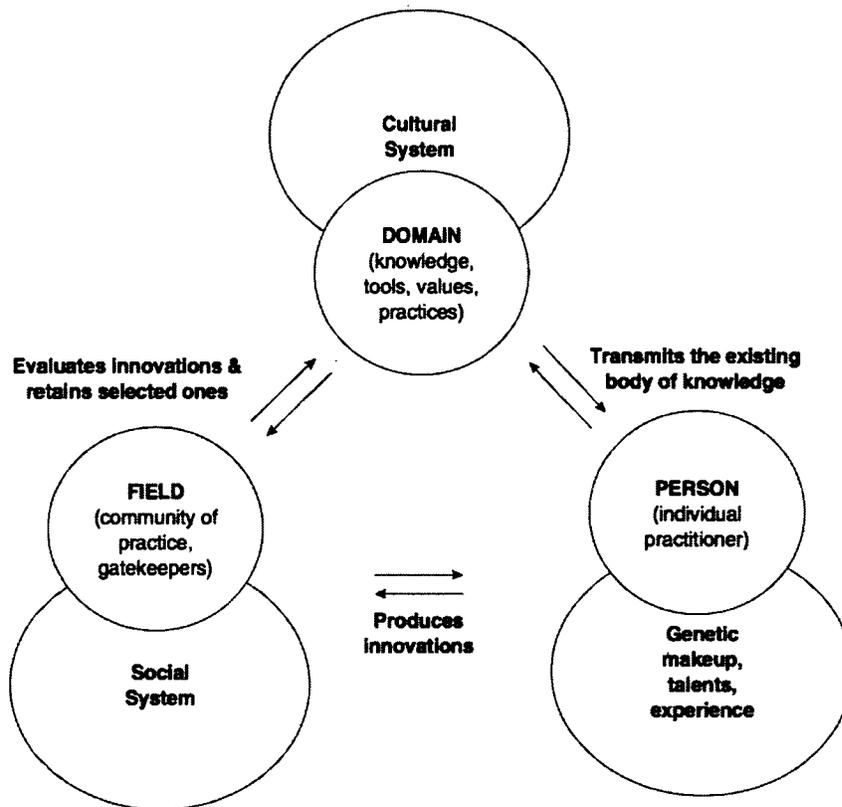
crédible, sa capacité à communiquer, autant de facteurs qui vont influencer sa contribution dans la créativité.

Dans le contexte de cette étude, la personne créative concerne spécifiquement les concepteurs, scénaristes et les réalisateurs de projets en cinéma et en télévision.

Ainsi, pour synthétiser ces idées et développer cette modélisation de Csikszentmihalyi nous pouvons nous référer à la figure 1 de la page 49 et aux explications suivantes :

The systems model of creativity is formally analogous to the model of evolution based on natural selection. The variation which occurs at the individual level of biological evolution corresponds to the contribution that the person makes to creativity; the selection is the contribution of the field, and the transmission is the contribution of the domain to the creative process (cf. Simonton 1988a, b; Martindale 1989). Operating within a specific cultural framework, a person makes a variation on what is known, and if the change is judged to be valuable by the field, it will be incorporated into the domain, thus providing a new cultural framework for the next generation of persons (Csikszentmihalyi 1988b). Thus creativity can be seen as a special case of evolution. Creativity is to cultural evolution as the mutation, selection, and transmission of genetic variation is to biological evolution. In creativity, it makes no sense to say that a beneficial step was the result of a particular person alone, without taking into account environmental conditions. To be creative, a variation has to be adapted to its social environment, and it has to be capable of being passed on through time. (Csikszentmihalyi et Wolfe, 2014, p. 167)

Figure 1. A systems model of creativity (Mihy Csikszentmihalyi, 2006a, p. 4)



Maintenant, voici notre adaptation des éléments décrits jusqu'à présent afin de servir notre analyse au chapitre suivant.

La créativité c'est le processus créatif, c'est le phénomène lié aux interactions entre un domaine, un champ et une personne créative. C'est une dynamique qui concerne n'importe quelles actions, idées ou produits qui changent un domaine existant ou qui le transforment. La personne créative, un concepteur, un scénariste et/ou un réalisateur, c'est quelqu'un dont les pensées ou les actions substituent un domaine ou en établissent un nouveau. Un domaine ne peut pas être changé sans le consentement explicite ou

implicite du champ, des *gatekeepers* comme les producteurs, diffuseurs, partenaires financiers ainsi que de la distribution.

Suivant ce cadre conceptuel on peut dire que le scénariste et/ou le réalisateur utilise des éléments présents dans la culture et les transforme en une nouvelle forme. Cette idée doit d'abord être acceptée et entreprise par un producteur. Le producteur doit convaincre de nombreux acteurs comme des institutions subventionnaires, des diffuseurs et différents partenaires financiers faisant aussi partie du champ, qui détermineront si le projet peut venir s'y inscrire. Ainsi, le champ, dans lequel fait partie le producteur, doit consentir à la validité de l'idée, le projet de film ou de série, proposé par la personne créative, pour envisager si le projet peut être valable ou non pour le champ et le domaine.

En appliquant cette vue systémique au système de production en cinéma et en télévision au Québec, nous pourrions observer la créativité, comment ces trois pôles, le domaine, le champ et la personne créative interagissent dans le développement d'une série télévisée ou d'un film.

Pour ajouter à cette modélisation, nous tenons à adresser une dimension que Csikszentmihalyi ne positionne pas catégoriquement dans son système: le projet. C'est à dire, l'idée comme telle en développement, le film ou la série télévisée en devenir.

Nous tenons à déployer cette idée puisque les données recueillies démontrent que le producteur articule souvent ses réflexions, ses façons de faire, selon le film ou la série en cours. Il s'adapte à son projet. Il nous semble nécessaire de placer le projet dans ce modèle et de conceptualiser cet élément en fonction de l'approche systémique que nous avons adoptée.

Si le projet n'est pas directement inscrit dans la modélisation de Csikszentmihalyi, cette idée est présente dans son approche systémique de la créativité par la notion de *mèmes* (Csikszentmihalyi, 2014a, 2014b ; Csikszentmihalyi et Nakamura, 2014b ; Csikszentmihalyi et Robinson, 2014 ; Csikszentmihalyi et Wolfe, 2014 ; Csikszentmihalyi, 2006b; Hooker et al, 2014, p. 212), lesquels peuvent être considérés comme des idées, des processus ou de produits (Velikovsky, 2016, p. 38).

Durham, (1991, p. 189) décrit le *mème* ainsi :

I take it [the meme] to represent actual units of socially transmitted information, regardless of their form, size, and internal organization. The point is that whenever culture changes, some ideational unit is adopted and one or more homologous alternatives are not. That unit I will call a "meme"; its alternative forms or manifestations I will further subdivide into two categories. (Chick, 1999, p. 11)

Dawkins, (1976, p. 206) propose les illustrations suivantes :

Examples of memes are tunes, ideas, catch-phrases, clothes fashions, ways of making pots or of building arches. Just as genes propagate themselves in the gene pool by leaping from body to body via sperm or eggs, so memes propagate themselves in the meme pool by leaping from brain to brain via a process which, in the broad sense, can be called imitation. If a scientist hears, or reads about, a good idea, he passes it on to his colleagues and students. He mentions it in his articles and his lectures. If the idea catches on, it can be said to propagate itself, spreading from brain to brain. (Chick, 1999, p. 10)

Il peut aussi être intéressant de concevoir la créativité comme quelque chose qui implique un changement de *mème* :

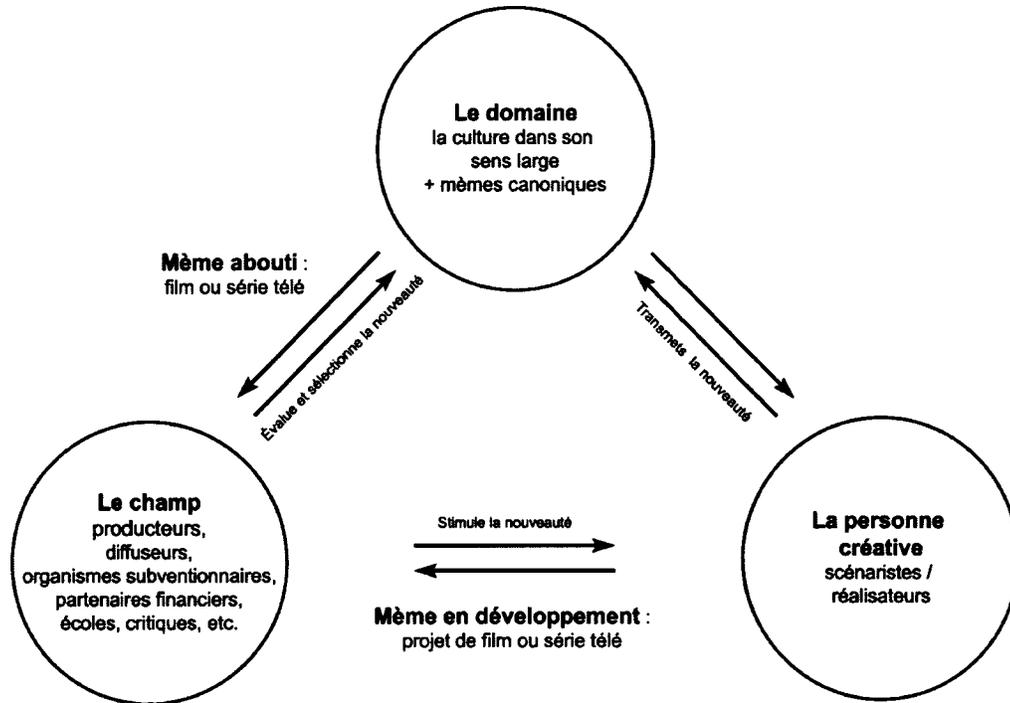
Creativity presupposes a community of people who share ways of thinking and acting, who learn from each other and imitate each other's actions. It is useful to think about creativity as involving a change in memes – the units of imitation that Dawkins (1976) suggested were the building blocks of culture. Memes are similar to genes in that they carry instructions for

action. The notes of a song tell us what to sing, the recipe for a cake tells us what ingredients to mix and how long to bake it. But whereas genetic instructions are transmitted in the chemical codes that we inherit on our chromosomes, the instructions contained in memes are transmitted through learning. By and large we can learn memes and reproduce them without change; when a new song or a new recipe is invented, then we have creativity. (Csikszentmihalyi, 2006a, p. 5)

Un *mème* fait donc référence, dans la littérature et dans une perspective plus large, à une unité de culture (Chick, 1999 ; Csikszentmihalyi, 1996b; Dawkins, 1976, [1976] 2006 ; Daniel Clement Dennett, 1995 ; Velikovsky, 2016 dans Velikovsky, 2016), ce qui est en cohérence avec l'étude en cours. Ainsi, nous nous permettons de placer cet élément dans une modélisation adaptée du modèle systémique de Csikszentmihalyi (voir Figure 2 à la page 53) et d'associer le *mème* à l'idée, au projet en cours de développement qui va devenir une série télévisée ou un film.

Dans notre analyse, nous allons nous approprier cette lecture du modèle conceptuel pour comprendre l'apport du producteur à la créativité. C'est en analysant le système de la production au Québec à la lumière de ce modèle que nous allons observer dans le détail les rapports du producteur avec les différentes composantes du système et les actions déployées vers ces pôles pour que la créativité advienne.

Figure 2. Adaptation du modèle systémique de la créativité de Csikszentmihalyi pour une étude des apports du producteur à la créativité en cinéma et en télévision au Québec à l'étape du développement (Source : création personnelle)



CHAPITRE 3

LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3. Une recherche qualitative de type exploratoire

Ce projet de mémoire veut comprendre et documenter l'apport du producteur à la créativité en cinéma et en télévision au Québec pour ainsi mieux saisir son rôle, en posant la question : comment le producteur participe-t-il à la créativité dans le contexte de la production cinématographique et télévisuelle au Québec ?

Rappelons que l'objectif plus large de cette recherche sur le plan théorique est, d'une part, de redéfinir la créativité dans le contexte de la production en cinéma et en télévision au Québec pour l'observer sous l'angle du producteur, responsable de l'organisation du processus. Ensuite, une visée plus pratique est de documenter le travail du producteur, au Québec, à l'étape du développement. Cette démarche contribue à la littérature sur le sujet puisque le métier de producteur en est un relativement peu documenté.

C'est en répondant à cette question que nous proposons un éclairage sur les pratiques des producteurs au Québec, par un examen de ce qu'ils font et dans l'étude des rapports qu'ils entretiennent avec le système pour situer leur apport dans la créativité.

Notre démarche en est une de recherche qualitative de type exploratoire, centrée sur le récit de pratique comme stratégie suivant des valeurs propres à la phénoménologie.

Dans cette perspective, voici les grands axes de notre méthodologie.

3.1. La stratégie de recherche : le récit de pratique

Les récits de pratiques comme stratégie de recherche s'inscrivent dans l'étymologie de la praxéologie. « La praxéologie vise à dégager le savoir compris dans l'action, ou le savoir à inventer par l'action pour qu'elle soit plus performante » (Lhotellier et St-Arnaud, 1994, p. 95). Ainsi, les formes narratives produites visent à mobiliser des savoirs pratiques pour les étudier et permettre d'en dégager des connaissances.

Aussi, nous avons privilégié des valeurs propres à la phénoménologie afin de nous concentrer sur l'expérience et la perception des producteurs sans toutefois employer cette méthode pour analyser nos données. La phénoménologie est une approche qui veut comprendre comment le réel apparaît à travers des phénomènes : une science de ce qui apparaît à la conscience (Merleau-Ponty, 1945). C'est une épistémologie où le sujet a une intentionnalité et où la subjectivité est le fondement de l'accès à la connaissance. L'approche place le sujet comme celui qui vit le monde, la connaissance du monde passe par la perception, avant d'être intellectualisé (Meyor, 2007).

Dans le contexte de notre étude, nous jugeons que ces deux démarches se font échos et se complètent bien.

Dans une démarche praxéologique, l'acteur demeure le maître d'œuvre de la démarche et ne peut se limiter à être le sujet/objet d'une recherche formelle conduite par un spécialiste de la recherche. On y considère l'acteur comme le premier interprète de son agir et on lui demande de ne jamais trahir le savoir implicite qu'il possède, surtout lorsque celui-ci ne cadre pas avec le savoir homologué, sans quoi on ne pourrait jamais rien faire pour la première fois. (Lhotellier et St-Arnaud, 1994, p. 101)

Il nous semblait important de partir des producteurs eux-mêmes pour cinq raisons. Premièrement, il existe peu de littérature sur le producteur au Québec et cette situation invite les chercheurs à travailler à partir de contextes culturels bien situés pour pallier

à ce manque. Deuxièmement, de prioriser cette prise de parole et d'écouter des producteurs raconter ce qu'ils font, lorsqu'ils développent un projet en cinéma ou en télévision, pour documenter des pratiques et comprendre des dynamiques, semblait un fondement essentiel. Troisièmement, cette stratégie est aussi pertinente pour rendre compte adéquatement du travail actuel des producteurs et saisir le système changeant dans lequel ils évoluent. Rappelons que nous avançons l'idée que la créativité est un processus qui s'incarne dans l'action, dans des échanges et que la créativité prend de la valeur et du sens par le travail commun. En accordant de l'importance à ce savoir via ce qui nous est raconté, nous supposons qu'il existe un savoir d'action, propre à ce milieu et à certains producteurs.

Notre approche a aussi permis à cette recherche une latitude propre à la praxéologie, telle qu'anticipée par Lhotellier et St-Arnaud (1994). Elle nous autorise une grille de lecture empirique pour appréhender la réalité des producteurs en plus de nous donner des assises conceptuelles, puisque le savoir théorique disponible sur les producteurs au Québec est limité et ne nous permettait pas d'exploiter uniquement ces faits. Enfin, d'un point de vue pratique, en lien avec les objectifs de ce travail, l'étude de ce que les producteurs font laisse envisager aussi de bonnes pratiques, dans le sens de manières favorables de faire les choses, qui pourraient être formalisées, éventuellement.

Dans cette perspective, une stratégie de recherche inspirée de récits de pratiques ancrés dans les valeurs de la phénoménologie nous semble tout à fait pertinente à cette étude. Nous avons encadré cette approche à l'intérieur d'entrevues semi-structurées.

3.2. Le recrutement des producteurs

Les différents récits de pratiques recueillis par des producteurs du Québec en cinéma et en télévision ont constitué le corpus des cas à analyser. Au départ, nous souhaitons rencontrer huit (8) producteurs significatifs, chevronnés et reconnus par leur milieu et

par leurs pairs pour assembler des récits pour un ensemble de données à étudier. Six (6) ont été retenus en raison de saturation théorique. Des hommes et des femmes ont été contactés et recrutés et ils ont tous répondu unanimement, positivement et rapidement à nos demandes de rencontres malgré des horaires chargés. Nous en sommes très reconnaissants.

Les différents récits de pratiques recueillis par ces producteurs ont constitué le corpus des cas à analyser pour étudier leur contribution à la créativité.

Dans nos critères de recrutement, les producteurs devaient être représentés selon leur genre à parité dans la recherche. 50 % d'homme et 50 % de femme, correspondants à différentes générations, tous âgés entre 30 et 75 ans, représentant aussi, à parts égales pour le sujet de nos entretiens, des projets en cinéma et en télévision, en fiction et en documentaire.

De manière plus spécifique, les participants devaient pratiquer activement leur métier, recevoir du financement, c'est-à-dire, des fonds publics et parapublics pour produire leurs projets et devaient avoir été reconnus par leurs pairs ainsi que par la critique grâce à des nominations et des prix, pour la qualité des projets entrepris dans leur parcours.

En effet, les producteurs rencontrés ont tous répondu à ces critères de prestige dans leur carrière pour des projets qu'ils ont produits (exemple de nominations et de prix reçus par les producteurs rencontrés dans différentes catégories : Festival de Cannes, Festival international du film de Toronto, Oscars, Genie awards, Prix Écrans Canadiens, Jutras, Prix Iris, Géméaux, Mipcom, Gala des Oliviers, Numix, etc.)

Le choix des producteurs était aussi fait en fonction de pouvoir discuter de projets récents, sur des écrans en 2016-2017, pour que les récits soient les plus actuels possible, malgré, souvent, des périodes de développement assez longues.

Ont été exclus du recrutement, des producteurs amateurs ou semi professionnels ou qui œuvrent à l'extérieur des secteurs du cinéma et de la télévision. Des participants qui n'ont pas reçu de fonds publics et qui n'ont pas été reconnus par leurs pairs ni par la critique, pour des raisons de crédibilité.

Afin de prendre contact avec les sujets de cette étude, les producteurs ont tous été sollicités par courriel dans une approche formelle⁴. Cette communication expliquait la nature du projet de mémoire et les implications. Suite à une réponse intéressée à cette première demande, la chercheuse principale faisait suivre ses coordonnées téléphoniques et le formulaire de consentement, afin que le participant puisse le consulter et poser les questions nécessaires, s'il en ressentait le besoin et la rencontre était convenue.

À l'extérieur de ces critères, la sélection des producteurs contactés a été guidée par des choix intuitifs. L'instinct de la chercheuse était porté vers des individus pour qui le parcours lui était inspirant, aux projets pertinents, des gens qui semblaient de l'extérieur, incarner des exemples de « bons producteurs », dotés de bonnes réputations. Donc, après avoir dressé une première liste de producteurs potentiels, c'est une démarche subjective, empreinte de la curiosité et l'intérêt de la chercheuse qui a guidé les choix finaux. Les producteurs se situaient à l'extérieur du réseau de contacts de la chercheuse à l'exception d'une participante.

À cette étape, les invitations étaient lancées une à une, afin de respecter les critères mentionnés plus haut et pour assurer un juste équilibre et une diversité de producteurs.

Enfin, une fois les rencontres confirmées, des recherches plus approfondies avaient lieu afin de bien maîtriser les projets de films et de séries qui étaient anticipés pour

⁴ L'annexe B présente, à titre d'exemple, le gabarit utilisé pour les courriels de sollicitation.

l'entrevue. De même, une enquête plus importante sur les producteurs était menée. L'objectif de ces recherches additionnelles visait une meilleure connaissance des gens rencontrés et des projets, pour favoriser des entretiens fluides où la progression des questions serait juste et les relances les plus appropriées possibles.

Tableau 1. Portrait des producteurs rencontrés

PORTRAIT DES PRODUCTEURS RENCONTRÉS

	GRUPE D'ÂGE	ANNÉES D'EXPÉRIENCE COMME PRODUCTEUR	SEXE	SECTEURS D'ACTIVITÉS	SECTEUR CORRESPONDANT AU RÉCIT DE DÉVELOPPEMENT ANALYSÉ
<i>Producteurs et prénoms fictifs</i>					
1. Mélanie	35-45 ans	15-20 ans	Femme	Cinéma Télévision Web Documentaire	Long métrage documentaire pour le cinéma et la télévision
2. Frédérique	30-40 ans	10-15 ans	Homme	Cinéma Télévision Web Documentaire Fiction Variété	Série documentaire pour la télévision
3. Carole	45 ans +	+30 ans	Femme	Cinéma Télévision	Long métrage de fiction
4. David	35-45 ans	15-20 ans	Homme	Cinéma Télévision Web Documentaire Fiction	Série documentaire pour la télévision
5. Paul	45 ans +	+30 ans	Homme	Cinéma Fiction	Long métrage de fiction
6. Charlotte	30-40 ans	10 ans et -	Femme	Télévision Web Fiction	Série de fiction pour la télévision

3.3. La stratégie de collecte de données

Les rencontres avec les producteurs se sont toutes déroulées en personne et d'une durée de 60 à 120 minutes, entre le 1^{er} février et le 10 avril 2017, dans leurs bureaux ou dans un café proche de leur lieu de travail, à leur convenance, à Montréal.

Au moment de cette rencontre, une copie papier du formulaire de consentement⁵ était remise au participant afin de valider ensemble les conditions et les implications de la

⁵ Voir l'annexe C, le formulaire de consentement.

recherche. C'est à ce moment qu'il était signé. Ainsi, le caractère confidentiel de la transmission des données était expliqué à nouveau.

Avant de commencer les entretiens, l'objectif du mémoire était rappelé : étudier comment le producteur participe à la créativité dans le contexte où ce métier est mal documenté afin de mieux le saisir. Ensuite, la chercheuse précisait son désir de pouvoir y arriver en discutant avec son interlocuteur de sa manière propre de travailler lors d'un projet récent, à l'étape du développement. Après quoi l'échange suivait un cadre semi-structuré, organisé autour d'une grille d'entrevue. Celle-ci n'était pas communiquée aux participants en amont. Elle était préparée et commune à l'ensemble des gens rencontrés⁶.

La grille d'entrevue utilisée favorisait un échange qui se voulait le plus libre possible dans un cadre semi-structuré. Celle-ci était organisée autour de deux grands axes. Une première partie visait la constitution d'un récit de développement d'un projet de film ou de série télévisée, du point de vue du producteur, lors de l'étape du développement. Une deuxième, plus courte, aspirait à appréhender sa vision de son métier dans une perspective plus large.

Ainsi, dans la première partie, le producteur était invité à parler de comment il a choisi son projet, des méthodes, des pratiques, des tactiques mises en place pour organiser son développement. Les collaborateurs impliqués à cette étape étaient discutés de même que le travail sur le contenu, les réunions, les différents *pitches* et dépôts effectués aux institutions subventionnaires. Souvent, les interviewés évoquaient spontanément des éléments propres à la préproduction, la production et la postproduction, même si les questions ne portaient pas là-dessus. Ces données ont quand même été prises en considération dans l'analyse lorsqu'elles permettaient de constituer un continuum

⁶ L'annexe D présente, à titre d'exemple, le gabarit utilisé pour les entretiens. Ce modèle a été remanié selon le déroulement des entretiens afin que la communication soit au service du récit en cours.

d'idée et d'apporter un meilleur éclairage sur la vision du producteur et la nature de certaines relations, par exemple, leur évolution dans le temps. À l'intérieur de cette partie de l'entretien, les questions de relances visaient à creuser l'approche distincte de la personne dans une situation précise, ses manières de faire, la nature de ses relations et pour mieux documenter les dynamiques entre les individus avec qui le producteur avait été impliqué.

Dans la deuxième partie, plus rétrospective et générale, le producteur était invité à partager son point de vue, sa vision de son rôle, de la créativité, de ses défis et son contexte de production idéal. Ce moment permettait à l'interviewé de communiquer d'une manière plus large et de faire des liens avec ce qui avait été dit au préalable. Enfin, cette section voulait aussi laisser libre cours aux options et aux idées.

Il est arrivé que ces deux parties s'entrelaçassent et que la forme de l'entretien devienne moins balisée, mais l'ensemble répondait quand même aux objectifs de la grille d'entrevue.

Lors de certaines rencontres, un projet était davantage abordé, mais dans certains cas, le producteur choisissait de parler aussi d'un autre film ou série qui lui tenait à cœur. Dans tous les récits, spontanément, les gens tissaient des liens avec d'autres œuvres pour nuancer leurs propos, ce qui venait enrichir leur discours et les données.

Le contenu des rencontres était recueilli par deux enregistreurs numériques afin de pouvoir traiter les données d'une manière fidèle par la suite.

Afin de préparer graduellement l'étape de l'analyse pendant la période de la collecte des données, les récits audio étaient transcrits aussi tôt que possible sous la forme de verbatims.

Après six entrevues, c'est au total, 451 minutes qui avaient été recueillies se chiffrant une fois transcrites en verbatim à 137 pages rédigées avec la police *Times 12* et un espacement de 1,5 cm. Compte tenu de la quantité et de la qualité des entretiens à cette étape, il nous a semblé opportun de procéder à une première phase d'analyse pour d'orienter la suite de la collecte et comprendre le matériel recueilli.

3.4. La stratégie d'analyse

Le travail à faire était structuré dans le but de faire une analyse thématique du contenu en demeurant dans une démarche exploratoire.

La première étape de l'analyse des données consistait, une fois les verbatim rédigés, à trier individuellement chaque entrevue. Cette phase voulait répondre aux objectifs suivants : écrire de courts résumés de rencontre, dresser une liste exhaustive des différentes thématiques abordées, relever les tensions et les contradictions dans le discours, répertorier les rôles, colliger des éléments qui faisaient référence au travail d'équipe et à la créativité, pour finalement consigner des métaphores évocatrices dans le langage des producteurs.

La deuxième étape de l'analyse des données voulait permettre une première mise en commun des résultats les uns avec les autres. Pour y arriver, les récurrences, les similitudes et différences étaient relevées. Lors de ce travail, nous étions particulièrement attentifs à ce qui semblait s'éloigner des clichés que l'on attribue aux producteurs.

Après avoir effectué cette étape sur nos six (6) entretiens, nous avons réalisé qu'il y avait déjà saturation des données et beaucoup de matière à réflexion. Rappelons, par conséquent, quoique l'objectif de départ visé par cette recherche était de rencontrer huit (8) producteurs dans le cadre de ce projet de mémoire de maîtrise, nous avons choisi

de nous attarder aux six (6) entretiens et au contenu riche que nous avons sous la main. Déjà, plusieurs pistes de réflexions et de réponses se dessinaient en lien avec notre question de recherche.

Pour poursuivre l'analyse et l'interprétation des données, différents angles d'approche s'offraient à nous. Nous avons donc choisi de creuser davantage nos mises en relations, entre nos entretiens, en deux temps. En premier lieu, nous nous sommes concentrés, de manière plus spécifiquement à dégager les différents rôles, les responsabilités et les habilités propres qui émergeaient du discours des producteurs. En deuxième lieu, nous avons lié ces éléments avec notre cadre conceptuel, c'est à dire, avec la posture ontologique de la communication organisante et l'approche systémique de la créativité de Csikszentmihalyi.

Ce sont ces mises en relations qui ont permis de coder les données et de les encadrer dans certaines grandes thématiques pour mettre en valeur le rapport du producteur à son domaine, à son champ, à la personne créative et à son projet en plus de nous donner la possibilité de mieux documenter son métier et ses rôles.

Dans cette perspective, le contenu conservé déborde parfois de cette cartographie. En ce sens, nos données permettent aussi de dégager des aptitudes, certaines forces, des tâches, des contraintes et des attitudes essentielles à l'exercice des rôles joués par le producteur, dans ses interactions et rapports avec les différentes dimensions du système et nous ne voulions pas nous priver de ces observations.

L'analyse des résultats s'est terminée par un travail de rédaction pour faire une présentation du matériel qui soit structurée et que nous vous partageons dans le chapitre suivant.

Certains choix de rédaction ont été faits pour préserver l'anonymat des gens impliqués et celui des projets abordés. Ainsi, dans le chapitre suivant, l'emploi du masculin sera privilégié et aucun nom ne sera présenté pour maintenir l'anonymat des producteurs, des projets et des collaborateurs. Dans ce même ordre d'idées, l'utilisation du terme *scénariste et/ou réalisateur* est utilisé de manière systématique pour ne pas dévoiler des indices qui pourraient identifier le projet et ses collaborateurs.

CHAPITRE 4

L'ANALYSE DES DONNÉES

Avant de débiter notre analyse, rappelons quelques éléments propres à ce mémoire. Dans cette recherche, le producteur est considéré comme un acteur qui agit du côté du champ, une personne impliquée à toutes les étapes du processus créatif, en relation avec l'ensemble des acteurs du système lors de la production d'un film ou d'une série télévisée et cette étude se concentre sur l'étape du développement. Remémorons-nous aussi que le champ, dans le cadre théorique de Csikszentmihalyi, fait référence à l'aspect social du système. Il est question des individus qui agissent comme des *gatekeepers* au domaine. Soit, leur travail leur demande de sélectionner les idées, les projets, les processus qui seront mis en place, utilisés ou reconnus, soit, ils enseignent et choisissent quoi et comment transmettre les éléments propres à un domaine.

À première vue, malgré le fait que la nature des projets discutés soit diverse — en télévision et en cinéma de fiction et de documentaire, des œuvres uniques et des séries — il semblerait que dans leur apport à la créativité les producteurs sont plus semblables que différents.

C'est donc ainsi que seront articulées les grandes lignes de nos investigations, en mettant l'accent sur les ressemblances tout en soulignant les particularités lorsqu'il est pertinent de le faire, en maintenant notre attention sur l'apport du producteur à la créativité. D'abord, en situant le rapport du producteur à son domaine, à son champ et à la personne créative pour conclure avec son rapport au projet.

4.1 Le rapport du producteur au domaine

Dans cette analyse du rapport du producteur avec son domaine, il sera question des relations que le producteur entretient avec un ensemble d'éléments propres à la culture dans son sens large. Ce pôle est constitué de *mêmes* canoniques, porteurs d'un ensemble de savoirs, de règles, de procédures, de symboles et de tendances qui vont réguler le fonctionnement du domaine. Dans le discours des producteurs, ceci se présente comme des normes, par exemple liées à la narratologie et à un ensemble de connaissances existantes sur la réalisation et la production. Nous pourrions ajouter à cette liste les dogmes, les lois du marché, les modes, des savoirs appartenant à des sous-domaines qui peuvent être liés à un projet comme la littérature, la photographie, la psychologie, la mécanique, la robotique, etc.

Voici donc comment s'articule le rapport des producteurs avec leur domaine : il se caractérise principalement par le fait que les producteurs maîtrisent leur domaine et travaillent avec l'objectif de contribuer au domaine. Ainsi, le domaine inspire et il peut servir en quelque sorte de guide pour communiquer le projet en cours ou encore orienter le processus créatif.

4.1.1 Maîtriser le domaine et situer son projet par rapport au domaine

Les producteurs rencontrés maîtrisent très bien leur domaine et situent régulièrement leurs œuvres par rapport à celui-ci. Dans leurs discours, ils vont souvent donner des exemples de productions culturelles diverses pour illustrer leur projet ou pour le comparer à d'autres, afin ultimement de montrer comment ce qu'ils sont en train de faire ou qu'ils ont fait, se distingue ou se rallie à quelque chose de connu.

Pour rendre plus claire cette conception, nous allons faire référence à des exemples plus généraux puisque de rapporter des échantillons de nos données trahirait dans ce

cas des influences trop facilement attribuables aux projets. Ceci pourrait avoir comme conséquence de révéler trop d'indices quant à l'identité des films ou séries discutés. C'est le seul moment dans ce chapitre où nous allons devoir procéder ainsi.

Développons cette idée. Les producteurs pourraient mobiliser des éléments du domaine dans le cas où ils font référence à une technique importante (par exemple l'utilisation au cinéma d'un écran vert) et faire appel à un film comme *Life of Pi* (Ang Lee, 2012) pour justifier l'emploi de cette technique dans leur film, en expliquer les implications budgétaires ou encore esthétiques. Dans ce cas, le film *Life of Pi* (Ang Lee, 2012), exemple connu dans le domaine, devient un modèle. Ceci permet de situer en quoi ce qui a été choisi est semblable ou différent de ce cas populaire. Prenons une autre référence, celle d'une nouveauté en télévision, au Québec. Le producteur, afin de démontrer que sa télésérie était novatrice (mais pour la situer dans un genre connu) pourrait faire appel au genre d'une autre série d'horreur comme *Dead Set* (Charlie Brooker, 2008) et affirmer, pour valoriser son projet : « À l'époque où nous avons proposé le projet, la chaîne n'en faisait pas ! ». Ainsi, on comprend que sa série était une nouveauté pour le paysage télévisuel local, mais qu'il s'appuyait sur la viabilité d'un genre éprouvé.

De plus, le producteur se réfère à son domaine pour partager un langage commun avec le scénariste et/ou réalisateur, que ce soit pour clarifier des éléments thématiques, stylistiques ou techniques. Par exemple, lors d'une rencontre de développement, un producteur pourrait interroger le scénariste et/ou le réalisateur sur le scénario et poser la question : « Comment vois-tu ça ? ». Et le scénariste et/ou le réalisateur de répondre : « À la façon d'un *western* avec John Wayne. » Ce genre de référence pourrait permettre au producteur et au scénariste et/ou au réalisateur de comprendre comment le texte sera porté à l'écran et de confirmer, ou non, qu'ils « voient » le même projet, qu'ils sont en train de « faire le même film », pour s'entendre sur certaines balises. Avec cette référence au « *western* à la John Wayne », l'équipe pourrait

s'engager dans d'autres discussions qui mènent vers la prise de certaines décisions comme les suivantes : si nous voulons respecter l'esprit du film, les scènes extérieures seront tournées sur place en Acadie. Cependant, celles qui se dérouleront en intérieur pourraient être filmées en studio.

Ce genre d'exemple, en plus d'offrir un langage commun qui mène à une visualisation plus juste du projet, permet de travailler à une vision collective. C'est-à-dire avec une manière de faire consensuelle qui sous-entend des objectifs partagés, lesquels vont, par la suite, entraîner des conséquences budgétaires et esthétiques consenties. Ces références (au domaine) vont pouvoir être communiquées à tous les intervenants pour leur *donner à voir*, à eux aussi, le projet en devenir et s'assurer que tout le monde « fait le même film ».

En ce sens, nos entrevues regorgent d'exemples variés qui démontrent une excellente culture générale, associée notamment à une nécessité de bien communiquer le projet en devenir et à baliser certaines actions.

Aussi, dans leurs façons d'évoquer ces exemples, nous avons senti une forte passion et un rapport émotif important envers leur domaine. Ils ont dit des choses comme : « J'ai beaucoup aimé ce film », « Je hais les reconstitutions (...), il n'y en aura pas dans cette émission-là », « [nom du réalisateur] a dit je sais comment je veux le faire, je veux le faire [nom d'une technique]. (...) Ça, c'est avant (les films) [titre de film], avant, avant tout ça » ou encore : « En fait, c'était la deuxième fois [qu'une institution] ouvre ses portes à un film documentaire, suite à un autre film qui avait été fait sur le même sujet très, très mal reçu. »

Enfin, les connaissances liées à des sous-domaines sont aussi essentielles pour bien développer un scénario, bien évaluer les besoins financiers du projet en devenir et

pouvoir, par la suite, assurer une bonne préproduction, production, postproduction et diffusion du projet.

Dans l'éventualité où le producteur ne possède pas une expertise liée à un domaine ou à un sous-domaine, il n'hésitera pas à aller chercher des spécialistes à titre de conseiller afin de soutenir le projet.

Nous avons souvent besoin de consultants reliés au sujet, soit un professeur, un policier, un directeur que nous aurons payés, qui nous auront nourris en termes de statistiques ou d'informations, ce genre de consultants là. Il y a aussi les consultants en création, en scénarisation, ça arrive souvent aussi.

Ces consultations sont nécessaires puisque chaque projet sur lequel le producteur travaille demande une compréhension profonde, de sa part ou de la part d'un collaborateur, des sujets, des thématiques, des genres, des techniques, des environnements qu'il explore. Ou encore, une conscience de non-maîtrise d'un aspect du domaine ou d'un sous-domaine est nécessaire pour que le producteur puisse y pallier et ainsi prendre des décisions éclairées.

En résumé, on peut dire que la maîtrise du domaine vient s'inscrire de manière concrète dans le travail du producteur. Le domaine l'inspire, le stimule, lui permet de partager un langage commun, de situer ses projets, de rendre une idée plus tangible, de faciliter la prise de certaines décisions au développement et ainsi de participer au processus créatif.

4.1.2 Produire avec l'objectif de contribuer au domaine

Tous les producteurs espèrent que leur projet soit pertinent, qu'il soit vu et ils souhaitent que certains de leurs projets passent à la postérité.

(...) je produis des films parce que, je me dis, c'est une histoire que je n'ai pas vue, c'est une histoire qui me touche, c'est une histoire qui m'intéresse, pis, ce qui me console toujours, c'est que quelqu'un dans 50 ans va être capable de les regarder aussi.

Un autre producteur fait part de son désir de longévité et en fait même en quelque sorte son devoir :

Donc, c'est ma préoccupation de producteur, d'ailleurs, d'avoir un film qui favorise une certaine pérennité. De faire un film pour une ou deux diffusions de télé, après ça s'évanouit, je trouve ça dommage. Je veux que ce soit plusieurs fenêtres, plusieurs possibilités de public, il faut ensuite penser à des deuxièmes, troisièmes publics intéressants.

Dans l'ensemble, tous les producteurs ont parlé de leur aspiration à une reconnaissance non seulement de leurs pairs et du public, mais aussi de leur plus grande ambition de passer à la postérité, de faire une différence et que le projet sur lequel ils travaillent soit éventuellement reconnu et absorbé par le domaine. Cette citation d'un producteur en télévision montre bien cet apport à la fois plus affectif et plus pragmatique par rapport à la portée de son projet :

Un projet super important pour moi, c'est celui qui, dans tout ce que j'ai fait, va avoir une valeur au niveau de l'Histoire dans 10 ou dans 15 ans, il y a quelque chose qui reste. (...) Je voulais que le monde s'intéresse à l'Histoire à travers quelque chose qui était touchant et intéressant, mais aussi où tu apprenais des choses (...)

Le même producteur, à propos d'un autre projet, parle aussi de son désir d'intéresser le public, ici et maintenant, en plus de contribuer au domaine :

Quand je sais que les cotes d'écoute vont sortir, je *refresh* mon *browser* à toutes les trois secondes lorsque je sais que c'est sur le bord de rentrer. Je veux savoir et je veux que mes émissions marchent. Et en général ils marchent. Il y en a pour qui ce n'est pas important. Pour moi, c'est important (...) Si les cotes d'écoute sont vraiment en deçà des attentes, je considère que ça ne marche pas. On fait ça pour que les gens l'écoute. Le

but n'est pas d'être le plus confidentiel possible. Ce n'est pas un produit de niche.

Dans plusieurs des exemples cités plus haut les producteurs placent cette question de la portée de leur projet au sein même de leur motivation. Ce qui les inspire au tout départ, c'est de croire que le projet peut avoir un rayonnement à court et, surtout, à long terme.

Un autre producteur nous a raconté comment, dans une situation d'adversité, sa forte intuition que son projet allait changer le domaine lui a permis d'argumenter fermement avec un diffuseur en faveur de son projet :

Moi je le savais que ça allait être un succès, je le sentais que nous étions en train de faire quelque chose de différent. (...) Et ça nous a vraiment permis de nous positionner dans le marché comme étant des producteurs qui faisaient de la [genre de série] autrement.

D'une autre façon, le producteur situe aussi parfois son film par rapport au domaine pour l'aider à mieux saisir et expliquer le succès ou non de son projet, de ses retombées, la réception de son projet par le public :

Pour moi, c'est un grand film. C'est impressionnant le travail qui a été fait là-dedans. « C'est magistral ! », comme disait mon distributeur. Je ne trouve pas qu'il a eu la reconnaissance qu'il méritait. Ça, je ne me l'explique pas. Je pense que nous sommes arrivés un peu trop tard. Il aurait fallu arriver avant [titre d'un film], film qui a été fait en [nom d'une technique], qui déjà gagné l'Ours d'or à Berlin.

À ce titre, ce même producteur a utilisé une métaphore intéressante pour parler de *timing*, celle de la *vague* et du *surf*. Je le paraphrase : si on est trop en retard, le projet ne lève tout simplement pas. Si on est trop en avance, on se fait prendre par le remous de la vague et on se retrouve sous l'eau. Il faut être vraiment à temps sur la vague pour monter.

D'ailleurs, pour parler du potentiel d'absorption d'un projet par le domaine les producteurs parlent souvent de *timing*.

Un autre producteur en télévision s'exprime ainsi sur le *timing* en faisant référence tant au domaine qu'à son environnement professionnel immédiat :

Mais reste qu'à la base, il y a de la chance, du timing, il y a un paquet d'affaires et, dans ce sens-là, c'est une grosse business.

Un autre producteur parle d'un *momentum* pour son projet :

Alors, c'est un momentum qui faisait en sorte que le sujet devenait important, parce qu'il y avait beaucoup de choses qui se disaient à droite et à gauche sur le métier, tant positives et négatives, qui n'avaient aucun sens finalement.

On peut dire que les projets peuvent difficilement être toujours pertinents pour leur domaine et, puisque les projets se développent souvent sur plusieurs années, coordonner cette donnée temporelle est très ardue. En ce sens, quoique les producteurs sont conscients de cette dimension liée au *timing*, ils ne peuvent pas nécessairement avoir une prise sur cet aspect compte tenu de la lourdeur du système pour mettre de l'avant un projet ou non.

C'est ce qui nous amène à nous intéresser à ces autres acteurs du système et à leurs rôles dans le processus créatif dans le cadre de cette lecture systémique. Ceci, puisque les producteurs et les projets font face à tout un champ, un ensemble de décideurs, qui choisissent quels projets vont être sélectionnés et quand ils seront réalisés, à un autre niveau que celui des producteurs.

4.1.3 Synthèse, atteindre le domaine comme grand souhait

Avant de développer sur ce rapport que les producteurs entretiennent avec leur champ, mettons en lumière ce que nous retenons de nos observations sur le rapport du producteur au domaine. En résumé, on peut dire que les producteurs travaillent avec l'objectif que certains de leurs projets soient absorbés par le domaine. Si ce n'est pas nécessairement le cas pour toutes leurs réalisations, on sent dans leur discours une volonté de contribuer à la culture, un désir d'éternité ; ils souhaitent transmettre une œuvre distincte au domaine.

De plus, le domaine incite les producteurs à viser un certain niveau de qualité ou à faire les choses autrement. Il stimule les producteurs et peut le guider dans certaines décisions. Il agit sur les producteurs puisque ces derniers doivent en quelque sorte le maîtriser pour le comprendre, se situer par rapport à lui et inscrire leurs projets dans le domaine. Le domaine intervient aussi selon une dimension spatiale et temporelle, il peut amener le producteur à se poser des questions du type : « Est-ce qu'un projet est pertinent ici et maintenant ? », « Cette technique a-t-elle déjà été exploitée ? », « Comment ce sujet a-t-il déjà été couvert et comment a-t-il été reçu et pourquoi ? ». La question du *timing* pour un projet est centrale.

Ainsi, les producteurs interprètent la pertinence de leur projet dans une perspective de l'inscrire dans le domaine et ce processus leur permet de réfléchir en amont au développement, mais aussi rétrospectivement, une fois que le projet a été fait, à son impact.

4.2 Le rapport du producteur au champ

Dans l'examen du rapport du producteur à son champ, nous allons discuter maintenant de l'aspect social du système qui fait référence aux individus agissants comme

gatekeepers. Ces acteurs se présentent comme des gardiens du champ. Ils vont trier quels projets vont se faire et influencer ce qui va passer à la postérité.

Rappelons que le champ renvoie aux personnes qui choisissent les idées, les projets, les processus qui vont être mis en place, utilisés et reconnus. Typiquement, il comprend l'ensemble des responsables qui vont avoir une incidence sur le fait qu'un film ou une série advienne ou non, à l'étape du développement. Par exemple, dans le contexte de cette étude, il est question des producteurs, diffuseurs, chargés de projets pour la *Sodec*, *Téléfilm Canada*, le *Fonds des médias* et leurs différents analystes, les responsables de la programmation et les acheteurs et les gardiens de nos politiques culturelles. Par définition ce pôle est riche en interactions, en impacts sur le produit final et par conséquent sur la créativité.

Il semble également important de rappeler à quel point le champ de la télévision et du cinéma au Québec est complexe, compétitif et à haut risque, tel que décrit dans la problématique du Chapitre 1. Ces caractéristiques du champ vont donc influencer les liens entre les différents acteurs.

Ainsi, le rapport des producteurs avec le champ se définit principalement par le fait que les producteurs agissent comme des médiateurs parmi les différents acteurs du champ afin d'y faire entrer des projets.

4.2.1 Répondre aux besoins du champ pour y faire entrer un projet

Le producteur au Québec est dans une posture où il doit répondre aux besoins du champ.

D'une part, en cinéma et en télévision il est important de situer un élément déterminant : la dépendance des projets à une licence de diffusion. Les propos de ce producteur expliquent bien ce *modus operandi* :

Au Québec, à Montréal, on a accès à plusieurs fonds publics, la *SODEC*, *Téléfilm Canada*, *Fonds des médias*. Il y a toutes sortes de choses, des programmes, des crédits d'impôt, etc. Ça, c'est le financement public. Mais, pour avoir accès à ces fonds-là, il faut convaincre un diffuseur d'embarquer d'abord dans le projet, parce que ça nous prend une preuve de diffusion, de licence de diffusion pour que les autres fonds embarquent. Ça ou un distributeur qui prévoit une mise en marché en salle. En fait il faut prouver que notre film va être vu. Donc c'est eux qui détiennent la clé, la première clé, pour aller chercher la suite du financement d'un film. Donc si on n'a pas de diffuseurs, de distributeurs, on ne peut pas aller très très loin en termes de financement actuellement.

Dans ces conditions, les producteurs doivent créer des liens avec les diffuseurs et les distributeurs, les convaincre de la pertinence de diffuser leur projet, alors que le projet existe sur papier, pour ensuite faire appel à des fonds publics. Cette obligation se présente, selon les producteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, de manière plus ou moins naturelle. Dans le rapport que les producteurs ont avec cette prescription, il semble y avoir des différences de perceptions en fonction du secteur travaillé, en télévision ou en cinéma.

En télévision, le discours des producteurs sur ce point laisse présager une relation *qui va de soi*. La majorité a souligné travailler pour répondre aux besoins des diffuseurs et que cette manière de faire oriente le choix de leurs projets. Au cinéma, le discours des producteurs sur cet aspect ne se présente pas sur les mêmes bases et ils n'en parlent pas sur le même ton.

En premier lieu, observons les résultats obtenus dans nos données à propos de projets davantage destinés à la télévision. Certaines dimensions qui colorent le portrait de la

télévision et connotent une fragilité de son écosystème, relevées, par ailleurs dans la problématique au Chapitre 1, sont décrites ainsi par un producteur :

C'est de l'optimisation tout le temps, économiquement. Toi tu as choisi, pour tes entrevues, de prendre des producteurs qui sont subventionnés. On le sait, en ce moment, il y a une fragilité de l'écosystème en télévision. Les revenus publicitaires chez les diffuseurs traditionnels diminuent. Le modèle économique chez le diffuseur numérique n'est pas encore tout à fait placé, les annonceurs qui financent les télédiffuseurs ont maintenant leurs enveloppes d'argent segmentées avec différents marchés. Ce n'est plus comme avant. Avant, tu avais la télédiffusion traditionnelle, l'imprimé et la radio. Tu avais trois « pots ». Actuellement, le « pot » est beaucoup plus diversifié, alors la tarte, la pointe est beaucoup plus restreinte pour tout le monde. Compte l'IPC, les conventions collectives, il y a une pression vers le haut, ce qui est normal pour la création, pour payer les créateurs. En même temps, tu as une démocratisation des technologies qui crée une autre pression du haut vers le bas sur le processus. Quand j'ai commencé, une salle de montage AVID, ça coûtait 100 000\$. Aujourd'hui, tu peux en avoir une pour à peine 3 000 à 4 000\$ et la location d'un logiciel juste pour le mois où tu en as besoin. Ce qui a fait en sorte qu'il y a un équilibre, mais là j'ai comme l'impression que l'on arrive à un point de bascule où on assiste à la croisée des chemins. Il va se passer des trucs ici chez [nom de la maison de production], on a pris le parti pris de se diversifier, pas uniquement d'aller dans le traditionnel, mais d'aller aussi où le marché est avec les annonceurs et d'avoir un contact direct avec eux.

Cette mise en contexte permet d'observer comment les changements dans le champ viennent influencer la manière de financer et de produire des projets et par conséquent orienter un type de production à privilégier.

À cette étape, il nous semble pertinent de souligner comment les producteurs font référence à ces individus et instances. Du côté des producteurs qui travaillent pour la télévision, l'ensemble emploie le terme « partenaire » ou « collaborateur » lorsqu'ils caractérisent leur rapport avec leur diffuseur ou le rôle de leur diffuseur dans leur projet.

C'est un partenaire, moi je le vois comme un partenaire. Un partenaire qui fait en sorte que le projet existe aussi, donc ils sont importants. Ce n'est pas juste quelqu'un qui te donne des sous pour faire un film, c'est un partenaire dans le sens que tu veux qu'il soit engagé autant que toi, parce que tu veux qu'il te diffuse à une bonne heure d'écoute. Tu veux qu'il aime le projet aussi, donc, c'est un partenaire. Il n'est pas dans le *day to day*, dans le détail. Ce n'est pas son travail de faire ça. Mais après, c'est lui qui a la responsabilité de rendre ton projet visible. Alors il faut bien le préparer aussi, tu sais.

Clairement, comme des partenaires, nous avons tous le même intérêt. C'est convergent, si c'est bon pour eux. C'est bon pour moi, c'est bon pour mes équipes, c'est bon pour les créateurs.

Un aspect plus caractéristique des producteurs en télévision est leur réticence à proposer des projets qui ne cadrent pas exactement avec les lignes éditoriales établies par les diffuseurs. Un producteur qui réalise des films pour la télévision et pour le cinéma illustre bien cette idée, tout en soulignant l'importance pour lui de proposer parfois des projets plus atypiques :

Il y a d'autres projets, plus d'auteurs, avec des démarches, dans l'approche, à la signature de réalisation parfois plus lente, sous la forme de réflexions philosophiques ou poétiques par exemple, où je sais d'avance que le projet n'a pas vraiment sa place dans ce que les diffuseurs recherchent. Parfois, je vais quand même prendre le risque d'aller le proposer parce que ça vaut la peine, au niveau créatif, d'explorer certains sujets avec le rythme qu'ils imposent. Et là, je vais aller regarder des fonds plus d'auteurs, le *Conseil des arts du Québec*, la *Sodec* financent aussi ce genre de projet là. Souvent, ça m'arrive quand même aussi d'avoir un partenariat avec un distributeur indépendant, comme les *Films du 3 mars*. J'aime faire les deux en fait, avoir différents types de projets, j'aime avoir un équilibre parce qu'avec des projets où il y a des possibilités de diffusion, on a un petit peu moins de liberté.

Dans nos données, nous remarquons que la majorité des producteurs en télévision situent leurs projets en fonction des besoins des chaînes et vont développer des projets suivant cette prescription.

Ceci nous fait remarquer comment les diffuseurs résistent à des projets qui ne cadrent pas précisément avec leurs lignes éditoriales, leurs balises et leurs publics. Nous ressentons même une certaine fermeture de leur part lorsque tout ne se marie pas exactement avec leurs objectifs. Cependant, dans certains cas, des producteurs peuvent être déterminés à convaincre des diffuseurs malgré un premier refus et des considérations de départ qui ne semblent pas concorder pour les deux partis. Voici un exemple de ceci :

[Nom du directeur des programmes] ne m'a pas dit de ne pas perdre mon temps, mais il m'a dit : « C'est un projet qui est cher. » Il y a déjà des idées, des trucs en ce moment dans l'air là-dessus. J'ai su plus tard que d'autres avaient déjà proposé ce projet-là, sans en avoir les droits, sans l'avoir développé. (...) Les autres s'étaient arrêtés là où [nom du diffuseur] a dit non. Alors moi, à partir de ce moment-là, je comprends que cela regarde mal, mais j'y crois. Moi je veux revenir, je veux vraiment présenter le projet comme du monde, arriver avec des documents et expliquer pourquoi on va le faire. (...) Le diffuseur ne m'invitait pas à repasser, mais ce n'était pas un non définitif non plus. Ce n'était pas une invitation à revenir en force non plus. Il y a eu trois ou quatre rencontres (sur deux années) par la suite avant d'avoir un go.

Dans cette cartographie des rôles et des relations que le producteur entretient avec le champ, un producteur a qualifié son rôle d'une manière très différente et nous tenons à souligner son approche. Pour lui, ce rôle n'en est pas un, en premier lieu, de devoir répondre aux besoins du champ, mais plutôt d'aller au-devant pour les anticiper. Selon lui, il faut voir venir les besoins et proposer aux chaînes des projets dont ils ne savent pas encore qu'ils ont besoin :

Je pense que l'on a un travail qui est quand même stratégique, dans le sens que j'essaie, et là je vais avoir l'air de me vanter, il y a beaucoup d'idées qui sont parties de [nom de la maison de production], qui sont sorties de ma tête. Parce que je connais tellement le milieu, je connais tellement le marché et je pense que le travail du producteur, c'est d'être un coup en avant de son diffuseur. (...) On lui a vendu quelque chose qu'il ne pensait même pas qu'il avait besoin. Quelque chose d'un petit peu visionnaire, ça a l'air prétentieux, mais tu comprends ce que je veux dire. Être un coup en avant de lui, de dire : « Ce diffuseur-là, c'est ça qu'il a besoin. »

Cette stratégie a semblé bien servir ce producteur puisque trois de ses projets, développés sous ce mode et soulevés dans notre discussion, ont obtenu le financement nécessaire et ont connu du succès. De par la façon que ce producteur explique comment il a anticipé ce besoin spécifique, on comprend qu'il a une grande maîtrise du domaine et du champ. Ce qui lui donne un *flair* peut-être unique et particulier, une qualité distinctive, dans son cas.

En deuxième lieu, observons maintenant comment ce rapport au champ se place autrement dans le cas du cinéma, particulièrement dans le cinéma de fiction. Il semblerait qu'ici le producteur est davantage inspiré par son domaine que motivé par un besoin de répondre au champ. On sent une résistance plus importante chez ces producteurs face au *modus operandi* imposé par le système.

Dans le discours des producteurs de cinéma sur cet aspect ils vont souvent mentionner qu'ils doivent « se battre » et « risquer » pour faire passer leurs projets. Ils décrivent aussi dans le détail les nombreux efforts investis pour orienter les décisions des diffuseurs et des institutions. Nous observons dans cette obligation de devoir répondre au champ, en comparant cette dynamique à celle en télévision, que ce rapport se présente de manière moins naturelle, moins satisfaisante et avec plus de résistance pour les producteurs en cinéma.

Dans ce contexte, dans le langage des producteurs, nous remarquons qu'ils utilisent régulièrement les métaphores qui font référence à la bataille, à des jeux de stratégie ou de pouvoir. Un producteur en cinéma en parle en ces termes :

C'était un projet difficile à financer, difficile à amener. Je suis très déterminé et jusqu'où bout je me suis battu, je me suis battu tout le temps. C'est très apprécié des réalisateurs.

Plus tard, lors de cette même entrevue, ce producteur fait référence à une lutte qu'il a menée pour faire passer un film dans le champ. Il rappelle le contexte d'un film canonique qu'il a produit pour lequel pendant longtemps, il ne trouvait pas de diffuseur :

[Titre d'un film québécois reconnu] l'était, parce que personne ne voulait y croire. Absolument personne. Je ne trouvais pas de distributeur. Et c'est l'époque où il y en avait des distributeurs. Ils le refusaient tous. Et finalement j'ai convaincu [nom du distributeur] à l'époque, qui l'avait refusé au point de départ. On commençait notre relation, on avait fait [titre d'un autre film] ensemble. « Qu'est-ce que tu as à perdre ? Juste moi à perdre, sinon tu vas m'envoyer à un autre distributeur. » J'avais fait toute la ronde des distributeurs et je suis revenu à lui. Ensuite le film est passé toute de suite au financement des institutions. Et le film est devenu ce que l'on sait.

Dans cette perspective, nous constatons que le distributeur peut résister à des projets qui ont un fort potentiel d'absorption par le domaine. Vu ainsi, une instance peut empêcher une œuvre d'entrer dans le champ et de s'inscrire comme un objet culturel important.

Un autre producteur de cinéma, en faisant référence au rapport éditorial des institutions subventionnaires, utilise-lui aussi cette même métaphore de la lutte : « Pour moi, c'est une bataille constante avec les institutions. » Plus tard dans l'entrevue, il précise en

quoi il est même contre l'apport éditorial des institutions subventionnaires de l'état dans les projets :

Et je suis contre ça, parce que, ça dépend des producteurs, moi quand je dépose un projet, je considère qu'il est prêt à aller en tournage. Je ne dépose pas un projet pour avoir des notes, une discussion, retourner et réécrire. Et je peux nommer autant que vous, 50 films, si vous faites un effort pour imaginer le scénario, immédiatement dans votre tête ça n'aurait jamais passé aux institutions. Ils veulent comprendre la psychologie des personnages, ils veulent la ligne dramatique, et je dis : dans les films que j'aime je ne comprends pas tout, ce qui me permet de les revoir et d'essayer de comprendre quel est le 1^{er}, 2^e, 3^e niveau, le sens caché, ce que je n'ai pas trouvé. Porter le film en nous, exactement.

Et puis, ça dépend comment on considère les institutions. Moi, je ne les considère pas comme un studio. Moi, je les considère comme une banque. Moi, quand je vais à la banque et que je demande une hypothèque sur la maison que je vais acheter, ils ne me disent pas : « Mais la cuisine est trop grande, es-tu sûr de ce que tu veux, et le salon est mal placé. » La banque, elle, ne fait pas ça. (...) Je suis convaincu aujourd'hui que le scénario du [titre d'un film québécois important qu'il a produit] est refusé et ne passe pas ».

Ainsi, sans le dire ou le nommer directement, on sent que ces producteurs en viennent presque à questionner la capacité des institutions à choisir et à financer de bons projets. En continuité avec cette idée, nous remarquons qu'il semble toujours y avoir une tension entre les impératifs propres à la culture et celles du marché. Ceci, malgré le fait que les producteurs semblent quand même bien composer avec cette réalité.

Voici dans quels types de propos nous observons cette tension, cet exemple réfère à un film de fiction : « Les investisseurs protègent leurs investissements de tous les temps, de tous les siècles. » Ou encore, un producteur, à propos d'un film documentaire :

Les seuls commentaires que j'ai eus, c'étaient des bons commentaires sur le scénario. (...) Aussi, ils m'ont demandé (les diffuseurs) un démo (rires), des personnages et j'ai refusé. (...) Et ça semble être de plus en plus une

tendance. Ils veulent avoir des preuves, ne pas prendre de risques, ils veulent des preuves vidéo, du charisme des gens, de la personnalité, ce que je peux comprendre. Mais comme nos choix n'étaient pas finaux alors nous leur avons dit : « Non, faites-nous confiance. »

Dans ces deux cas, il est clair que le producteur saisit bien les exigences de son collaborateur d'avoir des garanties sur la viabilité du film. Dans ces conditions, malgré cette prescription de répondre aux besoins du champ, il y a toujours une certaine marge de négociation possible ainsi qu'une demande de « faire confiance » au projet et à ses collaborateurs de la part du producteur.

Nous pouvons dire dans leur rapport aux diffuseurs ou bailleurs de fonds, la motivation des producteurs provient davantage de pouvoir éventuellement contribuer à la culture et de faire rentrer un projet dans le domaine, que de s'accorder aux besoins du champ. Mais ils doivent tout de même répondre aux besoins du champ pour arriver à leur fin et considérer les demandes de modifier un projet fait aussi partie de cette réalité :

J'ai vu d'autres cinéastes changer leurs scénarios, mais, je disais : « J'aimais mieux le premier », les cinéastes disaient : « Oui, mais je veux faire mon film », (...) ce que je comprends. Je trouve qu'il y a tellement d'intervenants maintenant sur les scénarios, il y a la télévision, le distributeur, *Téléfilm*, la *Sodec*, en partant ... ils donnent des notes ... qu'est-ce que l'on fait après ça ?

À cette tension, nos données ne proposent pas de solution et les producteurs ne commentent pas directement les impacts de ceci pour la créativité ou sur les projets. Nous interprétons que leur vision de leur rapport au domaine en est une plus pessimiste que dans le cas des producteurs pour la télévision.

Si nous revenons aux producteurs en télévision rencontrés, quoiqu'ils ont tous parlé de relations harmonieuses avec leurs partenaires dans le cas des projets élaborés en entrevue, ils ont souligné à l'unanimité que cela ne se déroulait pas toujours de cette

manière et que cette relation pouvait être très différente, en laissant sous-entendre, qu'elle pouvait être assez difficile. Notons que l'ensemble des projets discutés pour cette recherche se sont financés et vendus dans un délai raisonnable. Malgré ceci les producteurs ont voulu citer des contre-exemples :

Ce n'est pas nécessairement comme ça avec les autres diffuseurs, il y a plusieurs cas de figure. On peut aussi en avoir à l'opposé de ce que je viens de dire. (...) ça s'est bien passé, dans le sens que le diffuseur était d'accord avec nous sur du long, donc, cela n'a pas été conflictuel. Ça aurait pu être possible, il y aurait pu y avoir des discussions, contre notre vision, alors ça aurait changé la nature du scénario, c'est sûr, mais ça ne s'est pas passé dans ce projet.

Un autre producteur met en perspective son expérience positive avec un diffuseur en contraste avec d'autres diffuseurs :

Contrairement à d'autres télédiffuseurs, comme *Télé-Québec* ou *TV5*, ils vont regarder les textes de narration à la virgule près, vont changer des mots, ils sont beaucoup plus, ils font beaucoup plus de ... (il y a une longue hésitation pour que le producteur trouve les mots justes ...) ... une prise de participation dans le contenu. Ils sont beaucoup plus présents. Je ne dis pas qu'il y en a un mieux que l'autre. Dans le cas du projet dont l'on discute, c'était basé sur une relation de confiance, alors un coup que nous avons présenté à 10 000 pieds le plan de match, ça a vraiment bien été.

Ainsi, qu'importe la posture adoptée par les producteurs face aux institutions subventionnaires et aux diffuseurs, ils doivent répondre à leurs besoins dans un esprit de collaboration sans quoi le projet ne peut pas exister.

Lors de toutes nos rencontres, les chercheurs ont ressenti, rendus au moment d'aborder le rôle et les apports des institutions et diffuseurs que le terrain était glissant et un peu malaisant. L'ensemble des producteurs montraient un peu de résistance à l'idée de parler de ces éléments de manière plus élaborée et directe. Le fait que nous puissions garantir la confidentialité des données a facilité pour certains cette étape plus délicate.

Avant de conclure sur cette partie qui concerne le rapport des producteurs avec le champ et la dynamique de devoir répondre aux besoins du champ, relatons un dernier élément propre à ceci. Dans ce cas-ci aussi, il semble y avoir une question de *timing* avec le champ pour que les projets se réalisent :

(...), mais reste qu'à la base, il y a de la chance, du *timing*, il y a un paquet d'affaires et dans ce sens-là c'est une grosse *business* et je ne me comporte pas comme si ça allait durer 15-16-20 ans. Je considère que ce n'est comme, pas du temps emprunté là, mais je le fais, là. (...) Dans l'ensemble mes projets reviennent, ils sont renouvelés, mais je ne prends pas tout ça pour acquis.

Produire un film ou une série télévisée, ça signifie faire entrer son projet dans le champ, ce qui veut dire convaincre beaucoup d'intervenants de la pertinence du projet, recueillir, réagir et agir à aux rétroactions. Pour y arriver, le producteur doit analyser et comprendre son champ, c'est-à-dire connaître les différents mandats, les missions et les intérêts de chacun de ses partenaires ainsi que les goûts du public, les tendances, afin de pouvoir convaincre, vendre, collaborer et négocier :

Tu sais, un producteur il faut que ça ait un espèce de pif, évidemment, mais ce que ça veut dire, c'est qu'il doit voir au large par rapport au sujet qu'il aborde. Ce n'est pas juste un sujet ou une démarche documentaire en tant que telle. Oui, il faut que ce soit original et intéressant en soi, que le film se tienne, mais il faut aussi que ça rentre dans un contexte et que ça rejoigne le public. Moi, j'ai toujours ce souci-là lorsque je reçois une proposition : à qui ça s'adresse, est-ce que c'est pertinent aujourd'hui de parler de ça ? Dans les médias et dans l'actualité, l'information ne peut pas toujours bien traiter certains sujets à cause qu'ils sont dans la spontanéité, dans le quotidien, donc qui relatent des faits quotidiens. Nous sommes là pour apporter un éclairage, une profondeur sur certains thèmes et dossiers. C'est tout ça aussi que je regarde quand je décide de m'embarquer dans un projet.

De plus, pour convaincre, le producteur doit être capable de donner à voir le projet en devenir et bien en communiquer la vision, les objectifs et les effets, comme lors de

pitchs par exemple. Voici un exemple qui illustre bien cet objectif de communiquer efficacement un projet lors d'un bon *pitch* :

Les diffuseurs, ils ont beau avoir l'habitude (de lire des projets), il faut leur donner des cartes pour qu'ils le visualise. Il faut par exemple que dans la voiture, lorsqu'ils sont coincés dans le trafic, qu'ils repensent à leur journée, à ce projet-là. Il faut qu'ils voient ce que nous avons envie de faire. Si ce n'est pas clair dans ton *pitch*, dans l'annonce, si ta vision à toi n'est pas claire, il n'y a pas personne qui va embarquer là-dedans. (...) Je dois convaincre les gens d'embarquer dans mon trip et dans la vision de comment moi je veux faire (...) en expliquant exactement ce que moi j'ai envie de faire et en expliquant pourquoi je crois que ça a sa place dans le paysage télévisuel.

Dans ces cas, les producteurs vont présenter des exemples diversifiés pour faire voir aux autres collaborateurs le projet en devenir et réduire le plus possible les ambiguïtés autour du projet. Cette façon de faire semble essentielle pour avoir la bonne contribution des différents partenaires.

Donc, en plus d'avoir une culture générale, tel que présenté dans le rapport des producteurs avec leur domaine, les producteurs s'intéressent aussi à ce que font leurs collaborateurs, ici et maintenant et vont mobiliser ces exemples dans leurs discours. Ainsi ils ont une connaissance de « ce qui s'est fait » dans le passé, de « ce qui se fait en ce moment », une sensibilité à « ce que les gens aiment » ainsi qu'à « ce qui les touchent ».

Je trouvais, et je crois, que le sujet avait beaucoup de potentiel, avait besoin d'éclairage. Il y avait un timing, un timing au niveau du marché télévisuel (...), un momentum qui faisant en sorte que le sujet devenait important, parce qu'il y avait beaucoup de choses qui se disaient à droite et à gauche sur ce métier, tant positives et négatives, qui n'avait pas de sens finalement. Alors je me suis dit : « Voilà un film qui peut mettre un point sur les i, à tout du moins, qui va aller à la source. »

Et moi je me disais que ce projet-là était très porteur au Québec, à ce moment-là. Nous étions dans des discussions sur [le sujet abordé par la série], j'ai toujours été très, très affecté par ce débat-là. ... Donc pour moi, c'est un projet qui me tenait beaucoup, beaucoup à cœur, je trouvais qu'il y avait une valeur et je trouvais que c'était la place, le rôle de [nom du diffuseur] de le faire. Je considérais que ça faisait partie de leur mandat.

Évidemment je sais très bien que les Européens, les Français en particulier, aiment beaucoup [nom d'une région du Canada]. Ils aiment [le genre du film].

(...) je pense que la chaîne se cherchait un peu à ce moment-là, on arrivait à un bon moment pour répondre à un besoin de « qui ont est comme chaîne ».

Mais je me suis rendu compte que pour bien des distributeurs, cette fin-là, les empêche d'acheter le film. Parce que ce n'est pas une fin, c'est une fin triste, ce n'est pas une fin positive d'une certaine façon, ce n'est pas, et c'est un film qui devient atypique à cause de ça. ... Personne ne m'a demandé de changer la fin. Non. Ni le distributeur ni les institutions, personne. Personne ne m'a demandé de changer la fin. Mais une fois, une fois que vous la voyez, c'est d'une certaine façon, comment dirais-je, la force de l'image réelle par rapport à une image mentale quand on lit un scénario. Il y a une signification qui devient plus grande et qui, à ce moment-là, porte un sens qui est un peu différent de celui du texte.

Ces éléments nous permettent d'affirmer que les producteurs sont de fins observateurs du champ afin de mieux le comprendre, l'anticiper et pouvoir en rendre compte. Une bonne connaissance du champ et une acceptation du projet ne sont cependant pas garant de la portée que le projet aura dans le champ et ensuite dans le domaine.

4.2.2 Synthèse, le producteur comme médiateur et entrepreneur culturel

Si nous situons le rôle du producteur en fonction de ses relations avec tous les acteurs et tous les décideurs du champ, nous pouvons le voir comme un médiateur entre ces derniers et comme un entrepreneur culturel qui dynamise son champ.

Un producteur là, il est de l'idée du film et il est jusqu'à la sortie, la mise en marché.

Souvent, le producteur est le seul intervenant dans le projet qui est présent du début jusqu'à la fin du cycle de production d'une œuvre. Il est aussi le représentant du projet, sur la ligne de front, avec les diffuseurs et les institutions. Après de ces instances, le producteur agit comme filtre et comme défenseur du projet, pour répondre aux retours des partenaires (nous exposerons d'ailleurs davantage cette idée dans la partie suivante lorsque nous aborderons le rapport du producteur au projet et à la personne créative).

Rappelons aussi que le producteur doit assurer, pour l'entreprise qu'il a créée, son développement et sa pérennité à travers une certaine cohérence et réputation. Il doit donc administrer son organisation avec toutes les tâches connexes que cela implique. Nous avons choisi de moins développer cet aspect dans cette étude, mais il semble tout de même essentiel de le souligner.

Ainsi, si l'on se fie à la définition que fait le *Centre national de ressources textuelles et lexicales* un médiateur est :

(Personne ou chose) qui sert d'intermédiaire, de lien entre deux ou plusieurs entités. (Personne) qui s'entremet entre des personnes ou des partis ayant des différends pour tenter de les faire parvenir à un accord ou à un accommodement.

Ce rôle de médiateur semble être une caractéristique centrale du producteur : il détient la première clé pour qu'un projet entre dans le champ et constitue l'intermédiaire de premier choix pour tous les acteurs. Cependant, cette fonction serait réductrice si considérée isolément, puisque le producteur est aussi un moteur, au-delà de l'intermédiaire, pour la culture et l'économie, en introduisant les projets dans le système.

Nous proposons donc une autre caractéristique et une définition complémentaire pour qualifier le producteur, celle d'entrepreneur culturel :

A cultural entrepreneur is an innovator, usually but not necessarily an individual, who generates revenue from a novel cultural activity. Cultural entrepreneurs do much more than manage the activity; typically they discover it and exploit its revenue potentialities. They have the one quality that cannot be bought or hired, namely alertness to revenue generating arbitrage, involving new products, new materials, new processes or all of these in some combination. (Blaug et Towse, 2011, p. 157)

Pour accompagner ces deux caractéristiques essentielles dans le rapport du producteur à son champ, récapitulons quelques éléments clés. Les producteurs doivent répondre aux besoins du champ et ils sont portés par un désir de réussite face au champ puisqu'ils en dépendent pour subsister. Inversement, le champ a besoin de projets et ces derniers viennent des producteurs. Les producteurs doivent donc être proactifs face à leur champ, même lorsque le champ montre de la résistance pour faire avancer les projets. Lorsque le champ ouvre ses portes, il peut transformer le projet et participer à la créativité, de manière positive ou négative, selon les cas.

Terminons sur ce rapport du producteur au champ en soulignant différentes tensions et dichotomies et observons comment les producteurs se situent au sein de la dichotomie art/commerce.

Le cinéma, c'est à la fois l'art et c'est aussi un commerce. On a les deux côtés. Alors moi, mon background c'est l'art, alors ça a toujours été une force en moi, dans mes décisions.

Un autre producteur, cette fois en télévision, adresse aussi cette thématique, mais d'une manière différente :

Le travail de producteur, pour moi, c'est un travail d'entrepreneur. Donc tu travailles avec des employés, tes employés sont des créateurs ou des gestionnaires, c'est un mix des deux. (...) c'est une industrie de création, donc, surtout vouée à la culture. Alors que c'est, je pense, une industrie (...) parce que l'on a de la difficulté à séparer le mot culture, les arts et les revenus, le libre marché, faire du *cash* (...) Souvent on pense qu'il y a un mur entre les deux, alors que la solution serait d'être capable de marier les deux. Mais d'en créer une industrie, une économie forte, avec l'art et la culture et des gens, en tout cas, qui tirent beaucoup sur le culturel et le côté artistique, ce qui est correct, mais qui se ramasse avec peu d'argent. Et d'autres qui ne créent pas de l'art, mais une *business* de saucisse, alors finalement on appauvrit, on diminue notre culture. Alors le mariage, idéalement, serait la réunion des deux. Mais comme (il y a) probablement un faible pourcentage (d'union) entre les deux, il y a peu de producteurs qui pensent comme ça. Je ne veux pas dire que je «fitte» là-dedans, mais oui, mais j'essaie, je n'ai pas la solution ni la recette, mais c'est ce que j'essaie d'amener plus loin.

Cette citation nous permet d'identifier le plus grand défi et la tension la plus importante sur laquelle repose le métier de producteur : conjuguer culture et rendements financiers, pertinence culturelle et économique. Si nous devons proposer un point de départ pour définir le métier de producteur c'est à ce point de jonction que nous voudrions commencer.

Ces tensions ont toujours accompagné les discours sur l'art. C'est souvent sous cet aspect qu'il y a les contrastes les plus marqués dans les données que nous avons recueillies. Ceci, tant du côté des producteurs en télévision qu'en cinéma, mais aussi dans le discours d'un même producteur au sein d'un même projet. Cette tension est très présente dans le propos des producteurs lorsqu'il est question des interactions et de leur

rapport avec les acteurs impliqués dans le champ à l'étape du développement d'un projet.

4.3 Le rapport du producteur à la personne créative

Maintenant, observons le rapport que le producteur entretient avec la personne créative, le scénariste et/ou le réalisateur. Dans cette dynamique, le producteur est la première personne du champ, le premier *gatekeeper* que la personne créative doit rencontrer pour que son projet rentre dans le système. Dans cette interaction, le producteur est la première clé pour faire avancer le projet et le mener en développement.

Dans le discours des producteurs rencontrés, qu'importe si le projet est soumis par un scénariste et/ou par un réalisateur ou si le projet est commandé par le producteur à un scénariste et/ou à un réalisateur, on sent que les producteurs veulent engager au maximum la personne créative et laisser le plus d'espace possible au scénariste et/ou au réalisateur afin qu'il développe son projet de film ou de série de la manière la plus riche possible.

Le rapport des producteurs à la personne créative se caractérise principalement par le fait que les producteurs se mettent dans une posture pour protéger une vision et veillent à sa bonne mise en œuvre en plus de partager des similarités avec d'autres *leaders* de créatifs dans des secteurs différents.

4.3.1 Protéger une vision

Qu'importe la dynamique dans un projet soumis ou un projet commandé, en cinéma ou en télévision, en fiction ou en documentaire, la première étape, lorsque la relation entre le producteur et le scénariste et/ou réalisateur débute, est d'établir une vision commune pour le projet.

Voici comment un producteur parle de l'importance de cette vision dans le cadre d'un projet qu'il a commandé à un chercheur scénariste en télévision :

Si ce n'est pas clair dans ton *pitch*, dans l'annonce, si ta vision à toi n'est pas claire il n'y a pas personne qui va embarquer là-dedans. (...) Parce que moi ma vision évolue. Ça veut dire qu'entre ce que je pense au départ et ce qui est arrivé, j'ai été influencé et il y a de mes idées à moi qui sont mortes et qui ont été remplacées, parce que le réalisateur a une meilleure idée ou parce que [nom du scénariste] a une meilleure idée, parce que le diffuseur a une meilleure idée. Bref tout ça est en mouvance. Mais il faut quand même qu'à la base l'intention soit claire. Puis c'est important, qu'entre ce que je pensais au départ et ce qui est livré au final, que la ligne directrice du projet soit la même.

À un autre moment de l'entrevue, ce même producteur détaille, toujours dans le contexte de cette commande, son apport au projet ainsi que celui du chercheur scénariste :

Le cerveau de ce projet, c'est vraiment [nom du chercheur et scénariste]. C'est lui qui a fait le projet. Moi j'ai mis, j'ai fait des gros traits, mais c'est lui qui a raffiné, qui a réajusté des trucs, le cœur du projet c'était une recherche. (...) Il a le mérite quant à moi sur ce projet-là en très grande partie, en très grande partie. C'était moins un travail de réalisation, en ce sens que ce n'était pas un documentaire exploratoire. (...)

Bien, mon plus grand apport, c'est que le projet s'est fait. C'est ça que je fais dans la vie. Je prends des idées et je m'arrange pour qu'elles se fassent. Et ça, c'est une réussite. C'est fait, bon pas bon je m'arrange pour que ça se fasse. Mon plus grand apport, c'est de mettre en place l'équipe, dans ce cas d'ailleurs, une équipe qui a super bien travaillé. En fin de compte, le mérite leur revient à eux. Même si j'ai eu une bonne idée, une bonne vision, si personne n'est là pour la mettre en œuvre, ça ne donne rien.

Ces extraits d'entrevue résument bien d'autres propos rapportés quant à l'importance de partager une vision commune, d'être capable de mettre en œuvre celle-ci et surtout de souligner l'apport des scénaristes et/ou réalisateurs dans la réussite, même si, à l'origine, l'idée vient du producteur.

Voici le cas d'un autre producteur en télévision sur le sujet d'un projet commandé à un scénariste et/ou réalisateur :

Dans mon travail, je me définis comme un producteur qui n'est pas dans la dentelle. Si j'étais sculpteur, je ne suis pas celui qui polit avec un petit ciseau et un petit sablé. Je suis celui qui découpe à la hache en premier. Après, je donnerais le bloc de bois à quelqu'un, je dis : « Finis l'œuvre, donne-lui la lumière et le relief que ça a besoin. Voici les paramètres pour savoir à quoi j'aimerais que ça ressemble. » (...)

Nous nous sommes dits : « Ce réalisateur est bon, il est capable d'aller chercher, de sentir, il a la sensibilité du potentiel des personnages, du narratif qu'un personnage peut donner. » Donc [nom du scénariste et/ou du réalisateur] est parti, il a fait des téléphones, il a fait des rencontres, il a fait un rapport de recherche. Et là nous nous sommes dit : « Wow, OK, bien. Il y a des personnages qui sont relativement intéressants, est-ce que l'on peut aller plus loin ? ».

Enfin, les propos d'un dernier producteur en télévision sur son expérience d'une commande et de son rapport avec l'auteur dans les premières étapes :

Et là, ce que nous avons fait avec cet auteur, c'est que nous avons donné nos personnages et les courbes dramatiques que nous avions envie de faire avec ça. [Nom du scénariste et/ou réalisateur], s'est approprié ça et évidemment, il a vraiment bonifié ça. C'est là où, au générique, il est écrit que c'est une série originale de notre compagnie, mais développée par [nom du scénariste et/ou réalisateur]. Parce qu'au moment où nous lui avons remis les documents, ça tenait sur trois pages, admettons. C'était très sommaire et on a travaillé la bible avec [nom du scénariste et/ou réalisateur]. [Nom du scénariste et/ou réalisateur] est arrivé avec les quêtes, les quêtes des personnages, ce n'est pas nous qui les avons créées, c'est vraiment [nom du scénariste et/ou réalisateur] qui les a créées.

Nous nous sommes permis de citer les trois projets en télévision qui concernent une commande d'un producteur à une personne créative. Nous avons choisi de partager ceci puisqu'à priori, nous pourrions penser que le producteur s'accorde dans ces situations, une grande importance. Au contraire, nous remarquons que ces producteurs

attribuent beaucoup de crédit à l'apport des scénaristes et/ou des réalisateurs et font preuve de modestie.

Nous saisissons bien dans leurs descriptions quelle a été leur contribution à l'idée, comment ils ont pu communiquer leur vision et comment cette idée a été développée par la suite par d'autres. Ainsi, même dans le cas de projets commandés, les producteurs désirent que la personne créative s'approprie le tout, le colore et l'amène plus loin. En ce sens, la dynamique lors de l'étape d'établir une vision commune paraît se dérouler rondement quand cette vision est consensuelle dès le départ. Cependant, des tensions et de la résistance de part et d'autre semblent émerger lorsque cette vision n'est pas partagée, c'est-à-dire alors que les bases ne sont pas les mêmes des deux côtés. Les deux exemples ci-dessous illustrent bien cette idée.

Un producteur en télévision explique ce qu'il fait pour transmettre et développer une vision commune. Suivent les propos d'un autre producteur qui aborde les conséquences de cas contraire :

Je te dirais que j'apprends encore et je pense que l'on va tout le temps apprendre. C'est dans la simplicité. Il faut être capable d'identifier trois ou quatre caractéristiques ou objectifs par rapport au projet qui vont être la ligne maîtresse, d'arriver à épurer le sapin de Noël pour garder le tronc de l'arbre et de dire : « Ça, c'est notre ligne directrice. » Après ça, la couleur des feuilles, ça t'appartient (en faisant référence à la personne créative). Mais la ligne directrice, ça se résume souvent en 140 caractères là. Ça se résume, le plus difficile, au développement ou pour un *pitch* en docu, c'est d'écrire le synopsis de 150 mots ou de trois phrases parce que c'est ce qui va résumer le propos, l'enjeu, c'est ce qui va résumer l'idée maîtresse du film. Donc pour moi, c'est ... là je réponds en *brainstormant* avec toi, mais l'idée c'est de s'entendre sur le synopsis, ce qui revient à dire que c'est la mission du *show*. Et après, peu importe le chemin que tu prends pour t'y rendre, on sait tout le temps c'est quoi la base de l'émission et souvent l'erreur que l'on fait c'est que l'on n'identifie pas bien ce que l'on voulait au départ et après on essaie de *patcher* et de trouver le sens. (...) Et c'est là qu'il y a des frustrations. Parce que le réalisateur part dans une direction,

sans trop avoir d'idée, le prod va dans une autre direction et d'autre monde s'en mêle (...) je pense que dès le départ, quand l'idée maîtresse est communiquée et qu'elle est claire sur les intentions de l'émission ou de la création, bien après ça tu peux tout le temps reprendre ton plan de vol et dire : « C'est vrai, je m'en vais à Rome. Je ne fais pas un détour par Paris et finalement on se rend à Paris et non à Rome. »

Je crois qu'il faut laisser de la place aux gens. Je trouve ça motivant moi lorsque l'on me dit : « Regarde, je te fais confiance, je te laisse, vas-y. » Chaque jour, je fais des erreurs, mes équipes font des erreurs et c'est correct. Mais ce que je n'accepte pas c'est quand les gens ne travaillent pas ou n'adhèrent pas à une vision. (...) Je l'ai vécu sur [titre du de la série]. J'avais toute l'équipe, le diffuseur, [nom du chercheur et scénariste], moi, nous avons tous la même vision, deux réalisateurs qui avaient la même vision et un réalisateur qui avait une vision complètement différente. Et qui, tout le long du projet, a poussé pour que le projet soit autre chose (...) Dans le cas de [Titre de la série] je ne voulais que l'on puisse dire : « Cet épisode-là ou celui-là, a été réalisé par une personne », il fallait une uniformité (...) il faut être capable de se prêter au service du projet.

Dans le cas de projets soumis, cette importance d'établir une vision commune est tout aussi primordiale, mais elle se place un peu autrement que dans les cas évoqués de projets commandés. Ceci, puisque la personne créative est plus en amont du projet, le producteur écoute ce qu'elle a à proposer pour bien saisir l'approche envisagée, positionner son intérêt et ensuite creuser différents aspects pour en protéger la vision :

Je lui donne aussi son cadre (au scénariste et/ou réalisateur) pour faire en sorte que la personne qui crée soit stimulée, qu'elle puisse approfondir sa vision et aller toujours plus loin dans sa création. Donc je suis quelqu'un qui aide les créateurs à aller plus loin dans leur propre vision. (...)

Avec [nom du scénariste et/ou réalisateur], c'est très efficace à chaque fois. (...) C'est sûr que la première rencontre, qui me sert à moi à décider si j'embarque là-dedans ou pas, est déterminante. Et lors de cette rencontre, nous étions d'accord sur les mêmes points. (...) D'ailleurs, on a beaucoup discuté au départ, vraiment juste du sujet, de l'actualité (...)

Donc ça, c'est une première discussion. Suite à ça, j'ai demandé à [nom du scénariste et/ou du réalisateur] d'écrire une proposition d'à peu près trois pages qui résumait notre idée, notre *brainstorm* et l'angle du projet. Et c'est souvent comme ça que je fonctionne quand c'est un projet soumis (...). Alors ça, c'est fondamental. Si je n'avais pas eu la même vision que lui sur le projet, nous n'aurions pas pu faire un film ensemble.

Un producteur en cinéma de fiction insiste lui sur l'importance d'honorer le texte original et les intentions du scénariste et/ou réalisateur : « Respecter l'œuvre, respecter le texte pour le mettre à l'écran le plus possible. » Un autre producteur de cinéma de fiction va dans le même sens :

On respectait le texte, le but, quand on fait une production, c'est de respecter le texte, pour le mettre à l'écran, le plus possible. Le but, le gros du travail du producteur que je suis, c'est de faire en sorte que tout ça soit respecté dans un budget qui convient.

Enfin, ce même producteur explique bien les éléments essentiels qu'il faut établir avec le scénariste et/ou réalisateur dès le début de tout projet. Ce producteur élabore ici sur son rôle et la responsabilité qu'il se donne par la suite à cet égard :

Donc, je vais être celui qui va comprendre ce que le réalisateur veut faire. Quand je dis le réalisateur, ça peut être le réalisateur-scénariste. Et je vais protéger un espace autour de lui ou d'elle, que moi je vais être capable de sécuriser, pour qu'il soit capable de raconter son histoire. (...) Moi je dois dire que quand je m'entends sur un texte avec un réalisateur je le possède autant que lui. Et je me laisse imprégner de sa vision et je l'accepte. Et à ce moment-là je deviens le garant de cette vision-là. Quand lui va être fatigué, quand lui va l'oublier, quand lui va se dire : « C'est pas grave », alors moi, je lui fais des rappels. (...) Parce que moi je n'ai pas son stress. Moi, j'ai un autre stress qui n'est pas le sien. Il est sollicité tout le temps, tout le temps. Alors moi, je lui fais des rappels.

Cette manière de parler de la création d'un filet de sécurité autour de la personne créative pour pouvoir être garant de la vision du projet traduit une grande bienveillance de la part du producteur envers la personne créative et le projet.

Dans l'ensemble des derniers exemples cités nous observons que le producteur travaille et coordonne des activités pour protéger une vision et établir des bases claires avec la personne créative. Une fois ces bases convenues le producteur se donne comme responsabilité de tout faire ce qui est en son pouvoir pour respecter la vision, les intentions et le texte. Si c'est une commande, le producteur est celui qui guide afin que la personne créative puisse bien s'approprier le film ou la série. Dans le cas d'un projet soumis, c'est la personne créative qui guide dans le but de faire adhérer le producteur à son projet, projet que le producteur questionne pour bien comprendre la vision et les différentes implications afin d'en devenir le garant par la suite, assurer que les meilleurs moyens sont mis en œuvre pour la réalisation de cette vision.

Pour ajouter à cette idée, rapportons quelques propos supplémentaires. Les producteurs vont souvent parler en ces termes et insister sur le fait « qu'il a tout fait » pour respecter la vision du créateur. Par exemple : « Là j'aurai tout fait. Sans compromis », en faisant référence à tous les risques et à toutes les dépenses qui ont été investis pour que le projet se réalise. Ou encore: « On a tout essayé. » en racontant un enjeu à propos d'une demande du réalisateur pour le tournage.

Pour conclure sur cette idée, le producteur protège une vision. Nos observations nous mènent à dire que de respecter la vision et les orientations de la personne créative sur un projet c'est un engagement que le producteur prend et honore avec bienveillance pour bien faire son travail.

Voyons maintenant comment ce périmètre de sécurité peut se construire, comment cette bienveillance est exercée et comment les producteurs parlent de ce rôle de manière plus précise en dégagant certaines caractéristiques.

4.3.2 « *Leader* » des créatifs

Le producteur agit auprès de la personne créative comme un *leader* de créatifs. Ici, sans vouloir entrer dans des considérations théoriques, nous faisons référence à une terminologie et toute une littérature propre aux gestionnaires de personnes créatives et de projets créatifs (Mumford, Connelly, et Gaddis, 2003, Mumford, Scott, Gaddis et Strange, 2002, Simon, 2006, Simonton, 2011). Ce pan reconnaît la nature spécifique du travail en créativité et en innovation. Il s'intéresse plus spécifiquement aux aspects non administratifs liés à ce que ces gestionnaires *font*, de manière concrète, pour bien diriger des gens et mener à bon port un projet (Simon, 2006). Dans ce contexte, nous considérons donc le mot *leader* comme un verbe d'action.

Souvent, lorsqu'il est question du rapport que le producteur entretient avec la personne créative, de sa posture, de son rôle par rapport à celle-ci, le producteur va utiliser des métaphores comme celles du guide, de l'accompagnateur, du parent, du protecteur, du *coach* ou encore du chef d'orchestre. Voici un propos qui rapporte plusieurs de ces exemples.

C'est d'aider à..., je suis comme un guide, je me vois vraiment comme un guide ou comme un *coach*, c'est un anglicisme, mais c'est un peu ça. Souvent mon équipe, scénariste, réalisateur, souvent la même personne et les chercheurs peuvent s'éparpiller. Ça arrive tout le temps en fait. En recherche ils découvrent plein de choses et là il faut ramener ça à une structure linéaire pour un film qui se tient. Il faut forcer sur les bons sujets aussi alors je ramène tout le temps l'équipe à la vision du film. Et moi avec en tête un public. J'ai le souci aussi de la diffusion, de la pérennité. J'ai un client alors je veux que le film se tienne à tous les niveaux, c'est mon rôle. Il y a des producteurs qui sont un peu moins investis en contenu. Moi je lis les versions, je commente beaucoup, je vise une clarté, je vise, oui la pertinence de l'argumentaire, mais beaucoup la clarté du propos. Alors, oui, c'est ça, je suis un guide. Je suis le premier lecteur et le premier spectateur, je suis le recul pour la personne qui écrit aussi. Je suis un peu le gardien de la cohérence de tout projet.

Un autre producteur en cinéma parle de sa façon de questionner pour bien comprendre les intentions de la personne créative : « Comment on va le faire [nom du scénariste et/ou réalisateur], comment vois-tu ça ? » Cette importance de poser de bonnes questions est par ailleurs une thématique centrale dans le récit de développement de ce producteur en particulier. Dans ce cas, le film discuté comportait une grande part d'inconnu, le producteur insiste que personne au Québec n'avait déjà tourné un projet semblable au leur et toute l'équipe devait repenser, constamment, ses façons de faire. Dans ce récit, cet aspect propre au « comment » revient avec une insistance particulière. Selon ce producteur, son rôle est de savoir poser les bonnes questions au bon moment à la personne créative pour bien coordonner le travail et les ressources nécessaires. Un autre producteur en télévision insiste lui aussi sur cette importance d'interroger la personne créative. Dans ce cas la thématique du lien de confiance est importante :

Mais en termes de création il faut toujours se ramener à... Si tu engages un auteur, fais-lui confiance. Si tu engages un réalisateur, fais-lui confiance. (...) Je suis là pour m'assurer que nous allons dans la bonne direction alors je ne vais jamais aller jouer dans le texte d'un auteur ni dans le découpage d'un réalisateur. Je vais *challenge* ses idées, je vais dire : « Je n'ai pas compris », « Je pense que ce serait mieux » et je suis très convaincant. Alors si quelqu'un me dit : « Je fais ceci pour telle ou telle raison et je pense que ça va donner ça », je vais être le premier à céder même si je pense que des fois mon idée est meilleure. Je vais céder parce que c'est sa vision. (...) À moins que je pense que nous faisons vraiment une grosse erreur. Mais si je suis mi-figue mi-raisin, je maintiens ma confiance tout en voulant qu'il y ait une explication. (...) Moi je suis *hands on* sur un projet et c'est propre à moi, pas propre à tous les producteurs. Ce n'est souvent pas du tout *hands on* sur son projet comme producteur et c'est correct comme ça. Ça dépend de comment tu vois ta *business* aussi et ton implication.

En lien avec cette idée, un autre producteur en télévision raconte un moment où il avait énoncé un sérieux doute au réalisateur d'une série quant au ton employé par les personnages. À ceci le réalisateur a demandé au producteur de lui faire confiance :

[Nom du réalisateur] m'a dit : « Fais-moi confiance, ça va devenir un *trend*, ça va fonctionner. C'est comme ça que l'on va se distinguer et que notre série elle va avoir l'air d'avoir du vrai monde dedans. » Alors il y a des choses comme ça que [nom du réalisateur] va *fighter*. (...) Il se fie beaucoup à ce qu'il ressent à l'intérieur, il est très émotif. Il se fie beaucoup à ses émotions, il est très, très bon.

En somme, ces témoignages corroborent l'ensemble des propos recueillis sur cette thématique et traduisent comment le producteur protège, préserve, motive, fait des rappels, interroge et *challenge* les créatifs. Le producteur écoute et questionne aussi pour répondre aux besoins.

Soulignons l'importance de la notion de confiance, cette capacité de pouvoir avancer sans savoir nécessairement exactement ce qui va advenir. Cette idée a souvent été évoquée dans le rapport du producteur à la personne créative afin qu'elle soit à son meilleur puisque ceci a une incidence directe sur la qualité du projet et sur l'équipe. Ces propos illustrent ce principe :

Je n'aime pas dire ma matière première, c'est les auteurs, mais c'est ça pareil. J'ai tellement de respect pour ce métier-là. Je pense aussi que comme producteur il faut être capable des fois ... comme l'autorité, dans le sens que c'est nous, au final, qui allons prendre des décisions. Si des choses ne fonctionnent pas, j'essaie d'intervenir dans le respect de chacun dans sa fonction. C'est un métier où la création vient avec des contraintes, je ne suis pas en train de faire un film à 45 millions où je peux faire tout ce que je veux. Et même si je faisais un film à 45 millions, je ne voudrais pas brûler le *cash* ... Alors je me questionne : « Comment est-ce que tout le monde peut créer le plus possible, librement, sans trop se rendre compte de ces contraintes-là ? » Tu comprends ce que je veux dire? Comment encadrer la production, la création, de la façon la plus positive possible et la plus créative possible, même si on sait qu'il y a toujours ça au-dessus de notre tête (en faisant référence à la question des contraintes).

En fin de compte, c'est très bizarre à dire comme ça, mais c'est excessivement payant en termes de rentabilité. Et là je vais parler en termes

comptables. C'est rare que ça m'arrive de parler comme ça sur le sujet des ressources humaines, mais, quand les gens sont respectés et bien traités, c'est fou à quel point ils t'en donnent beaucoup. Ils te donnent tout. Ils vont... Ils ne lâcheront pas le morceau, ils veulent parce qu'ils se sentent impliqués. Ils sentent aussi que ce qu'ils font c'est important, ce n'est pas juste « puncher » pour faire quelque chose.

Sur l'ensemble de la durée d'un projet, le producteur *accompagne* et rassure aussi le scénariste et/ou réalisateur lors de moments de doute ou encore, lorsqu'il y a un manque de distance par rapport au projet. « Alors je l'aide un peu à focaliser, je lui ai précisé quels seraient mes choix à moi », raconte un producteur. Un autre renchérit ainsi sur cette idée :

Une partie du travail du producteur est aussi d'accompagner des créateurs et je considère que dans la création vient le doute. Et tout le temps à un moment donné les créateurs tombent dans une période un peu d'angoisse, de remise en question, de doute à savoir s'ils sont sur le bon chemin. Ça arrive dans tous les projets, tous les projets que j'ai faits. Le travail de producteur, comme un papa ou une maman, de les rassurer et de les questionner sur justement c'était quoi le message initial.

Par sa proximité avec le scénariste/et ou réalisateur, le producteur reste très proche du contenu, du scénario, des intentions. Il questionne le pourquoi et le comment du projet ce qui lui permet d'exercer adéquatement son rôle.

Lorsque la personne créative et le producteur s'écoutent, discutent et avancent ensemble la dynamique en est une de collaboration. Cette idée de collaboration est présente dans le discours de tous les producteurs rencontrés dans leurs rapports à la personne créative :

Ensuite de ça, ça devient un apport constant sur tout. En fait, ça dépend du niveau de confiance et de collaboration que l'on a établi avec un réalisateur. (...) Tu sais, la relation avec le réalisateur ça va jusqu'au, le scénario, le travail conjointement au niveau de la préprod, l'acceptation du casting, l'acceptation du concepteur de musique, c'est extrêmement important.

On sait que toujours le cinéma est un travail d'équipe, mais ce film-là est un travail d'équipe. Tout s'entrecroisait parce que le travail de l'un dépendait du travail de l'autre, mais pas de façon philosophique, mais de façon concrète. Alors on devait travailler ensemble tout le temps.

En termes de contenu, de collaboration, de succès et de satisfaction personnelle aussi, c'est un des beaux projets. (...) Je souhaite revivre une expérience similaire avec [nom du réalisateur], avec qui j'ai aimé collaborer. (...) Nous pourrions aller encore plus loin dans un autre type de projet, pour aller complètement ailleurs. Comme créateurs, lui et moi, je pense que ce serait dommage de ne pas pouvoir poursuivre notre démarche. (...) Moi je me considère comme un créateur. Je suis producteur, évidemment, mais un producteur est aussi créateur, c'est important. Si nous n'avions pas l'instinct créateur, je ne serais pas capable de guider quelqu'un qui est créatif alors je dirais qu'il faut que j'aie moi-même cette sensibilité.

Souvent, lors des entrevues, nous avons relancé les producteurs afin de saisir comment ils faisaient pour assurer le maintien de la vision, pour comprendre les intentions du réalisateur, pour demeurer proche du projet, pour clarifier des incertitudes et réduire l'équivoque, ils répondaient simplement : « Ça vient dans la discussion », « On en parle », « On se rencontre », « On discute ». Nous comprenons par ceci comment certaines solutions sont trouvées et de nouvelles idées générées. Cette collaboration se fait donc dans des espaces de dialogue que le producteur favorise.

Quand je dis que c'est facile avec [nom du scénariste et/ou réalisateur], c'est que premièrement il est à l'écoute, il n'a pas peur de se faire *challenger* non plus, même si c'est un anglicisme. Il est très ouvert à l'opinion de l'autre, à la critique, alors c'est facile de faire avancer un projet. Il va semer quelque chose et moi je pousse sur quelques questions et il arrive à trouver ses propres réponses. Mais moi je le stimule beaucoup et ça, il adore. C'est notre manière de traiter tout le temps, même en tournage.

Ensuite, moi je rencontrais la script éditrice et on en parlait ensemble pour voir si on avait la même vision des choses.

Ces exemples, emblématiques de plusieurs autres démontrent comment le dialogue a des propriétés organisantes. Grâce à ce dialogue, le producteur et la personne créative ajustent leur façon de faire et font avancer le projet. L'un peu découvrir de nouvelles idées et l'autre peut mieux en coordonner les ressources :

Alors, c'est ça la relation. Je pourrais vous donner 25 exemples où c'est tous les jours, c'est un climat de confiance. En tout cas, les réalisateurs avec qui je travaille, on communique : qu'est-ce que tu penses de ci, je regarde les prises dans le moniteur avec eux, on discute.

Il est intéressant ici de souligner, contrairement à certains discours sur le producteur dans les études médiatiques où l'on avance que ce dernier agit auprès de la personne créative pour exercer un contrôle sur cette personne et sur le projet que nos données présentent plutôt l'exercice de bon *leadership*.

4.3.3 Synthèse, le producteur comme attaché au scénariste et/ou au réalisateur

En somme, dans tous les récits rapportés, on sent que le rapport du producteur au scénariste et/ou au réalisateur en est un d'affect. C'est peut-être une condition nécessaire afin de pouvoir protéger une vision, agir comme un *leader* positif et créer des espaces d'échanges bienveillants, dans un champ compétitif où les projets se déploient sur du long terme.

Nous remarquons qu'il se dégage beaucoup d'affection et d'admiration dans les propos des producteurs envers leurs proches collaborateurs. À leurs yeux, dans les cas étudiés, leurs scénaristes et/ou leurs réalisateurs sont des gens exceptionnels. Voici des citations qui témoignent de ce rapport émotif et de proximité que le producteur entretient avec ses collaborateurs et comment la confiance envers le projet y est liée :

Je suis *drivé* pour travailler avec des équipes ou des créateurs que j'aime, donc les gens avec qui je travaille ils ont une chose en commun : ce sont des gens que j'admire, tout le monde dans mes équipes. C'est comme un vampire, souvent je me décris comme un vampire, je prends le meilleur de chacun. Autour de moi, il y a des gens très talentueux qui font très, très bien les choses.

C'est un texte auquel je croyais, je croyais au talent de [nom du scénariste], je croyais au talent de [nom du réalisateur], je croyais que ce film-là pouvait nous amener ailleurs. Je croyais au projet.

Puisque pour moi [nom du scénariste], c'est l'auteur de sa génération. Il a vraiment un talent distinct, il a une voix, une personnalité aussi et dans les discussions que l'on avait, quand on parlait du *pep* d'un personnage, de la vision du métier et tout ça, je sentais que [nom du scénariste], ça l'habitait. J'étais convaincu qu'il allait être bon. (...) [Nom du scénariste], est quand même... c'est un auteur particulier, c'est drôle que tu tombes sur lui dans ton étude parce que c'est quand même vraiment une personne à part, je pense.

Pour chacun des projets, les producteurs sont capables de déterminer un bon nombre de qualités et de forces propres à la personne créative. Relevons aussi qu'ils n'hésitent pas à utiliser le verbe aimer. Dans cette perspective nous comprenons mieux, si les producteurs sont attachés à la personne créative, comment il est plus aisé pour eux de tout faire pour appuyer la vision et les choix du scénariste et/ou réalisateur. Ainsi, nous avançons que les producteurs rencontrés croient en une dynamique de collaboration respectueuse voir affectueuse avec la personne créative comme ciment du processus créatif.

On peut dire que c'est là où le producteur doit démontrer une grande confiance, où il bâtit son socle, où se situent la dynamique, les interactions et la créativité la plus « pure ». C'est le noyau, le cocon familial au sein duquel le projet se développe. Un élément probablement essentiel pour avoir la verve et la conviction de défendre une

vision, de vouloir bien *leader*, de collaborer de manière bienveillante sur un projet pendant une période qui peut être de trois à onze ans, dans le cas des projets discutés dans cette étude. Concluons sur cette citation qui traduit bien cette grande foi qu'ont les producteurs en la relation forte qu'ils entretiennent avec son scénariste et/ou réalisateur à l'étape du développement.

Pourquoi les commentaires d'une personne, et je le dis avec respect, qui n'a jamais écrit un scénario, qui n'a jamais réalisé ni produit un film, auraient-ils plus d'importance que le triangle ? Moi je crois au triangle : producteur-réalisateur-scénariste. Alors des fois le triangle producteur-réalisateur-scénariste est la même personne. Mais moi je crois à ça.

4.4 Le rapport du producteur au projet

Mais je ne peux pas abandonner quelque chose comme ça, en cours de route. Quand tu joues au poker, (il) faut que tu ailles jusqu'au bout dans ta main, tu ne lâches pas à l'avant-dernier tour, c'est une perte, c'est une perte. Et je ne le regrette pas.

Dans notre observation du rapport du producteur au projet, nous entendons ici l'observation de comment le producteur se place par rapport au projet en cours et aux spécificités dans sa manière de le gérer. Rappelons que dans notre cadre conceptuel, Csikszentmihalyi aborde cette notion par celle du *même*, comme d'une unité de culture⁷.

La dimension projet, film ou série en développement, semble être l'épicentre du travail du producteur. Nos données illustrent comment le projet guide les décisions et place le producteur comme un *leader* qui avance en fonction de ses projets. Le producteur va toujours s'adapter, changer ses façons de faire, prendre des décisions, budgéter,

⁷ Une riche littérature sur la notion de projet et la gestion de projet mériterait d'être mobilisée ici. Cependant, pour le besoin de ce mémoire et par désir de concision, nous avons fait le choix de ne pas l'aborder. Nous soulignons, pour la notion de projet l'approche anthropologique de Jean Boutinet (2012) et pour la gestion de projets créatifs Laurent Simon (2006).

négociier, coordonner ses activités en fonction du projet qu'il a à faire ici maintenant et en fonction de ses spécificités. Il se laisse porter par chaque œuvre et il adopte les meilleurs choix selon le propre de chacune des étapes. Un producteur en télévision présente cette idée ainsi:

Objectivement parlant, le *boss*, dans une production, c'est le projet. Moi je ne travaille pas pour moi, je travaille pour le projet. Je ne travaille pas pour le réalisateur, je travaille pour le projet et le réalisateur va travailler pour le projet, alors en haut de nous, chaque décision que l'on prend doit être prise pour le bien du projet.

Rappelons aussi qu'un producteur manie plusieurs projets à la fois dans un contexte très compétitif à haut risque dans un champ complexe. Nous observons dans nos données que chaque initiative est gérée comme une performance, comme un exploit, compte tenu notamment de toutes les métaphores et le champ lexical employé par les producteurs lorsqu'ils font référence à leur travail comme à la bataille, à des jeux de stratégie ou de pouvoir, évoqués plus tôt.

Débutons par la présentation du premier rapport que nous observons entre le producteur et son projet par le fait le plus étonnant de nos données. C'est la prise en compte des émotions du producteur et de celles des autres, dans le choix du projet et pour leur coordination, en plus de se laisser mouvoir par celui-ci.

4.4.1 Se laisser mouvoir par le projet

Voici un emploi du terme mouvoir qui nous permet de situer ce que nous entendons par ceci :

[...] le projet à la fois se *meut* – s'anime, persiste, change et évolue – métaphoriquement, alors même qu'il *meut* physiquement et symboliquement ses acteurs. (Plourde, Vásquez et Del Fa, 2016, p. 292)

Dans leur premier rapport au projet, tous les producteurs rencontrés ont parlé de la façon dont ils doivent être touchés personnellement par un texte, par un sujet. S'ils ne se sentent pas émotivement investis dans le scénario, ils vont avoir de la difficulté à mener le projet à terme. Lorsque les producteurs ont été questionnés sur leur motivation de choisir un projet, cinq sur six ont donné des réponses très émotives avec des justifications assez fortes :

Mais, c'est ça le cinéma, c'est comme... d'abord, il faut aimer l'histoire. Moi j'ai aimé cette histoire-là, je suis déçu que moins de monde l'ait aimé que moi.

Parce que je suis moi-même troublé par des cas [thématique principale abordée dans le film].

Dans le propos : qu'est-ce qu'on a envie de raconter pour vrai (...) qu'est-ce qui m'habite, qu'est-ce que j'ai envie de raconter.

Donc moi j'étais emballée, tout de suite emballée et je ne savais pas exactement comment on était pour le faire, mais c'est à ce moment-là que j'ai signé des droits à l'acquisition. (...) C'est un texte auquel je croyais, je croyais au talent de [nom du scénariste], je croyais au talent de [nom du réalisateur], je croyais que ce film-là pouvait nous amener ailleurs. Je croyais au projet.

Et je trouvais son texte, je l'ai relu encore au moment de la sortie du film, absolument intelligent, émouvant. Puis, il y avait une histoire là-dedans. (...) c'est une image que je trouve très forte et à laquelle je tenais et c'est un des éléments qui a fait que je me suis intéressé à cette histoire-là.

Ce n'est pas un *move* business, c'est un *move* émotif. Je veux que ça marche. (...) C'est une approche qui est complètement différente, puisque tu fais les choses parce que tu y crois et non parce que c'est stratégique ou parce que c'est la chose à faire.

Très souvent, dans les récits recueillis, les producteurs utilisent des termes comme « je ne le sentais pas » ou ils font référence à des « décisions intuitives », à « leur instinct », à leur « pif », à leurs « impressions ». Chaque fois qu'ils ont répondu à des questions de type pourquoi et qu'ils nous expliquaient comment ils faisaient, la clarification était toujours empreinte d'un ressenti subjectif et d'un désir de veiller au bien du projet ainsi qu'à ses collaborateurs.

Par exemple, selon l'état émotif du scénariste et/ou du réalisateur et/ou d'un partenaire, les producteurs pouvaient expliquer pourquoi ils avaient privilégié une rencontre en personne plutôt que l'envoi d'un courriel. Encore, ils pouvaient justifier de changer leur échéancier pour accorder plus de temps à une étape dans le but d'assurer le bien-être de leurs collaborateurs et/ou pour maintenir un filet de sécurité autour du projet.

Ainsi, un peu comme l'attachement du producteur au scénariste et/ou réalisateur, cet indicateur émotif semble nécessaire pour être en mesure d'incarner le projet, bien le communiquer, le vendre et générer de l'enthousiasme auprès de tous. Beaucoup de décisions par rapport au projet sont guidées par cette prise en compte des émotions des producteurs, mais aussi de celles des autres qu'il l'entoure.

4.4.2 Agir comme gardien du contenu et de la vision du projet

Un autre aspect dominant qui émerge des données c'est la prépondérance, au développement, du rôle du producteur à titre de gardien du contenu et de la vision du projet. Nos recherches rendent compte du désir du producteur de respecter la vision de

départ, le texte et d'honorer le propos. Ce rôle va aussi le suivre à toutes les étapes subséquentes du projet.

En cinéma de fiction, cette notion du respect du texte semble primordiale. On parle souvent même de préserver le texte et le naturalisme du récit pour en honorer l'essence :

On respectait le texte, le but, quand on fait une production, c'est de respecter le texte pour le mettre à l'écran le plus possible. Le gros du travail du producteur que je suis, c'est de faire en sorte que tout soit respecté dans un budget qui convient. C'est là que des fois on fait des choix.

Alors ça devient, à ce moment-là, une grande logistique. Il faut trouver... en fait il faut toujours trouver ce qu'il y a de plus organique, simple et naturel possible, à chaque niveau. (...) il fallait mettre tous les éléments ensemble pour que d'un point de vue de production et d'un point de vue également, comment dirais-je, de justesse par rapport au scénario, que l'on soit à la bonne place avec les bons éléments.

Le producteur est aussi un analyste et un conseiller quant au contenu et à la vision du projet. Il est le « premier lecteur et le premier spectateur » de l'œuvre en devenir et tous ont parlé de leur devoir de travailler à faire évoluer le scénario :

Au développement normalement je suis l'évolution d'un texte, des commentaires. Le producteur voit comment il peut faire évoluer le scénario.

Moi, personnellement, je lis les versions, je commente beaucoup. Je vise clarté, je vise, oui, une pertinence de l'argumentaire, mais beaucoup une clarté d'un propos. Alors oui c'est ça, je suis un guide. Je suis le premier lecteur et le premier spectateur, je suis le recul pour la personne qui écrit aussi. (...) En développement, en production, ça été de ne pas perdre le fil du film. Ne pas perdre le fil du récit. (...) Pour aider à conserver le fil. (...)

Dans la section précédente sur le rapport à la personne créative, il a été mentionné que le producteur est là pour protéger une vision. Cette dynamique semble se poursuivre et cette énergie se déplacer par la suite vers le bien du projet.

Comme un film ou une série télévisée peut être développé sur plusieurs années, le producteur doit maintenir le fil conducteur en se référant toujours à la vision et aux intentions annoncées au départ, que ce soit pour concrétiser l'idée, orienter l'écriture du scénario et les décisions en vue de la production, la postproduction, la diffusion et la distribution. Ainsi, le producteur interprète constamment les situations, pour tous les acteurs, afin de mettre en contexte le projet selon son interlocuteur, selon l'étape à laquelle il est rendu pour maintenir le fil conducteur. Il doit s'assurer que l'équipe partage « le même sens », « la même vérité » et que tout le monde avance « vers un but commun ».

À titre d'exemples, voici le genre de questions relevées dans nos données que les producteurs se posent pour assurer le maintien de ce fil conducteur. « Est-ce le ton que nous avons vendu au client ? », « Est-ce que ça va dans le sens de la vision et des intentions de départ ? », « Est-ce que l'on comprend tout ? », « Est-ce que cela répond aux questions du schéma narratif pour savoir si les clés de compréhension sont bien présentées ? » Il aura un souci constant du respect de la vision originale, des intentions, du message et des effets potentiels que peut créer le projet.

Il semble aussi que tous les producteurs s'impliquent lorsque sont développés les personnages, en fiction, et/ou les intervenants en documentaire. Tous nos répondants prennent part à ce type de réflexion. En lien direct avec ceci, ils sont également intimement liés au *casting* des comédiens ou au choix des intervenants en documentaire. À un niveau semblable, ils sont aussi tous investis dans la constitution de l'équipe, l'emploi des gens créatifs et pour les autres postes clés.

4.4.3 Planifier, coordonner, administrer et gérer le projet

Puisque le producteur a le rôle du « grand » gestionnaire d'un projet de film ou de série, il est responsable et imputable sur tous les aspects, en passant par l'administration de son projet, le développement de son contenu, la gestion des ressources humaines et toutes les dimensions liées à l'entrepreneuriat. Quoique la portion administrative prenne beaucoup de place dans le rapport du producteur à son projet, nous n'aborderons pas cette dimension.

Dès le début d'un projet, le producteur fixe des objectifs à la vision entendue avec la personne créative. Il va ensuite penser à la meilleure façon de faire le projet. Il va, par ailleurs, monter une équipe à la hauteur des besoins du projet et de son financement. Cette thématique, de mettre les bonnes ressources en place selon le projet, a émergé dans la majorité des récits recueillis.

Tu as un travail qui est économique, financier, légal, avec des contrats à organiser. Mais je considère que c'est beaucoup plus un travail de bâtisseur, de rassembleur de talents et de ressources pour l'atteinte du résultat.

En fin de compte il y a rarement des problèmes. Il y a des émotions qui sont vécues, des perceptions, des besoins de reconnaissance, un égo qui est mal placé ... Puis ma job, c'est de m'en tenir à des faits et à comprendre les souhaits des créateurs. C'est aussi de concilier des forces et de jouer un rôle un peu de médiateur pour qu'il y ait une harmonie dans tout ça. Parce qu'une pomme pourrie dans un panier, elle finit par contaminer tout le panier.

Je dirais de bien s'entourer et de ne pas avoir peur de prendre du feedback. Au début, j'étais très très orgueilleux et là je le suis moins. En vieillissant, j'ai développé cette capacité de dire : « Ça, c'est un bon point ; ça, c'est un moins bon point. » Bien s'entourer, s'entourer de gens compétents, de gens extrêmement compétents et de gens agréables, c'est sûr. Mais la

compétence avant le plaisir, on ne se fera pas de cachette, idéalement c'est les deux : la compétence et des gens sur qui tu peux t'appuyer et qui vont être capables de te supporter. C'est un métier où on n'a pas beaucoup de renforcement positif. Souvent, on est en haut de la pyramide, alors qui te dit : « Bravo, bon coup, blablabla ? » Ce sont les gens dans ton équipe et les proches qui sont capables de renvoyer cette image-là, de quand tu fais un bon coup, et les gens sur qui tu vas être capable de compter. Parce que si tu prends tout sur toi, tu *crash*... alors c'est ça : bien s'entourer de gens d'expérience, des gens en qui tu peux avoir vraiment confiance, ne pas avoir peur, être capable d'énoncer les insatisfactions, de verbaliser les problèmes et ne pas tolérer l'incompétence. Moi j'ai trop toléré l'incompétence.

Ce qui est le *fun* quand tu es producteur, c'est, ultimement, c'est juste de ta faute. Puisque tu es là au début et que tu es là à la fin et c'est toi qui engages l'équipe. Alors, si tu as engagé six mauvais réalisateurs sur ton projet, ce n'est pas la faute des six mauvais réalisateurs. C'est qui « le cave » qui a embauché les six réalisateurs ? C'est qui qui a manqué de jugement ? C'est qui qui leur a donné le pouvoir qu'ils ont ? Ultimement, c'est ta faute.

Quand les gens sont respectés et bien traités, c'est fou à quel point il t'en donne beaucoup. Il te donne tout. Ils vont... Ils ne lâcheront pas le morceau. Ils veulent parce qu'ils se sentent impliqués. Ils sentent que c'est aussi important, ce n'est pas juste « puncher » pour faire quelque chose.

Dans les récits, aux moments où les producteurs expliquent le choix de leurs équipes, ils pèsent toujours leurs mots en précisant que ces choix sont en fonction du projet. Ils reviennent sur cette idée de rassembler « la meilleure équipe » pour réaliser le meilleur projet. On s'aperçoit aussi que les producteurs sont imputables par rapport au projet, mais ils se sentent aussi imputables auprès des intervenants, de l'équipe, des techniciens, etc.

Dans ce rapport-ci aussi, comme dans celui avec la personne créative, les producteurs vont parler de leur devoir de générer de l'engagement, de ne pas perdre le *momentum*,

de préserver la motivation de l'équipe envers le projet, l'une des conditions qui semble nécessaire à toute démarche en créativité.

En somme, toutes les données démontrent comment le producteur travaille de manière intuitive et sensible puisque cela va toujours le guider, d'une manière ou d'une autre, dans la coordination de ses décisions.

4.4.4 Synthèse, le producteur gère de l'incertitude et travaille à réduire l'ambiguïté

Tout au long du développement d'un projet, le producteur est responsable de s'assurer de la viabilité du projet et de le faire entrer dans le champ. Rappelons que le champ est une dimension du système qui résiste à beaucoup de projets et qui intervient aussi beaucoup dans les projets.

À ce titre, nous observons que le producteur travaille beaucoup à réduire les ambiguïtés et les incertitudes qu'un projet peut générer pour le champ à l'étape du développement et rendre le projet le plus simple, visible et tangible possible. Ainsi, le rôle du producteur dans sa relation au projet, par rapport au champ, paraît se caractériser comme une gestion assidue de l'incertitude et de réduction de l'ambiguïté dans son accompagnement d'un processus de création complexe et qu'il doit régulièrement communiquer à d'autres. Cet accompagnement et cette communication semblent venir avec certaines spécificités, comme la prise en compte de ses émotions, être en phase avec le moment présent dans le projet, d'envisager son projet comme un exploit et d'agir comme un gardien du contenu.

Ces éléments se placent comme des outils concrets qui permettent au producteur de gérer l'incertitude et de répondre aux ambiguïtés dans le but de réduire d'une certaine équivoque, à l'intérieur du projet même, mais aussi auprès des différents collaborateurs. Le sens du mot équivoque fait ici référence à l'approche de Weick

(2012). Pour lui, savoir travailler avec l'ambiguïté et la tolérer est essentiel à la créativité. C'est aussi, dans l'esprit de Weick, être conscient que les actions à poser tendent à une réduction de l'équivoque, mais aussi parfois une réduction de la vitesse d'exécution. Travailler avec l'ambiguïté, c'est être capable de dissiper la poussière - the *dust* - causée par un trop-plein d'activité ou de mouvement (Weick, 2012).

De cette manière les producteurs sont en mesure de promouvoir leur projet en offrant des possibilités aux différents acteurs de le prévisualiser à l'étape du développement. Le producteur fait ceci en effectuant notamment des rappels de la vision et des objectifs du projet, en valorisant la personne créative et travaillant pour faire évoluer les scénarios. Ils avancent malgré un paquet d'inconnues et en dépit de plusieurs éléments de surprise. On peut dire qu'ils monopolisent le maximum de ressources mises à leur disposition avec lesquelles ils improvisent et bricolent, et ce à toutes les étapes de leur projet.

CHAPITRE 5

LA DISCUSSION

Commençons cette discussion en revenant à la question qui constitue notre point de départ : comment le producteur participe-t-il à la créativité dans le contexte de la production cinématographique et télévisuelle au Québec ?

À cette étape, il semble aisé de répondre que le producteur participe à la créativité dans sa manière de développer et de gérer un projet de film ou de série télévisée vu ses interactions avec l'ensemble des acteurs et du système de la production cinématographique et télévisuelle au Québec. Ce processus créatif, duquel le producteur est le médiateur, prend corps dans un concert d'interactions complexes entre la *personne créative*, c'est-à-dire le scénariste et le réalisateur qui lui proposent un projet ou qui répondent à une commande, et tout un *champ* d'acteurs décisionnels qui choisiront si un projet pourra se faire ou non. Le *domaine* est considéré comme un grand champ culturel qui inspire les acteurs et auquel de nombreux projets ont soif d'appartenir. Et enfin le *projet*, cinéma ou télé qui, selon sa nature, va mouvoir le producteur et déterminer comment le producteur coordonne le processus de création et qui va se transformer au contact des différents intervenants au fur et à mesure qu'il avancera. Le producteur est en grande partie responsable de ce processus puisque, comme nous l'avons démontré, il est au cœur de toutes les interactions et préside une étape cruciale de tout projet en cinéma ou en télévision, celle du développement.

Un fait intéressant recueilli dans les entrevues est, qu'importe la nature du projet, qu'il soit en cinéma, en télévision, de nature documentaire ou de fiction, les producteurs semblent participer à la créativité de manière beaucoup plus semblable que différente. Ainsi, leur apport à la créativité dans le système actuel du cinéma et de la télévision est connexe. Nous centraliserons donc notre discussion sur cet état de fait.

5.1 Que font les producteurs ?

Rappelons quelques éléments importants qui sont reliés à ce que les producteurs font et qui semblent contribuer à des aspects moins développés par la littérature. Nous nous attarderons surtout dans cette partie aux rapports du producteur à la personne créative et au projet. Pour la suite, nous aborderons davantage son rapport au champ et au domaine afin d'amorcer une discussion sur l'évaluation de la créativité dans le système actuel de la production cinématographique et télévisuelle au Québec.

D'une part, les entrevues nous montrent que les producteurs effectuent des interventions très concrètes dans le processus créatif. Ils ont les mains *dedans* les projets, qu'importe leur nature, particulièrement pour tout ce qui concerne des éléments qui pourraient avoir un impact sur le contenu du projet, sa vision et ses intentions. Cependant, ce qui se dégage principalement du discours des producteurs dans leur façon de parler de développement, contrairement au rapport de pouvoir soulevé régulièrement par les études médiatiques (Spicer et al, 2014b), est un souci de bienveillance et de la clarté envers la personne créative et le projet plutôt qu'un désir de contrôle. Des exemples de ceci se trouvent dans l'implication des producteurs au niveau du contenu.

Nous retenons qu'ils interviennent dans la vision du projet en le définissant, dans le cas d'une commande, ou en y collaborant, pour un projet soumis, et en travaillant à établir des intentions claires avec le scénariste et/ou le réalisateur. De plus, ils s'impliquent tous dans la courbe du récit en la questionnant ou en la commentant, que ce soit en fiction ou en documentaire. Ils prennent part aussi à l'étape du développement des personnages fictifs ou en participant aux discussions sur des intervenants potentiels, dans le cas de documentaires, dans un souci de cohérence avec la vision et les intentions de départ qui ont été établies. Rappelons notamment comment, lorsque ces éléments ne sont pas clairement entendus et consensuels, cette absence peut être une source de

tension et de conflit à un moment ou à un autre dans le projet entre, par exemple, le scénariste et/ou le réalisateur et le producteur.

Nous pouvons affirmer que les producteurs rencontrés sont très impliqués au contenu, dans les textes et dans les choix de la personne créative. Ils sont très *hands-on* pour bien coordonner et gérer les activités. Ainsi, le producteur se place comme un *gardien de la vision*, il est réactif à celle-ci en présence des différents collaborateurs lorsqu'il est nécessaire de le faire. Souvenons-nous aussi comment cette proximité avec le contenu et la personne créative permet au producteur d'être un meilleur *représentant du projet* auprès de son champ. Le champ est un espace saturé de demandes pour réaliser des projets, incapable de tous les retenir, le champ se trouve dans une posture où il doit résister à plusieurs idées. Ainsi, il semble que soit le nerf de la guerre pour le producteur de travailler dans ces espaces de résistances et ce rôle a un impact déterminant aussi pour la personne créative et le projet. De même, il semble que plus les producteurs sont en adéquation avec la personne créative et les projets, plus les projets « passent » dans le champ et génèrent de l'impact.

Un autre exemple de cette implication chez l'ensemble des producteurs rencontrés est dans leur sélection des membres de l'équipe. Des choix qui pourraient affecter le contenu ou encore le bon déroulement du projet. Ainsi, les producteurs participent tous, avec le scénariste et/ou le réalisateur, aux décisions relatives à la distribution, au casting des comédiens et des intervenants qui seront dans le film ou dans la série télévisée pour, encore, des raisons de cohérences et de maintien de la vision du projet. Aussi, nos données nous montrent que le producteur participe, en collaboration avec le scénariste et/ou le réalisateur, activement à la construction du choix de l'équipe, autant les personnes créatives que les techniciens. Dans le discours des producteurs, la motivation derrière cette implication importante démontre un souci de bienveillance envers le projet, un désir que l'équipe soit la plus cohérente possible pour instaurer les conditions

de travail les plus favorables pour tous, et ce afin de tirer le meilleur de chacun des intervenants ce qui va avoir un impact direct sur la qualité du projet final.

D'autre part, tous les producteurs ont mis une emphase sur l'apport de chacun des collaborateurs, sur l'importance de la relation de confiance avec le scénariste et/ou le réalisateur et on témoigné d'un grand attachement tant envers le projet que la personne créative. Ces éléments nous semblent peu abordés lorsqu'il est question de l'exercice des rôles et des fonctions du producteur dans les écrits sur le sujet ainsi que l'impact positif de ceci sur la créativité.

Les données recueillies nous montrent que les producteurs se laissent guider par la personne créative, mais aussi par les besoins mouvants du projet en cours dans leur prise en charge du processus créatif. Ils ne vont pas toujours travailler de la même manière, ils ne sont jamais sur le pilote automatique. Ils s'adaptent. Ils s'ajustent. Ils se laissent toucher et mouvoir.

Une illustration de ceci se trouve dans leur implication sentimentale et émotive face à la personne créative et au projet. Les producteurs sont tous attachés à leurs collaborateurs proches, respectueux et admiratifs envers ces derniers. Aussi, la relation récurrente entre eux témoigne également de cet attachement. De plus, les producteurs se laissent constamment toucher par leurs projets. Rappelons, notamment lorsqu'ils décident de choisir un projet, comment celui-ci suscite des émotions fortes chez eux, comment le projet les émeut et comment cet aspect est nécessaire pour qu'ils s'investissent pendant de nombreuses années. Nous soulignons aussi un niveau de discours très empreint d'affect et d'émotion.

Une autre illustration de ceci se trouve dans leur désir de bien comprendre les motivations derrière certains choix de la personne créative et les impacts sur l'ensemble du projet. Cette motivation est guidée par leur responsabilité de poser un cadre autour

de la personne créative, un périmètre de sécurité afin de permettre la mise en place de moyens pour que la vision de la personne créative puisse se réaliser. Rappelons certaines questions récurrentes posées par les producteurs afin de remplir cette fonction pendant le développement du projet : « Pourquoi vouloir faire les choses ainsi ? », « Comment la personne créative compte le faire ? » Ces questionnements semblent avoir deux conséquences positives : comprendre pour assurer une cohérence dans la vision du projet et évaluer les implications financières et esthétiques des choix.

Parmi les différences pertinentes que nous pouvons relever entre les producteurs de projets en télévision et en cinéma, nous retenons les suivantes.

Nous pourrions qualifier celles-ci d'un ordre plus technique. Ceci, puisque de manière générale, le producteur *a priori* a le même rapport au processus créatif et *fait* les mêmes choses en télévision et en cinéma. Notons cependant que le rapport à la durée de leur projet, aux lois du marché, à leur champ et leur domaine se présente un peu différemment.

D'abord, les projets en télévision semblent pouvoir se faire de façon plus rapide alors que les projets en cinéma tendent à se développer sur du plus long terme. Dans le cas des projets en cinéma discutés, un film documentaire a bénéficié d'un développement prompt de six mois, mais d'un délai de trois ans avant qu'il ne soit à l'écran. Les films de fiction étudiés ont été produits sur des cycles de 10 et 11 ans, entre l'acquisition des droits et la sortie. Les projets télévisuels observés se sont développés et ont été diffusés à l'intérieur d'une fenêtre de trois années.

Ensuite, la réalité des producteurs en télévision fait en sorte qu'ils sont plus sensibles aux lois du marché et aux besoins du champ. Davantage soumis aux impératifs d'une économie de la créativité centrée sur *ici et maintenant*. Quant à eux, les producteurs en cinéma sont moins assujettis à celles-ci considérant souvent leur film comme une

œuvre qui peut s'inscrire dans le domaine. Ainsi, ils semblent contraints à une *économie culturelle* et à un désir que leur projet passe à la postérité.

Enfin, et de manière corollaire par apport au projet, on sent que les producteurs en télévision doivent jouer un rôle plus stratégique afin de pouvoir correspondre aux impératifs de leur champ. Ils révèlent d'ailleurs comment ils doivent y répondre ou comment ils doivent en anticiper les besoins. Alors que les producteurs en cinéma, par rapport au projet, semblent plus dans une démarche exploratoire, ils avancent au rythme du projet et ainsi se fient peut-être davantage à leur intuition, ayant recours beaucoup à leurs émotions pour se laisser mouvoir sur du long terme.

Maintenant ces éléments soulevés il semble essentiel à cette étape d'observer ce métier à travers certains contrastes et points de tensions. C'est donc ainsi que nous allons envisager le rôle du producteur pour la suite, là où ces points de jonction se rencontrent, là où il semble y avoir des conflits et des enjeux, pour mieux saisir le travail du producteur au Québec.

Nous allons poursuivre notre exploration des rôles du producteur dans le système de la production cinématographique et télévisuelle actuel au Québec, toujours à la lumière de notre lecture systémique de la créativité, mais en le confrontant aussi à des éléments de la problématique qui ont été présentés au Chapitre 1.

5.2 Discussion sur la créativité dans le système actuel de la production cinématographique et télévisuelle au Québec

Rappelons que l'approche systémique de la créativité de Mihaly Csikszentmihalyi démontre comment la créativité avec un grand C, c'est-à-dire une créativité qui peut changer un aspect de la culture, n'est jamais uniquement le résultat d'une seule personne, mais le produit d'interactions d'un système (Csikszentmihalyi, 2013, p. 27).

Ainsi, cette approche peut démontrer, dans certaines études de cas, comment un système peut être plus favorable qu'un autre à la créativité.

Nous tenons à mentionner un des exemples phares de Csikszentmihalyi afin de permettre au lecteur de se resituer dans cette approche, avant de chercher à évaluer si le système actuel de la production cinématographique et télévisuelle au Québec est favorable ou non à la créativité et ainsi encore mieux saisir l'apport du producteur au sein de celle-ci. Un cas porteur est une étude systémique de la créativité à la période de la Renaissance, entre 1400 et 1425, à Florence (Csikszentmihalyi, 2013). Son analyse montre comment l'ensemble du système était favorable à la créativité, à un domaine, à un champ et à une personne au tempérament créatif.

Pour débiter, il fallait un domaine opportun. Dans ce cas, la Renaissance a été possible grâce à certains facteurs déterminants. Rapportons un de ces facteurs pour illustrer ce concept. Il s'agit de la redécouverte d'anciennes méthodes de construction et de sculpture propres aux Romains. Des connaissances perdues et ignorées pendant des centaines d'années étaient soudainement disponibles dans le domaine. Ainsi en profitant des savoirs révélés par ces nouveautés plusieurs monuments ont pu être érigés. Sans ces connaissances inédites, ces monuments n'auraient pas pu être bâtis. Cependant, des découvertes de ce type ont eu lieu à d'autres endroits dans le monde à la même période. Alors, comment expliquer la grandeur des réalisations artistiques qui sont apparues à cet endroit comparativement à d'autres ? Comment expliquer plus de créativité à ce moment à Florence qu'ailleurs au même moment ? À ce titre, Csikszentmihalyi évoque le rôle du deuxième pôle du système : l'apport du champ.

Csikszentmihalyi avance que le champ a été favorable à l'élaboration de nouveaux projets au même moment où ces découvertes ont eu lieu. Un des facteurs déterminants du champ à ce moment est la présence active de nobles et riches marchands qui commandaient les œuvres et les monuments. À cette époque, Florence était l'une des

viles les plus aisées d'Europe. Elle occupait une position stratégique dans la vente et la manufacture de différents textiles et se démarquait aussi par l'expertise financière de ses entrepreneurs. Parallèlement, d'autres acteurs du champ, motivés par des volontés politiques, voulaient faire de Florence la plus belle ville chrétienne. Ils ont donc encouragé des investissements et des dépenses pour créer les grandes œuvres que l'on connaît aujourd'hui. Ces œuvres n'ont pas vu le jour uniquement grâce à la découverte de l'art classique, mais parce que des dirigeants avaient décidé de rendre la ville magnifique.

Enfin, Csikszentmihalyi rappelle la contribution du troisième pôle : celui de la personne créative. Puisque sans les artistes la Renaissance n'aurait pas eu lieu. Csikszentmihalyi souligne l'apport et le travail à titre d'exemple de Brunelleschi sur dôme de la *Santa Maria Novella* ou encore l'œuvre de Ghiberti sur *La Porte du Paradis*.

Sans les interactions fluides et favorables entre ces trois pôles, la Renaissance à Florence à cette époque n'aurait pas eu lieu.

Si nous comparons cette lecture du système lors de la Renaissance à Florence aux résultats de nos recherches, en maintenant comme point focal la figure du producteur, voici quelques constats.

Dans ces conditions, notre interprétation de l'apport du producteur à la créativité est intimement liée aux possibilités et aux limites que lui permettent son champ et son domaine, où la qualité des projets soumis par des personnes créatives et leurs talents. Nous pouvons dire que dans ces deux pôles, le champ et le domaine, actuellement les interactions sont moins fluides. Ceci, contrairement aux échanges avec la personne créative et avec le projet, rapports où il y a plus de souplesse, de collaboration et d'ajustements harmonieux favorables à la créativité.

Rappelons que le producteur est un acteur-clé du champ puisqu'il est capable de faire adhérer plusieurs de ces acteurs à un projet et ainsi faciliter l'entrée dans le champ pour ultimement participer à son passage dans le domaine. En fonction des résultats que nous avons recueillis, cela prendra quelques années avant d'être en mesure d'évaluer si les projets étudiés dans ce mémoire percent le domaine. Cependant, nous pouvons observer certains indicateurs pour constater qu'actuellement les productions québécoises se démarquent et que certaines risquent d'être absorbées par le domaine, vu leur présence croissante dans lieux de diffusion distincts et des festivals, sur le plan national et international.

Mais comment qualifier le champ et le domaine et quoi en dire quant à la créativité ? Attardons-nous, dans un premier temps, sur la dynamique entre le domaine et le champ.

Le domaine, tant en cinéma qu'en télévision est mûr, quoique jeune par rapport à d'autres comme les mathématiques par exemple. Le cinéma a un peu plus de 120 ans et la télévision quelque 80 années. Tant sur les plans techniques qu'expressifs, sur le fond que sur la forme, ces domaines ont des langages riches et propres et plusieurs œuvres les placent au rang de septième art et de huitième art. Il est aussi important de souligner que le domaine a subi récemment de nombreux changements, comme ceux liés au numérique. Les conditions techniques sont différentes et elles déterminent la façon dont les gens les utilisent. Ainsi, cette réalité affecte le champ, les gens et comment ils interagissent. Rappelons certains facteurs soulevés par la problématique, à savoir comment le numérique transforme la manière de faire les projets, de les financer et comment les lois du marché prennent du galon. Cette allocation des écrans et le pouvoir de leurs propriétaires affectent aussi les contenus qui seront mis de l'avant. Ajoutons à cela les nouvelles normes et réglementations qui peuvent réguler le champ pour s'ajuster au domaine numérique et qui tardent à venir.

Ainsi, les changements technologiques du domaine imposent des ajustements dans le champ et le champ met du temps à bien y répondre. Notamment, lorsqu'il aura ajusté adéquatement ses normes, ses réglementations et politiques, régulé les lois du marché pour privilégier une économie culturelle plutôt qu'une économie créative et possiblement, assurer un juste équilibre entre les deux. De plus, malgré le fait que le cinéma et la télévision aient un potentiel de rayonnement sur la scène culturelle internationale et donc des chances d'être absorbés par le domaine, le champ ne s'est pas encore doté de moyens pour soutenir ce rayonnement. Peu de projets sont étudiés et évalués par le champ en fonction de leur potentiel d'exportation ou encore de leur potentiel de transformer le paysage culturel, de passer à l'histoire et donc de percer le domaine. Nous pouvons affirmer que nous sommes dans une période où le champ résiste au domaine et tarde à s'y ajuster. En ce sens, les données recueillies sont en cohérence avec la problématique présentée.

Dans un deuxième temps, observons comment le producteur nous renseigne sur la dynamique entre le domaine et le champ. D'un côté, certains producteurs en cinéma questionnent la crédibilité des institutions subventionnaires, donc du champ, à choisir les bons projets et financer des projets suivant des critères légitimes. D'un autre côté, on sent cette corrélation dans le discours des producteurs en télévision lorsqu'ils parlent de leur relation avec les diffuseurs. Ces derniers, soucieux de cadrer avec les besoins de leurs publics cibles, sous-entendent que les diffuseurs veulent surtout satisfaire aux prescriptions de leurs annonceurs, ceux qui les financent. Mais à ce titre, ils ne sont pas en train de répondre à des impératifs de pertinence culturelle ou créative ni d'assurer une pérennité pour le domaine. Ils font rouler une économie principalement dictée par le marché.

Dans un troisième temps, comment le producteur nous renseigne-t-il sur la relation avec la personne créative et quelle est cette incidence sur le champ et le domaine ? En ce sens, l'apport du producteur à la créativité semble être intimement lié à une maîtrise

du champ et du domaine en plus d'entretenir une relation d'affect avec le projet et la personne créative, tel qu'exposé plus tôt. Cette relation particulière et empreinte d'affection semble être un facteur favorable pour pénétrer le champ et le domaine. De plus, notons que de manière directe, même si ce point n'a pas été soulevé par les producteurs dans leurs entrevues, ce sont eux qui donnent du travail aux personnes créatives et à tous les métiers qui découlent de la production. Ainsi, les producteurs donnent et filtrent les projets pour le champ et peuvent agir autant comme barrière que comme pont entre la personne créative et le champ. Cependant, de la même manière, les producteurs font des choix à la lumière des impositions du champ, des tendances du champ et du domaine pour pouvoir subsister. Si les producteurs veulent satisfaire leur ambition de percer le champ et le domaine, il semble qu'ils doivent trouver un juste équilibre et pouvoir jongler avec des projets plus faciles à faire entrer dans le champ et d'autres, plus complexes, mais plus pertinents pour le domaine. Bref, une diversification de leurs projets semble pour le moment une voie prudente à prendre pour subsister.

En ce sens, les résultats présentés dans la problématique et les données se corroborent et reflètent comment le travail des producteurs se situe entre des impératifs propres à une industrie culturelle et à une industrie créative. Ainsi, dans le système actuel, il est pertinent de considérer ce point de tension comme marque de départ pour expliquer une spécificité au métier de producteur au Québec. Présentement, pour bien exercer son travail, ce dernier doit agir en fonction d'impératifs culturels et créatifs dans le choix de ses projets, mais aussi dans sa manière de les gérer, entre stratégie et grande sensibilité dans une logique d'entrepreneuriat et de rentabilité. De cette posture fort complexe et particulière, nous pourrions nous amuser à dresser une liste de tâches et d'habiletés nécessaires pour être un bon producteur au Québec aujourd'hui, mais, nous laisserons cette partie du travail à une autre recherche.

Pour conclure sur la créativité en cinéma et en télévision au Québec grâce à l'étude systémique que nous en faisons, nous pouvons dire que la créativité n'est pas optimale puisque le champ y pose une résistance importante. Lorsque le champ sera en phase avec le reste du système nous pourrions espérer que le système actuel permettra un processus créatif fécond et stimuler la créativité.

Dans cette étude de la production cinématographique et télévisuelle au Québec inspirée de l'approche systémique de la créativité de Csikszentmihalyi, le rôle du producteur est central puisqu'il maîtrise toutes les dimensions de ce système. Il connaît très bien son domaine, il saisit les besoins de son champ, il est le point d'entrée pour les personnes créatives afin qu'elles aient accès au champ et il est responsable de faire circuler les projets dans le champ pour qu'ils atteignent le domaine. Puisqu'il est celui qui amène les projets dans le champ et compte tenu de son rôle stratégique et sensible dans cette aventure, peut-être pourrait-il avoir plus d'influence sur ce dernier, si l'on reconnaissait davantage son expertise face aux défis à venir de nous ajuster aux transformations du domaine.

CONCLUSION

L'un des apports importants de cette recherche semble être dans la subtilité des données recueillies. Notamment, en ce qui a trait à toute la dimension sensible et bienveillante des gens rencontrés, des éléments prépondérants dans le discours des producteurs, donc pour cette recherche, des composantes fondamentales dans leurs apports à la créativité. Nous pouvons associer ceci au travail de production en télévision et en cinéma au Québec et au rôle du producteur, malgré l'utilisation d'un cadre conceptuel et analytique systémique de la créativité. Cette dimension apporte un éclairage complémentaire à la littérature disponible actuellement sur les producteurs et plus de trouver des résonances dans les écrits sur le leadership de créatifs.

Pour arriver à ces observations, dans ce mémoire, nous avons d'abord voulu saisir, dans notre problématique, trois dimensions inhérentes à notre question de recherche.

D'une part, choisir comment aborder la créativité et la situer en répondant à la question *où est la créativité ?* Cette enquête a permis de démontrer comment différentes déterminations langagières contribuent à une certaine confusion dans un contexte de travail en production puisqu'il est difficile de savoir de quoi on parle lorsque ce terme est employé. Nous avons également retenu, pour les propos de cette problématique, d'un côté, qu'il est pertinent dans notre étude de déplacer le *locus* de la créativité d'un individu vers un système pour mieux saisir le contexte de la production en cinéma et en télévision au Québec. Nous avons aussi posé que la créativité semble être entendue, d'une part, comme un discours social, gouvernemental et institutionnel qui fait référence à l'une des approches en créativité qui parle d'économie créative, d'industrie créative avec en tête une visée plus mercantile, instrumentale et utilitariste. Et d'autre part, que la créativité semble être comprise dans sa dimension organisationnelle. C'est d'ailleurs à ce point de jonction que nous nous sommes situés, puisqu'il semble y avoir

une tension, à cet endroit, que nous avons établi comme marque de départ pour mieux saisir le rôle du producteur.

D'autre part, pour élucider cette réalité, nous avons dressé un portrait de la production actuelle au Québec en le situant au cœur de cette dichotomie, entre *industrie culturelle* et *créative*. Un secteur principalement caractérisé par un virage numérique mal réglementé, des enjeux de diversité culturelle et par la présence d'une hégémonie culturelle étasunienne ; des éléments interreliés qui n'agissent pas indépendamment les uns des autres avec et sur le système.

Enfin, nous avons conclu cette problématique en situant ce que la littérature nous apprend sur le métier de producteur et présenté ce que nous savons de ce que font les producteurs en cinéma et en télévision au Québec, dans le contexte de ce système complexe, réglementé et changeant.

Cette exploration nous a permis d'orienter la suite des travaux pour ce mémoire de maîtrise et notre quête de comprendre comment le producteur participe à la créativité dans le contexte de la production cinématographique et télévisuelle au Québec. Cette direction a déterminé le choix d'un cadre conceptuel enraciné dans une ontologie propre à l'approche constitutive de la communication organisationnelle (Cooren, 2006) et une épistémologie caractéristique à l'approche systémique de la créativité et plus spécifiquement la démarche de Mihaly Csikszentmihalyi. Ceci a permis d'explorer les relations qu'entretient le producteur avec son système par l'étude de leurs filiations, pour comprendre l'apport du producteur dans la créativité puisque l'approche constitutive de la communication organisationnelle et le cadre conceptuel systémique de la créativité ont en commun l'étude d'un collectif et favorisent l'examen des interactions pour produire de la connaissance. Dans le cas de l'approche constitutive de la communication organisationnelle, l'intérêt est vers les interactions entre les acteurs, les objets, les contextes, etc., du côté de l'approche systémique de la créativité

privilegiée, c'est entre la personne créative, son champ et son domaine. À ces éléments, pour mieux appréhender nos données, nous avons choisi d'inclure dans ce cadre conceptuel, les interactions avec le projet, la série télé ou le film, auquel Csikszentmihalyi fait référence comme un *mème*, une unité de culture.

À la lumière de ceci la meilleure méthodologie à utiliser pour bien répondre à notre question nous a semblé être une stratégie de recherche exploratoire inspirée de récits de pratiques et de la praxéologie ancrés dans les valeurs de la phénoménologie. Une approche que nous avons encadrée à l'intérieur d'entrevues semi-structurées pour donner toute la place au discours de producteurs en cinéma et en télévision au Québec. Après six (6) entretiens, nous avons analysé nos données à la lumière des concepts de notre cadre conceptuel et observé le rapport du producteur à son domaine, à son champ, à la personne créative et à son projet en plus de nous donner la possibilité de mieux documenter son métier et ses rôles.

À ce titre, si nous évaluons les apports de ce projet ainsi que ses limites voici ce que nous pouvons dégager.

Commençons par l'appréciation de la pertinence scientifique et communicationnelle de cette étude. Sur le plan scientifique, le fait de repenser la créativité dans le contexte spécifique de la production médiatique au Québec est pertinent puisqu'elle déjoue une tendance « pure » et plus traditionnelle qui cherche à valoriser l'auteur/créateur d'une œuvre et sa capacité à innover. Ainsi, vu l'apport considérable de manière directe et indirecte d'acteurs « externes » dans un projet au Québec, cette approche à la créativité est pertinente et permet de mettre en valeur certaines façons de faire qui peuvent favoriser ou nuire à la créativité. En plus, ce mémoire documente des pratiques moins décrites par la littérature, dans notre histoire de la production médiatique au Québec. D'autre part, cette étude répond à l'appel lancé par l'ouvrage *Beyond the bottom line* de poursuivre la recherche sur le producteur dans des contextes spécifiques, afin de

prendre part à une quête généralisée de mieux saisir cette figure essentielle à toutes les différentes cultures médiatiques (Spicer et coll., 2014b, p. 20), ainsi qu'aux besoins énoncés par Hesmondhalgh (2010, p. 15), de documenter le travail des acteurs-clés dans les médias, pour contribuer au peu de problématisation et de conceptualisation sur le sujet du producteur.

Sur le plan communicationnel, cette proposition déplace le *locus* du créateur d'une personne unique vers un groupe et prend le producteur comme vecteur possible de ce groupe. Ainsi, nous espérons que ce mémoire va contribuer également à la littérature sur la créativité et plus spécifiquement à celle de la production médiatique. Cette recherche valorise aussi la pertinence de l'étude des interactions par une interprétation de l'approche constitutive de la communication organisationnelle.

Enfin, au niveau social, ce mémoire permet de concevoir une distribution différente des rôles et des fonctions, ce qui pourrait mener des réflexions pour développer des pratiques plus socialement responsables et en respect avec notre écosystème économique, culturel et financier, en plus de valoriser autrement certains métiers et responsabilités.

Ainsi, dans le contexte actuel, nous espérons que cette recherche permet de mettre en lumière et de mieux documenter certaines des pratiques pertinentes en production en cernant autrement le rôle et les habiletés fondamentales du producteur. Nous pouvons aussi souhaiter que cette étude complète des réflexions quant au recrutement et à la formation de futurs producteurs.

L'utilisation de l'approche systémique permet de documenter ce que les producteurs font et leurs apports aux projets qu'ils entreprennent et, d'une manière plus large, leurs contributions à la créativité. De plus, cette approche systémique, en plus de permettre

une mise en lumière des interactions significatives, offre la possibilité d'anticiper certains rapports de forces, là où il y a des points de tension et de résistance.

Cependant, certaines limites viennent avec la méthodologie privilégiée ainsi que le cadre conceptuel opérationnalisé. Par exemple, d'avoir favorisé des entrevues avec des producteurs pour en constituer des récits de pratique permet de prendre en considération seulement leur point de vue. Avoir eu accès aux regards des autres acteurs impliqués dans les projets discutés pour en comparer les discours aurait assurément été intéressant. Ainsi, afin d'effectuer une analyse plus approfondie et plus critique de ce système de production et de la créativité dans celui-ci, ou, de n'importe quel rôle joué par un acteur dans cette dynamique, cette étude pourrait également être menée du point de vue des représentants de tous les acteurs : analystes et chargés de projets dans les différentes institutions subventionnaires, diffuseurs, propriétaires de salles, journalistes et critiques, scénaristes et réalisateurs, spécialistes du domaine comme des conservateurs, des chercheurs et des historiens. Aussi, une lecture systémique permet moins une lecture critique des discours étudiés. Ainsi, une analyse des données à partir d'une perspective critique pourrait mener à une autre interprétation.

Nous pourrions aussi poursuivre cette investigation et l'élargir à toutes les étapes d'une production culturelle puisqu'elle a confiné son regard sur celle du développement. Dès lors, nous pourrions constater qu'en production et en postproduction de nombreux autres acteurs s'ajoutent qui, eux aussi à leur tour, vont façonner le film ou la série télévisée et avoir une incidence sur le produit culturel final. De même, si nous poursuivions la réflexion à l'étape de la distribution, de la diffusion ou de la mise en marché, en tenant compte de tous les paramètres liés au lancement d'un film ou d'une série, en prenant en considération le public, les journalistes et toute la machine médiatique, nous saurions que ces médiations aussi agissent sur la réception d'un projet et peuvent également influencer son succès et, éventuellement, son passage au

domaine. Aussi, ce même cadre conceptuel pourrait être réinvesti pour mieux comprendre le rapport du domaine, du champ, de la personne créative et du *même*, du point de vue de n'importe quel acteur de ce système complexe.

Enfin, dans le but d'approfondir les études sur le producteur, lorsqu'il y aura davantage de littérature sur ce dernier et sur leurs pratiques, nous pourrions conduire à nouveau cette investigation, mais cette fois-ci en plaçant le producteur dans le pôle de la personne créative plutôt que du côté du champ. Ainsi, nous pourrions constater comment certaines pratiques en production, certains savoir-faire et manières de faire pourraient être différents d'un producteur à un autre et voir comment elles pourraient être nouvelles, créatives, ou non. Malheureusement, à ce stade, ce type d'étude serait prémédité puisque nous manquons de comparables entre les pratiques et le travail des producteurs, lesquels sont trop peu documentés.

Table 2.1: Summary of Theories of Creativity

<i>Category</i>	<i>Primary Assertion</i>	<i>Key Concepts</i>	<i>Six P's Focus</i>	<i>Levels of Magnitude</i>	<i>Major Studies and Examples</i>
Developmental	Creativity develops over time (from potential to achievement); mediated by an interaction of person and environment.	Place and family structures Role of play Support during transitions Longitudinal process Multivariate influences	Person, Place, Potential, & Product	Mini-c to Pro-c	Helson (1999) Subotnik & Arnold (1996) Albert & Runco (1989)
Psychometric	Creativity can be measured reliably and validly; differentiating it from related constructs (IQ) and highlighting its domain-specific nature.	Reliable and valid measurement Discriminant validity Thresholds Domain specificity	Primarily Product	Little-c to Big-C	Guilford (1968) Wallach & Kogan (1965)
Economic	Creative ideation and behavior is influenced by "market forces" and cost-benefit analyses.	Influence of macro-level factors Psychoeconomic perspective Markets of creativity Investment decisions	Person, Place, Product, & Persuasion	Little-c to Big-C	Rubenson & Runco (1992, 1995) Florida (2002) Sternberg & Lubart (1992, 1995)
Stage & Componential Process	Creative expression proceeds through a series of stages or components; the process can have linear and recursive elements.	Preparation stages Incubation and insight Verification and evaluation Component mechanisms	Primarily Process	Mini-c to Big-C	Wallas (1926) Runco & Chand (1995) Amabile (1999)
Cognitive	Ideational thought processes are foundational to creative persons and accomplishments.	Remote association Divergent/convergent thinking Conceptual combination, expansion Metaphorical thinking, imagery Metacognitive processes	Person & Process	Little-c to Big-C	Mednick (1962) Guilford (1968) Finke, Ward, & Smith (1992)

(continued)

Table 2.1 (continued)

<i>Category</i>	<i>Primary Assertion</i>	<i>Key Concepts</i>	<i>Six P's Focus</i>	<i>Levels of Magnitude</i>	<i>Major Studies and Examples</i>
Problem Solving & Expertise-Based	Creative solutions to ill-defined problems result from a rational process, which relies on general cognitive processes and domain expertise.	Ill-defined problems Cognitive, computational approach Expertise-based approaches Problem representation & heuristics	Person, Process, & Product	Little-c to Big-C	Ericsson (1999) Simon (1981, 1989) Weisberg (1999, 2006)
Problem Finding	Creative people proactively engage in a subjective and exploratory process of identifying problems to be solved.	Subjective creative processes Exploratory behaviors On-line discovery	Process, Person, & Potential	Primarily Mini-c	Getzels & Csikszentmihalyi (1976) Runco (1994)
Evolutionary (Darwinian)	Eminent creativity results from the evolutionary-like processes of blind generation and selective retention.	Chance-configuration Blind generation of ideas Selective retention of ideas Equal-odds rule Social judgment and chance	Person, Process, Place, & Product	Primarily Big-C	Campbell (1960) Simonton (1988, 1997)
Typological	Creators vary along key individual differences, which are related to both macro- and micro-level factors and can be classified via typologies.	Individual differences Categories of creators Seekers versus finders Integrate multiple levels of analysis	Primarily Person; but also Process, Product, & Place.	Little-c to Big-C	Galenson (2001, 2006) Kozbelt (2008c)
Systems	Creativity results from a complex system of interacting and interrelated factors.	Evolving systems Network of enterprises Domain and field Gatekeepers Collaborative Creativity Chaos and Complexity	Varying emphasis across all P's.	Little-c to Big-C	Gruber (1981a) Csikszentmihalyi (1988a) Sawyer (2006)

ANNEXE B

EXEMPLE TYPE D'UN COURRIEL DE SOLLICITATION POUR LE RECRUTEMENT DES PRODUCTEURS PARTICIPANTS

Bonjour M. [REDACTED],

Je vous interpelle pour un projet de recherche que je mène sur les producteurs au Québec afin de réaliser un mémoire de maîtrise en communication à l'UQAM. Je mène des recherches sur la créativité et sur la production depuis que j'ai réalisé qu'il y a peu de publications sur les producteurs et qu'il existe un flou sur son métier à l'extérieur du domaine.

Pour mon mémoire, j'ai choisi, compte tenu du rôle clé que joue le producteur dans notre système, de réfléchir à comment il participe à la créativité afin de démystifier ce qu'il fait pour mieux comprendre et valoriser son réel apport aux projets. Si cette prémisse vous intéresse, j'aimerais beaucoup pouvoir m'entretenir avec vous en personne, pour discuter principalement de la phase de développement/ d'écriture [REDACTED] ainsi que sur votre vision du métier. D'abord dans une entrevue de fond (variant de 60 minutes à 90 minutes) et peut-être pour une entrevue de relance par la suite, afin d'approfondir certains aspects (30 minutes).

Ma démarche se situe dans une dimension communicationnelle du leadership de créatifs, mon approche en est une de valorisation de pratiques, alors je cherche principalement à connaître et à dégager des savoir-faire spécifiques, pour ultimement, éventuellement, espérer voir des choses qui pourraient être généralisables avec d'autres producteurs.

Je peux vous faire suivre rapidement des informations plus détaillées à propos de mon projet et convenir d'un moment pour une rencontre.

Vous pouvez également me téléphoner pour me poser de plus amples questions.

Grand merci pour l'attention portée à ma demande,

Amélie Couture-Telmosse //
Candidate à la Maîtrise en communication à l'UQAM
514 562-0372
amcoutel@videotron.ca

ANNEXE C
EXEMPLE DE SCHÉMA D'ENTREVUE

1^{RE} PARTIE : DÉVELOPPEMENT PROJET

- Comment ce projet est-il à vous
 - Comment et pourquoi l'avez-vous choisi

- Comment le développement s'est organisé
 - Comment avez-vous travaillé en vue d'un premier dépôt
 - Comment décririez-vous les rôles et les responsabilités de chacun de vos collaborateurs à cette étape
 - Combien de versions du scénario avez-vous écrites avant le tournage.
 - Pourquoi? Quel était l'enjeu, les difficultés, le cas échéant?

- Racontez une des premières rencontres significatives sur le contenu du projet, avant que le projet obtienne du financement
 - Comment s'est déroulée cette rencontre
 - Qu'avez-vous pensé des résultats obtenus suite à cette rencontre
 - Dans quel contexte avez-vous eu la version suivante du projet

- Avançons un peu dans le développement du projet, parlez-moi du dépôt du projet à une institution subventionnaire ou pour une approbation à un autre niveau (télédiffuseur, etc.)
 - Comment le projet a-t-il été présenté, sous quelle forme
 - Quel était le rôle de chacun des collaborateurs à cette étape
 - Aviez-vous une stratégie pour la présentation du projet
 - Quelle était votre appréciation du projet, du processus à cette étape

- Racontez-moi le moment où vous avez eu un retour sur ce projet, le moment où vous avez reçu votre réponse
 - Dans quel contexte le retour s'est déroulé avec ces décideurs
 - Sur quoi a porté ce retour
 - Comment qualifieriez-vous votre échange avec ce décideur
 - Suite à cet échange, comment qualifieriez-vous l'apport de ce décideur au projet

- Comment avez-vous communiqué le feedback de cette rencontre à l'équipe
 - Quelle a été la réception de l'équipe, leurs commentaires
 - Comment les prochaines étapes se sont-elles organisées
 - Comment décririez-vous les rôles et les responsabilités de chacun à ce stade

- Racontez-moi le moment où vous avez eu la certitude que le projet allait se faire, qu'il allait se tourner
 - Dans quel contexte ?
 - Est-ce qu'il y avait des conditions ou des suggestions
 - Quelle a été la réaction de votre équipe
 - Comment vous sentiez-vous à cette étape
- Quelle étape ou quel moment avez-vous trouvé la/le plus exigeant(e) et pourquoi ?
 - Comment avez-vous traversé cette étape
 - Stratégie, tactiques, moyens mis en place, etc.
- Quelle étape avez-vous trouvée la plus inspirante, stimulante, et pourquoi ?
 - Comment avez-vous traversé cette étape
 - Stratégie, tactiques, moyens mis en place, etc.
- Pouvez-vous me raconter un moment de grâce ou un point tournant dans ce projet
- En rétrospective, comment percevez-vous votre apport au développement de ce projet, par rapport au contenu, mais aussi par rapport à tous les collaborateurs ?
- En rétrospective, comment percevez-vous l'apport de l'ensemble des collaborateurs ?
- Aimerez-vous partager autre chose sur le travail lors du développement dans ce projet ?

2^E PARTIE : RÉTROSPECTIVE SUR LA PRATIQUE DE PRODUCTION

- Si vous aviez à définir la créativité et/ou le travail de création en cinéma ou en télévision, vous la définiriez comment ?
- Comment décririez-vous le travail de création du point de vue de la production, du producteur ?
- Au-delà du titre de producteur, comment décririez-vous concrètement votre rôle dans le travail de création ? En quoi cela se manifeste-t-il ?
- Selon-vous, quelle est votre principale expertise comme producteur (ou deux, ou trois)

- Pourquoi pensez-vous que c'est important
- Entre le moment où vous avez commencé à produire et aujourd'hui, qu'est-ce qui a le plus changé dans votre façon de travailler ?
 - quel serait le meilleur conseil que vous pourriez vous donner à vous même à vos débuts
- En une phrase, comment définiriez-vous le rôle du producteur en ciné/télé, actuellement, au Québec
- Selon vous, quelles seraient trois/quatre qualités essentielles pour être un bon producteur au Québec actuellement
- Selon vous, quel est le principal défi des producteurs en ciné/télé actuellement au Québec
- Quel serait un contexte de production idéal pour vous ?

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT RELATIF À LA PARTICIPATION

Formulaire de consentement relatif à la participation à une étude portant sur l'organisation de la créativité dans le travail du producteur au Québec.

Le présent formulaire a pour but de certifier que tous les participants à la recherche consentent librement et d'une manière éclairée à prendre part à la recherche après avoir été informés, entre autres, des objectifs de la recherche et de la nature exacte de leur participation.

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

Titre de l'étude : Une approche communicationnelle de la créativité pour mieux créer ensemble: Incursion dans le rôle du producteur au Québec

Chercheuse principale: Amélie Couture-Telmosse
Candidate à la maîtrise, Département de communication sociale et publique Université du Québec à Montréal

Directrice de recherche : Consuelo Vásquez
Professeure, Département de communication sociale et publique
Université du Québec à Montréal

Objectifs de la recherche :

Cette étude vise à étudier comment le producteur participe à l'organisation de la créativité. Le producteur est une porte d'entrée pertinente pour étudier la production au Québec par son rôle clé en raison des relations privilégiées qu'il entretient avec l'ensemble de son domaine. Pourtant, il existe un flou autour de son rôle, mal défini par la littérature qu'il semble essentiel de bien situer au Québec. C'est pourquoi il est pertinent de s'y attarder et évaluer son apport sur la créativité au sein du système de production.

Modalités de participation à la recherche: entrevue

L'étude implique que la chercheuse puisse réaliser jusqu'à deux entrevues semi-dirigées (variant de 45 minutes à 90 minutes) avec les participants à la recherche.

Confidentialité des données recueillies :

Toutes les informations susceptibles d'identifier les participants à l'étude, les auteurs des propos rapportés, les personnes ou encore les projets auxquels il fait référence dans ces propos seront ou bien retirées, ou bien modifiées de manière à assurer la confidentialité des données nominatives. Ainsi, les noms des participants, les individus cités, le titre des projets mentionnés seront remplacés par des pseudonymes. Les noms resteront donc strictement confidentiels et ne seront transmis à aucun individu ou organisme.

Avantages et inconvénients liés à la recherche

Avantages : En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur le producteur, un rôle peu documenté. En participant à cette recherche, vous contribuerez aussi à faire mieux connaître les principes du management de la créativité.

Inconvénients : En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques particuliers. Les principaux inconvénients que nous sommes en mesure d'identifier sont reliés à la présence de la chercheuse lors des entrevues, qui vous demanderont du temps. Ces entrevues impliqueront de la prise de note, un enregistrement audio, lesquels

pourront peut-être créer un certain inconfort de votre part. Tel que spécifié ci-dessous, vous pouvez, à n'importe quel moment et sans avoir à donner de raisons spécifiques, interrompre l'enregistrement, qu'il soit sous forme écrite et audio.

Participation volontaire et retrait de l'étude

Votre participation est entièrement volontaire. Vous demeurez libre de vous retirer en tout temps, sans aucun préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Vous pouvez vous retirer de l'étude simplement en avisant verbalement à la chercheuse responsable du projet, Amélie Couture-Telmosse, que vous pouvez joindre au (514) 562-0372 ou par courrier électronique (amcotel@videotron.ca). Si, au cours de l'étude, de nouvelles informations ou des changements aux procédures de recherche susceptibles de vous faire reconsidérer votre décision de participer à l'étude surviennent, vous en serez avisé.

Indemnité

Aucune compensation financière ne sera versée pour votre participation à la présente recherche.

Des questions sur le projet ou sur vos droits?

Vous pouvez contacter la chercheuse responsable, Amélie Couture-Telmosse au (514) 562-0372, ou par courrier électronique (amcotel@videotron.ca) pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que participant de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche sur le plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains (CERPÉ2) par l'intermédiaire de sa coordonnatrice Caroline Vrignaud à l'adresse: cerpe2@uqam.ca

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

RÉFÉRENCES

Abuhamdeh, S., Csikszentmihalyi, M. (2014). The Artistic Personality: A Systems Perspective. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 227-237). Springer Netherlands.

Adaptation de la politique culturelle canadienne à l'ère numérique : Diversité culturelle. Récupérée le 11 juillet 2017 de http://www.diversite-culturelle.qc.ca/index.php?id=112&tx_bulletinsirre_pi2%5Barticle%5D=10122&cHash=d1aa6aee9141d49df8fc51bc3d296ee0

Adorno, T. W., Horkheimer, M. (1974). *La dialectique de la raison*. Editions Gallimard.

Amabile, T. M. (1996a). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Avalon Publishing.

Amabile, T. M. (1996b). *Creativity and Innovation in Organizations* [Cas]. PRODUCT #: 396239-PDF-ENG. [Cambridge] : Harvard Business Review. Récupéré le 20 décembre 2016 de <https://hbr.org/product/Creativity-and-Innovation/an/396239-PDF-ENG>

Andonova, Y., Kogan, A.-F., Wilhelm, C. (2014, mai). Injonction de créativité et création sous contrainte. Dans *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique*. Actes du colloque, Université Concordia, Montréal, Canada, 12 au 16 mai 2014. Colloque n°409, 82e Congrès de l'ACFAS. Récupéré le 18 janvier 2018 de https://f.hypotheses.org/wpcontent/blogs.dir/4094/files/2017/10/2014_ACTES_Cr%C3%A9ativit%C3%A9_ACFAS_Montr%C3%A9al.pdf

Baker, T. (2007). Resources in play: Bricolage in the Toy Store(y). *Journal of Business Venturing*, 22(5), 694-711. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.10.008>

Barnard, C. I. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

Beaudoin, D. (2017, 23 Juin). Les Québécois boudent-ils les salles de cinéma? La réponse en carte et graphiques. *Radio-Canada.ca*. Récupéré le 11 juillet 2017 de

<http://radio-canada.ca/nouvelle/1041538/situation-salles-cinema-recettes-frequentation-carte-graphiques>

- Bechky, B. A., Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239–261.
- Blaug, M., Towse, R. (2011). Cultural entrepreneurship. [Chapitre de livre]. Dans *A Handbook of Cultural Economics* (p. 153 - 157). Edward Elgar Publishing.
- Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind: Myths and Mechanisms*. Psychology Press.
- Bohm, D. (2004). *On dialogue* (2nd Edition). Routledge Classics.
- Boorstin, D. (1992). *The creators: A History of Heroes of the Imagination*. New York: Random House.
- Bouquillion, P., Miege, B., Moeglin, P. (2014). Déconstruire la notion de créativité : problèmes et enjeux d'une triple conversion. Dans *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique*. Actes du colloque, Université Concordia, Montréal, Canada, 12 au 16 mai 2014. Colloque n°409, 82e Congrès de l'ACFAS. Récupéré le 18 janvier 2018 de https://f.hypotheses.org/wpcontent/blogs.dir/4094/files/2017/10/2014_ACTES_Cr%C3%A9ativit%C3%A9_ACFAS_Montr%C3%A9al.pdf
- Boutinet, J. (2012). *Anthropologie du projet*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France.
- Bowers, K. S., Farvolden, P., Mermigis, L. (1995). Intuitive antecedents of insight. [Chapitre de livre]. Dans *The Creative Cognition Approach* (p. 27-51). Cambridge : MIT Press.
- Bransford, J. D., Stein, B. S. (1993). *The Ideal Problem Solver: A Guide for Improving Thinking, Learning, and Creativity*. W.H. Freeman.
- Carrière, B. (2006). *Métier réalisation : Textes et entretiens*. Montréal, Québec, Canada : Les 400 coups.

- CNRTL. (2005-). *Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales*. Récupéré le 27 juillet 2017 de <http://www.cnrtl.fr/>
- Charlebois, D., Levie, J., Potvin, M. (2009). *Produire ? D'une idée à l'écran - Un guide*. Montréal : Société de développement des entreprises culturelles; Institut national de l'image et du son.
- Chick, G. (1999). What's in a Meme? The Development of the Meme as a Unit of Culture. Dans *The Annual Meeting of the American Anthropological Association as part of the session, "Perceiving Culture: Unit Definition in Cultural Anthropology"*. Actes du colloque, The Pennsylvania State University, Pennsylvania, USA, 21 novembre 1999. Récupéré le 27 juillet 2017 <http://www.personal.psu.edu/gec7/Memes.pdf>
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. Dans *Communication as organizing : Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (Mahwah : Laurence Erlbaum, p. 81 - 100).
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P. Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization : An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cooren, F., Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. [Chapitre de livre]. Dans *La communication organisationnelle: approches, processus et enjeux* (p. 141-175). Chenelière éducation.
- Cornelissen, J. P., Mantere, S., Vaara, E. (2014). The Contraction of Meaning : The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736. <https://doi.org/10.1111/joms.12073>
- Csikszentmihalyi, M. (2006a). A Systems Perspective on Creativity. [Chapitre de livre]. Dans *Creative management and development* (3rd éd.). Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (2006b). Introduction to Set "The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi". [Chapitre de livre]. Dans *Creative management and development* (3rd ed.). Sage.

Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity: the Psychology of Discovery and Invention* (2nd ed.). New York : Harper Perennial Modern Classics.

Csikszentmihalyi, M. (2014a). Creativity and Genius: A Systems Perspective. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 99-125). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M. (2014b). Society, Culture, and Person: A Systems View of Creativity. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 47-61). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2014a). Catalytic Creativity. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 185-194). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J. (2014b). Creativity Through the Life Span from an Evolutionary Systems Perspective. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 239-255). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Robinson, R. E. (2014). Culture, Time, and the Development of Talent. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 27-46). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Sawyer, K. (2014a). Creative Insight: The Social Dimension of a Solitary Moment. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 73-98). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Sawyer, K. (2014b). Shifting the Focus from Individual to Organizational Creativity. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 67-71). Springer Netherlands.

Csikszentmihalyi, M., Wolfe, R. (2014). New Conceptions and Research Approaches to Creativity: Implications of a Systems Perspective for Creativity in Education. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 161-184). Springer Netherlands.

Dailey, L., Mumford, M. D. (2006). Evaluative Aspects of Creative Thought: Errors in Appraising the Implications of New Ideas. *Creativity Research Journal*, 18(3), 385-390. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1803_11

- Dawkins, R. (1976). *The Selfish Gene*. Oxford, UK : Oxford University Press.
- De la Durantaye, M. (2012). Le « modèle » québécois de développement des industries culturelles: pérennité et gestion du risque ? [Chapitre de livre]. Dans *Enjeux des industries culturelles au Québec. Identité, mondialisation, convergence* (p. 253-364). Presses de l'Université du Québec.
- Dixon, N. (1998). *Dialogue at work*. Lemos & Crane.
- Durham, W. H. (1991). *Coevolution: Genes, Culture, and Human Diversity*. Stanford University Press.
- Ellwood, S., Pallier, G., Snyder, A., Gallate, J. (2009). The Incubation Effect: Hatching a Solution? *Creativity Research Journal*, 21(1), 6-14. <https://doi.org/10.1080/10400410802633368>
- Entente collective*. (1998-2013). L'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ), la Société des auteurs de radio, télévision et cinéma. Récupéré le 31 juillet 2017 de http://www.sartec.qc.ca/media/docs/apftq_cin_1327611085.pdf
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 363–406.
- Feldman, D. H., Csikszentmihalyi, M., Gardner, H. (1994). *Changing the world: a framework for the study of creativity*. Praeger.
- Festinger, L. (1962). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.
- Finke, R. A. (1990). *Creative Imagery: Discoveries and Inventions in Visualization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Finke, R. A., Ward, T. B., Smith, S. M. (1992). *Creative Cognition: Theory, Research, and Applications*. MIT Press.
- Gardner, H. (1993). *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. Basic Books.

- Getzels, J. W., Csikszentmihalyi, M. (1988). Creativity and problem finding in art. [Chapitre de livre]. Dans F. H. Farley et R. W. Neperud (Éd.), *The Foundations of Aesthetics, Art & Art Education*. Praeger.
- Gouvernement du Canada, Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). (2014, mars). Récupérée le 11 juillet 2017 de <http://www.crtc.gc.ca/fra/accueil-home.htm>
- Gouvernement du Québec, Institut de la statistique du Québec. (2017). *Statistiques sur l'industrie du film et de la production télévisuelle indépendante* (No. Édition 2017) (p. 63). Sainte-Foy : Observatoire de la culture et des communications du Québec. Récupérée le 11 juillet 2017 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/cinema-audiovisuel/stats-industrie-film.html>
- Grosjean, S., Bonneville, L. (2011). *La communication organisationnelle : approches, processus et enjeux*. Chenelière éducation.
- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 20(1), 75-100.
- Hennessey, B. A., Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hesmondhalgh, D. (2010). Media industry studies, media production studies. [Chapitre de livre]. Dans '*Media and Society*' (5th ed. James Curran, p. 1-22). London: Bloomsbury Academic. Récupéré le 11 juillet 2017 de https://www.academia.edu/1534970/Media_industry_studies_media_production_studies
- Holyoak, K. J., Thagard, P. (1996). *Mental Leaps: Analogy in Creative Thought*. MIT Press.
- Hooker, C., Nakamura, J., Csikszentmihalyi, M. (2014). The Group as Mentor. [Chapitre de livre]. Dans *The Systems Model of Creativity* (p. 207-225). Springer Netherlands.

Humphreys, M., Ucbasaran, D., Lockett, A. (2012). Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. *Human Relations*, 65(1), 41-62. <https://doi.org/10.1177/0018726711424320>

Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. Crown Business.

Jeannin, H., Sarré-Charrier, M. (2014). Injonctions à la créativité: le climat organisationnel au cœur du paradoxe. Dans *Injonction de créativité et création sous contrainte : parallèles entre secteur culturel et monde du travail à l'épreuve du numérique*. Actes du colloque, Université Concordia, Montréal, Canada, 12 au 16 mai 2014. Colloque n°409, 82e Congrès de l'ACFAS. Récupéré le 18 janvier 2018 de https://f.hypotheses.org/wpcontent/blogs.dir/4094/files/2017/10/2014_ACTES_Cr%C3%A9ativit%C3%A9_ACFAS_Montr%C3%A9al.pdf.

Joule, R.-V., Beauvois, J.-L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Presses universitaires de Grenoble.

Kaufman, J. C., Sternberg, E. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Kiesler, C. (1971). *The psychology of commitment experiments linking behavior to belief*. New York Academic Press.

Kozbelt, Berghetto, Runco. (2010). Theories of Creativity. [Chapitre de livre]. Dans *The Cambridge Handbook of Creativity* (p. 20-47). Cambridge University Press.

Larousse. *Dictionnaire de français Larousse*. Récupéré le 31 juillet 2017 de <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%a9ativit%a9/20301?q=cr%a9ativit%a9#20190>

Leduc, V. (2008, 11 avril). Le rôle essentiel des producteurs de films et de télévision. *Le Devoir*. Récupéré le 11 juillet 2017 <http://www.ledevoir.com/culture/television/184502/le-role-essentiel-des-producteurs-de-films-et-de-television>

Lhotellier, A., St-Arnaud, Y. (1994). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), 93-109. <https://doi.org/10.7202/301279ar>

- Liefoghe, C. (2010). Économie créative et développement des territoires : enjeux et perspectives de recherche. *Innovations 2010/1 (n° 31)*, 181-197. DOI [10.3917/inno.031.0181](https://doi.org/10.3917/inno.031.0181)
- Lotz, A. D. (2007). *The Television Will be Revolutionized*. NYU Press.
- Martin, C., de la Durantaye, M., Baillargeon, J.-P. (2010). *Le Modèle québécois des industries culturelles. Livre, enregistrement sonore, longs métrages, jeux vidéo, bibliothèques* (Rapport de recherche et de l'action concertée. Le développement des entreprises et des organismes dans le secteur culturel). Statistique Canada. Récupéré le 11 juillet 2017 de <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/modele-qc-industries.pdf>
- Martin, C., De La Durantaye, M., Lemieux, J., Luckerhoff, J. (2012). *Enjeux des industries culturelles au Québec. Identité, mondialisation, convergence*. Presses de l'Université du Québec.
- Merleau-Ponty, M. *La Phénoménologie de la perception*, Paris, NRF, Gallimard, 1945
- Meyor, C. (2005). Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique. *Recherches qualitatives*, p. 103-118.
- McIntyre, P. (2012). *Creativity and Cultural Production : Issues for Media Practice / Phillip McIntyre*. New York: Palgrave Macmillan.
- McKenna, B. (2017, 9 juin). Les effets pervers du cinéma subventionné. *Le Devoir*. Récupéré le 11 juillet 2017 de <http://www.ledevoir.com/culture/cinema/500840/les-effets-pervers-du-cinema-subventionne>
- Miguel de Bustos, J. C., Casado del Río, M. A. (2014). Réflexions sur le pluralisme dans le nouveau contexte médiatique. Dans *Concentration des médias, changements technologiques et pluralisme de l'information*. Actes du colloque, Salle des Boiseries (J-2805) Université du Québec à Montréal, Centre de recherche interuniversitaire sur la communication, l'information et la société, Montréal, 26-27 septembre 2013. Récupéré le 18 janvier 2018 de http://www.archipel.uqam.ca/6420/1/CRICIS_Actes%20Colloque%20concentration%20et%20pluralisme%20VF.pdf

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation. (s. d.). *S'améliorer / stratégie numérique*. Récupéré le 11 juillet 2017 de https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/ameliorer/strategie-numerique/?no_cache=1

Mumford, M. D., Connelly, S., Gaddis, B. (2003). How creative leaders think: Experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 411-432. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00045-6)

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)

Nahm, M. (1957). *The artist as creator*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.

Pardo, A. (2010). The Film Producer as a Creative Force. *Wide Screen*, 2. Récupéré le 18 janvier 2018 de <http://widescreenjournal.org/index.php/journal/article/view/23>

Pauchant, T. C. (2002). *Guérir la santé: un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé*. Les Éditions Fides.

Perkins, D. N. (2009). *The Mind's Best Work*. Harvard University Press.

Plourde, M., Vásquez, C. et Del Fa, S. (2016). Se mouvoir par-delà les frontières au moyen d'un projet bénévole. *Questions de communication*, 30,(2), 287-308. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-communication-2016-2-page-287.htm>.

Poirier, C., Tétu, M., Bourgault, M., Martet, S. (2015). *Chantier sur l'adaptation des droits d'auteur à l'ère numérique. État des lieux du secteur Audiovisuel et multimédia*. INRS-UCS : Chaire de recherche du Canada sur les Nouveaux Environnements Numériques et l'Intermédiation Culturelle (NENIC Lab). Récupéré le 18 janvier 2018 de <http://www.chairefernanddumont.ucs.inrs.ca/publication/chantier-sur-ladaptation-des-droits-dauteur-a-lere-numerique-etat-des-lieux-du-secteur-audiovisuel-et-multimedia>

Puccio, G. J., Cabra, J. F. (2010). Organizational creativity: a systems approach. [Chapitre de livre]. Dans *The Cambridge Handbook of Creativity* (p. 145-173). Cambridge University Press.

- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *The Phi Delta Kappan*, 42(7), 305-310.
- Runco, M. A. (2003). *Critical Creative Processes*. Hampton Press.
- Runco, M. A. (2010). *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*. Academic Press.
- Runco, M. A., Albert, R. S. (2010). Creativity Research: A Historical View. [Chapitre de livre]. Dans *The Cambridge Handbook of Creativity* (p. 3-19). Cambridge University Press.
- Runco, M. A., Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96. <https://doi.org/10.1080/10400419.2012.650092>
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining Creativity: The Science of Human Innovation* (2nd edition). Oxford University Press.
- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.002>
- Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13, 37-51. <https://doi.org/10.7202/037503ar>
- Schoeneborn, D., Vásquez, C. (2017). Communicative Constitution of Organizations. Dans C. R. Scott, J. R. Barker, T. Kuhn, J. Keyton, P. K. Turner, L. K. Lewis (Éd.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-21). Hoboken, NJ, USA: John Wiley Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc030>
- Scott, G., Leritz, L. E., Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.
- Silvia, P. J. (2008). Discernment and creativity: How well can people identify their most creative ideas? *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(3), 139-146. <https://doi.org/10.1037/1931-3896.2.3.139>

- Simon, L. (2006). Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2), 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.09.002>
- Simonton, D. D. K. (2011). *Great Flicks: Scientific Studies of Cinematic Creativity and Aesthetics*. Oxford University Press.
- Spicer, A., McKenna, A., Meir, C. (2014a). *Beyond the Bottom Line: The Producer in Film and Television Studies* (1st ed.). Bloomsbury Publishing.
- Spicer, A., McKenna, A., Meir, C. (2014b). Introduction. [Chapitre de livre]. Dans *Beyond the Bottom Line: The Producer in Film and Television Studies* (1st ed., p. 1-23). Bloomsbury Publishing.
- Steiner, V. J. (1985). *Notebooks of the Mind: Explorations of Thinking*. Perennial Library.
- Sternberg, R. J. (1999). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Tapp, F.-È., Bélanger, P. C. (2016). L'industrie canadienne de la télévision face au développement du multi-écrans. *Canadian Journal of Communication*, 41(2). <https://doi.org/10.22230/cjc.2016v41n2a3008>
- Thomson, D. (1982). The Missing Auteur. *Film Comment*, 18(4), 34-39.
- Turman, L. (2010). *So You Want to Be a Producer* (Random House inc). New York: Crown Publishing group.
- Velikovsky, J. T. (2016). *Communication, creativity and consilience in cinema: a comparative study of the top 20 Return-on-Investment (RoI) movies and the doxa of screenwriting*. (Thèse de doctorat). Université de Newcastle. Récupéré de http://nova.newcastle.edu.au/vital/access/manager/Repository/uon:24940?f0=sm_subject%3A%22consilience%22
- Vera, D., Crossan, M. (2005). Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>
- Vivant, E. (2010). L'économie créative. *Revue des travaux francophones, note de recherche de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socioorganisationnels*

de l'économie du savoir. Récupéré le 11 juillet 2017 de <https://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/pdf/NRC10-02.pdf>

Ward, T. B., Smith, S. M., Vaid, J. (2001). *Creative Thought: An Investigation of Conceptual Structures and Processes*. American Psychological Association.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd edition). Addison-Wesley Reading, Mass. , Don Mills, Ont.

Weick, K. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. *Organization Science*, 9(5), 543-555.

Weick, K., Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected; Resilient performance in an age of uncertainty*. (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Weick, K. (2012). Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human relations*, 65(1), 141-153.

Winter, H. D. (2006). *What I Really Want to Do is Produce: Top Producers Talk Movies & Money*. Faber & Faber.