

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

APPORT ARTISTIQUE DES PRODUCTEUR.RICES PENDANT LA PHASE DE  
DÉVELOPPEMENT DU CINÉMA DE FICTION AU QUÉBEC : ANALYSE DE CINQ  
TRAJECTOIRES

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR

NATHALIE MICHAUX

AOÛT 2024

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.12-2023). 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

L'encadrement précieux de mon directeur de recherche, Éric George, à qui j'adresse mes plus sincères remerciements, m'a permis de travailler dans les meilleures conditions et d'affiner mon regard. Éric a toujours su valoriser mon expérience professionnelle menée conjointement à cette recherche et a fait preuve d'une grande compréhension vis-à-vis de la flexibilité que nécessitait ce cadre.

Je tiens aussi à remercier chaleureusement mes ami.es étudiant.es : Lou N'Diaye, Judith Mc Murray, Jérôme Vaillancourt, Marion Obonsawin, Hugo Talbert, Balkis Ben Hassine, Clara Seguy, Salomé Testot-Ferry, Sacha Buliard et Gabriela Gonzales Faria. Ensemble nous avons appréhendé les défis de cet exercice de recherche, et cette entraide a participé à faire de ces trois années une expérience mémorable.

Je souhaite remercier ma famille et mes proches pour leurs conseils, leur curiosité, et leur soutien dans les moments de doutes. Toutes ces discussions m'ont permis de remettre en question mes positions, d'avancer dans mes réflexions et de prendre confiance.

Merci également à mes collègues de travail qui m'ont vu jongler avec les projets, qu'ils soient professionnels ou académiques, qui m'ont encouragé et ont répondu avec enthousiasme à mes interrogations sur la filière de production locale afin que je puisse m'assurer de la solidité de ma mise en contexte. Leur passion fut une source d'inspiration et de motivation majeure.

Cette recherche n'aurait pas été possible sans la générosité des producteur.rices qui ont accepté de participer. Iels n'ont pas hésité à donner de leur temps et à s'ouvrir franchement sur leurs expériences. J'admire leur dévotion et leur sensibilité, auxquelles j'aspire dans ma pratique, et qui permettent la naissance d'œuvres touchantes.

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CS : *cultural studies*

EPC : économie politique de la communication

SODEC : Société de développement des entreprises culturelles

CALQ : Conseil des arts et des lettres du Québec

CAC : Conseil des arts du Canada

UPPCQ : Union des Producteurs et Productrices du Cinéma Québécois

AQTIS : Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son

SARTEC : Société des auteurs de radio, télévision et cinéma

AQPM : Association québécoise de la production médiatique

OCCQ : Observatoire de la culture et des communications du Québec

APFTQ : Association des producteurs de films et de télévision du Québec

FMC : Fonds des médias du Canada

MCC : Ministère de la Culture et des Communications

ONF : Office national du film du Canada

SRC : Société Radio-Canada

Inis : Institut national de l'image et du son

CRTC : Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

VSD : vidéo sur demande

OTT : par contournement (*Over-The-Top*)

P (suivi des numéros 1, 2, 3, 4 ou 5) : participant

IMDB : Internet Movie Database

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	iii
RÉSUMÉ.....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE .....	4
1.1 Un consensus difficile sur le rôle de producteur.rice.....	4
1.1.1 Premiers éléments définitionnels d’une profession aux activités multiples.....	4
1.1.2 Un portrait incomplet des producteur.rices dans la littérature .....	7
1.1.2.1 Comme ambassadeur.rice de la logique industrielle capitaliste .....	7
1.1.2.2 Comme gestionnaire et « sélectionneur.euse ».....	10
1.2 Question de recherche .....	12
1.3 Pertinences scientifique, sociale et communicationnelle de cette recherche .....	14
1.4 Un contexte de production unique.....	15
1.4.1 Une culture québécoise spécifique .....	15
1.4.1.1 Un monde numérique mouvant .....	19
1.4.1.2 Ces facteurs en conjonction avec la mondialisation .....	23
CHAPITRE 2 : CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE .....	27
2.1 Premier pilier : la notion de filière.....	27
2.2 Deuxième pilier : la notion de processus collectif.....	28
2.3 Méthode des entretiens semi-directifs et de l’analyse d’entretiens.....	30
2.3.1 Critères de sélection et prise de contact avec les participant.es.....	30
2.3.2 Outils d’entretien et méthode d’analyse .....	31
2.4 Perspective critique et réflexive.....	37
2.4.1 Au croisement des CS et de l’EPC : une approche constructiviste et structuraliste.....	37
2.4.2 Positionnement non-neutre et double herméneutique.....	39
CHAPITRE 3 : ANALYSE D’ENTREVUES.....	43

3.1	Producteur.rice : aperçu d'un métier tentaculaire .....	43
3.1.1	Différents chapeaux : de rassembleur.se à éditeur.rice .....	43
3.1.2	La phase de développement ou l'imbrication des activités .....	45
3.1.3	Des apports d'ordre artistique liés à la notion de succès .....	52
3.2	Les producteur.rices comme médiateur.rices au cœur d'un processus collectif .....	56
3.2.1	Le duo producteur.rice et scénariste/réalisateur.rice.....	56
3.2.2	Autres collaborations pendant la phase de développement .....	60
3.3	Le.la producteur.rice comme intermédiaire au sein d'une configuration québécoise unique .....	64
3.3.1	Un acteur clé de la filière cinématographique au Québec .....	64
3.3.2	Un rôle parfois incompris dans le milieu.....	70
	CHAPITRE 4 : RÉFLEXIONS SUR LES RÉSULTATS : CROISEMENT DES DIMENSIONS .....	73
4.1	Croisement pour le bon déroulement des phases .....	73
4.2	Croisement pour une pérennité de l'activité .....	75
4.3	Croisement via la notion de ligne éditoriale et ouverture sur le concept d'auteur.rice .....	77
	CONCLUSION .....	81
	ANNEXE A : JOURNAL DE BORD .....	83
	ANNEXE B : TECHNIQUES D'ENTRETIEN .....	84
	BIBLIOGRAPHIE.....	85

## RÉSUMÉ

Ce mémoire aborde le croisement des dimensions économiques et artistiques dans l'apport des producteur.rices aux œuvres cinématographiques de fiction pendant la phase initiale d'écriture, dans le contexte de cette filière au Québec. Grâce à des entrevues semi-directives de terrain, les trajectoires de cinq producteur.rices font l'objet d'une analyse qualitative profonde qui met en lumière certaines facettes peu connues du métier. Ainsi, nous saisissons l'étendue de celui-ci à travers des phases de production imbriquées, à travers sa place de médiateur.rice au sein du processus de collaboration, et à travers sa place d'intermédiaire au sein de la configuration sectorielle, dans une analyse d'ordre à la fois micro et méso. Une approche constructiviste et structuraliste offre une perspective critique à la conjoncture de ces facteurs, accompagnée d'une perspective réflexive dans une volonté de reconnaître la connaissance comme construite et située. Les producteur.rices de cinéma seraient considérés.es par la littérature scientifique et certains acteurs de l'industrie de prime abord pour leurs fonctions économiques, alors que les fonctions créatives des participants, dans un cadre local, feraient partie intégrante de leur pratique pendant la phase de développement. Afin de situer l'apport des producteur.rices au croisement de ces dimensions, ce mémoire développe également une réflexion plus générale en questionnant la pérennité de la production cinématographique, celle de l'activité de producteur.rice et la notion d'auteur.rice dans ce processus collectif.

Mots-clés : cinéma, producteur.rice, Québec, cultural studies, économie politique de la communication, industries culturelles.

## ABSTRACT

This Master's thesis addresses the intersection of economic and artistic dimensions in the contribution of producers to fictional cinematographic works during the initial writing phase, in the context of that sector in Quebec. Semi-directive field interviews allowed for an in-depth qualitative analysis of the trajectories of five producers, providing information on overlooked aspects of the profession. Thus, we can grasp its scope through interlinked production phases, through its position as a mediator within the collaboration process, and through its position as an intermediary within the sectoral configuration, in a micro and meso analysis. A constructivist and structuralist approach offer a critical perspective on the conjuncture of these factors, alongside a reflective perspective which places knowledge as constructed and situated. Film producers seem to be considered by scientific literature and certain industry players primarily for their economic role, yet the creative tasks of the participants, in a local context, seem to form an integral part of their activity during the development phase. In order to place the contribution of producers at the intersection of these dimensions, this thesis also develops a more general reflection by questioning the sustainability of film production, that of the producer's activity and the notion of authorship in this collective process.

Keywords: cinema, producer, Quebec, cultural studies, political economy of communication, cultural industries.



## INTRODUCTION

Le choix du sujet de ce mémoire est né d'un souci pragmatique d'utiliser la recherche comme outil pour enrichir mes connaissances sur le fonctionnement de l'industrie du cinéma au Québec, étant donné mon intérêt pour la production.

Suite à un parcours en production vidéo de « captations live musicales » et en agence de communication, une réorientation en cinéma a été motivée par de multiples discussions avec mes collègues, et par plusieurs rencontres fortuites et expériences exploratoires dans le milieu. Cette réorientation fut concrétisée par mon entrée à la Maîtrise en communication de l'UQAM en 2020, avec concentration Cinéma et images en mouvement. En parallèle à cette formation théorique passionnante, j'ai commencé à bâtir ma carrière de productrice. J'ai voulu saisir l'opportunité que présentait ce mémoire d'étudier plus en profondeur certains aspects de la pratique de producteur.rice pour gagner en expertise et découvrir de nouveaux points de vue.

Mon intérêt pour l'apport artistique en développement fut d'abord inspiré par la lecture fascinante de l'ouvrage *Évaluer un scénario* (2020), au sein duquel Yves Lavandier donne des « outils », notamment destiné aux producteur.rices, pour la « lecture » de textes de fiction. Par la suite, le décalage ressenti entre mes expériences de productrice dans mes premiers projets et les idées reçues de mon entourage au sujet du métier a nourri une interrogation, qui fut la prémisse de ma question de recherche. En effet, loin de l'image des producteur.rices agissant comme « banques » pour des réalisateur.rices prodiges, j'avais eu la chance de vivre des expériences enrichissantes de collaboration avec des auteur.rices. Je trouvais une immense satisfaction à lire leurs textes, laisser parler mon instinct, voir des nœuds se défaire et voir les auteur.rices repartir de nos échanges avec une motivation renouvelée. Il me semblait donc important de questionner la place du producteur, de la productrice, dans la genèse des films au Québec.

Au début du processus de recherche, je me suis aperçue de la difficulté de définir le rôle de producteur.rice, étant donné l'étendue de ses missions. Le premier chapitre de ce mémoire présente ce constat, qui m'a amené à la question de recherche que je présenterai au cours de ces pages. Il présente aussi la pertinence scientifique, sociale et communicationnelle de cette recherche, et le contexte actuel de production cinématographique du Québec. Nous verrons qu'il existe une incompréhension autour du rôle de producteur.rice, qui est souvent d'abord vu, notamment par la littérature académique, pour ses fonctions économiques et pour sa position d'autorité en tant que gestionnaire et « sélectionneur ». Son apport artistique est très peu mentionné. Sa place dans le processus de production d'une œuvre nécessite pourtant d'être étudiée, afin de contribuer à l'étude du phénomène cinématographique et des pratiques de conception des œuvres. Le contexte de production québécois et numérique aurait un impact sur ces pratiques via le processus de production des œuvres, notamment par une résistance « à l'uniformisation culturelle »

(Bouchard, 2003, p. 41), une politique cinématographique forte, et des transformations technologiques qui amènent de nouveaux défis liés entre autres à la création de nouveaux moyens de diffusion, aux droits d'auteur, à l'entreposage des œuvres, ou encore aux habitudes de consommation des spectateurs. En conjonction avec ces facteurs, la mondialisation participe aussi à amplifier la charge de travail des producteur.rices en mettant en compétition les contenus québécois avec des contenus internationaux via une transnationalisation du secteur de l'audiovisuel (Bouquillion, 2019, p. 107) et des médias numériques qui sont peu réglementés au Canada.

Le deuxième chapitre de ce mémoire présente ses cadres théorique et méthodologique. Les deux piliers théoriques de ce mémoire sont les concepts de filière et de processus collectif, donnant lieu une analyse à la fois d'ordre méso et micro. Le premier pilier permet de mettre en lumière la filière cinématographique comme une industrie distincte des autres industries culturelles, avec ses propres acteurs non-homogènes, tout en n'étant pas épargnée par les incertitudes structurelles qu'elles connaissent. Nous verrons ces acteurs, notamment le.la producteur.rice, sous une dimension sociale et interactionnelle grâce au deuxième pilier : la conception de l'œuvre implique de nombreuses parties prenantes qui forment une chaîne de coopération pour mener à bien le processus normé. Pour faire parler le terrain, la méthode qualitative des entretiens semi-directifs et de l'analyse profonde et thématique fut choisie, regroupant ainsi le point de vue de cinq producteur.rices de fiction actifs au Québec, avec une démarche à la fois déductive et inductive. Ce cadre théorique et mon approche épistémologique conjoncturaliste, constructiviste et structuraliste placerait ce mémoire au croisement des *cultural studies* (CS) et de l'économie politique de la communication (EPC). Ce chapitre explique aussi ma perspective critique et réflexive au sein de laquelle s'intègre mon positionnement interprétatif, puisque les sujets sont des agents en mesure de rationaliser et orienter leurs actions qu'il a donc fallu objectiver dans le cadre d'une double interprétation non-neutre.

Le troisième chapitre présente l'analyse des entrevues. Les participant.es ont été amené.es à répondre à des questions ouvertes, et nous verrons que se dégagent de leurs propos trois thèmes principaux. Le premier axe concerne l'aperçu du métier, qui s'avérerait être tentaculaire étant donné les différents chapeaux qu'iels portent déjà, à l'étape du développement ; phase pendant laquelle les tâches varient, et au sein de laquelle les activités des autres étapes du processus de production s'imbriquent. L'apport de producteur.rice, tel qu'amené par les participant.es, semble lié à la notion de succès, mettant en lumière des motivations diverses qui sont rarement directement commerciales. Le deuxième thème met en évidence les producteur.rices comme maillon d'un processus collectif, voire même comme médiateur.rices entre les parties prenantes du processus d'écriture, dont les scénaristes/réalisateur.rices avec qui la collaboration semble particulièrement étroite. Le troisième thème remet en contexte ces apports et ces collaborateur.rices au sein de la filière cinématographique au Québec. Le.la producteur.rice serait un intermédiaire au sein de cette filière, avec ses

différents acteurs, et serait confronté à une non-compréhension du métier au sein du milieu qui aurait un impact sur sa pratique.

Le quatrième et dernier chapitre de ce mémoire regarde l'ensemble de cette analyse pour permettre une réflexion plus générale, formuler une réponse en trois temps à la question de recherche, et ouvrir un questionnement sur le concept d'auteur.rice. Nous verrons que l'apport des producteur.rices au développement de l'œuvre cinématographique au Québec peut être situé au croisement des dimensions artistiques et économiques de sa pratique afin de permettre le bon déroulement d'un processus incertain et d'assurer une pérennité de son activité risquée. Nous trouvons l'écho de ce croisement dans la notion de ligne éditoriale, qui a amené les participant.es à aborder le sujet du cinéma d'auteur et du cinéma grand public, sans les opposer.

Je vous souhaite une bonne lecture de ce mémoire de Maîtrise intitulé « Apport artistique des producteur.rices pendant la phase de développement du cinéma de fiction au Québec : analyse de cinq trajectoires ».

## CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE

### 1.1 Un consensus difficile sur le rôle de producteur.rice

#### 1.1.1 Premiers éléments définitionnels d'une profession aux activités multiples

Le.la producteur.rice est une figure clé dans le milieu du cinéma (Ménard, 2004, p. 129). Il existe pourtant une certaine incompréhension autour de ses fonctions. Celle-ci est due à plusieurs facteurs, notamment aux différentes significations que prend le titre selon son appellation exacte et selon le pays. Si un.e producteur.rice délégué.e, en France, mandate le.la producteur.rice exécutif.ve pour la mise en œuvre du projet (Creton, 2020, p. 204), au Québec, iel est au contraire supervisé.e par ce.tte dernier.e. Le.la producteur.rice exécutif.ve y détient généralement une partie des droits du film<sup>1</sup>, agit en tant que conseiller.ère au sein de la direction de la compagnie de production et peut parfois assurer la supervision de l'aspect financier. Au Québec, l'appellation courte de producteur.rice fait office de titre en elle-même; aux États-Unis en revanche, c'est plutôt le terme « executive producer » qui est utilisé, puisque le simple titre de producteur.rice n'existe pas.

C'est le vocabulaire au sens québécois qui sera utilisé pour la suite de cette recherche qui traite de l'apport artistique des producteur.rices pendant la phase de développement du cinéma de fiction au Québec spécifiquement. Le Québec sera considéré comme une entité sur le même plan que d'autres pays, malgré le fait que ce soit une province, car celle-ci présente des caractéristiques sociales, politiques, culturelles et historiques particulières qui en font une « petite nation » (Bouchard, 2003, p. 41). Nous reviendrons sur ces caractéristiques, qui sont à considérer tout en tenant compte du contexte plus général au Canada. Pour mieux comprendre l'analyse des trajectoires qui sera faite dans ce mémoire, il convient d'ancrer cette recherche dans le contexte géographique et temporel au sein duquel les producteur.rices et autres acteurs du milieu exercent.

Il est difficile de donner une définition unique et universelle du métier de producteur.rice, comme l'explique Alejandro Pardo (2010, p. 1). En 2008, Vincent Leduc, à l'époque Vice-président de Zone3 et président du

---

<sup>1</sup> Comme l'indique l'institut national de l'image et du son (L'inis) sur son site web <https://www.inis.qc.ca/nouvelle/metiers-de-production>

conseil d'administration de l'Association des producteurs de films et de télévision du Québec (APFTQ)<sup>2</sup>, décrit le rôle ainsi dans *Le Devoir* :

« 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 » (2008).

Selon Christian Poirier, les tâches de producteur.rice donnent à leur pratique une dimension économique ainsi qu'artistique. Cependant, ces dimensions seraient plutôt distinctes et « étanches l'un[e] à l'autre » :

« Le film est le plus souvent financé et dirigé (en tant que projet) par une personne spécialisée dans le cinéma, appelée un producteur, qui peut avoir proposé un scénario ou se l'être fait proposer par un réalisateur. Le producteur obtient des ressources financières pour développer le scénario (acquisition de droits, recherche et scénarisation, réécriture du scénario) et effectue le montage financier du projet avant la production. Il est ainsi en contact, d'une part, avec les ressources créatrices (réalisateur, scénariste, équipe technique, comédiens) et, d'autre part, avec le milieu politique et économique (organismes gouvernementaux de financement, distributeurs, télédiffuseurs, investisseurs). Se dessinent ainsi deux univers de sens susceptibles d'être particulièrement étanches l'un à l'autre : un horizon plus artistique et esthétique centré sur l'œuvre filmique et un discours plus économique axé sur la rentabilité du « produit ». Le cinéma possède en effet cette caractéristique particulière d'être à la confluence de l'art (dans le sens d'acte créateur original) et des industries culturelles (et d'être en ce sens un produit commodifié et reproductible en plusieurs centaines d'exemplaires) » (Poirier, 2004b, p. 23-24).

Il explique que le.la producteur.rice se trouve au carrefour des nombreux acteurs qui participent aux différentes étapes de ce processus de production. Cette vue d'ensemble et cette implication continue et

---

<sup>2</sup> Aujourd'hui l'Association québécoise de la production médiatique (AQPM)

conséquente lui donnent une position centrale au sein du processus de production faisant d'iel un point d'accès intéressant à l'objet d'étude, qui est l'œuvre cinématographique.

Ses fonctions peuvent aussi varier selon l'ampleur du projet. Le.la producteur.rice d'un film à petit budget par exemple sera plus souvent amené à porter, en plus des fonctions économiques, le chapeau opérationnel, tandis qu'il déléguera souvent cette mise en œuvre dans le cadre d'un film à gros budget. Les producteurs qui font le plus parler d'eux ne sont pas forcément représentatifs de l'ensemble de la profession, comme Harvey Weinstein par exemple qui a fait l'objet de scandales et bénéficie d'une renommée en dehors du réseau de professionnels du cinéma. Sa compagnie *The Weinstein Company* et ses budgets de plusieurs dizaines de millions de dollars américains, sont un exemple des superproductions des majors (Creton, 2020, p. 220 et 221). Les majors américaines et les producteur.rices qui y sont associé.es connaissent parfois une notoriété internationale, ce qui pourrait être révélateur de « l'impérialisme culturel » américain (Schiller, 1969), mais ces pratiques sont minoritaires à l'échelle mondiale. Selon l'Observatoire de la culture et des communications du Québec, le devis moyen des productions de longs-métrages de fiction québécois en 2018/2019 était de 4,1 millions de dollars canadiens (Fortier, 2021, p. 57), soit à peine plus que ce qui sépare les films à gros budget et à petit budget selon le barème de Téléfilm Canada, tel qu'indiqué en bas de page de son site web<sup>3</sup>. Pour ce qui est de la France, avec une moyenne des coûts de production de 4 millions d'euros en 2018, nous comptons cette même année 15 films à gros budget (plus de 10 millions d'euros), contre 158 films produits au budget inférieur à 4 millions (Creton, 2020, p. 221). Les productions des majors ne sont donc pas représentatives de la majorité des configurations de production, et donc des pratiques des producteur.rices. Ces célébrités et le modèle du « studio system » américain participent à construire une certaine image des producteur.rices qui se cristallise aux yeux du grand public dans le « mythe cinématographique » (Creton, 2020, p. 207): l'homme d'affaires fortuné tout-puissant sans éthique.

Les producteur.rices peuvent participer au « processus de promotion » (Creton, 2020, p. 203), et auraient donc aussi un rôle promotionnel, au-delà de sa supervision du processus de distribution. En effet, ceux.lles dont les films connaissent une belle popularité sont reconnu.es pour leur bon jugement, et peuvent donc être des marqueurs pour leurs futurs projets, au même titre que les réalisateurs et talents du « star system » (Chaplin, Felicity, 2019, p. 535); iels facilitent en somme le choix des consommateurs faisant face à une « offre inépuisable » (Chantepie et Paris, 2021, p. 20) et peuvent garantir un certain succès à l'œuvre en termes

---

<sup>3</sup> <https://telefilm.ca/en/financing/production>

de visionnements (box-office, succès sur les plateformes de vidéo à la demande, etc.), permettant ainsi l'obtention d'investissements pour sa production.

Certains réalisateur.rices ou acteur.rices peuvent avoir un crédit de producteur.rice (exécutif.ve ou associé.e par exemple) sans assurer de fonctions économiques (Benghozi, 1990, p. 23). Ce crédit peut être justifié de plusieurs façons : 1) iels portent le concept depuis le début du projet et l'ont amené aux producteur.rices ; 2) leur renommée sert de gage de rentabilité du projet permettant l'obtention de financement ; 3) ou encore parce qu'iels réinvestissent une partie de leur cachet dans la production (Petit, G, 2018). Cette pratique est plutôt habituelle pour les films à gros budget, comme le fait remarquer Nina Metz dans le Chicago Tribune (Metz, 2019) : 75 % des films nominés aux Oscars en 2019 dans la catégorie « Best Picture » avaient un.e réalisateur.rice portant le crédit de producteur.rice.

Les facettes du rôle de producteur.rice sont donc multiples, et elles ne sont pas entièrement perceptibles au visionnement du film, car certaines des tâches portent sur des éléments qui n'apparaissent pas à l'écran, comme la négociation des contrats ou la gestion de l'équipe par exemple. Il est donc difficile de vérifier le déploiement du métier, malgré une accessibilité accrue aux contenus audiovisuels en ligne qui peut apporter plus de visibilité à certains autres acteurs du milieu. Ainsi, le « grand public » et les publics cinéphiles trouvent difficilement un consensus sur le rôle de producteur.rice et les enjeux associés.

### 1.1.2 Un portrait incomplet des producteur.rices dans la littérature

#### 1.1.2.1 Comme ambassadeur.rice de la logique industrielle capitaliste

Dans le champ académique, certains auteur.rices réduisent les producteur.rices à leurs fonctions économiques ou opérationnelles, et les perçoivent même comme symbole et ambassadeur.rices de la quête de profit. Aux yeux de Theodor W. Adorno et Max Horkheimer, les « équipes de production » produisent uniquement dans une optique mécanique et standardisée, puisque le cinéma naît de « l'industrie culturelle » et donc de la société capitaliste avancée (1974). Ces équipes produisent pour le marché, et les biens conçus à cette fin doivent répondre à des critères de rentabilité, faisant du profit la raison d'être des œuvres, comme le reprend Feenberg (2014). La logique industrielle capitaliste impacterait leur qualité en appauvrissant leurs contenus (Voirol, 2011), et pourrait même s'inscrire au sein de la narration : selon Lyotard, tous les éléments d'un film sont organisés selon s'il est monnayable. Puisque la narration permettrait de vendre des billets

(Lyotard, 1980), elle devient clôturée, répétitive et uniforme<sup>4</sup>. Adorno et Horkheimer voient aussi la reproduction mécanique comme cause de la « standardisation » et de « l'uniformisation » des films, soit de l'absence de toute nouveauté au sein des biens. Ils seraient devenus des « formules », des « clichés préfabriqués » dont « les détails sont interchangeable » (Adorno et Horkheimer, 1974, p. 134). Cette normalisation n'est pas complètement réfutée par les acteurs du milieu au Québec, mais selon certains, ce sont les jurys et comités de lecture et la « rigidité des cadres institutionnels » qui sont à blâmer pour cela, dans un contexte où les cinéastes canadiens, entre autres artistes, dépendent des institutions gouvernementales pour financer leurs œuvres (Berland *et al.*, 1996, p. 6); le producteur Roger Frappier par exemple parle de « miniaturisation de notre cinéma » (Lavoie, 1996).

Dans la continuité de l'École de Francfort, les travaux issus de l'économie politique de la communication et de la culture peuvent être très critiques des structures de production, par exemple de la concentration du capital et de l'écrasement systématique de petites productions par les monopoles privés (George, 2014, p. 118). À ce propos, Christian Robin mentionne l'influence dans ce type d'analyses de « l'hypothèse de la rationalité et de la cohérence des groupes multinationaux et plus généralement des acteurs » (2007, p. 71)<sup>5</sup>. Cela étant dit, les travaux portant sur les industries culturelles sont généralement plus nuancés que ceux sur l'industrie culturelle issue de la Théorie Critique, notamment en « refusant les généralisations » (George, 2014, p. 120) spéculatives déconnectées des complexités concrètes du terrain. Comme le mentionne Miège dans son texte *Considérations et propositions méthodologiques sur les mutations en cours dans les industries culturelles et informationnelles*, il est difficile de cerner de façon certaine les implications directes des mouvements financiers sur les contenus, étant donné la quantité d'interventions qui ont lieu dans le processus de production de culture (Miège, 2007, p. 229). Pour reprendre le concept de « logique sociale »<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Contrairement au « mouvement stérile » qui n'est pas rentabilisé par la normalisation, qui ne mène à rien, et qui procure un « plaisir libidinal » c'est-à-dire un plaisir qui ne se laisse pas assujettir à la structure capitaliste du film, le mouvement qui s'inscrit dans la démarche de construire une narration « qui se vend » procurerait un « plaisir normalisé », c'est-à-dire un plaisir attendu (Lyotard, 1980).

<sup>5</sup> Qu'il remet d'ailleurs en question, dans ce même ouvrage, à l'aide des notions de « rationalité limitée » et d'« asymétrie d'information ».

<sup>6</sup> Les logiques sociales sont définies par Miège comme des « mouvements de longue durée, à la construction desquelles des acteurs sociaux concourent activement (et de façons multiples et contradictoires), et affectant aussi bien des processus de production que des articulations production-consommation, des réorganisations symboliques, des changements dans la gestion du « social » et des mécanismes de formation des usages sociaux » (Miège, 2004, p. 189).



(Miège *et al.*, 1986) ainsi que les mots d'Éric George dans son analyse de l'épistémologie critique en économie politique de la communication, même si « les stratégies des entreprises se développent généralement autour des logiques sociales [...], il n'existe pas de relation stricte immuable, car les acteurs sociaux peuvent s'écarter des logiques » (George, 2014, p. 119). La notion d'agentivité est clé, et est définie par Sklaerenn Le Gallo et Lisiane Lomazzi comme la « capacité de subvertir le cadre normatif hégémonique auquel le sujet est soumis » (2022, p. 277); le.la producteur.rice pourrait, grâce à son agentivité, s'émanciper relativement des logiques sociales et normes de l'industrie. Nous reviendrons sur cette notion dans le cadre théorique.

Philippe Bouquillon donne plusieurs exemples d'impacts potentiels des exigences financières sur les contenus, dans le cadre de pôles<sup>7</sup> des industries de la culture et de la communication<sup>8</sup> en France, en 2005. Cependant, l'auteur évoque le manque de recherches empiriques pour vérifier la « pénétration » du capital financier dans les enjeux et choix éditoriaux. Même si le contexte est différent aujourd'hui, certaines de ces pratiques existent toujours, et la question de cette influence financière sur le contenu cadre avec cette recherche.

De son côté, Maigret relativise le caractère systématique de l'appauvrissement des œuvres par une logique capitaliste, industrielle et de marchandisation en mettant en avant le.la producteur.rice en tant que figure vectrice d'innovation, bien que cette qualité ne soit qu'une conséquence des contraintes de la logique de marché, face à une « tension standardisation-innovation » (Maigret, 2015). Marie-Claude Loiseau parle des « producteurs créateurs » (1996) qui, eux, parviendraient à sortir d'une « politique de la prudence »

---

<sup>7</sup> C'est-à-dire des « pôles financiers, comme Vivendi, [qui] rassemblent des groupes industriels, comme le Groupe Canal ou SFR » (Bouquillon, 2005, p. 113).

<sup>8</sup> Premièrement, les « opérations de croissance externe (achat, fusion) » ou alliances financières des entreprises peuvent mener à la présence d'un « capital étranger au sein de l'actionnariat »<sup>8</sup> (Bouquillon, 2005, p. 116 et 125), créant ainsi un « espace sécurisé » ou des ponts entre contenus et structures de diffusions à l'international. Cet espace pourrait encourager les producteur.rices à concevoir des contenus avec différentes spécificités, pour viser différents marchés. Deuxièmement, des recettes qui pourraient servir à financer la production de contenus peuvent être captées comme rentes versées aux actionnaires sous la forme de dividendes réguliers dans le but de « maintenir des cours de bourse élevés » (Bouquillon, 2005, p. 125). Tant que les financements nécessaires aux budgets de production sont disponibles, cette manœuvre ne devrait pas affecter les contenus ; cependant il est possible d'envisager la pression à la baisse des budgets, et donc au compromis sur les contenus, que peut amener ce genre de stratégie. Troisièmement, ces pôles peuvent faire pression sur les autorités publiques pour modifier la réglementation sur la production de contenus (Bouquillon, 2005, p. 125). Cette réglementation affecte le contexte de production et donc la conception des contenus.

paralysante qui mène à un « cinéma uniformisé ». La participation des producteur.rices serait donc un enjeu important notamment à la conception même des films, surtout au regard de leur implication pendant la phase de développement, c'est-à-dire à la phase d'écriture du scénario.

L'argument de la standardisation des contenus est beaucoup repris par la Théorie Critique, même si le lien direct entre le.la producteur.rice et le développement du scénario ainsi que son rôle concret dans ce développement ne sont pas approfondis dans la littérature. Or le.la producteur.rice est un des « protagonistes » qui amorce le processus de production d'une œuvre dès le début de la « filière » cinématographique (Creton, 2020, p. 57), dès la naissance d'une idée, dès l'idéation d'un scénario ; plus concrètement dès la phase de développement qui précède la production du film. Pendant cette phase clé, le.la producteur.rice échange fréquemment avec les « concepteur.rices » de l'œuvre, c'est-à-dire le.la scénariste et/ou le.la réalisateur.rice (qui endosse parfois ces deux rôles). La notion de risque est présente dès cette première phase (Mœglin, 2012) dont la durée peut varier et s'étendre sur plusieurs mois ou années, et pour laquelle le.la producteur.rice se voit généralement attribué un cachet modeste (à peine 10 à 15 % d'un maigre financement), pour une implication souvent importante sans aucune garantie que la production du scénario soit financée. Le.la producteur.rice doit donc développer, ou parier sur plusieurs concepts en même temps, pour s'assurer une forme de revenu plus conséquente par la suite.

#### 1.1.2.2 Comme gestionnaire et « sélectionneur.euse »

Les penseurs francfortois présentent aussi le.la producteur.rice comme gestionnaire et amènent la question du rapport de pouvoir entre les producteur.rices et les équipes créatives, et entre les producteur.rices et les publics. Iel ferait partie du système qui tente de donner aux audiences une illusion de choix et de liberté via « la culture du divertissement », et iel l'organiserait « d'en haut » pour mieux dominer économiquement (Adorno et Horkheimer, 1974). Adorno et Horkheimer notent cependant la dépendance des producteur.rices vis-à-vis des banques et des monopoles culturels américains (Michaux, 2021, p. 6). Nous pourrions voir dans cela une tentative de relativiser leur position développée précédemment dans une perspective critique, puisque le.la producteur.rice, bien que sa fonction soit née de la société capitaliste et reprenne ses discours et son idéologie, serait finalement aussi un pion du système. Il existe également un rapport de pouvoir entre le.la producteur.rice, les institutions et les bailleurs de fonds; ces auteurs voient dans l'industrie culturelle une « puissance institutionnelle » (Voirol, 2011, p. 143). Les institutions, comme les syndicats ou bailleurs de fonds par exemple, joueraient également un rôle important dans les rapports de pouvoir, puisqu'ils ont une forte influence notamment sur les capacités d'emploi dans le milieu ou les modalités d'emploi des forces de travail, ce qui impacte les activités des producteur.rices qui doivent faire face aux défis liés à la main-d'œuvre tout au long du processus de production.

Le point de vue de De Gaujelac ramène le statut de gestionnaire à une « obsession du rendement financier » et à un « pouvoir managérial » (Gaujelac (de), 2014). En considérant le.la producteur.rice comme une personne qui décide des projets à produire au sein d'une compagnie de production, au même titre que le.la chef.fe de pupitre au sein d'un journal dans l'enquête de David Manning White (1973), iel est un.e « gate-keeper », c'est-à-dire un.e sélectionneur.se qui pourrait filtrer le paysage cinématographique selon des critères qui lui sont personnels. Toutefois, à l'inverse du.de la chef.fe de pupitre qui détient un « pouvoir personnel de décision pour les autres » (Attallah, 1989, p. 233), le.la producteur.rice choisit ses projets de manière assumée selon sa ligne éditoriale qui peut donc refléter son genre de prédilection, ses valeurs personnelles, etc. Cela étant dit, en suivant l'approche du sélectionneur, iel détient un « pouvoir réel sur notre conception générale de la normativité » (Attallah, 1989, p. 236) puisqu'il permet aux œuvres de se concrétiser, donc d'exister en tant que point de vue et a donc la capacité d'influencer nos opinions et nos croyances. L'activité de producteur.rice n'est donc pas libre d'enjeux de conflits d'intérêts ou de pouvoir, même s'iel n'est pas soumis.e à des contraintes idéologiques, politiques et économiques, au même titre que les institutions journalistiques dont parle Attallah (1989, p. 238).

En étendant l'approche du sélectionneur, les producteur.ices pourraient également être considérés comme des *gatekeepers* de l'industrie étant donné qu'ils peuvent choisir de propulser ou non certains individus à travers leur réseau. Les conditions de leur revenu et la taille de leur cachet les forcent à travailler sur plusieurs projets en même temps, augmentant ainsi le nombre de collaborateur.rices et de connexions de leur réseau dans le milieu. Comme le mentionne Éric George (2021), il ressort de l'ouvrage de Carey et Adam (2008) l'idée que le pouvoir est ancré dans l'ensemble des relations sociales qu'amènent les communications. En reprenant cette idée, nous pouvons envisager que, si la multiplication des relations sociales entraîne une multiplication des opportunités de manifestation du pouvoir, le.la producteur.rice a une grande chance d'en exercer.

Ce mémoire n'aborde pas les rapports de pouvoir de façon directe, mais plutôt par le prisme des conventions, construites et acceptées par le milieu. Alpozzo rappelle, à travers les mots de Foucault, la notion de « micro-pouvoirs » (2008) qui se manifestent notamment à travers la norme. Le pouvoir pourrait donc aussi se manifester à travers les normes des mondes de l'art (Becker *et al.*, 2010), dont les conventions de l'industrie du cinéma. Creton évoque par exemple le modèle hollywoodien selon lequel le.la producteur.rice a l'ascendant décisionnel sur le.la réalisateur.rice en termes de sujet, scénario, casting, etc. (Creton, 2020, p. 209).

Sur un autre plan, l'auteur apporte de la nuance à cette conception des producteur.rices, en mettant de l'avant leur fonction opérationnelle, puisqu'ils réuniraient les ressources et mettraient en œuvre les moyens artistiques, techniques, humains et financiers. Creton mentionne donc le lien entre les facteurs artistiques et

le rôle de producteur.rice, mais dans une optique de gestion et de compromis, et non de créativité : iel doit parvenir à optimiser la dialectique art/industrie (Creton, 2020, p. 205). Le lien artistique n'est pourtant pas à négliger pour rendre compte de la réalité du métier de producteur.rice dans sa globalité.

Andrew Spicer, Anthony McKenna, Christopher Meir expliquent dans leur ouvrage *Beyond the Bottom Line : The Producer in Film and Television Studies* (2016, p. 10) que Marvyn Leroy, producteur américain, fait la différence entre « producteur créatif » et « producteur d'administration des affaires »<sup>9</sup>. Ces auteurs indiquent cependant que ces « étiquettes cachent en réalité ce que la plupart considèrent comme la qualité clé des producteur.rices : combiner une sensibilité artistique avec un sens financier et ainsi servir de pont entre le commerce et l'art »<sup>10</sup>. Cette réflexion concorde avec nos interrogations et nous permet d'amener la question de recherche qui suit.

## 1.2 Question de recherche

Dans ce contexte, et dans le but de faire la lumière sur une partie méconnue du vécu des producteur.rices, ce mémoire répondra à la question principale suivante :

***Comment situer l'apport des producteur.rices au processus collectif qu'est le développement de l'œuvre au sein de la filière cinématographique au Québec, au croisement entre les dimensions artistiques et économiques de leur pratique, alors qu'ils sont considéré.es par la littérature scientifique et certains acteurs de l'industrie de prime abord comme un acteur ayant avant tout un rôle d'ordre économique ?***

Pour ancrer cette analyse dans les conditions actuelles de productions cinématographiques au Québec, les critères de sélection se sont concentrés sur les producteur.rices contemporain.es qui exercent le métier aujourd'hui ou qui exerçaient encore au cours des dix dernières années.

---

<sup>9</sup> « the 'creative producer' and the 'business administrator producer', the former dealing with the artistic aspects of a production (including scripting, casting and direction) and those who are primarily responsible for obtaining production finance and handling business matters. The latter, in the film industry at least, are usually referred to as executive producers ».

<sup>10</sup> « the labels actually obscure what most commentators consider to be the producer's key quality: to combine an artistic sensibility with financial nous and therefore act as a bridge between commerce and art ».

De plus, pour faire écho au fonctionnement de l'industrie cinématographique au Québec, nous ferons la distinction entre cinéma documentaire et de fiction<sup>11</sup>, bien que cette opposition soit largement discutée au sein de la littérature académique<sup>12</sup>. Selon Geneviève Jacquinot, « ce qui différencie le documentaire de la fiction, ce n'est pas la nature des objets rapportés mais la nature de l'acte de s'y rapporter, fictif dans un cas, réel dans l'autre » (Jacquinot, 1994, p. 65). À partir de ce raisonnement, nous pourrions supposer qu'en fiction, la nature fictive de l'acte de se rapporter aux objets pourrait permettre une plus grande amplitude d'apports artistiques. Ce sont donc les pratiques en fiction qui sont analysées dans cette recherche, tout en prenant en considération que certains producteurs évoluent aussi parallèlement dans le milieu du cinéma documentaire ou d'animation, ou encore au sein du milieu audiovisuel plus généralement (du vidéoclip, de la télévision, ou de vidéo publicitaire par exemple), par intérêt personnel ou afin de bénéficier de sources de revenus complémentaires.

La distinction est habituellement faite, notamment par les institutions pour l'attribution de subventions et investissements<sup>13</sup>, entre les étapes suivantes dans le processus de production d'une œuvre cinématographique: 1) la recherche<sup>14</sup>; 2) le développement de scénario<sup>15</sup> et autres « éléments créatifs »<sup>16</sup>

---

<sup>11</sup> La SODEC fait par exemple la distinction entre les deux genres dans ce type de communiqué de presse : <https://sodec.gouv.qc.ca/la-sodec-annonce-le-financement-de-six-courts-metrages-et-projets-numeriques-de-format-court-a-letape-de-la-production/>

<sup>12</sup> Geneviève Jacquinot explique par exemple que : « L'opposition documentaire/fiction doit être dépassée, non pour les raisons « morales » qu'évoquaient les premiers documentaristes, mais pour des raisons théoriques, car ce sont deux façons différentes d'interroger le monde et d'en rendre compte » (Jacquinot, 1994, p 64).

<sup>13</sup> Notamment par le Conseil des arts du Canada (CAC), la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC), et le Conseil des arts et des lettres du Québec (CALQ), comme nous pouvons le voir sur leur site internet respectif via les liens qui figurent dans les prochaines notes de bas de page.

<sup>14</sup> <https://conseildesarts.ca/financement/subventions/explorer-et-creer/du-concept-a-la-realisation>

<sup>15</sup> <https://sodec.gouv.qc.ca/services/aide-financiere/>

<sup>16</sup> La liste de documents créatifs requis par la SODEC pour les courts-métrages de fiction comprend par exemple un résumé, une description des personnages, un traitement cinématographique, et plusieurs lettres d'intention dont celle des scénaristes : <https://sodec.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/cin-prod-liste-document-volet-2-cmf-et-cmd.pdf>. Au sein de ce mémoire, nous nommerons ces éléments et le scénario comme « documents créatifs ».

requis pour les demandes en production ; 3) la production<sup>17</sup> (parfois précédée d'une préproduction<sup>18</sup> qui ne fait toutefois pas l'objet de subventions et investissements) ; 4) la postproduction<sup>19</sup> (comprenant montage image et sonore, composition de la musique et finitions) ; 5) et la diffusion<sup>20</sup> (généralement menée à bien par les distributeurs).

L'« apport artistique » est défini dans ce mémoire comme les contributions aux documents créatifs pendant la phase de développement, faisant ainsi la distinction entre ces documents et les documents « administratifs »<sup>21</sup>, dans un double mouvement de conception artistique et esthétique d'une part, et de logique économique-financière d'autre part.

### 1.3 Pertinences scientifique, sociale et communicationnelle de cette recherche

Cet enjeu est pertinent scientifiquement étant donné que le.la producteur.rice est une partie prenante importante à prendre en considération dans l'analyse de l'industrie cinématographique et dans le processus de production d'une œuvre. Ne pas s'intéresser à son rôle dans sa globalité, donc aussi à ses fonctions artistiques, pourrait rendre incomplètes les futures recherches sur le sujet, par exemple l'analyse des rapports de pouvoir, l'analyse de la filière cinématographique, l'analyse du contexte de production et les études des autres agents de l'industrie avec lesquels le.la producteur.rice interagit (réalisateur.rice et autres parties prenantes). Cette recherche permet ainsi de combler une lacune dans la compréhension du métier du producteur.rice, puisque comme mentionné plus haut, son apport artistique est souvent sous-estimé et très peu mentionné. Cette recherche apporte également de nouvelles connaissances sur l'industrie au Québec plus spécifiquement, pour mieux comprendre ce modèle particulier et le remettre en question.

Cette problématique est socialement pertinente, car le rôle perçu de producteur.rice contribue à figer les normes et conventions du milieu. Si les fonctions, rôles, métiers et départements sont catégorisés, définis et

---

<sup>17</sup><https://sodec.gouv.qc.ca/domaines-d'intervention/cinema-et-television/aide-financiere/production/>

<sup>18</sup><https://www.calq.gouv.qc.ca/aides/creation?disciplines=40&profile=21&cHash=cd37f9aafe02e936ecaa5893c333fd45#Admissibles-37566-0>

<sup>19</sup> <https://sodec.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/notes-sur-la-postproduction.pdf>

<sup>20</sup> <https://sodec.gouv.qc.ca/domaines-d'intervention/cinema-et-television/aide-financiere/promotion-et-diffusion/>

<sup>21</sup> Comme les éléments financiers (structure financière, devis de production, etc.), l'échéancier de production, et la stratégie d'exploitation par exemple.

répartis, c'est notamment pour optimiser l'organisation de la production d'une œuvre afin de permettre aux individus d'agir collectivement, comme le suggère Becker (2010). Si le rôle des producteur.rices est complexe, il peut empiéter sur d'autres rôles, troubler l'organisation des tâches d'un projet et changer la façon dont les acteurs du processus interagissent. Ceci peut aussi affecter leur représentation dans les médias, et la vision qu'a le grand public de l'industrie du cinéma. Il s'agit donc d'un enjeu qu'il est important de comprendre et d'approfondir, car il peut polariser, rajouter des tensions au sein du milieu et changer les rapports de force.

Cette recherche est par conséquent pertinente également sur le plan communicationnel et répond aux objectifs du programme de Maîtrise en communication et de sa concentration Cinéma et images en mouvement : ce travail permet de contribuer à l'étude du phénomène cinématographique d'aujourd'hui en se concentrant sur les pratiques de conception des œuvres au sein de l'industrie, conception des œuvres qui se situe au cœur de la création des productions symboliques et des processus communicationnels de notre époque.

Maintenant qu'ont été établis les éléments qui ont amené à la question de recherche, la question en elle-même, et ses pertinences, nous allons présenter le contexte de la recherche.

#### 1.4 Un contexte de production unique

##### 1.4.1 Une culture québécoise spécifique

Dans une perspective de sociologie de l'art, Jean-Pierre Esquenazi avance que « les films sont des points de repère essentiels de la recherche sociohistorique » et que le milieu peut « imprégner un film » (Esquenazi, 2007, p. 118). Poirier, lui, amène le point suivant :

« Les films ne sont-ils pas l'expression de la réalité d'une société, une sorte de miroir, un révélateur des tendances sociales, des questions qui la préoccupent, des enjeux qui la dynamisent, des conflits qui la traversent, des contradictions qui l'ébranlent et des aspirations qui l'inspirent ? [...] [le film] est imprégné par cette société qui l'entoure, mais il propose aussi des visions alternatives et concurrentes du social » (2004a, p. 2 et 3).

En reprenant le raisonnement de cet auteur, le cinéma québécois serait donc un « écho » de la société québécoise, faisant émerger certaines réalités de l'identité collective, l'identité étant en partie « de l'ordre du discours et de la mise en récit » (2004a, p. 2). L'identité collective est traversée par l'histoire, et celle du Québec est marquée par des « références temporelles » (Poirier, 2004a, p. 4) telles que la conquête

britannique, la rébellion des Patriotes, la grande noirceur, la révolution tranquille, la charte des valeurs québécoises, la loi 96, etc. De plus, comme l'explique Poirier :

« la collectivité québécoise doit « gérer » plusieurs héritages liés à la colonisation française (France), à l'influence britannique (Angleterre), à la religion catholique (Rome), à son inscription sur le sol nord-américain (États-Unis, Canada, appartenance nord-américaine) et aux diverses mémoires des communautés ethniques. La société québécoise est ainsi multinationale, multiculturelle, métissée et dotée d'appartenances multiples. Enfin, soulignons qu'historiquement le Québec, en tant que collectivité minoritaire, a toujours eu à s'interpréter et à se définir par rapport aux autres, voire, selon le cas, à intégrer ces autres dans le « nous » collectif (ou à les rejeter), qu'ils soient autochtones, américains, français, britanniques ou canadiens anglais. » (2004a, p. 5).

Cette volonté de différenciation, de résister « à l'uniformisation culturelle » (Bouchard, 2003, p. 41), ce rapport majorité et minorité (Kymlicka, 1996), la question du multiculturalisme (Taylor *et al.*, 1994) versus d'interculturalisme (Bouchard, 2011) sont autant d'éléments clés pour comprendre les dynamiques qui participent à la construction de l'identité québécoise. Nous retrouvons un cinéma québécois marqué par ces événements et ces dynamiques via ses sujets<sup>22</sup>, mais aussi par son ton contestataire et revendicateur (Poirier, 2004a, p. 87), ou encore parfois par ses signifiants (Poirier, 2004a, p. 145) comme par exemple un « cinéma profondément populaire » (Lefebvre, 1975, p. 39). Le contexte historique et social du Québec aurait donc un impact sur le contenu des œuvres.

Réciproquement, le cinéma joue un rôle important dans la société ; le cinéma aurait notamment la portée de « développer une conscience nationale et communautaire, pour nous aider à formuler nos propres solutions aux problèmes sociaux et économiques » (Comité d'examen des mandats – SRC, ONF, Téléfilm, 1996, p.24); les spectateurs s'approprient les œuvres (Esquenazi, 2007, p. 129), et la « collectivité » peut ainsi s'interpréter dans les récits filmiques (Poirier, 2004a, p. 5) et les discours qui les accompagnent, comme par

---

<sup>22</sup> Poirier prend notamment l'exemple de Pierre Falardeau et de son film portant sur la Rébellion des Patriotes de 1837, ou encore le film de Robert Lepage, 'Le confessionnal', qui aborde l' « éclatement de l'identité collective lié à une remise en question des références au passé et à l'avenir ». (Poirier, 2004a, p. 2)



exemple avec la prise de position active de certains cinéastes<sup>23</sup>. Le cinéma au Québec deviendrait un « instrument d'affirmation de l'identité collective » (Poirier, 2004b, p. 81), et de par son rôle identitaire, jouerait donc aussi un rôle politique (Poirier, 2004a).

Le contexte québécois a également un impact sur les processus de production et de distribution des œuvres cinématographiques, en somme sur le résultat final des œuvres et leur portée, ne serait-ce que par les défis spécifiques que pose l'exploitation à l'international de films francophones. La politique cinématographique au Québec se veut forte (Poirier, 2004b, p. 177) et se manifeste notamment en termes de financement des œuvres. Les sources principales de financement en 2019 pour les longs-métrages sont la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) et Téléfilm Canada (Marceau, 2020, p. 59). Le rapport de l'Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ) de 2017 sur la « Production, financement, diffusion et patrimoine cinématographique » indique que le « soutien public » représente « 50,3 % du financement total des longs-métrages de fiction » et « 66,0 % du financement total des courts et moyens-métrages de fiction » (2017, p. 38).

Dans le deuxième tome de son ouvrage (2004b), Poirier utilise le concept de « communauté politique du cinéma » pour nommer ce réseau d'acteurs institutionnalisés privés et publics du milieu. Marc Ménard propose aussi un schéma de la filière cinématographique (Ménard, 2004). Cette communauté s'est transformée depuis les textes de Poirier, mais l'État y joue toujours un rôle clé<sup>24</sup> et les alliances, groupes d'intérêts et associations qui ont pour mission de défendre les droits de leurs membres respectifs (en termes de tarifs minimums, de conditions de travail, de temps de travail, d'assurances, etc.) sont de plus en plus présents. Claude Martin, Michel de la Durantaye et Jean-Paul Baillargeon, inspirés de Bernard Boucher, expliquent ces dynamiques dans les industries culturelles québécoises comme ceci :

« Le modèle de gouvernance [des industries culturelles québécoises] 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

---

<sup>23</sup> « Notamment, le contexte du référendum d'octobre 1995 sur la souveraineté était éloquent : une querelle éclata entre cinéastes sur la nécessité de l'engagement politique [...]. Le cinéma québécois apparaît ainsi comme (...) un outil de transformation et de questionnement politiques. » (Poirier, 2004a, p. 2)

<sup>24</sup> Cette intervention publique vient historiquement du milieu artistique lui-même selon l'auteur (Poirier, 2004b, p. 28 et 76).

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 » (Martin *et al.*, 2010, p. 52).

Sur ce sujet, Amélie Couture-Telmosse reprend les analyses de Boucher et de la Durantaye, qui nous ramènent à la question de la souveraineté culturelle et à une certaine opposition entre une posture soit économiquement libérale, soit protectionniste :

« Boucher expose une tension palpable entre deux réalités : prioriser les besoins du marché et être gardien de la culture [...]. Michel de La Durantaye 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. » (2018, p. 18-19)

Cette tension est alimentée par une « crainte de l'américanisation » (Poirier, 2004b, p. 227) encore vive aujourd'hui au Québec et expliquée entre autres par la part de marché des films états-uniens dans les entrées en salles, soit en moyenne 77,9 % en 2019 selon l'Institut de la statistique du Québec (Marceau, 2019, p. 95-96)<sup>25</sup>. Cette crainte est d'autant plus forte que ces contenus sont plus accessibles sur internet ; il convient donc également d'ancrer cette recherche dans son contexte temporel afin de souligner le poids croissant du numérique et les changements qu'il implique dans l'industrie cinématographique et pour ses acteurs. Nous considérerons ces changements de façon plus globale dans un premier temps, avant de se pencher sur les enjeux plus spécifiquement au Québec dans un contexte de mondialisation.

---

<sup>25</sup> Il est toutefois intéressant de noter que les gouvernements québécois et canadien encouragent les tournages états-uniens sur ce territoire, et misent même une partie de l'embauche de leur main-d'œuvre audiovisuelle sur les productions américaines via les incitatifs, comme des allègements fiscaux. En effet, un allègement fiscal fédéral et provincial conféré aux « frais de production directs, comprenant le coût de la main-d'œuvre » et/ou « le coût des biens rendus sur le territoire » est offert aux productions étrangères, dans le cadre des crédits d'impôt pour service de production (CISP), sous certaines conditions, comme l'indique le bureau du cinéma et de la télévision du Québec sur son site web : <https://www.bctq.ca/fr/filmer-au-quebec/>. Les productions états-uniennes saisissent cette opportunité : elles compteraient pour plus de la moitié des productions étrangères certifiées pour un tournage au Québec entre 2013-2014 et 2017-2018, et encore pour 44 % en 2018-2019 (Marceau, 2020, p. 80).

#### 1.4.1.1 Un monde numérique mouvant

Les transformations technologiques des vingt dernières années ont mené à la numérisation des contenus. Dans son ouvrage *Reinventing Cinema : Movies in the Age of Media Convergence*, Tryon l'explique historiquement en ces termes :

« Le cinéma électronique ou numérique aurait pu suivre un chemin bien différent, et il n'a réussi à supplanter la pellicule qu'en raison de facteurs institutionnels, culturels et économiques qui ont fait que la distribution et l'exploitation numériques semblaient plus viables que l'utilisation de la pellicule »<sup>26</sup>. (Tryon, 2009, p. 10)

En plus de concerner la production des œuvres, ses transformations aboutissent aujourd'hui notamment à la création de nouveaux moyens de diffusions numériques. Du début des années 2000 jusqu'à aujourd'hui sur le web apparaissent, selon Christian Poirier, « cinq types de plateformes [et autres supports] [...] : privés<sup>27</sup>, publics<sup>28</sup>, indépendants<sup>29</sup>, indépendants-publics, et illégaux » (2017, p. 72) qui changent les façons de diffuser le cinéma et de le consommer à l'international. Ces plateformes (excluant celles qui sont illégales) ajoutent une fenêtre de diffusion à la chronologie des médias, mais sont cependant peu régulées au Canada, comme nous le verrons dans la section suivante avec le projet de loi C-11.

Le changement s'opère du côté des consommateurs de la façon suivante : en plus d'avoir accès aux contenus programmés en salles de cinéma et à la télévision linéaire, en vidéo à la demande ou encore par matériel vidéo, ils peuvent aujourd'hui visionner en continu le catalogue de contenus que les plateformes en ligne

---

<sup>26</sup> « electronic or digital cinema could have taken a much different path, and it has only succeeded at supplanting film because of institutional, cultural, and economic factors that have made digital distribution and exhibition appear to be more viable than using film ». (Tryon, 2009, p. 10)

<sup>27</sup> Que Poirier définit comme « poursuivant des objectifs commerciaux ». Elles peuvent être d'origine « étrangère » (comme Netflix, Youtube, Apple TV+, Prime Video et Disney Plus) ou « nationale » (comme Crave, Club Illico, QUB et Noovo.ca).

<sup>28</sup> Comme l'Office national du film du Canada (ONF), ICI tou.tv et CBC Gem (Société Radio-Canada), telequebec.tv (Télé-Québec), La Fabrique culturelle.tv (Télé-Québec), ou TV5unis.

<sup>29</sup> Qui sont parfois également privées, comme la Vithèque (Vidéographe), mais ne sont pas détenues par de grands groupes.

proposent. Les types de contenus varient d'une plateforme à l'autre selon leur ligne éditoriale, mais consolidées, elles couvrent quasiment tous les genres et formats : des longs-métrages et courts-métrages de tout genre, des séries télévisées de toute catégorie allant de la télé-réalité aux web-séries de court format, des vidéos de formation et didacticiels, des émissions de sport en direct ou en rediffusion, etc. Certaines plateformes regroupent plusieurs de ces types de contenus, et la porosité des frontières entre médias est toujours plus marquée (Poirier, 2017, p. 80). De plus, le spectateur a accès à ces contenus via différents supports, tels que la télévision, l'ordinateur portable, la tablette électronique ou encore le téléphone cellulaire ainsi que la console de jeu vidéo. Ainsi, ces contenus peuvent être consommés à tout moment, parfois en même temps sur plusieurs supports, chez soi comme en-dehors (dans les transports, sur leurs lieux de travail, etc.), soit dans un univers « multiécran » et « multiplateforme » (Poirier, 2017, p. 77). Tout ceci permet une « mobilité ainsi qu'une circulation accélérée des contenus, des plateformes, des écrans et des spectateurs » (Poirier, 2017, p. 66).

Ces plateformes ne suivent ni une logique éditoriale, ni une logique de flot, mais plutôt une logique de « club privé » (Tremblay et Lacroix, 1991), leur permettant une marchandisation à la fois « directe » (à l'abonnement ou à la carte) et « indirecte » (avec publicité) (Tremblay, 1997). Ces habitudes de consommation vont donc de pair avec les différents modèles économiques, desquels les compagnies peuvent s'éloigner, comme expliqué par Perticoz avec l'exemple de Youtube et de Netflix :

« qu'il s'agisse de la structure de leur offre (économie de la fonctionnalité versus économie axée sur la diffusion de contenus premium), des modèles de revenus (publicitaire versus souscription) ou du type de relation aux clients (annonceurs versus abonnés), il existe des différences majeures entre YouTube et Netflix, dans la manière dont ils entendent s'approprier la valeur créée par le visionnage de contenus audiovisuels. » (Perticoz, 2019)

Ainsi, le rôle des diffuseurs privés devient encore plus central. Ils détiennent un pouvoir important, comme indiqué par un intervenant de l'état des lieux proposé par Poirier, Tétu, Bourgault et Martet (2015) :

« L'usage du Web et des nouvelles plateformes a modifié le modèle d'affaires existant en diluant le contrôle de l'exploitation des œuvres par les titulaires de droits (producteurs, auteurs, artistes) tout en augmentant considérablement celui détenu par les fournisseurs de services Internet et les entreprises de partage et d'accès de contenus audio et audiovisuels sur le Web et les autres plateformes de diffusion (iTunes, YouTube, Facebook, etc.) » (Poirier *et al.*, 2015, p. 31).

Ce pouvoir est renforcé par un contexte de surproduction culturelle, de rareté de l'attention, et d'incertitude concernant le succès d'une œuvre symbolique.

Les transformations technologiques mettent en lumière de nouveaux enjeux de droits de propriété. Comme expliqué par ces derniers, (Poirier *et al.*, 2015), il existe une panoplie de droits en cause dans le secteur de l'audiovisuel : droits d'auteur attribués notamment au scénario, à la mise en scène, au décor, aux costumes, ou encore droits voisins liés à l'enregistrement de la musique, etc. (2015, p.23). Dans ce contexte numérique, la gestion et la libération de ces droits sont d'autant plus complexes qu'ils se démultiplient sous forme de micro-droits partagés entre une multitude d'acteurs : « chaque plateforme est considérée comme un autre mode de diffusion, ce qui implique de nouvelles licences de diffusion et d'utilisation des contenus » comme l'explique un diffuseur public répondant aux entretiens de Poirier, Tétu, Bourgault et Martet (Poirier *et al.*, 2015, p. 21). Ainsi s'ajoutent au processus de diffusion de nouveaux intermédiaires, telles que les sociétés de gestion collective de droits d'auteur, pour redistribuer les revenus aux ayants droit (Poirier *et al.*, 2015, p. 22-23).

Ces transformations technologiques mettent aussi en lumière de nouveaux enjeux d'entreposage des œuvres, malgré la numérisation des contenus, puisque les données doivent être lues et sauvegardées au sein d'une infrastructure considérable, composée de l'infonuagique, « matériel informatique, [...] équipements réseaux et [...] systèmes de sécurité » (George, 2022b). Ces centres de données sont très énergivores selon Patrick Bresnihan, professeur à l'Université de Maynooth et de Brid Smith, député du Parti de gauche People Before Profit (George, 2022b), générant un fort impact environnemental. Cet enjeu écologique est accompagné notamment d'enjeux économiques et de souveraineté, par exemple avec les « menaces de coupure du réseau à l'ère de la remise en cause partielle de la mondialisation et de la re-création de pôles géopolitiques en compétition (Nord / Sud, G7 / BRICS, Etats- Unis / Chine, etc.) » comme expliqué par Éric George en référence à la thèse de Smail Oulebsir (2022) (George, 2022b). L'entreposage des contenus n'est donc pas sans danger ni impact. De plus, comme l'explique Dixon, un film numérique est « instable en raison de l'évolution technologique des plateformes, des supports de lecture et de l'entreposage des contenus » (Dixon, 2013, p.11).

Les plateformes en ligne offrent un large catalogue de contenus numériques, et cette stratégie, qui compte entre autres sur la récolte de données de visionnement des spectateurs, permet une expérience de

visionnement moins coûteuse que l'expérience en salle, comme l'indique Bouquillon avec l'exemple de la France et de l'Inde<sup>30</sup> :

« [les nouvelles plateformes OTT] ont des tarifs plus bas parce qu'elles considèrent l'offre de produits culturels moins comme une source directe de revenus que comme un ensemble de produits, et se distinguent dans leur offre de celle de leurs concurrents ou collectent des données sur les consommateurs, données nécessaires pour ajouter de la valeur à leur offre principale (services de connexion ou e-commerce) » (2019, p. 108).

Les habitudes de consommation des spectateurs se transforment donc, mais cette offre ne se substitue pas complètement à l'expérience qu'offrent les salles de cinéma, dans des conditions qui restent difficiles à reproduire chez soi. Nous repensons aux théories des salles de cinéma comme dispositif qui, contrairement à la télévision menant à une attention sporadique, a les avantages suivants : elles permettent une immersion, dans l'obscurité, avec un écran de taille (Ellis, 1982, p. 24 et 25), sont un lieu de regroupement des communautés et permettent le partage des expériences : une projection en salle serait en somme un événement social, collectif et culturel (Ellis, 1982). L'expérience du cinéma consommé par les spectateurs chez eux peut reprendre les conditions de visionnement de la télévision critiquées par Ellis, ou encore Chaniac et Jézéquel : « un choix par élimination [...] pour tuer le temps [...] [un] film subi », qui « permet la poursuite des conversations, commentaires sur le film ou toute autre chose, et d'autres tâches plus ou moins compatibles avec une écoute vigilante » (1998, p. 86), ou encore – surtout aujourd'hui dans un environnement multiécran et multiplateforme – une « écoute fragmentée, éclatée entre plusieurs programmes » (Chaniac et Jézéquel, 1998, p. 87). De plus, le spectateur ne serait plus le témoin d'un film, mais intervient (Casetti F., 2011, p. 6), choisi et « construit son propre cadre de visionnement » comme le reformule Poirier (2017, p. 79). Le rôle des salles de cinéma se transforme aussi avec cet environnement numérique et « multiécran » selon Poirier :

« Alors qu'elle a joué historiquement un rôle d'exploitation et de valorisation marchande de l'ensemble de la filière avec remontée des recettes (Creton, 2006, p. 123), la salle [de cinéma] devient dorénavant une vitrine, un dispositif promotionnel destiné à « propulser » le film vers

---

<sup>30</sup> « [new OTT platforms] share lower tariffs because they consider the supply of cultural products less as a direct source of income than as a set of joint products that distinguish their offer from that of their competitors or collect data on consumers, data that is necessary to add value to their main offer (connection services or e-commerce). » (2019, p. 108)

de multiples autres valorisations médiatiques et écraniques (Knight, 2007, p. 34; Tryon, 2009, p. 86). Bref, la salle évoluerait en quelque sorte de l'exploitation à la promotion (Creton, 2010). Si en termes industriels « classiques » la salle se situait à l'aval de la filière cinématographique, les développements récents ont complexifié les choses, et elle se trouve désormais en amont d'une vaste panoplie de supports ». (2017, p. 71)

Ces considérations amènent à la question de la valeur des œuvres. Si Walter Benjamin considérait en 1936 la perte d'aura des œuvres cinématographiques par leur reproductibilité (Benjamin *et al.*, 2008, p. 19-55), le contexte numérique et multiécran des 15 dernières années amène certain.es auteur.rices à se questionner à nouveau; Poirier reprend les propos de Tryon par exemple, qui considère que « la disponibilité numérique des films diminue potentiellement la valeur de ces derniers » (Poirier, 2017, p. 81).

#### 1.4.1.2 Ces facteurs en conjonction avec la mondialisation

Ces transformations ne connaissent pas de frontières, et les plateformes en ligne sont souvent « transnationales », et engendrent la transnationalisation du secteur de l'audiovisuel (Bouquillion, 2019, p. 107). Les spectateurs ont en principe accès à un contenu de toute provenance ; la diffusion d'un contenu diversifié est facilitée, permettant ainsi la découverte de différentes cultures. Cet accès dépend cependant de la censure que connaît le pays où le spectateur se trouve, ainsi que des plateformes et de leur système de recommandation. En effet, les plateformes en ligne sont dotées d'algorithmes qui peuvent faire des recommandations basées sur l'historique de visionnement, et donner l'illusion d'un choix : le système de recommandations et de personnalisation mis de l'avant par Netflix est en réalité un prétexte pour que la compagnie récolte et exploite des données sur ses utilisateurs selon Sarah Arnold (2016, p. 49), et serait donc un mythe.

La diversité du catalogue de ces plateformes implique que les contenus québécois sont en compétition avec des contenus internationaux. Ceci est un enjeu important dans un contexte où le milieu de l'audiovisuel connaît déjà une forte compétitivité au sein même du Québec, en termes d'accès au financement et d'accès à la diffusion. Les algorithmes des plateformes renforcent une concurrence déjà forte entre les contenus québécois et les contenus autres, notamment états-uniens, car si les spectateurs québécois ont pour habitude de consommer du contenu états-unien, ils ne seront pas amenés par les plateformes à découvrir autre chose, dont du contenu québécois qui se noie parmi des milliers de possibilités. Les plateformes ont ainsi soulevé beaucoup de tensions autour de la question de la souveraineté culturelle québécoise.

Huit ans après la publication du rapport *Chantier sur l'adaptation des droits d'auteur à l'ère numérique. État des lieux du secteur Audiovisuel et multimédias*, le cadre réglementaire et juridique du web reste « peu

balisé » (Poirier *et al.*, 2015, p. 14), bien que le projet de loi C-11 sur la diffusion continue en ligne, adoptée le 27 avril 2023, ait pour objectif d'imposer aux médias numériques des obligations en termes de financement et de « présentation »<sup>31</sup> de contenu. Le compromis trouvé par le gouvernement fédéral suite à la pression mise par le milieu et les télédiffuseurs traditionnels fut de conclure une entente de financement avec Netflix Canada : à la création de sa filiale canadienne, la compagnie s'était engagée à verser cinq cents millions de dollars dans la production de contenu canadien sur une période de cinq ans (Cullen, 2017)<sup>32</sup> dans le contexte du Cadre stratégique du Canada créatif annoncé par la ministre du Patrimoine canadien, Mélanie Joly le 28 septembre 2017 (2017). Les obligations qui seront imposées aux médias numériques à partir de l'application de la loi C-11 sont déjà en place pour les radiodiffuseurs traditionnels depuis 1991 à l'adoption de l'article 3 de la loi sur la radiodiffusion, mais l'ordonnance d'exemption de 1999, réaffirmée en 2009, permet aux groupes qui « offrent des services de radiodiffusion distribués et accessibles sur Internet » (CRTC, 1999), donc notamment aux plateformes privées en ligne, de « contourner » les législations canadiennes (Poirier, 2017, p. 72). Le projet de loi C-11 déposé par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) le 22 novembre 2021 suscite de nombreuses tensions et soulève par exemple des questions de transparence des entreprises, de liberté d'expression des utilisateurs pour les plateformes participatives, de discrimination des entreprises états-uniennes, ou encore de définition des médias sociaux. Cela étant dit, le milieu culturel québécois se mobilise et fait pression pour aboutir à l'assujettissement des gros acteurs en ligne aux mêmes règles qui régissent les radios et télévisions traditionnelles depuis trente ans.

Tous les acteurs du processus de production cinématographique sont impactés par cet environnement numérique, notamment les diffuseurs publics qui doivent entre autres composer avec les coûts associés : « bande passante, achat d'équipements et formation, gestion, négociation et adaptation des droits de production, d'utilisation et de diffusion des contenus culturels [...] perte de l'auditoire « linéaire » de la télévision conventionnelle et donc des revenus publicitaires » (Poirier *et al.*, 2015, p. 18). Sans pouvoir prouver un effet de causalité, nous remarquons une certaine corrélation entre ces mutations et l'activité des salles de cinéma au Québec ces dix dernières années : nous observons une baisse de l'assistance de 10 %,

---

<sup>31</sup> <https://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/44-1/projet-loi/C-11/sanction-royal>

<sup>32</sup> Montant d'investissement que la compagnie déclare avoir atteint après deux ans (Krashinsky Robertson, 2019)



soit 2 millions d'entrées entre 2013 et 2018 dans les salles de cinéma au Québec (Marceau, 2020, p. 99)<sup>33</sup>. Ces chiffres suscitent des inquiétudes, comme en témoigne l'article de Danielle Beaudoin intitulé « Les Québécois boudent-ils les salles de cinéma ? » (Beaudoin, 2017), surtout étant donné le contexte où « l'infrastructure d'exploitation du cinéma a connu plusieurs bouleversements depuis trois décennies, dont l'ouverture de multiplexes et de mégaplexes, la fermeture de cinémas et de ciné-parcs, le passage aux projections numériques, etc. » (Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ), 2020, p. 67). Les distributeurs ont dû s'adapter également : certains ont renforcé leur présence sur le web en proposant leur propre plateforme de visionnement en ligne, qui offre certains des films qu'ils distribuent, ce qui engendre des coûts supplémentaires (de gestion et maintenance du site, d'hébergement du site, etc.) sans augmentation des budgets ou des recettes. Les revenus bruts déclarés par les distributeurs de films ont d'ailleurs baissé au cours des neuf dernières années au Québec (Fortier, 2019, p. 92 ; Marceau, 2022, p. 90)<sup>34</sup>.

Par effet de cascade, les producteur.rices voient leurs redevances baisser également, puisque les distributeurs leur versent ces redevances selon les revenus perçus. Le numérique offre aux producteur.rices de nouvelles opportunités pour faire circuler leur contenu, et de nouvelles opportunités de financement, par exemple avec les Fonds des médias du Canada (FMC) qui propose différents programmes destinés aux médias numériques, comme les webséries par exemple. Ces derniers obéissent à des ententes collectives, par exemple pour les technicien.nes ou « travailleurs actifs sur les plateaux » (Poirier *et al.*, 2015, p. 19), différentes et moins coûteuses que les ententes des productions traditionnelles, permettant des rémunérations moindres. Ainsi, la concrétisation des projets est plus probable avec des budgets moins

---

<sup>33</sup> Ont été prises pour références les données de 2018 pour faire fit de l'impact probable de la Pandémie COVID-19 sur les résultats, puisque cette mise en contexte porte davantage à révéler l'impact potentiel du numérique en général sur l'écosystème du cinéma Québécois.

<sup>34</sup> À noter que la publication de l'Institut de la statistique du Québec en 2020 fait la mention suivante : « Selon les données de Statistique Canada, les revenus d'exploitation des distributeurs de productions cinématographiques et vidéo passent de 153 M\$ en 2015 à 164 M\$ en 2017 (+7 %). Ce constat semble à première vue en contradiction avec les données de la Régie du cinéma et de la Direction du classement des films et des services aux entreprises du ministère de la Culture et des Communications (MCC), qui indiquent que les revenus bruts des titulaires de permis de distributeurs diminuent constamment depuis 2014. La différence entre les deux sources d'information s'explique peut-être par le fait que les marchés de référence ne sont pas les mêmes. Les données de la Régie du cinéma et du MCC couvrent le marché québécois des salles de cinéma, des commerces de matériel vidéo et d'autres marchés de diffusion publique comme les écoles. » (Marceau, 2020, p. 91)

importants, dans la mesure où les enveloppes inchangées des institutions sont réparties parmi un nombre plus important de productions. Nous pouvons nous questionner sur la pertinence de ce « statut de la production en ligne » comme le mentionnent Poirier, Tétu, Bourgault et Martet (2015, p. 19) dans un environnement où les frontières entre les types de médias deviennent de plus en plus floues, par exemple entre les web-séries et les séries télévisées traditionnelles qui finissent parfois par toutes deux être diffusées en ligne sur les mêmes sites. Comme l'expliquent ces auteurs, un.e producteur.rice pourrait « développer un projet 'pilote' en vue d'une diffusion pour le Web seulement (tarif Web plus bas pour les concepteurs) et de le vendre ensuite à un diffuseur télé » (Poirier *et al.*, 2015, p. 19). Aux yeux de certain.es des participant.es de leur enquête, il s'agirait donc en bout de compte de « mécanismes [...] [de] contournement des droits via une exploitation Web » (Poirier *et al.*, 2015, p. 19).

L' « environnement de l' 'incertain' » créé par ces mutations technologiques rapides (Poirier, 2017, p. 82) participe à rendre la pratique des producteur.rices risquée. Nous y reviendrons. De plus, ces mutations leur ajoutent des tâches, de la conception à la distribution des films : iels doivent par exemple faire des démarches supplémentaires pour s'assurer de la découvrabilité des films, c'est-à-dire de leur présence en ligne, sur des bases de données comme la *Internet Movie Database* (IMDB). Il existe même des formations spécifiques pour répondre à ces nouveaux enjeux, comme le cours intitulé *Production et distribution dans un environnement numérique (CINÉMA)* créé par l'Institut national de l'image et du son (Inis) dans le but de développer la capacité à « anticiper les défis qu'amènent les nouvelles plateformes de diffusion numérique »<sup>35</sup>.

Maintenant qu'ont été présentés la question de recherche, ses prémisses, sa pertinence et son contexte, nous allons aborder les piliers et perspectives théoriques ainsi que la méthodologie qui encadrent ce mémoire.

---

<sup>35</sup> <https://inis.qc.ca/formation/production-distribution-environnement-numerique-cinema>

## CHAPITRE 2 : CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

### 2.1 Premier pilier : la notion de filière

Le premier pilier du cadre théorique de ce mémoire est la notion de filière, qui permet une analyse d'ordre méso. Marc Ménard désigne les filières comme différentes transformations productives (Ménard, 2004, p. 92), chacune constituée d'opérations qui mettent en relation des secteurs interdépendants, tels que la conception, la production ou la distribution. La distinction sera donc faite entre les filières, chacune avec une organisation différente et des intérêts et « règles du jeu » (Ménard, 2004, p. 93), comme les pratiques de concurrence, les normes techniques, etc. Plus simplement, sera pris pour référence le concept tel que défini par Bernard Miège, c'est-à-dire comme des secteurs séparés de la culture pour lesquels diffèrent les conditions de production, la reproductibilité des produits, le processus de conception et les stratégies de production (Miège, 2017, p. 18 et 20). La définition de Ménard permet cependant de préciser en quoi les filières se distinguent les unes des autres, comme celle du cinéma et celle du disque au niveau de la diffusion et de la distribution par exemple<sup>36</sup>. Cette recherche se placera dans une approche des industries culturelles en considérant de façon distincte les produits de la filière cinématographique, plutôt que dans la vision d'une industrie culturelle qui verrait le cinéma comme un bien commercial comme un autre.

Comme mentionné par David Hesmondhalgh, cette approche permet de souligner la complexité du rôle des producteurs culturels plutôt que de les « décrire [...] comme des acteurs puissants et homogènes » (Hesmondhalgh, 2008, p. 289-290), ce qui correspond tout à fait à ma démarche pour ce mémoire. Dans son texte *Une théorie pour penser les industries culturelles*, Pierre Moeglin souligne que les industries culturelles sont structurellement marquées d'incertitudes, venant du fait que « le succès n'est jamais assuré », ce qui force ces industries « à adopter des stratégies singulières » via la prise de risque et le « renouvellement permanent » (Moeglin, 2012). Dans l'industrie du cinéma au Québec, étant donné que le financement pendant les phases de développement et de production d'un film est distinct, beaucoup de scénarios peuvent être financés sans que les films en question puissent voir le jour. Roger Frappier affirme,

---

<sup>36</sup> Toute la diffusion et distribution des produits de la filière du cinéma sont habituellement régies par l'intermédiaire des distributeurs, qui négocient avec les festivals, chaînes de télévision, salles de cinéma, grossistes et autres pour établir une entente. En revanche, dans la filière du disque, la distribution au commerce de détail et grossistes par les distributeurs est gérée séparément de la diffusion des produits (en salles de spectacles et en radios par exemple), qui elle est directement régie par les maisons de disques (Ménard, 2004, p. 125 et 134)

citée par Marie-Claude Loisel (1996), qu' « il y a énormément de temps, donc d'argent, gaspillé à ce stade préliminaire du travail, notamment par un nombre considérable d'ébauches de films qui n'aboutiront jamais ». Le risque de l'incertitude pèse donc sur les épaules des producteurs pendant la phase de développement, puisqu'ils doivent endosser un projet de scénario, sans garantie que le film puisse recevoir le financement adéquat par la suite pour être produit. Le producteur doit donc développer plusieurs projets en même temps afin d'assurer la possibilité de futurs revenus, dans la mesure où un film peut mettre plusieurs années avant d'être finalisé (Ménard, 2004, p. 128). La phase de développement n'échappe donc pas à la tension des industries culturelles, ce qui résulte en une diversité d'approches. Mon mémoire mettra donc l'accent sur « l'aspect évolutif » des pratiques (Ménard, 2004, p. 61) selon le contexte, le projet, et selon le producteur, sa spécialisation, son parcours et ses influences.

## 2.2 Deuxième pilier : la notion de processus collectif

Le deuxième pilier est davantage de l'ordre d'une approche micro : il s'agit de la notion de processus collectif puisque la participation des producteurs est présentée sous une dimension sociale et interactionnelle. Les propos d'Howard Becker dans son ouvrage *Les Mondes de l'art* (2010) sont une référence fondamentale pour ce pan de mon cadre théorique, car l'auteur aborde plusieurs points centraux à cette recherche. Becker souligne notamment l'importance de considérer tous les acteurs qui participent à la production de l'œuvre, même ceux qui sont habituellement peu considérés, comme le personnel administratif par exemple. Ceci s'applique donc aux équipes de production, souvent dans l'ombre des « artistes ». Becker questionne justement ce statut et l' « opposition traditionnelle entre artiste et personnel de soutien » (Benghozi et Paris, 2013) en insistant sur l'implication de nombreux acteurs et départements dans la conception de l'œuvre. Becker voit donc l'art comme collectif, l'œuvre comme un réseau d'activité et de « microdécisions » (Benghozi et Paris, 2013), et la production comme une « action collective » impliquant une « liste de personnages » qui participent à différentes étapes formant un processus. L'œuvre est ainsi construite pour arriver au résultat, à « ce que l'on tient pour un état final » (Becker, 2013). L'idée de processus fait aussi partie de la démarche d'étude de Becker, qui inspire l'approche constructiviste de ce mémoire sur laquelle nous reviendrons plus tard dans ce chapitre.

Pour mener à bien le processus de conception des œuvres, ces acteurs doivent se coordonner, s'organiser et travailler ensemble pour former une « chaîne de coopération ». Becker fait appel aux sciences de l'organisation sociale en ramenant dans son analyse des concepts comme la « division du travail », essentielle pour répartir les différentes activités de ce processus parcellaire. Les maillons de cette chaîne parviendraient à se coordonner et à collaborer en suivant des « conventions ». Ce concept est central dans l'ouvrage de Becker qui y dédie un chapitre entier. Au cours de ce projet de mémoire, nous revenons à

plusieurs reprises sur ces conventions et normes de l'industrie, notamment pour mentionner leur relativité. Tout en reconnaissant l'importance de ces conventions pour la collaboration des acteurs, Becker insiste sur leur dimension conjoncturelle. Dans l'avant-propos du Colloque de Cerisy, destiné à revenir sur l'ouvrage et de stimuler de nouvelles pistes de réflexion sur le sujet, Becker donne l'exemple de la dépendance des photographes au papier, et explique comment les pratiques varient selon la disponibilité des fournitures qui elle-même dépend du contexte de fabrication. Ainsi, ces conventions ne sont pas fixes, mais découlent des différentes « structures sociales sous-jacentes » et des « systèmes sociaux ».

Jean-Pierre Esquenazi souligne lui aussi l'importance de l'intervention de différentes personnes dans le processus de production de l'œuvre, et considère même cette intervention comme constitutive de l'œuvre. En effet, il indique que l'œuvre n'est pas uniquement un « objet symbolique », mais qu'elle est également et surtout un « processus social » (Esquenazi, 2007). Son parcours la fait passer à travers plusieurs étapes impliquant différentes parties prenantes, et transforme son sens ; ainsi, l'œuvre donnerait à voir la société en étant une fenêtre sur son contexte de production. L'auteur place aussi les producteur.rices au sein de « l'institution cinématographique », qu'il définit comme « un milieu humain organisé pour produire des films ».

Cette dimension collaborative est également parfois reprise dans le champ de l'économie du cinéma, notamment par Creton qui aborde le « couple producteur-réalisateur » et les spécificités de cette relation (Creton, 2020, p. 209); toutefois, l'auteur ne se penche pas sur les spécificités de la collaboration entre le.la producteur.rice et le.la scénariste. Ménard évoque cette relation très brièvement (2004, p. 129), et Becker admet que l'intervention des parties prenantes peut avoir une influence sur les choix artistiques des concepteur.rices des œuvres. Cependant, il ne considère pas cette intervention comme une contribution artistique, mais davantage comme un facteur de décision, évalué et considéré par les « artistes » (2010). Plus globalement, la relation entre le.la producteur.rice et le.la scénariste n'est pas approfondie dans la littérature, ce qui explique entre autres l'intérêt de porter attention à cet enjeu.

Creton, ainsi que Chantepie et Paris, positionnent aussi les producteur.rices comme médiateur.rices au sein de l'industrie, entre différents acteurs influents de la filière, tels que les distributeurs (Chantepie et Paris, 2021 ; Creton, 2020). Cette position de médiation est porteuse de rapports de pouvoirs et tensions, qui selon Maigret imprégneraient le contenu (Maigret, 2015). La considération des rapports de domination apparaîtra en filigrane de l'interprétation des entretiens, surtout en termes de pouvoir décisionnel. Nous considérons cependant que ce pouvoir n'est pas absolu et que les rapports de force qui existent au sein de ses relations avec les autres acteurs du milieu peuvent basculer, évoluer dans le temps et varier d'un pays à l'autre, selon la structure de l'industrie et la conjoncture locale.

## 2.3 Méthode des entretiens semi-directifs et de l'analyse d'entretiens

### 2.3.1 Critères de sélection et prise de contact avec les participant.es

Afin de mieux comprendre l'apport artistique des producteur.rices du Québec au stade du développement, la méthode employée pour cette recherche exploratoire fut celle des entretiens semi-directifs et de l'analyse profonde des entretiens. Nous avons eu recours à une approche qualitative et à une démarche à la fois déductive et inductive afin d'alterner dans la priorité accordée tantôt à la conceptualisation, tantôt au terrain selon les moments. Ceci permit de proposer une interprétation des réponses des participant.es aux questions ouvertes, et de la faire dialoguer avec le cadre théorique développé.

L'angle d'approche adopté fut socio-politico-économique et artistique, l'objectif étant de comprendre comment les dimensions économiques et artistiques de l'apport se croisent et s'influencent. La volonté n'étant pas de se positionner dans le champ de la sociologie des producteur.rices, cette recherche se concentre sur l'objet du travail socio-économique de la production et sur leurs actions concrètes en lien avec les œuvres ; en effet, l'objet principal est l'œuvre cinématographique en général – non une œuvre spécifique par une étude de cas - et ce qui l'impacte.

Le panel final pour les entretiens fut composé de cinq participant.es. L'approche fut largement inspirée de l'article de Stéphane Beaud intitulé « L'usage de l'entretien en sciences sociales », le but étant de faire une analyse approfondie au cas par cas de chaque entretien plutôt que d'en multiplier le nombre pour obtenir un « échantillon représentatif » comparable et à « portée généralisable » (Beaud, 1996, p. 229).

La présélection s'est inscrite dans le prolongement de cette démarche, selon quatre critères. Le premier fut le genre des films produits puisque, comme mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire, les pratiques des producteur.rices varient selon les genres cinématographiques. Il était donc important que les participant.es produisent du cinéma de fiction. Le deuxième critère fut la temporalité de la pratique, pour concentrer la recherche sur les producteur.rices actif.ves aujourd'hui, tel que spécifié dans le développement de la question de recherche : au moment des enquêtes, iels devaient avoir produit au moins trois films de fiction (afin de pouvoir témoigner de plusieurs expériences) dans les dix dernières années (pour faire état du phénomène à ce jour tout en tenant compte de la durée importante du processus de production des œuvres cinématographiques). Le troisième critère fut la reconnaissance et l'expérience des producteur.rices, excluant ainsi les non-professionnel.les. Cette condition était partiellement garantie par le critère précédent, mais il convient de la préciser ici. Les participant.es devaient avoir été reconnu.es par le milieu en ayant reçu des fonds publics pour leurs films de fiction, et en ayant une présence active dans le réseau assurant leur crédibilité auprès des pairs, comme une présence en festivals, en marchés de films, et en événements

de maillages par exemple. Afin d'illustrer des pratiques spécifiques au Québec, et puisque les pratiques varient selon les structures (donc selon les pays et parfois selon les régions), le quatrième critère fut que ce minimum de trois films ait été produit au Québec. Ceci permit d'ancrer ces témoignages au contexte québécois. De plus, les entretiens en personne au Québec furent privilégiés pour permettre une discussion plus naturelle et libérée entre l'enquêtrice et les participant.es, mais deux des cinq entrevues ont dû être menées à distance via Zoom, compte tenu de leurs déplacements.

La liste de producteur.rices à contacter a été établie à partir des sites des bailleurs de fonds institutionnels, des critiques reconnus dans le milieu et du réseau de la chercheuse. Les sites de leurs compagnies et leur profil sur la Internet Movie Database (IMDB<sup>37</sup>) permirent de vérifier l'admissibilité aux critères de sélection.

Iels furent contactés par courriel afin de vérifier leurs disponibilités et leur intérêt à participer. L'analyse commença dès ces premiers échanges, car ils contribuèrent à construire la « relation d'enquête », soit la « relation enquêteur/enquêté » et le « climat » de l'entretien (Beaud, 1996, p. 238), qui constitue la base du contexte de l'entretien et en est indissociable pour donner du sens au propos. Cette relation sociale qu'est la relation asymétrique enquêteur/enquêté est aussi un rapport de pouvoir en soi, sur lequel nous reviendrons dans quelques lignes lors de l'explication du positionnement épistémologique. Cela étant dit, le but de ces premiers échanges fut avant tout de mettre les participant.es en confiance et de les rassurer pour libérer leur parole.

### 2.3.2 Outils d'entretien et méthode d'analyse

Les entretiens furent captés avec une enregistreuse et une prise de notes minimale, afin de favoriser une discussion plus naturelle.

Nous disposons de techniques d'entretien (annexe B), contenant des propositions pour rassurer les participant.es, les mettre en confiance, les encourager verbalement et non verbalement à continuer de développer leurs idées (Beaud, 1996, p. 240), encourager les indicateurs objectifs et subjectifs ou relancer la discussion en suggérant des interprétations (Beaud, 1996, p. 245) auxquelles les participant.es pouvaient réagir. Cet outil de démarche inductive permit de laisser parler le terrain, et de rester ouverte à tout élément imprévu, à toute proposition qui ne cadrerait pas avec la grille d'entretien. Cela étant dit, l'outil fut d'une utilité limitée, car les participant.es se sont finalement et généralement livré.es sans gêne.

---

<sup>37</sup> [www.imdb.com](http://www.imdb.com)

Les éléments « à chaud » comme le langage non-verbal du participant, les non-dits, les éléments de contexte, les « moments de découverte » (Beaud, 1996, p. 252), les questions nouvelles et les éléments sur lesquels revenir plus tard, furent notées dans un journal de bord (annexe A). Ces indices supplémentaires, comme des malaises ou des hésitations qui ne seraient pas manifeste à l'audio, ont permis une analyse plus profonde encore ; cependant, l'outil servit davantage à libérer l'esprit pour concentrer l'attention sur les propos des enquêtés, les relancer et poser les questions pertinentes au bon moment, sans manquer des informations clés.

Pour adopter une démarche également déductive, un guide d'entretien organisé en trois phases de questions, tel que recommandé par Stéphane Beaud, permet d'interroger les participant.es à partir de l'apport de la littérature. Chaque phase fut abordée en allant du général au particulier, tout en étant flexible pour suivre le déroulement naturel des entretiens et en alternant entre le guide et les nouvelles questions notées au fur et à mesure dans le journal de bord. La première phase du guide permet de faire connaissance, avec des questions générales sur le parcours des participant.es par exemple, afin de les mettre en confiance en abordant des sujets consensuels. La deuxième permet d'entrer en profondeur et d'aborder de nouveaux thèmes pertinents au sujet, notamment le sujet des documents créatifs. La troisième et dernière phase permet aux participant.es de se libérer sur des points plus délicats, parfois privés, de « révéler au dernier moment des choses qu'il aurait par la suite regretté de ne pas avoir dites » (Beaud, 1996, p. 249), et d'entrer plus en profondeur dans les enjeux du terrain et de la pratique. Le guide se présenta comme ceci, avec la phase au premier niveau de puce, les questions principales au deuxième niveau, et les éléments de développement ou de clarification, selon les réponses obtenues et leur richesse, au troisième niveau :

○ PHASE 1 :

- Depuis quand produisez-vous des films ?
  - Racontez-moi votre parcours.
- Pourquoi avez-vous choisi cette profession ?
  - Qu'est-ce qui vous plaît dans ce métier ?
  - Avez-vous un exemple d'anecdote ?
- Diriez-vous que vos dernières productions sont à petit ou à gros budget ?

○ PHASE 2 :

- Décrivez votre rôle en tant que producteur.rice ?
  - Décrivez-le avec vos mots.
  - Comment voyez-vous le rôle de producteur.rice en général ?
- Comment voyez-vous la phase de développement ?
  - Comment voyez-vous votre rôle dans la phase de développement ?



- Concrètement, comment cette phase se déploie pour vous en termes de tâches (y compris administratives, financières, opérationnelles) ?
  - Quels sont vos collaborateurs pendant cette phase ?
- Est-ce que vous tendez à participer artistiquement dans les projets que vous développez ?
  - Comment cette contribution se manifeste-t-elle ? (Brainstorm ? Retours sur documents créatifs ? Retours généraux ? Corrections ? Reformulations ? Réécriture ?)
  - À quel stade et sur quels documents créatifs transmettez-vous cette contribution ? (par exemple synopsis, intentions, description des personnages, traitements, scène à scène et/ou scénario final)
  - Comment mêlez-vous cet apport avec les aspects économiques et opérationnels de votre pratique ?
- Qu'est-ce qui motive cette contribution ?
  - Mieux comprendre le projet pour mieux le défendre ?
  - S'assurer de la solidité de la vision de l'auteur.rice ?
  - S'assurer du financement ? Du succès du dépôt ?
  - Rendre le message plus clair ?
  - Rendre le scénario plus compréhensible ?
  - Rendre le projet plus artistique ?
  - Rendre le film plus accessible ?
  - Rendre le film plus commercialisable ? Plus rentable ?
  - Réduire les coûts potentiels (pour faciliter le financement ou la rentabilité) ?
- Phase 3 :
  - Lorsque vous embarquez sur un projet, comment vous projetez-vous dans le futur étant donné l'incertitude du processus de production ?
    - Quel impact/influence cette incertitude a-t-elle sur votre pratique ?
  - Comment définiriez-vous le succès d'un film ?
  - Comment définiriez-vous une carrière de producteur.rice à succès ?
    - Quel est votre objectif de carrière ? Court terme, long terme ?
    - Avez-vous une référence de producteur.rice à qui vous aimeriez que votre carrière ressemble ?
    - Comment ceci se manifeste dans vos choix de projets et dans vos contributions au développement ?

- Y a-t-il des éléments qui n'ont pas été abordés dont vous voudriez discuter ?

Dans l'introduction de son ouvrage *Production Culture*, John Thornton Caldwell évoque la « loi de la crédibilité inversée » (Caldwell, 2008, p. 3) rendant pertinente la considération, dans l'analyse des entrevues avec les producteur.rices, d'éventuels biais performatifs, biais de volontés d'influence, de construction de réalité, de reconnaissance et d'affirmation, ou encore de définition de soi ou des autres. En effet, il n'est pas impossible que les réponses des producteur.rices, au premier abord spontanées, soient en réalité préparées afin de montrer une image valorisante et méticuleusement travaillée de l'entreprise qu'ils représentent, ou bien puissent être la résultante de déterminants sociaux ou d'objectifs de ces discours. Ceci est facilité par leur « habitus », c'est-à-dire leur « trajectoire passée » (Bourdieu, 1984, p. 14), en d'autres mots par leur expérience de discours divers et par la confiance gagnée avec cet entraînement, d'où l'importance des « contenus profonds » (Caldwell, 2008, p. 3). La question de leur parcours fut abordée directement, lors de l'entretien, mais pour faire ressortir les aspects de cette trajectoire et de leur contexte social et culturel qui n'ont pas été consciencés par le participant, il fut aussi nécessaire d'obtenir des « récits pratiques » et « anecdotes » (Beaud, 1996, p. 241).

À l'étape de la retranscription, une attention fut portée au ton, intonations et autres « émotions qui passent à travers la voix » (Beaud, 1996, p. 250), pour relever des détails potentiellement manqués lors de la prise de notes en entretien. Dans la continuité de l'importance accordée aux contenus profonds, une attention particulière fut portée à la terminologie utilisée, c'est-à-dire les mots propres au milieu qui peuvent être abstraits, ou les « expressions qui ont l'art de condenser ou de dire la vérité sociale d'une situation » (Beaud, 1996, p. 253), soit le registre mis en œuvre par l'énonciation (Esquenazi, 2006)<sup>38</sup>. Ainsi, l'énonciation des producteur.rices permet de déduire comment iels se positionnent personnellement, de façon individuelle, par rapport au milieu du cinéma, ses acteurs et ses normes. Au-delà de ce positionnement, toujours dans la lignée du texte d'Esquenazi, nous considérons que l'enquêté pouvait possiblement faire « jouer [un rôle] à sa déclaration » ; ce caractère « performatif » de l'énonciation la place, et place ces enquêtes, dans l'institution de discours tel que défini par l'auteur (Esquenazi, 2006).

---

<sup>38</sup> Jean-Pierre Esquenazi rappelle l'argument d'Émile Benveniste (Benveniste, 1974) selon lequel l'énonciation induit dans un premier temps une appropriation du langage via l'incarnation du registre, dans un second temps « l'enrôlement d'acteurs » manifestant l'engagement de l'individu dans le rôle qui lui est attribué dans le registre (autrement dit, le cliché, ici des producteur.rices, dans le milieu du cinéma) ainsi que la relation entre les rôles, et enfin « la mobilisation d'un monde » et le rapport de l'acteur au monde via la langue employée.

Les réponses aux questions posées lors des entretiens, soit les « données discursives recueillies » (De Sardan, 1998, p. 158) ont formé un corpus analysé pour répondre à la question de recherche. La démarche ne fut pas de comparer les données, mais plutôt de faire une analyse en profondeur de chaque entrevue, notamment via son « processus d'enchaînements singuliers » (Beaud, 1996, p. 235). Elles furent reliées les unes aux autres par les thématiques récurrentes.

Les données ont été analysées de façon thématique et réflexive, en tirant de la méthode et du processus exposés par David Byrne (2022), en suivant les étapes suivantes :

- Étape préalable aux entrevues : thématisation initiale à partir de la grille d'entretien ;
- Première étape de l'analyse : suite aux entrevues et à leur retranscription, nous nous sommes profondément familiarisés avec les données en prenant note des impressions générales et des informations clés ;
- Deuxième étape : nous avons procédé à l'analyse profonde des entrevues, en passant en revue chaque retranscription en détail afin d'en dégager les passages significatifs. Au fur et à mesure de cette analyse s'est construit un codage « latent », sans avoir recours à la thématisation initiale, et qui a connu plusieurs « itérations » ;
- Troisième étape : les codes ont été regroupés sous des nouveaux thèmes, générés sous forme de sous-parties du chapitre 3 ;
- Quatrième étape : révision des thèmes, réorganisation de leur structure, et confirmation de leur pertinence, de leur profondeur pour mener à une réponse de la question de recherche. Ceci a mené à une nomenclature finale et à la présentation des résultats ;
- Étape ultérieure à l'analyse des entrevues : prise de distance par rapport aux résultats et aux moments de découverte, et comparaison avec la grille d'entretien.

Dans le but d'offrir une clé de lecture supplémentaire des analyses qui vont suivre, nous avons dressé une typologie des participant.es, permettant de mieux mettre en contexte leurs réponses, qui sont le fruit d'une conjoncture d'éléments. Dans le prolongement des critères de sélection, la section des types de contenus prend en considération uniquement les productions des 10 dernières années, qu'elles soient terminées ou en cours. La typologie se présente comme ceci :

Participant 1 (P1) :

- Cheffe d'entreprise ;

- Son entreprise ne bénéficie pas d'enveloppes automatiques au développement<sup>39</sup> ;
- Types de contenus audiovisuels produits : longs et courts-métrages de fiction et documentaires, vidéoclips musicaux ;
- Ligne éditoriale : cinéma d'auteur.

Participant 2 (P2) :

- Cheffe d'entreprise ;
- Son entreprise bénéficie d'enveloppes automatiques au développement ;
- Types de contenus audiovisuels produits : longs-métrages de fiction et d'animation, séries télévisuelles ;
- Ligne éditoriale : cinéma grand public.

Participant 3 (P3) :

- Chef d'entreprise ;
- Son entreprise bénéficie d'enveloppes automatiques au développement ;
- Types de contenus audiovisuels produits : courts et longs-métrages de fiction et documentaires, vidéoclips musicaux ;
- Ligne éditoriale : cinéma d'auteur.

Participant 4 (P4) :

- Cheffe d'entreprise ;
- Son entreprise ne bénéficie pas d'enveloppes automatiques en développement ;
- Types de contenus audiovisuels produits : courts et longs-métrages de fiction, vidéoclips musicaux, séries télévisuelles ;

---

<sup>39</sup> Nous faisons ici référence à une forme de financement à laquelle font référence certains participants comme expliqué dans l'analyse des entrevues. Ce financement est alloué par la SODEC et Téléfilm aux entreprises, selon leur pointage et leur feuille de route, pour financer librement leurs développements. L'objectif de ces financements est de donner la flexibilité aux entreprises les plus « performantes » d'allouer leurs ressources aux projets souhaités, plutôt que de devoir faire des demandes individuelles pour chaque projet. Voici par exemple une grille de pointage utilisée par Téléfilm pour évaluer l'admissibilité des entreprises : <https://telefilm.ca/wp-content/uploads/grille-de-pointageindice-de-succes.pdf>

- Ligne éditoriale : cinéma d'auteur.

Participant 5 (P5) :

- N'est pas chef d'entreprise ;
- L'entreprise dans laquelle il travaille bénéficie d'enveloppes automatiques au développement ;
- Types de contenus audiovisuels produits : longs-métrages de fiction, séries télévisuelles ;
- Ligne éditoriale : cinéma grand public.

La distinction entre producteur.rices « indépendants » et « non indépendants » n'a pas été prise en considération comme critère de sélection, par manque d'accès aux informations nécessaires concernant l'actionnariat de leur entreprise. En effet, le CRTC définit une « Société de production indépendante » comme « une société canadienne [...] dans laquelle le titulaire ou l'une des entreprises qui lui sont liées détient ou contrôle en tout, directement ou indirectement, moins de 30 % des capitaux actions »<sup>40</sup>.

## 2.4 Perspective critique et réflexive

### 2.4.1 Au croisement des CS et de l'EPC : une approche constructiviste et structuraliste

Maigret et Rebillard soulignent que les *cultural studies* (CS) et l'économie politique de la communication (EPC) se distinguent notamment par leurs fondements épistémologiques (2015). Le fondement épistémologique conjoncturaliste et constructiviste de cette recherche ainsi que le positionnement de chercheuse auraient tendance à placer cette recherche au sein des *cultural studies*, plus spécifiquement en *production studies* dans la mesure où elle aborde la conception d'un objet culturel. Cependant, le cadre théorique choisi la place également en économie politique de la communication, puisqu'elle se concentre sur les modalités concrètes du processus de travail en intégrant à l'analyse la structure économique de production illustrée par les concepts de filières, majors, marchandisation, et division du travail au sein des industries culturelles. Ainsi, de la même façon qu'il fait interagir les dimensions méso et micro à l'aide des deux piliers théoriques pour mettre en relation les pratiques individuelles sur le terrain et le point de vue de l'acteur avec ces structures sociales, ce mémoire trouve racine au croisement de deux approches, dans un *constructivisme structuraliste*, pour reprendre la démarche de Pierre Bourdieu :

---

<sup>40</sup> <https://crtc.gc.ca/fra/archive/2020/2020-304.htm>

« Par structuralisme ou structuraliste, je veux dire qu'il existe, dans le monde social lui-même, [...] des structures objectives indépendantes de la conscience et de la volonté des agents, qui sont capables d'orienter ou de contraindre leurs pratiques ou leurs représentations. Par constructivisme, je veux dire qu'il y a une genèse sociale d'une part des schèmes de perception, de pensée et d'action qui sont constitutifs de ce que j'appelle habitus, et d'autre part des structures sociales » (Bourdieu, 1987, p.147)

Pour se faire, les producteur.rices sont placés.es dans un schéma général de production tout en soulignant la caractéristique non-essentielle et non-déterminée de cette structure et en leur reconnaissant une agentivité. Cette dernière leur permettrait de s'émanciper en partie des logiques sociales. Elle nous amène à relativiser, étant donné également la complexité des différentes interactions qui forment le processus collectif normé qu'est la production d'une œuvre, la rigidité de ces normes, ainsi que l'influence des contenus par la marchandisation via la contribution des producteur.rices.

Selon Christian Robin, la « dimension socio-psychologique des acteurs », plus précisément « l'analyse de l'évolution des personnes », peut révéler des informations sur le lien entre les conditions de production et les contenus et l'évolution de ces derniers (2007, p. 71). C'est avec un point de vue d' « en dedans » de ces acteurs du secteur, de leur « histoire de vie » passée, et du sens qu'ils donnent « à leurs conduites » (Pires, 1997, p. 49), dans la continuité de ma démarche constructiviste, que l'analyse des trajectoires nous renseigne sur leur contexte de travail au Québec.

L'approche, de ce fait, est aussi critique socialement et épistémologiquement (George, 2022a). En soulignant l'agentivité des producteur.rices et les différences de pratiques qui existent au sein de cette profession, la dialectique aliénation/exploitation et émancipation émerge de cette recherche pour questionner la représentation des producteur.rices. De ce questionnement, naît la perspective de nouveaux « possibles » (Granjon, 2015) sociaux, dans la logique du propos d'Éric George (2022, p. 387):

« Nous sommes à la fois acteurs, actrices de l'histoire et agis, agies par cette même histoire. Comme l'écrit Jean-Marie Brohm : « [L]'histoire humaine est l'histoire réelle des hommes réels. [...] Les hommes font leur histoire en tant que sujets concrets, en chair et en os, même si, à son tour, l'histoire fait les hommes dans un processus ininterrompu d'actions et d'interactions » (Brohm, 2003, p. 62). [...] une pensée critique met de l'avant l'idée selon laquelle si le monde est ainsi à tel moment historique, il pourrait également en être tout autrement.»

L'approche réflexive, c'est-à-dire la volonté d'explicitier les préjugés et les choix de la chercheuse, s'inscrit dans cette position critique dans un sens épistémologique (George, 2022, p. 388 et 398). Ceci amène à évoquer la subjectivité et non-neutralité de l'analyse, puisque, comme le souligne Fabien Granjon en reprenant les propos de Michael Löwy (2012, p. 182), « les visions sociales du monde 'façonnent de manière décisive – directe ou indirecte, consciente ou inconsciente, explicite ou implicite – le processus de connaissance de la société [...] » (2015). Dans ce même texte, Löwy rappelle pourquoi Max Weber juge les valeurs et les points de vue du chercheur comme déterminants :

« 1) ils orientent le choix de l'objet de connaissance ; 2) ils conditionnent la direction de l'investigation empirique ; 3) ils déterminent ce qui est pour nous important ou sans importance, essentiel ou accessoire, significatif ou insignifiant, intéressant ou sans intérêt ; 4) ils déterminent la formation de l'appareil conceptuel utilisé ; 5) et surtout, ils fournissent la problématique (Fragestellung) de la recherche, les questions que l'on pose (ou ne pose pas) à la réalité » (Löwy, 2012, p.41)

Pour ces raisons, la section suivante répond à la question amenée par Granjon : à partir de quelles valeurs sera conduite « cette activité critique » (2015) ?

#### 2.4.2 Positionnement non-neutre et double herméneutique

Les sujets d'études en sciences sociales sont des êtres réflexifs (Giddens, 1984, p. 5) qui peuvent interpréter leurs propres actions (Giddens, 1991, p. 19). Dans le cadre de ce mémoire, les producteur.rices seraient donc en mesure de rationaliser leurs pratiques et leur contexte de travail. Bourdieu présente les sujets plutôt comme des agents pour souligner « l'orientation de leurs actions » (« sans en faire des calculateurs rationnels ») :

« L'action n'est pas une simple exécution d'une règle, l'obéissance à une règle. Les agents sociaux, dans les sociétés archaïques comme dans les nôtres, ne sont pas davantage des automates réglés comme des horloges, selon des lois mécaniques qui leur échappent. » (1987, p. 19).

Il fut donc nécessaire d'objectiver les opinions et discours des participant.es pour les analyser à l'aide d'une « interprétation intégrée » (De Sardan, 1998, p. 163) de cette recherche exploratoire, soit une double herméneutique. En effet, John A. Barnes explique la double dialectique qui a lieu entre le sociologue (son « appareil conceptuel ») et la « vision du monde des personnes dont il cherche à comprendre les actions, sentiments et croyances » (Barnes, 1970, 19). Granjon rappelle également que « sujets et objets [de

recherche] appartiennent tous les deux à une réalité sociale structurante et structurée » (2015). Mon positionnement de chercheuse par rapport au terrain fut donc considéré, pour éviter que, d'une part mes préconceptions (De Sardan, 1998, p. 163) et biais, et d'autre part ma connaissance du terrain et ma volonté de continuer à exercer dans le milieu ne soient dommageables à ma prise de distance et à « l'autonomie » relative des données (De Sardan, 1998, p. 163).

Le sujet de recherche a été choisi pour plusieurs raisons, jugées pertinentes d'expliquer ici dans le prolongement de l'approche réflexive et pour souligner la nécessité du positionnement épistémologique subjectif. En tant que productrice émergente à la pige, je produis plusieurs films de fiction et documentaires au sein d'une compagnie de production basée à Montréal, pour lesquels le développement est très enrichissant. Comme mentionné dans l'introduction de ce mémoire, je me suis découvert un intérêt particulier pour les retours sur les documents créatifs et souhaitais explorer davantage ce processus de conception, notamment pour comprendre comment il était perçu par d'autres producteur.rices. En interrogeant des producteur.rices professionnels nouveaux à mon réseau, cette recherche m'a permis de développer celui-ci, et de faire l'apprentissage de leçons via leurs témoignages; leçons particulièrement utiles puisque je suis en début de carrière. Cette recherche a aussi un apport considérable à mon cheminement professionnel étant donné qu'elle me donne une expertise sur le sujet que je pourrai mettre de l'avant dans mon curriculum vitae. Enfin, cette recherche est un complément de formation dans la mesure où elle apporte des enseignements pratiques à un parcours de Maîtrise avant tout théorique. Mes motivations sont donc intéressées, et mon point de vue est construit par rapport à mon parcours professionnel entre autres.

Mon point de vue est également construit par mon parcours académique, mes valeurs personnelles et mon rapport au cinéma. Mon premier cycle d'études en administration des affaires à HEC Montréal m'amène à avoir une certaine empathie vis-à-vis des gestionnaires à un niveau individuel et un éclairage particulier sur leurs pratiques. Par cette expérience ainsi que par l'emploi en tant que chargée de projets communicationnels que j'ai exercé pendant plus d'un an, suite à l'obtention de mon baccalauréat, j'ai pu constater le manque de pouvoir décisionnel à mon niveau de gestion, ainsi que la contrainte du système sur la capacité décisionnelle des postes de direction. Ma conscience de la nature capitaliste de la société occidentale s'est enrichie lors de ma maîtrise en communications à l'UQAM. Ayant pratiqué le théâtre, la musique et les arts plastiques depuis mon enfance, mon souhait d'étudier à HEC Montréal venait notamment de ma volonté de travailler dans le milieu de la culture sans moi-même créer, et de ma volonté d'avoir les outils pour faciliter la création venant d'artistes qui m'inspiraient, au sein d'un système capitaliste. C'est ce que me permet le métier de productrice : c'est mon intérêt fort pour le cinéma et plusieurs expériences dans l'audiovisuel qui m'ont donné l'envie de travailler dans ce milieu, et c'est cette formation de premier cycle qui m'a fait voir



la possibilité d'exercer ce métier grâce aux compétences acquises. Mon intérêt pour le cinéma est d'autant plus fort que la Maîtrise me donne les outils pour considérer les œuvres cinématographiques avec une perspective théorique et historique. Cependant, c'est avant tout la capacité d'un film à me toucher et à me faire découvrir un point de vue ou une expérience de façon artistique qui me plaît. Mon rapport au cinéma se rapproche donc de mon rapport à l'art en général, et de mon rapport au partage. Cette volonté de partage se manifeste dans l'expérience de visionnement et de discussion de l'œuvre, mais aussi dans celle de la conception, ce qui m'amène à privilégier une vision collaborative dans le perfectionnement d'un scénario de film. Les relations de travail que j'entretiens avec mes collègues pour les projets que je produis sont précieuses, humaines et extrêmement enrichissantes personnellement.

Étant donné cette trajectoire, mon analyse est subjective et non-neutre, puisque les connaissances construites et « situées » (Bellerive et Yelle, 2016, p. 288) se manifestent inévitablement dans cette recherche, notamment lors des interactions actives pour m'adapter et faire « carburer » l'entretien (Beaud, 1996, p. 244). Nous considérons que, comme suggéré par Piaget, la connaissance est un processus actif plutôt qu'un état (Piaget, 1970, p. 9) et que nous ne pouvons pas dissocier la chercheuse de l'objet d'étude dans l'analyse ; en effet, nous interagissons avec l'objet dans la construction de connaissances, et les résultats de l'analyse sont en réalité le résultat de l'« intersection entre l'objet [d'étude] et le sujet » (Piaget, 1998, p. 226). C'est ce positionnement non-neutre qui justifie le choix de l'utilisation des pronoms de conjugaison « je » et « nous » dans ce mémoire, le premier pour parler de mes expériences personnelles en tant que chercheuse, amenées pour « situer » la recherche, et le second lorsque ces écrits sont moins marqués d'une présence personnelle.

Cette perspective suit l'approche de Stéphane Beaud selon laquelle une relation d'entretien est réfléchie en permanence (Beaud, 1996, p. 24); les discours ne prennent pas naturellement tout leur sens, ils ont demandé une attention et une intellectualisation en tout temps, afin d'en traduire la portée dans cette recherche. Un effort fut nécessaire pour construire la relation de confiance avec les participant.es puisque, n'étant pas considérée comme une « étrangère » (Beaud, 1996, p. 250) étant donné mon implication dans le milieu, iels ont peut-être senti une résistance à se livrer complètement sur des aspects plus privés ou délicats de leur vie professionnelle et de leurs pratiques. Il fut donc nécessaire de clarifier dès le début des communications que les participant.es pouvaient choisir de garder l'anonymat, et qu'iels pouvaient vérifier la retranscription de leur entrevue afin de modifier leurs propos, les développer ou les supprimer.

De plus, les impressions « à chaud » ont inévitablement conditionné la conduite des entretiens, entraînant de possibles malentendus, ou du « bruit » qui ont été considérés comme sources d'information, « découvertes » et « moments heureux de recherche » (Beaud, 1996, p. 252).

Nous considérons que les communications transforment. Ce mémoire a donc été rédigé en utilisant l'écriture inclusive autant que possible, de façon stratégique et raisonnable, à l'aide de termes épiciènes et de doublets abrégés avec points bas pour les titres de postes et rôles. Nous considérons que les indications de genre des participant.es ne sont pas des informations identificatoires.

Nous avons maintenant terminé la présentation des cadres théorique et méthodologique, et allons dévoiler les résultats de l'analyse des entrevues conduites avec les cinq participant.es.

## CHAPITRE 3 : ANALYSE D'ENTREVUES

### 3.1 Producteur.rice : aperçu d'un métier tentaculaire

#### 3.1.1 Différents chapeaux : de rassembleur.se à éditeur.rice

La plupart des participant.es reconnaissent la difficulté de circonscrire le rôle de producteur.rice. La participante 1 confie « ça se décrit, et ça se décrit pas ». Le participant 4 explique, « C'est tellement flou. On apprend tellement pas, à l'école, c'est quoi [le rôle] ». Les participantes 1 et 2 évoquent une implication forte du début à la fin du processus, c'est-à-dire du « moment où quelqu'un a une idée » jusqu'à plusieurs années après la diffusion du film, « au niveau de l'administration des ventes » (P1). C'est une des raisons qui explique ces différents chapeaux : chaque phase du processus a différentes implications auxquelles le producteur.rice doit faire face en tant que gestionnaire, accompagnateur.rice, et responsable, comme nous le verrons dans cette section. Voici comment ces rôles sont perçus par les participant.es interrogé.es.

On peut discerner le rôle de gestionnaire dans les propos du participant 2, qui utilise la notion de « machine » pour décrire le processus qu'il faut gérer afin d'avoir un « *business* sain », que ce soit au niveau de la compagnie de production en tant que chef.fe d'entreprise, ou encore au niveau même des projets :

« il faut apprendre comment suivre des comptables, comment lire des rapports de coûts, comment savoir où vont les finances. Est-ce qu'on a trop dépensé de notre budget, puis on ne sera plus capable de terminer le film ? Tu sais, il faut [...] connaître notre situation, pouvoir prendre des décisions au bon moment ».

Viendrait avec ce rôle la « capacité de compter », selon le participant 5, ou encore la capacité d' « entretenir des chiffres sains », selon la participante 2. Selon elle, « on peut plus être un bon producteur si financièrement, on est plus capable d'investir dans des développements, on est plus capable d'entretenir une équipe ».

Les participant.es 1, 2 et 3 évoquent aussi la capacité des producteur.rice à « convaincre des gens de mettre de l'argent dans le film » (P2), soulignant ainsi leur rôle de vendeur.se, mais également d'éditeur.rice évoqué par la participante 2. Ce rôle d'éditeur.rice passerait, dans un premier temps, par les documents de présentation (comprenant les documents créatifs) qui doivent être « hors pair », « extrêmement clairs », « convaincants » (P3) et « irréprochable » (P1). Le scénario lui-même serait un document de vente selon le participant 3. Pour la participante 1, il s'agit de pouvoir répondre aux questions suivantes : « comment

présenter [...] ce film aux institutions ? Qu'est-ce qui peut clocher ? Comment défendre ces points-là ? [...] Comment ces documents-là peuvent se répondre [...] ? ».

L'expérience permettrait de développer un instinct vis-à-vis des textes. Selon la participante 2, les cours de scénarisation et l'écriture de quelques films ne suffisent pas à comprendre « la structure du scénario », « cet apprentissage-là du développement ». Elle indique que d'en lire énormément, « faits par tout plein de personnes différentes », d'en commenter beaucoup, de « participer » à toutes ces étapes du développement, de vivre toutes « ces expériences » donnent une « compréhension du texte, des commentaires », permet de comprendre l'univers, le style de l'auteur.rice, et de savoir dans quelle direction le film doit aller. L'instinct existant serait « doublé d'un savoir-faire qui a été créé avec le temps, au fil de toutes ces discussions-là » (P2). Le participant 3 parle lui aussi d'un « regard » aiguisé, d'un discours « affiné », grâce à un nombre important de discussions créatives, de projets lus, produits, dans plusieurs genres. Il parle même d'une « certaine sagesse ». La participante 1 mentionne également les apprentissages de l'expérience, qui lui permettent de faire des commentaires même sans avoir « eu de cours de scénarisation à proprement dit ».

L'expérience et la curiosité dans le contenu permettraient aussi aux producteur.rices de « savoir anticiper » les coûts, comme l'explique la participante 2 : « tu apprends à avoir un peu des antennes [...]. Il faut poser beaucoup de questions en amont pour vraiment placer les blocs ». Nous revenons ainsi au rôle de gestionnaire, mais surtout à celui de chef.fe d'entreprise. Selon le participant 3, ce dernier chapeau devrait être dissocié du rôle de producteur.rice. La participante 4 y voit une charge de travail supplémentaire qui pourrait l'empêcher de se concentrer sur le travail de producteur.rice, en développement par exemple. Paradoxalement, le volume d'une « grosse boîte »<sup>41</sup>, selon cette participante, ne permettrait pas d'accompagner chaque projet. Cet équilibre est donc un enjeu complexe :

« [dans notre compagnie,] on ne prend pas beaucoup de projets en développement. Là, je pense qu'on commence à en prendre de plus en plus parce qu'on n'a pas le choix si on veut justement rentrer de l'argent dans la compagnie, il faut qu'on ait des projets qui aillent en production. Faqu'évidemment qu'on prend du développement en espérant qu'un projet soit accepté. [...] moi, j'ai pas cet intérêt-là, de grossir pis de faire du volume. Je veux vraiment être capable d'accompagner chaque développement ».

---

<sup>41</sup> Qui, contrairement aux « producteurs entrepreneurs », auraient des départements administratifs spécialisés, grâce à leur volume, leur roulement et leurs moyens.

Le terme de gestionnaire dans sa dimension opérationnelle amenée par Creton (2020, p. 205), tel que mentionné dans le chapitre 1, fait également écho au rôle de rassembleur.se de ressources. La participante 4 utilise ce terme : le.la producteur.rice « va réunir l'équipe, il va réunir les finances, il va réunir un peu tout, va tout mettre en place » et permet « que les choses se passent », donc qu'elles se concrétisent. Au-delà de la coordination et de l'optimisation, iel exercerait une forme d'autorité sur le projet : « [le.la producteur.rice] c'est celui qui va confirmer que les choses peuvent se passer de telle façon » (P4). Le participant 3 dit disposer d'un « coffre à outils », bonifié au fil des succès, composé notamment d'aides financières automatiques et d'un « réseau de contacts » et collaborateur.rices (dont des auteur.rices, vendeur.ses internationaux, autres producteur.rices, artistes, agent.es etc.). Selon lui, le « mandat [de producteur.rice], [...] c'est d'accompagner du mieux possible avec les outils à ta [sa] disposition ». Nous retrouvons également le rôle de rassembleur.se dans la suite de ses propos, ainsi que celui d'accompagnateur.rice : « Le rôle, c'est d'accompagner [...] un individu ou un groupe d'individus, c'est aussi des collaborateurs créatifs proches, qui ont tous ensemble, nous inclus, à cœur de créer une œuvre ». Ces ressources et collaborateur.rices seraient donc rassemblés dans le but d'une finalité, dont le.la producteur.rice serait « responsable » selon le participant 3. Cette responsabilité légale, mais également morale, impliquerait de faire tout son possible « pour que ça se passe bien » et pour « bien servir le film ».

Selon le participant 5, la capacité d'avoir de bonnes relations humaines serait une des forces du métier. L'importance de la communication avec les collaborateur.rices est mise de l'avant par les participant.es 2 et 3. Le participant 3 se pose par exemple la question « qu'est-ce qui est ma meilleure parole ? Qu'est-ce qui est mon meilleur geste pour faire en sorte que toutes les parties [...] en viennent à nourrir un projet commun [?] ». Pour la participante 2, cette compétence communicationnelle est particulièrement importante pendant la phase de développement, pour formuler les commentaires donnés à l'auteur.rice de manière à ce qu'ils soient motivants et qu'ils ne créent pas de « blocage créatif » ou de « confrontation », tout en étant « vrai ».

### 3.1.2 La phase de développement ou l'imbrication des activités

Dans leur pratique quotidienne, les tâches des producteur.rices sont diverses. Les participant.es ont été questionnés sur celles qui composent la phase de développement plus spécifiquement. Avant de pouvoir commencer cette phase, iels doivent choisir les projets à développer. Les participantes 1 et 4 expliquent qu'elles ont une stratégie de petit volume, de prendre peu de projets, pour « être capable d'accompagner chaque développement » (P4), de « s'impliquer assez » (P1). Leur logique de sélection prendrait aussi en considération leur intérêt pour le contenu, qui doit être très fort étant donné la charge de travail qu'implique

chaque projet, la proximité du.de la producteur.rice à celui-ci, et la durée du processus. La participante 1 s'exprime ainsi:

« j'aime accompagner des films qui m'intéressent passionnément [...] on passe entre 5 à 10 ans sur un film minimum. [...] il faut que tu l'aimes contre vents et marées [...] Il faut que tu sois capable de lire une vingtaine de fois, de l'écouter par la suite [...] une trentaine de fois ».

Certains projets sont également choisis pour leurs parties prenantes : « Tu veux des rencontres où tu as tellement une envie du point de vue de l'autre » (P2). Pour la participante 2, qui est la seule personne interrogée à produire des projets qui ont majoritairement des scénaristes et réalisateur.rices distincts, il arrive à de rares occasions que les idées de projets viennent d'elle :

« des fois aussi, les idées viennent, on est en discussion avec des auteurs avec qui on s'entend bien, puis on fait "hey, c'est quasiment une bonne idée de film !" Là, c'est comme, qui l'a amené ? [...] on revient en discussion ensemble ».

Pour la participante 2, les opportunités de commercialisation du film entrent en compte dans le choix des projets, mais n'est pas un critère strict : « si c'est un électron libre, mais qui est un projet de passion, je vais me dire "oh ça va être vraiment difficile à vendre, mais on y va pareil, puis on va trouver un angle [...]" ». Pour le participant 3 en revanche, le contexte de production compétitif rend cette considération rédhibitoire : « Il faut que je fasse vivre une entreprise, donc je ne peux pas miser sur des projets des fois, artistiquement super intéressants, mais qui n'ont aucun potentiel commercial. C'est automatiquement éliminé ». Une façon de s'assurer de ce « potentiel » est de « poursuivre » des « liens » existants avec des collaborateur.rices ayant « fait » leurs « preuves ». Il explique que cette méthode garantit davantage un financement, car « les œuvres à l'appui » font partie des critères d'évaluation des institutions. La participante 4 indique que les « opportunités » que présenteraient certains projets, par exemple avec de nouveaux fonds spécifiques mis de l'avant par les institutions, sont aussi une considération, mais pas une motivation première.

Une fois les projets choisis, les producteur.rices entrent dans la phase de développement. Certains participant.es appuient l'importance de cette phase. Selon le participant 5, non seulement les documents créatifs écrits en développement sont nécessaires pour faire les demandes de subvention, mais ils font « partie intégrante du film », surtout les « intentions de réalisation ». La participante 4, quant à elle, donne l'exemple d'un projet qui n'avait pas suivi le processus habituel de développement et qui s'était avéré « très long et ardu ». Le participant 3 explique également que « Si tu fais mal ton processus de développement, [...] tu vas être puni en production » en faisant référence au contenu et à son optimisation.

Dans la continuité du rôle d'accompagnateur.rice mentionné plus haut, les participant.es sont unanimes sur le fait que la phase de développement consiste notamment à accompagner l'auteur.rice dans le « développement du contenu » (P5). La participante 2 précise que l'accompagnement des scénaristes/réalisateur.rices « suit tout le film ». Concrètement, en développement, cet accompagnement peut se traduire par la lecture des documents créatifs. La plupart des participant.es déclarent lire beaucoup de versions, si ce n'est toutes les versions. Selon le participant 3, il serait important de se mettre « dans la tête de l'autre », de « bien comprendre la vision » présentée. Ceci permettrait, surtout « au fil du temps », de renforcer la relation, de développer « une connaissance profonde de la pratique artistique [...] de l'autre », d'enrichir le dialogue, « d'avancer [...] plus vite » par la suite, et de faire des commentaires plus personnalisés, par exemple en lien « avec la cinématographie de la personne », parfois pour « dépasser » certains « thèmes » récurrents et « évoluer » en adoptant « une autre perspective ». Sur ce dernier point, l'équilibre serait délicat selon lui, car « En même temps, les gens t'attendent parce que tu as un certain style ». La participante 1 rappelle que le scénario n'est pas le seul document créatif considéré par les institutions. Elle explique être très présente, avec « les réels, avec les scénaristes », dans la création du « package » qui sert à « se faire financer », notamment dans le traitement cinématographique et les notes d'intentions. Le participant 5 dit passer « à travers tout », même la « liste d'équipe ».

L'accompagnement passerait aussi par différentes discussions (P5) formelles (sous forme de « meetings de scénario » par exemple pour la participante 2, ou « brainstorm » pour la participante 1), informelles (comme des « soupers à parler du film » pour la participante 1), ou « spontanées » (la participante 3 indique que certains auteurs ont besoin qu'ils se parlent « tous les jours »). L'accompagnement passerait également par l'organisation de différentes activités (de « weekend workshop » (P1), d'« ateliers d'écritures » (P1 et P2), de « tables de lecture » (P2), de « retraites de création » ou « ateliers » externes comme *l'Atelier Grand Nord*<sup>42</sup> par exemple (P2)). La participante 2 exprime son point de vue sur ce processus : « c'est comme ça que je veux travailler [...]. J'ai envie que ce soit une conversation. J'ai envie que ce soit un échange ». Ces échanges pourraient donc permettre de « lancer des pistes » pour « nourrir » (P2) la réflexion, aller « plus loin » dans les idées (P1, P2 et P3), « aider à débloquent le nœud » (P2), ou « faire naître de nouvelles idées » (P1). Le participant 5 explique qu'il s'agit d'« alimenter », de « motiver », et peut-être de « mettre une pression positive », sans pour autant « tirer sur la création », « forcer » ou « pousser ». Ceci peut se

---

<sup>42</sup> La participante fait référence à l'Atelier « initié » par la SODEC dans le but de rassembler « des professionnels du milieu du cinéma de la communauté francophone pour des séances de travail et d'échanges autour de l'écriture du scénario » : <https://sodec.gouv.qc.ca/evenements/atelier-grand-nord/>

manifester ainsi : envoyer des « pistes pour ses recherches », « fouiller sur le web », « envoyer des sources [...] d'inspiration », ou simplement donner « une tape dans le dos, [...] lui dire, "c'est bon" ».

Ces échanges passent aussi souvent par des annotations (P1 et P5) ou « commentaires » (P3 et P4) écrits, allant des corrections orthographiques ou « coquilles » (P1) aux « recommandations » (P1), en passant par des questions (P1 et P2). Ces retours peuvent concerner des éléments spécifiques qui portent « à confusion » ou qui sont « moins compris » (P1), qui « fonctionnent moins bien » (P2), ou encore si « l'émotion passe pas, [...] c'est plate, [...] c'est long, [...] ça va trop vite, [...] on comprend pas l'ellipse » (P5), à différents niveaux (« au niveau des personnages, [...] de l'émotion, [...] la structure [...] [les] enjeux » (P2)). Pour la participante 2, il s'agirait d' « anticiper [ces éléments], [...] les identifier, puis les challenger ».

Certain.es participant.es sont parfois amené.es à « proposer des solutions » (P5), à lancer des pistes précises (comme « qu'est-ce que telle personne pourrait faire ? Est-ce que ça, ça pourrait être ça ? » (P1)), à donner des recommandations précises : « je pense qu'il faudrait [...] plutôt le [l'élément] mettre à telle place » (P1). Certain.es participant.es disent qu'il faut parfois ramener les scénaristes « dans la bonne direction » (P4). Cependant, comme pour répondre à un a priori, la majorité des participant.es tiennent à dire que l'auteur.rice est le.la créateur.rice principal.e. La participante 4, par exemple, clarifie : « je ne suis pas là pour [...] dire "oh, fait ça comme ça" ». La participante 1 insiste sur ce point : « Je n'ai jamais réécrit un scénario. [...] je ne vais jamais imposer quelque chose au scénario ». Le participant 5 clarifie également : « C'est l'auteur autrice qui va créer, qui va l'écrire. [...] je ne trouve pas des solutions. Je vais proposer des solutions, mais [...] c'est à lui à corriger ». La participante 2 confirme : « Je pense qu'il faut être aussi peu paresseux [...] créativement, que même les auteurs ou les réalisateurs, pour être une voix de plus. Pas pour créer à leur place, pour poser les bonnes questions ».

La participante 1 explique que l'implication des producteur.rices est parfois encore plus conséquente dans les autres documents « à écrire », car « quelqu'un peut être génial pour écrire un scénario, mais avoir beaucoup de difficulté à exprimer ses intentions derrière [...] leur vision [...] à l'écrit en plus ». Selon le participant 5, cette participation générale fait en sorte que les producteur.rices font « partie intégrante de la création ». Les propos de la participante 1 vont dans la même direction, puisqu'elle indique « on est un poste clé, créatif aussi », et qu'un même film serait, de ce fait, différent selon la personne qui le produit, de la même façon qu'il le serait « avec un directeur photo différent ».

Certaines recommandations auraient pour objectif de s'assurer de la faisabilité du projet étant donné le contexte de production au Québec en termes de financement, comme l'indique la participante 1. Elle prend l'exemple suivant : « "au lieu d'accident d'hélicoptère, parce que tu voulais juste avoir des *powpow* dans le ciel, est-ce que des feux d'artifice ça fait pareil ?" ». Le participant 3 prend un exemple similaire : « "Ce



serait le fun d'avoir des shots d'hélicoptère". "Ah oui, vraiment ? Pourquoi ?". Des fois, c'est vraiment pertinent, mais est-ce que ça nourrit le langage propre au film ? Pas toi, ce que tu as envie de faire ».

La phase de développement semblerait a priori linéaire. La participante 2 décrit le processus d'écriture du scénario étape par étape : « Traitement<sup>43</sup>, première version dialoguée, deuxième version dialoguée, puis version finale ». Toutefois, en réalité, ces étapes seraient « très réductrices » et ont été inventées « pour cadrer des étapes où on rémunère les auteurs »<sup>44</sup>. Certains projets ne se déroulent pas de façon linéaire : « Des fois, on bute dans la structure, des fois, on pensait avoir l'histoire, puis finalement, on trouve que ça fonctionne pas, on trouve pas le ton. [...] des fois, ça prend du temps, des fois, on revient un peu derrière ».

Il en est de même pour les phases du processus de production plus généralement, qui, a priori, se suivent chronologiquement, mais qui se croiseraient dans la réflexion des producteur.rices au moment de la conception, à cause de considérations économiques. La participante 2 explique par exemple penser au montage, donc à la phase de postproduction, dès la conception et la production, notamment pour cadrer avec des « budgets limités » : « le meilleur texte ou la meilleure réalisation, c'est celle qui anticipe le montage, pis ce qui va rester à l'écran ». Ainsi, l'équipe se demandera « comment on fait la meilleure histoire la plus efficace qui aura le bon rythme [?] ». La participante 2 indique que les textes sont souvent modifiés à travers le processus, notamment en préproduction et production : la structure de financement confirmée et bouclée n'est parfois pas à la hauteur du budget prévu, et il serait nécessaire de réévaluer les décisions artistiques en conjoncture avec les moyens réels. Elle précise toutefois : « On appelle ça quand même des réécritures, mais normalement, on change pas la face du film. On optimise ». Les producteur.rices seraient également amené.es à penser à la phase de distribution dès le développement. En effet, les distributeurs évalueraient parfois les projets dès le pré-développement, afin de manifester un intérêt sous forme d'investissement ou encore sous forme de lettre pour renforcer le dossier soumis aux bailleurs de fonds, comme l'explique la participante 4 :

« Majoritairement, quand je dépose en développement, j'essaie d'avoir un distributeur en tête, d'avoir une lettre d'intérêt du distributeur parce que même si les institutions disent "non c'est pas important en développement", reste qu'à chaque fois que j'avais des lettres, j'ai été accepté,

---

<sup>43</sup> Aussi appelé « scène-à-scène ».

<sup>44</sup> La participante fait référence à la section 1.4 du « contrat d'écriture pour une œuvre cinématographique de fiction » de la SARTEC, qui propose un échelonnage d'étapes d'écriture, avec une modalité de paiement par livrable : [https://www.sartec.qc.ca/media/docs/1\\_c\\_ecri\\_fic\\_2022\\_04\\_01\\_1648825075.pdf](https://www.sartec.qc.ca/media/docs/1_c_ecri_fic_2022_04_01_1648825075.pdf)

pis, quand j'en avais pas, je n'étais pas accepté. Parce que des fois, c'est de trouver qu'il y a un distributeur qui croit en toi déjà pis qui trouve que ton idée est bonne [...], d'avoir cet appui-là. [...] ça montre qu'il y a un intérêt envers ce projet-là. Faque c'est motivant pour les institutions, pour le scénariste aussi ».

La participante 4 évoque être ouverte à leurs retours créatifs : « j'envoie un scénario à un distributeur [...] je vais toujours laisser une place à "si tu veux rentrer dans ce projet-là, t'sais, t'as de la place à nous donner ton 'input'" ».

Les tâches des producteur.rices en développement ne seraient pas toujours aussi directement liées au contenu. Selon le participant 5, le.la producteur.rice doit « construire le meilleur environnement [...] pour qu'il [l'auteur.rice] puisse s'exprimer au meilleur de son talent ». Ceci passerait par l'organisation de différentes facilitations matérielles : « lui fournir un bureau pour écrire, [...], organiser des rendez-vous » (P5). La participante 1 évoque par exemple la possibilité de « "booker" un voyage » pour de la recherche, ou encore de passer des annonces pour rencontrer certains corps de métier et développer des personnages crédibles. La participante 2 énonce : « on est la personne qui [...] [va] leur donner des ressources », faisant ici lien avec le rôle de rassembleur.se décrit précédemment. Ce chapeau l'amènerait à « présenter aux bonnes personnes, trouver des contacts » (P1), « trouver des bons partenaires, avec qui soit parler ou même avec qui travailler » (P1), par exemple des conseiller.ères à la scénarisation, ou lecteurs externes qui auraient « les bonnes sensibilités pour le projet » (P2), selon le genre cinématographique par exemple (horreur, comédie, etc.) (P2). Pour la participante 2, ce choix de conseillers et lecteurs passe parfois par des « brainstorm » avec les auteurs, et parfois également par des demandes de recommandations à « l'équipe à l'interne ». Il peut aussi s'agir de mettre les scénaristes/réalisateur.rices en contact avec des collaborateur.rices moins impliqués dans le contenu, comme par exemple « des designers graphiques qui vont bonifier » les documents de présentation (P3). Les producteur.rices seraient ensuite en charge d'intégrer ces collaborateur.rices aux projets. Cette intégration serait particulièrement critique lorsqu'il s'agit du réalisateur, dans des projets pour lesquels le.la scénariste et le.la réalisateur.rice sont distincts : « on va essayer d'accrocher un réal, s'il y a juste un scénariste sur le projet, le plus tôt possible aussi parce que c'est intéressant de pouvoir insuffler la vision de réalisation à même l'écriture du scénario » (P1). La participante 2 indique qu'ils permettent à l'écriture de bénéficier d'une "vision plus visuelle" ».

Une partie des tâches en développement auxquelles les producteur.rices s'emploient concerne la « mécanique » mentionnée plus tôt, comme par exemple de mettre à jour ses connaissances sur les ressources disponibles : « mon association de producteurs, les différentes guildes, [...], les contacts » (P2). Une partie importante du travail en développement concerne les financements, notamment avec la stratégie

de financement : la participante 1 explique qu'il s'agit de choisir des institutions auprès desquelles faire les demandes et choisir leurs programmes selon leurs caractéristiques, les besoins et la « timeline » du projet (par exemple attendre une bourse en scénarisation ou avancer dans l'écriture pour déposer plus rapidement en production). Le participant 5 déclare : « C'est ma job d'aller chercher le plus d'argent possible ». Ces financements sont ensuite combinés au sein d'une structure de financement. Le participant 3 explique que les financements des distributeurs sont clés pour établir la part de financement des institutions, et donc pour confirmer la configuration de la structure de financement du projet. La participante 2 indique que la configuration est particulièrement complexe pour les coproductions à l'étranger (« on nous demande des documents différents, là il y a des banques qui doivent se parler, il y a des investisseurs qui ont des conditions, x, y, z. »), contrairement aux « aides locales » de SODEC et Téléfilm qui s'arrimeraient « assez bien » : « Il y a pas de gros conflit entre la réglementation de la gestion de ces fonds-là, pis les attentes de récupération ».

Les producteur.rices devraient aussi composer avec des tâches légales, avec les contrats et questions de droits d'auteur, comme l'indique la participante 2, qui prend l'exemple d'un projet en cours :

« J'ai un nouveau partenaire où je récupère les droits sur un projet qui avait déjà un historique. Je dois comprendre c'est quoi les enjeux de ce contrat-là, je dois avoir des avis légaux pour m'assurer que les droits sont réellement libres, par exemple. Toutes les ramifications, que ces petites clauses dans les contrats qui des fois sont un peu lourdes à lire, mais qu'il faut quand même savoir qu'est-ce qui est écrit parce que plus tard, s'il y a un souci, il va falloir s'y référer ».

En parallèle à la phase de développement de leurs projets, les participant.es qui sont également chef.fes d'entreprise continueraient aussi à exercer les tâches liées à l'administration de leur compagnie, par exemple « la comptabilité "day to day" », « gestion de la fiscalité de la boîte par rapport aux impôts, aux crédits d'impôts, à comment gérer son "cash flow" », et gestion du personnel « à droite à gauche pour des petits contrats » comme l'explique la participante 1.

Ainsi, non seulement la vision 360° des participant.es amène les phases du processus à se croiser dans leur réflexion, mais elle fait en sorte que leurs rôles ne sont pas isolés les uns des autres. Nous allons voir dans la partie suivante que ceci se manifeste entre autres à travers leurs motivations dans les apports artistiques, qui sont notamment liées à la notion de succès.

### 3.1.3 Des apports d'ordre artistique liés à la notion de succès

Les participant.es amènent plusieurs éléments de réponse quant à ce qui motive leur apport artistique sous la forme d'un accompagnement. Premièrement, selon le participant 5, celui-ci permettrait de mieux connaître le projet, pour mieux le vendre et le « défendre ».

Deuxièmement, une des motivations serait la qualité des documents créatifs et du film. Plusieurs participant.es auraient la volonté d' « amener » les projets « loin » (P5 et P1) et de « pousser le potentiel » (P1) pour que le projet soit le « meilleur possible » (P4 et P1). Le participant 3 se demande : « Est-ce que la vision est à son maximum ? ». La participante 1 explique cependant que c'est une question de « goût », de perspective ( « à nos yeux » ), insinuant donc que la qualité peut être subjective au lecteur. Cette subjectivité de ce qui est « bon » est confirmée par le participant 5. La qualité serait aussi relative au milieu : « je me dis, ça a sa place dans le milieu cinématographique [?] » (P1). La qualité des documents aurait elle-même pour objectif d'augmenter les chances que le film se concrétise, dans un contexte de financement très compétitif. En effet, la participante 4 indique : « mon objectif en développement, c'est [...] qu'après, on se rende à l'étape [...] du financement en production. Et rapidement. Parce que t'sais, [...] au Québec, c'est tellement long avoir du financement en production, il faut que tu arrives avec un dossier béton là, aux institutions ». Le propos du participant 3 va dans le même sens : « je connais le contexte très compétitif du financement du cinéma au Québec, qui fait que si tu n'es pas hyper bien préparé, ça ne passera pas ».

Aux yeux du participant 3, la qualité du projet servirait également la volonté de continuer à construire un « catalogue » de qualité, pour honorer le « travail acharné passé », ne pas avoir de regrets, et « dans une optique plus de long terme [...] de traverser les époques » :

« Moi, j'ai construit un catalogue à la sueur de mon front, [...] Ce n'est pas vrai qu'on va commencer à faire des œuvres "middle of the road". J'aime mieux quitter, épuisé, mais en me disant [...] je ne regrette absolument rien des gestes artistiques qui ont été posés là ».

Nous pourrions faire le lien entre cette volonté et une envie de ressentir de la fierté vis-à-vis de l'œuvre. La participante 1 parle explicitement de cette fierté comme source de motivation et explique que cet accompagnement permet aussi de s'approprier l'œuvre :

« c'est pas vrai qu'à la fin, tu te dissocies du projet et t'es comme "voici un film qui a été produit dans notre boîte". [...] on croit en cette vision [de l'auteur.rice], mais on se l'approprie un peu [...], dans le sens où ça devient notre film aussi. Ça devient notre bébé aussi, et c'est notre façon aussi de s'intéresser aux films et de pouvoir donner autant ».

Selon elle, cette appropriation permet également de se projeter en tant que spectateur : « Je fais du cinéma pour les autres. Mais je fais aussi des films et du cinéma pour moi [...]. Les films que je fais, c'est des films que j'ai envie de voir à l'écran. [...] donner au monde ce qu'on aurait voulu recevoir ».

Troisièmement, selon trois des cinq participant.es, l'accompagnement est la partie la plus « intéressante » du développement, comparativement aux tâches administratives et économiques, qui seraient la partie la « moins intéressante » du métier (P3 et P2). À la question, « Pourquoi est-ce que tu participes créativement [...] au processus ? », le participant 5 répond, « C'est ça qui est fun. Le plaisir est là ». La participante 2, elle aussi, explique : « C'est un mal nécessaire, tout ce qui est financier, légal, organisationnel. Mais à la fin, t'as aucune envie de te taper tout ça si c'est pas créatif. [...] Je pense qu'il faut avoir une passion pour ça ». C'est également le point de vue du participant 5 : « La raison pour laquelle j'ai accepté un poste dans une grosse boîte, c'est pour faire ce que j'aime, c'est-à-dire produire. [...] [et non] m'occuper des crédits d'impôt, puis faire les comptes payables, pis tout ça... [...] Je suis mieux dans cette formule-là ».

La notion de fierté pour le contenu et la forme revient à plusieurs reprises comme forme de succès, notamment celle des scénaristes/réalisateur.ices. La participante 4 exprime : « si je suis capable de regarder un film avec l'artiste à côté pis d'être fière de ce film-là, autant lui que moi, [...] je pense que c'est ça le succès [...]. Je pense pas que le succès d'un film se mesure à son box-office, ou au festival qu'il fait ». La participante ajoute que « si tu te mets des attentes plus hautes de succès, t'es facilement déçu dans cette industrie-là ». Les propos du participant 5 vont dans ce sens également :

« quand le film est bien fait, je suis fier. [...] Ensuite, quand il est terminé, il est plus à moi. Je le donne à mon distributeur qui lui fait la promotion. [...] il y a plein d'impondérants, [...] Mais ce n'est pas de mon ressort. Je contrôle pas la météo, je contrôle pas les Américains<sup>45</sup>. [...] it is what it is. T'sais, moi, un succès, [c'est le] meilleur film possible, puis un box-office de un million. Ça je suis content ».

Ce propos amène la question du box-office et de l'atteinte des objectifs commerciaux comme signes de succès. Le participant 3 explique que si le film « remplit ses promesses » en termes de circulation et de se « démarquer » en festivals, de prix remportés, de critiques positives et de box-office (dans la « game » des longs-métrages), « tu gagnes » et ça « fonctionne ». Pour le court-métrage, il s'agit davantage de « succès

---

<sup>45</sup> Le participant fait référence à l'impact de la météo sur la fréquentation des salles, et donc sur le box-office, ainsi qu'à la compétition du cinéma américain.

d'estime ». Ces objectifs commerciaux seraient discutés en amont, lors de la conception, selon le type de projet :

« un film plus commercial, [...] tes attentes seraient plus sur du box-office local, par exemple. [...] Mettons, par exemple, on a fait “[nom d'un film]“ de [nom du réalisateur], un artiste que je trouve exceptionnel, qui a une voix unique, qui mérite à mon avis, d'être soutenu parce que c'est aussi une aventure culturelle. [...] tu n'as aucune attente commerciale, évidemment. Par contre, tu as des attentes au niveau des retombées, au niveau des festivals, etc. »

Selon la participante 2, le box-office, c'est-à-dire le « nombre d'entrées [...] cinéma », ou encore le « visionnement plateforme, [...] en location VSD », qui sont une manifestation de « ce que les gens se sont dit entre eux », seraient la forme principale de « reconnaissance publique » (qui serait donc une forme de succès), devant les « grands succès en festival » qui seraient avant tout une façon de permettre le rayonnement des œuvres, de « faire connaître les films à l'étranger, puis de faire connaître notre culture ». Elle prend l'exemple de « grands succès comme les Xavier Dolan ou les Monia Chokri », qui « font des festivals, qui aident énormément » à apporter de la visibilité au cinéma québécois. Faire « plus de festivals » serait un but en soi pour cette participante, pour « aider ce rayonnement », même si elle explique qu'elle produit des films « plus accessibles », moins « auteur », et donc qui sont moins des « film[s] à festival » et qui voyagent donc moins facilement. L'objectif, ou le « graal de la production », serait de joindre les deux, c'est-à-dire des films à la fois « auteur » et « grand public » ; c'est ainsi qu'elle place sa ligne éditoriale. En ce sens, « vendre plus de films québécois à l'étranger » serait aussi un objectif. Le participant 5 indique lui aussi que les objectifs de présence en festival varient selon la ligne éditoriale, et évoque que des films grand public seraient plus difficile à soumettre :

« les festivals [...] C'est fantastique [...], mais je vise pas ça en premier. Je vise vraiment un succès québécois, un succès populaire. [...] Des fois, on a des films qu'on dit "ah ça pourrait être un film Oscarisable". "Oscarisable" dans le sens qu'il pourrait se "short selecter". Mais de là à faire des films uniquement pour [ça]... [...] Cannes, c'est tellement pointu, c'est tellement particulier, singulier, [...] on envoie tous nos films, mais c'est plus difficile ».

La question de la fierté réapparaît ici avec le propos du participant 3, qui évoque cette fois-ci celle du public québécois face à la visibilité de films locaux :

« c'est ça le but, on fait des œuvres qui rayonnent à l'international, pis on espère que les gens soient fiers, pis que ça leur donne envie d'aller voir les films [...]. Quand on s'embarque, on

livre des œuvres uniques. [...] Puis ça, on peut être très fiers de ça. Puis on devrait être fiers même collectivement pour le Québec ».

Les participant.es 1 et 3 évoquent aussi le souhait d'avoir un impact sur le public. Dans la continuité de sa volonté de « traverser les époques », ce dernier explique :

« si tu arrives avec une œuvre qui est forte, [...] hautement signée et originale, même si tu n'as pas un succès instantané, etc., l'impact que tu vas avoir chez le spectateur est beaucoup plus grand [...]. Faqu'il y a des films qui n'ont pas eu des gros box-office, [...] mais les gens en parlent encore aujourd'hui. [...] C'est ça que tu veux ».

La participante 4 aurait aussi la volonté de « s'inscrire dans le temps » (P4). Pour la participante 1, il serait important de se questionner sur l'impact du film : « Qu'est-ce qu'on a bâti avec ce film-là ? [...] on essaie d'avoir des messages [...], c'est quoi notre rôle en fait dans la société ? ». Même s'il est intangible (la participante le met par exemple en opposition avec l'impact tangible des métiers de l'humanitaire), l'impact des messages des films pourrait être fort, pourrait amener à se poser des questions importantes et à remettre en question des à priori, par exemple en montrant des réalités différentes, parfois surprenantes. La participante exprime sentir de la satisfaction à voir les spectateurs se laisser « aller dans le film » et « comprendre d'autres choses ». Le participant 5 voit également l'impact sociétal des films, puisque « l'évolution de la société » serait « basée sur les arts, sur la création, sur la culture ».

Les participant.es évoquent d'autres objectifs, dont celui de travailler avec des collaborateur.rices spécifiques (P5) ; de faire des coproductions (P4) ; de faire d'autres films, dont des longs-métrages (P4) ; de diversifier leur catalogue ou continuer de produire des genres et formats divers, comme des « séries télé » ou des adaptations de romans (P5) ; ou de se mettre au défi de travailler avec le « marché » du « Canada anglais », qui serait plus ambitieux financièrement ou en termes d'exploration de certains genres cinématographiques, comme les films de genre, selon la participante 4. La participante 1 mentionne d'autres formes de succès, par exemple les apprentissages sur soi qu'amène le processus :

« la réussite d'un film, pour moi, ça passe par 'est-ce que le processus a été intéressant ? [...] qu'est-ce qu'on a appris ? Qu'est-ce qu'on a gagné dans le processus ? [...] Qu'est-ce qu'on a appris sur nous-mêmes ?' [...] Il y a quand même un grand voyage qu'on fait à travers des films ».

Cette notion de succès est aussi liée à la dimension collective du processus de production, comme nous allons le voir dans la prochaine section qui porte sur les collaborations liées au métier de producteur.rice.

### 3.2 Les producteur.rices comme médiateur.rices au cœur d'un processus collectif

Les participant.es sont unanimes sur l'idée que le processus de production d'une œuvre amène de nombreuses collaborations, surtout dans la dimension artistique du métier. Cet aspect est au premier plan du métier de producteur.rice selon plusieurs participant.es: si pour le participant 5, la capacité à développer de bonnes relations humaines est un facteur de réussite, car une des qualités premières nécessaires pour être capable d'exercer le métier, pour la participante 1, c'est une forme de succès en soi. En effet, elle explique : « la réussite d'un film, pour moi, ça passe par [...] Qui est-ce qu'on a connu ? [...] Quelles sont les relations qu'on a gagnées ? [...] Qu'est-ce qu'on a appris sur les autres ? ». Cette dernière précise : « il y a un côté très très humain aussi au travail de producteur parce qu'au final, [...] la partie créative, on est toujours accompagnés ». Selon le participant 5, ces collaborations sont à la fois difficiles à maîtriser, car elles sont toutes uniques et peuvent provoquer des confrontations, à la fois vectrices d'innovation :

« Si tout le monde prenait des commentaires, puis était proactif, puis mettait un peu d'égo de côté, ça serait dix fois plus facile. [...] Mais en même temps, des fois, c'est parce qu'ils poussent dans certains trucs, qu'ils nous amènent dans des retranchements qu'on n'avait pas prévus, que c'est meilleur. [...] C'est ça la création [...] c'est pas formaté, c'est pas une recette, c'est pas une formule ».

Pour les participant.es, les collaborations ne sont pas simplement une délégation ou l'exécution d'un mandat, mais plutôt une « synergie de création » qui est valorisée par la participante 2, au sein d'un groupe d'individus « qui ont tous ensemble [...] à cœur de créer une oeuvre » (P3). C'est en tout cas comme cela qu'ils préfèrent travailler, et c'est dans cette optique qu'ils choisissent leurs collaborateur.rices.

#### 3.2.1 Le duo producteur.rice et scénariste/réalisateur.rice

Pendant tout le processus de production, le rapport avec le.la réalisateur.rice est très fort. Pour la plupart des participant.es interrogé.es, le.la réalisateur.rice occupe aussi généralement le poste de scénariste. Le participant 5 relativise la proximité de ces collaborations avec les auteur.rices: « Oui, c'est une relation, on travaille ensemble. C'est un collègue proche. Mais encore une fois, je veux démystifier un peu les légendes. C'est comme une relation de travail dans d'autres domaines ». En revanche, pour d'autres, la relation entre scénariste/réalisateur.rice et producteur.rice serait tellement forte qu'elle est parfois comparée à un « mariage » (P1) ou à une « famille » (P2) à cause de la durée de la collaboration et à cause de la nature souvent personnelle des projets, car « quelqu'un qui écrit va mettre beaucoup d'elle dans son écriture » (P1).

La durée du processus et les aléas vécus en équipe renforceraient le lien, comme l'explique la participante 1 :



« il y a vraiment aussi un rapport très très intense avec les réalisateurs, en tout cas le réalisateur/scénariste. [on passe 'beaucoup de temps' avec eux] sur plusieurs années et on vit des "high", des "low" tu sais, c'est...Recevoir un "oui" d'une subvention, c'est génial, c'est beau, c'est une très belle reconnaissance, mais on va recevoir beaucoup de "nons" avant ça ».

C'est également ce qu'indique le participant 3 : « c'est des relations [avec les créateur.rices] qui se [...] renforcent au fil du temps, forcément, parce que tu te comprends davantage, plus rapidement, plus précisément, etc. [...] je développe une connaissance profonde de la pratique artistique de l'autre ». Toutefois, il est essentiel pour les participant.es de s'assurer de la compatibilité des approches, étant donné la durée des projets. Le participant 5 raconte : « je le vois très vite quand il y a une ouverture ou quand on partage la même vision du cinéma. T'sais, il faut bien s'entendre, c'est humain, on passe quatre ans ensemble. Si on s'entend pas bien... La vie est trop courte ».

Le type de collaboration pourrait donc avoir un impact sur le format du film, qui participe à la forme artistique. En effet, la participante 4 démarre habituellement de nouvelles collaborations avec des courts-métrages, comme une sorte de test :

« on cherche quand même tout le temps des artistes avec qui on va pouvoir créer ce lien-là. Généralement, on essaye de commencer en courts-métrages avec ces artistes-là parce que, un long c'est, justement, c'est tellement une longue relation. Il faut tellement que tu t'entendes.... T'sais si tu t'entends pas sur un long, c'est long longtemps [...]. Faqu'on essaie de commencer en court, d'approcher des gens. Dire "Hey nous, on aimerait ça travailler avec toi. T'as-tu un court à nous proposer ?". Pis là, on dépose un court pour ensuite après, voir si ça se peut comme relation. [...] à moins, vraiment, que ça soit des artistes établis ».

La possibilité de développer un lien fort est donc recherchée dès le début du processus, dès le moment du choix du projet, et est un facteur de décision important. C'est ce qu'explique notamment la participante 1 : « à travers les années aussi, j'ai appris à ne pas me lancer uniquement sur les scénarios, mais me lancer aussi sur les personnes. [...] maintenant, pour pouvoir travailler avec quelqu'un, [...] il faut que j'aie un coup de cœur sur le scénario, mais j'ai aussi un coup de cœur sur la personne ». Le participant 5, quant à lui, précise : « Je travaille pas avec des gens qui sont têtus. Je choisis des gens avec qui je veux travailler ».

Ce critère de sélection est également justifié par la volonté de maximiser le potentiel du projet, de le perfectionner, ce qui nécessite que l'auteur.rice accorde sa confiance au producteur qui l'accompagne. Certain.es auteur.rices vont jusqu'à se confier sur leurs doutes et craintes: deux des participant.es (4 et 5)

expriment avec prudence et humour l'idée qu'ils seraient presque leur psychologue. Toutefois, cette confiance doit être mutuelle. La participante 1 l'exprime comme ceci : « tu veux t'entourer de personnes avec qui tu es bien, avec qui tu te sens bien à l'aise de donner ton opinion artistique, [...] de dire quand ça marche pas ». La participante 2 parle d'une « bulle de confort » entre le.la créateur.rice et le.la producteur.rice :

« on parle souvent [...] de la bulle de confort qu'il faut créer autour des créateurs, nous, en tant que producteurs, mais l'inverse est aussi vrai [...] cette très bonne relation de confiance mutuelle est super importante aussi. Parce que c'est ça aussi qui te donne, pas juste l'envie de travailler, mais qui fait que les sessions de travail sont vraiment plus magiques, parce que [...] il y a des gens qui disent des fois "tu vibres au même hertz". Tu as vraiment l'impression que c'est une collaboration, on s'épaule, on se supporte, on se dit tout ».

Les belles collaborations sont donc une source importante de motivation dans un contexte où les conditions de travail des producteur.rices sont incertaines et parfois précaires, comme nous le verrons dans les prochaines sections. Une collaboration plaisante participe à la qualité de vie professionnelle, comme l'explique implicitement la participante 2 : « Je trouve ça fun parce que justement, avec les auteurs, je m'entends super bien. Honnêtement, avec tout le monde avec qui je travaille, je suis vraiment chanceuse ». Les expressions utilisées par la participante 1 dans un des passages cités précédemment, c'est-à-dire « à travers les années » et « maintenant » pourraient suggérer que des expériences passées négatives lui ont montré l'importance d'apprécier la collaboration, et que la qualité du travail du.de la créateur.rice ne serait pas une motivation suffisante. Dans cette même logique, elle indique : « de notre côté, on cherche souvent à s'associer avec des gens avec qui on s'entend très très bien. [...] on peut aimer le travail de quelqu'un, mais on peut ne pas aimer travailler avec quelqu'un et vice-versa. Et puis les deux sont tout aussi importants selon moi ».

Pour s'assurer du bon déroulement du projet, le participant 5 révèle que la relation de confiance mutuelle doit être présente lors de la réécriture, lorsque le budget est révisé en fonction des financements obtenus :

« Il faut qu'il y ait une relation de confiance. Il faut qu'eux, quand je leur dis "C'est le [budget] maximum que je peux te donner", ils me croient. Ça, c'est long à développer, mais quand ça existe, c'est facile parce qu'ils nous "doubleguess" pas, ils me "bullshit" pas, ils mentent pas. [...] Parce qu'eux aussi veulent faire le film, t'sais. Pis quand ils te font confiance, puis nous ça va bien, on produit bien ».

L'auteur.rice et la potentialité d'un lien fort sont même, dans certains cas, le facteur de décision principal, avec peu ou même aucune considération pour les détails du projet. C'est ce qu'indique la participante 2 :

« ça m'est arrivé de partir sur des synopsis qui étaient vraiment pas très clairs, mais je me disais "à voir c'est qui l'auteur, qu'est-ce qu'il avait fait dans le passé, comment c'était bien, que j'aimais beaucoup ce qu'il avait fait" [...] je sentais qu'il était convaincu qu'il y avait un filon là, mais qu'il était vraiment encore très embryonnaire. Pis, je me suis dit "j'ai envie de prendre une chance", parce que j'avais envie de cette collaboration-là. Pis aujourd'hui, c'est un des films sur lequel je m'amuse le plus [...]. Mais c'est drôle parce qu'on s'était parlé en plus de complètement un autre film à la base, puis finalement, il m'est arrivé avec cette idée-là. Pis sur le coup, j'étais comme "peut-être, ça va vraiment dépendre le traitement", mais on est allés. [...] Il y a du monde qui vont vraiment te donner envie d'y aller ».

Ces expériences positives vont parfois amener le duo « auteur.rice/producteur.rice » à multiplier les collaborations, comme le souhaite la participante 2 : « Puis là, on a le premier film qu'on commence à financer, le deuxième est en écriture, on a déjà des idées pour un troisième. [...] c'est ce que tu souhaites qui arrive ».

Les types de collaborations varient selon les personnalités des créateur.rices et selon leur ouverture aux recommandations, qui est un critère supplémentaire dans le choix des projets pour tous.tes les participant.es interrogé.es, qui ont la volonté de s'impliquer dans le contenu. La participante 1 l'exprime ainsi :

« on a toujours travaillé avec des réals qui avaient cette envie-là [ "de se faire 'challenger' sur leurs idées" ] et qui avaient cette possibilité-là avec eux [...]. Je pense qu'il y a des matches à faire avec des créateurs qui ont envie de cet accompagnement et des créateurs qui ne veulent rien savoir ».

Dans cette même logique, la participante 2 indique ceci :

« Il y a des auteurs qui vont être plus protecteurs de leurs textes. C'est correct aussi. [...] sauf que si vraiment tu veux faire un truc vraiment tout seul pour toi-même... Je veux dire le cinéma, pour moi, c'est pas un médium solitaire. Un texte, ça vit, ça vit à plusieurs. Il y a plusieurs personnes qui vont devoir travailler dessus, qui vont le modifier, le changer, le faire évoluer. Au même titre que la réalisation ».

La participante 2 souligne ainsi la nature collaborative et sociale du processus d'écriture et de réalisation d'une œuvre cinématographique. Cette collaboration peut s'étendre à travers tout le processus de production, notamment jusqu'au montage, comme l'exprime la participante 2 :

« j'ai vraiment été marquée par un livre que j'ai lu [...] créativement, moi, ça m'a vraiment allumée. Ça s'appelle [...] [*The Conversations : Walter Murch and the Art of Editing Film* de Michael Ondaatje]. Puis en fait le livre, c'est une conversation. [...] Je me suis dit "en fait, moi, c'est comme ça que je veux travailler" ».

### 3.2.2 Autres collaborations pendant la phase de développement

Le processus de production d'une œuvre implique un nombre important d'autres parties prenantes. Ces acteurs, même s'ils n'interviennent pas directement pendant la phase de développement, ont un impact sur cette phase de différentes façons, que nous aborderons dans cette section.

Le participant 3 explique que, durant le développement, les producteur.rices et auteur.rices s'entourent de « lecteurs » et/ou de « conseillers à la scénarisation », afin d'avoir un avis extérieur sur les textes, car il serait « Présomptueux [...] De ne baser la qualité d'un contenu uniquement sur un regard ». Selon la participante 2, le regard extérieur des conseiller.ères permettrait de défaire des blocages, confirmer des « revirements de cap » et stimuler la réflexion. Un.e conseiller.ère peut être plus ou moins impliqué dans les corrections ou l'écriture, selon s'iel est ponctuel.le ou script-éditeur.rice (qui « peut carrément écrire deux ou trois lignes » ) par exemple. La participante 4 considère que leur présence est nécessaire, et que le.la producteur.rice ne peut pas prendre ce rôle:

« c'est important parce que je pense que c'est une job en soi de lire pis de commenter. T'sais le producteur est tellement [...] dans plein d'affaires que oui, il va prendre le temps de lire pis de commenter, mais ça ne sera jamais aussi profond que quelqu'un qui fait ça dans la vie ».

La participante 2 quant à elle, considère que c'est surtout une question de division du travail :

« on essaie de voir pourquoi ça marche pas plus techniquement. [...] rendu là, on rentre des conseillers aussi pour les aider à faire ce travail parce que, [...] Je ne peux pas passer trois jours

à faire un "beat sheet"<sup>46</sup> avec un auteur. Je n'ai pas ce temps-là. Par contre, je veux voir c'est quoi l'état au départ, puis le résultat final, puis qu'on s'en parle, puis qu'on s'entende sur "est-ce que ça fonctionne ou non" ».

Les propos du participant 5 vont dans ce sens également, car il explique qu'il lui arrive de prendre ce rôle, que l'auteur.rice peut travailler sans conseiller.ère, ou encore que cette personne peut provenir de l'interne. Selon ce participant, cette collaboration est « proche » au point où un trio, un « équilibre à trois », se forme : « C'est moi qui paye [...] Mais c'est lui [l'auteur.rice] qui choisit ». Même si le participant n'est pas présent aux séances de travail, il explique qu'il existe une « compréhension des besoins et des demandes » (plutôt qu'un « compromis ») et une compréhension de sa responsabilité, et donc de son autorité sur le projet : « Parce que c'est moi qui contrôle... Pas qui contrôle, mais c'est moi qui est responsable. [...] Ils ne peuvent pas partir, puis écrire ce qu'ils veulent. J'irais pas plus loin. Et puis, ils le savent très bien ».

Selon la participante 2 qui, comme tous.tes les autres participant.es interrogé.es, souhaite être proche du contenu, la proximité du.de la producteur.rice avec le.la conseiller.ère bénéficie à la collaboration qu'iel a avec l'auteur.rice, puisqu'elle permet à ce qu'iels soient sur la même « longueur d'ondes » :

« si jamais, à cause d'un problème d'horaire, je peux pas être là, on se reparle après [la rencontre avec le.la conseiller.ère] pour se dire "on s'est dit un peu ça, ça, ça, telles lignes", t'sais. C'est juste pour garder toujours cette communication-là, cette habitude [...] Puis de s'arrimer sur une direction ».

Le contexte de production québécois, que nous aborderons davantage dans les prochaines sections de cette analyse, amène beaucoup de producteur.rices à fonder leur propre entreprise. Leurs associés/partenaires sont des collaborateur.rices très proches. Le participant 3 indique que son associé.e producteur.rice n'a pas la même stratégie dans ses choix de projets, mais qu'iels sont parfois amenés à en produire certains ensembles. Il semblerait que la répartition de la charge de travail de gestion de l'entreprise soit complexe, toutefois ce réseau interne, composé également d'autres producteur.rices de la compagnie, se soutient, notamment sur les projets de chacun en offrant des lectures ponctuelles pour les perfectionner : ainsi, « On est capable d'avoir suffisamment de personnes qui vont poser un regard différent sur une œuvre, puis, plus différentes

---

<sup>46</sup> Elle indique qu'il s'agit d'une sorte de scène-à-scène : « Toi, quand tu me racontes l'histoire, je veux voir le début, le milieu, fin avec les péripéties. [...] un beat, c'est une scène ».

personnes en viennent à avoir un diagnostic “similaire“, plus que logiquement, on devrait aller dans cette direction-là pour bonifier la création ». La participante 4 explique qu’il est parfois commun que des producteur.rices montent une compagnie de production avec leurs collaborateur.rices créatifs (scénariste et/ou réalisateur.rices), dont ils sont amenés à produire les projets.

Les boîtes de production incluent parfois des producteur.rices « de la relève » ou « junior » qui sont en début de carrière<sup>47</sup>, qui font partie de « l’aventure collective », comme l’explique le participant 3. Il va leur confier les projets des créateur.rices émergents, moins risqués, pour se libérer du temps tout en permettant au catalogue de l’entreprise de continuer à croître dans le prolongement de sa ligne éditoriale :

« plus on évolue dans le temps, plus je délaisse la partie [...] découverte, [...] parce que ton risque financier est plus petit quand tu as des configurations plus à petit budget [...]. Par contre, je suis impliqué dans tous les projets qu’elles [les productrices de la relève] font à titre de producteur exécutif. Ils ont le dernier mot, c’est bien qu’elles créent leur propre lien créatif avec des auteurs, des autrices, mais il y a aussi une notion de continuité [...]. Je n’ai aucun problème [...] À “empower“... Moi, j’ai envie que mes partenaires se sentent respecté.es. C’est évident que les product[eur.rices] juniors, éventuellement, nous, le plan de match, c’est d’émettre des nouvelles actions, de les faire rentrer dans l’actionnariat, qu’[iels] se sentent partie prenante d’une famille, d’une identité ».

Les producteur.rices de la relève seraient donc autonomes sur leurs propres projets. Si pour le participant 3, l’intérêt d’amener de nouveau producteur.rices au sein de la compagnie est également de pouvoir se consacrer aux projets de ses collaborateur.rices existant.es et à des projets plus rentables qui permettent

---

<sup>47</sup> Selon la participante 1, ce fonctionnement est assez rare. Elle explique qu’habituellement, étant donné la configuration de la filière au Québec aujourd’hui, « Pour être producteur, il faut avoir sa boîte » ; il y aurait « très peu de producteurs "freelance" entre guillemets, surtout en cinéma. En télé, ça va arriver beaucoup plus souvent parce qu’on se retrouve avec des grosses grosses boîtes [...] les plus grosses boîtes [de cinéma] connues vont souvent être dirigées par les fondateurs. Et des fois, vont peut-être avoir [...] une productrice ou un producteur de la relève qu’ils vont former tranquillement pour reprendre le court, des fois, le documentaire ou des fois, tu sais prendre des premiers/deuxièmes longs-métrages, mais [...] Il y a très peu de boîtes qui fonctionnent comme ça ».

d'assurer la viabilité de l'entreprise, ce serait également par manque de temps, comme le précise la participante 4.

La collaboration du.de la producteur.rice avec les technicien.nes et leurs chef.fes de départements dépasse les considérations matérielles à l'étape de la préproduction et production, selon le participant 3. L'approche qu'ont les technicien.nes pour cette collaboration aurait un impact sur la qualité de l'œuvre :

« Souvent, on est très sévères sur les salaires, mais en contrepartie, on offre un meilleur encadrement, des journées de travail plus petites, du temps pour bien faire les choses. [...] Surtout du temps de création. [...] On est là pour le contenu. En contrepartie, je m'attends à ce que les personnes qui travaillent avec nous pensent exactement la même chose. Donc, [...] je ne veux pas voir de gens qui ont des demandes déraisonnables... [...] Je veux dire nous, on fait des efforts, toi aussi, tu vas faire un effort. [...] ça fait que souvent, c'est des œuvres plus dynamiques, plus vivantes, tu as plus de chances de te démarquer ».

Tel que mentionné dans les pages précédentes, la collaboration avec les distributeurs commencerait parfois dès le pré-développement. La prise de contact au Québec serait facilitée par la proximité au sein du réseau, selon la participante 4 : « Les distributeurs ici, [...] j'ai des contacts, c'est plus facile de les appeler, de leur pitcher le projet. Souvent, ils ont un contact déjà avec le.la réalisateur.rice, le.la scénariste ». Selon le participant 5, les distributeurs font également partie d'une « confiance » collective, pour participer à un succès :

« quand ils [les scénaristes/réalisateur.rices] te font confiance, [...] on produit bien [...]. Ils veulent me faire plaisir aussi. T'sais comme moi, je veux leur faire plaisir. [...] Pis c'est comme ça dans tous les échelons, [...] avec le financement, avec la distribution, tout le monde veut que le film fonctionne. [...] Tout le monde veut [...] faire partie d'un succès ».

Les producteur.rices feraient, selon le participant 5, confiance à leur tour aux distributeurs pour prendre le relais, une fois le film terminé : « quand [le film] est terminé, il est plus à moi. Je le donne à mon distributeur qui lui fait la promotion. Pis là, c'est sa job. [...] Je peux donner mon avis, mais [...] Je leur fais confiance comme eux, ils me font confiance pour développer ».

Si le projet s'y prête, les producteur.rices peuvent être amené.es à collaborer avec des coproducteur.rices régionaux et internationaux, qui sont associé.es à leur propre compagnie de production. Ces coproductions impliquent des acteurs parfois géographiquement éloignés, avec des cultures différentes, ce qui provoque

des défis, mais aussi parfois des relations durables et de nouvelles opportunités, comme l'explique la participante 2 :

« [la coproduction] fonctionne particulièrement bien quand il y a un [...] côté organique. [...] Une bonne aventure sur un film en amène souvent une autre. C'est un peu le but aussi dans le développement d'affaires, d'entretenir des bonnes relations, parce que soit nous, on cherche un coproducteur pour un film ou on espère qu'il nous en ramène un aussi ».

Cette collaboration peut commencer dès le pré-développement, au moment du concept, ou plus tard lorsque l'écriture du film est bien avancée, comme l'explique la participante 4. Il s'agirait de trouver l'équilibre avec les retours créatifs des producteur.rices, coproducteur.rices, distributeurs et agent.es de vente, pour optimiser le projet et protéger l'auteur.rice :

« T'sais c'est "tough" [la coproduction], [...] C'est beaucoup de têtes [de "inputs"] là. [...] c'est [...] De pas les approcher trop tôt pour pas, comme, "surloader" le scénariste, mais de pas les approcher trop tard ou genre tout est barré, pis tu tournes dans deux jours ».

### 3.3 Le.la producteur.rice comme intermédiaire au sein d'une configuration québécoise unique

#### 3.3.1 Un acteur clé de la filière cinématographique au Québec

Les acteurs de la filière cinématographique au Québec travaillent au sein de sa structure en suivant ses normes et règles, dans leur pratique, avec plus ou moins de libertés et de contraintes. Le participant 5 parle d'un « environnement de production québécois » notamment limité en termes de ressources financières, auxquelles il faudrait adapter le contenu :

« que ça se passe en Chine, en France et en Afrique du Sud, ben non [...] Je ne suis pas contre, il faut juste trouver une solution. Il faut que ça soit plausible aussi dans notre environnement de production québécoise. [...] Les époques, le temps, le budget, le nombre de comédiens... C'est tout ça ».

Les producteur.rices seraient amené.es à interagir avec les bailleurs de fonds publics dès le début du processus de production. Selon le participant 5, les enveloppes automatiques en développement ont un impact positif sur le processus de création :

« [avec les enveloppes automatiques,] c'est beaucoup plus facile. [...] Tu as [...] les coudées franches pour développer quand tu veux, t'sais. Quand tu déposes [en développement], ben tu



es limité à certaines dates, à certains nombres de projets, tu es limité dans ce que tu peux faire.  
[...] C'est un univers de différence ».

Pour le financement en production et autres phases subséquentes, toutes les entreprises doivent passer par l'aide sélective. La question des jurys d'évaluation et de leur subjectivité, selon leurs « goûts personnels », est soulevée par la participante 1 qui explique que le système de rotation des jurys change selon l'institution, et que chaque système vient avec son lot d'enjeux :

« soit on se retrouve avec des jurys qui sont là depuis plusieurs années où c'est les mêmes personnes [...] alors qu'on a un autre type de jurys qui sont des jurys de pairs [...] tu déposes une fois, il y a quelqu'un qui a adoré, une autre personne qui a aimé et tout, puis là tu te dis "bon ba ok, j'ai pas grand-chose à changer", tu vas déposer une prochaine fois en te disant "bah c'est bon, j'ai adressé les toutes petites notes qu'il y avait", et là c'est deux personnes complètement différentes avec une sensibilité complètement différente, et puis tu te retrouves avec des gens qui ont détesté ton projet. [...] il y a un couteau à double tranchant parce que [si] tu te retrouves avec un jury qui reste le même et il y a deux personnes qui aiment pas ton projet, ton projet passera jamais. Donc quelle est la meilleure option ? Un peu dur à dire ».

La subjectivité des jurys met en lumière la difficulté pour les institutions d'orienter la production des œuvres du Québec avec une certaine « ligne éditoriale », ce qui est un enjeu selon la participante 4 :

« Je pense qu'il manque une ligne éditoriale chez les institutions. Je pense qu'il faut qu'ils revoient comment ils choisissent les projets parce qu'ils veulent du film de genre, mais... Eh! Qu'ils sont frileux à en financer... Ils nous disent qu'ils veulent s'éloigner des drames, mais c'est toujours ça qui est financé. [...] même si c'est de l'argent public, pis je comprends [...] qu'ils veulent prendre des projets rentables, mais à un moment donné, il faut que tu prennes le risque ».

Selon elle, les institutions devraient faire davantage confiance « à cette nouvelle génération-là de producteurs qui arrive pis qui est comme prêts à tout et qui veut changer les choses ». Ces questions d'évaluation sont cruciales dans le contexte où les opportunités de financement seraient limitées. Les deux participantes qui n'ont pas accès aux enveloppes automatiques en développement indiquent qu'il existe peu d'aides financières à cette étape, ce qui amènerait certains producteur.rices et/ou auteur.rices à travailler sans être payés. La participante 4 explique que l'offre et les besoins diffèrent aussi selon le format du film. La phase de développement, surtout pour les longs-métrages, est associée à des coûts importants comme

l'explique la participante 2 : « le cachet [d'écriture] de base<sup>48</sup>, [...] Plus les bénéfices marginaux<sup>49</sup> [...] il faut se dire que c'est grosso modo 60 000, 65 000 dollars juste pour le texte de base. Pour les auteurs plus chevronnés qui ont fait du "box-office" avec leurs projets, c'est un peu plus ». Les développements de longs-métrages étant plus conséquents, la participante 4 indique faire les demandes pour chaque projet, contrairement au court-métrage. La participante 1 en témoigne également :

« moi, ça m'est arrivé [...] assez souvent de passer directement à l'étape de la production quand on arrivait pour faire des demandes de subvention. [...] j'avais travaillé avec le réalisateur depuis déjà des mois, voire des années sur le scénario, sur l'idée, sur penser à qui on voulait pour le casting et tout ».

La participante 1 parle de son « saut au long » métrage et indique être allée « au bout » de ce qu'elle « pouvait réaliser en courts-métrages ». Elle ajoute : « On a eu des très beaux succès, des films qui se sont vus à l'échelle internationale et j'aurais pas pensé qu'ils se seraient vus autant ». Nous pouvons donc faire un lien entre format – et donc financement – et possibilités artistiques et commerciales. Le lien entre les considérations économiques et le contenu se manifeste également par le fait, comme l'explique la participante 2, que l'offre de financement diffère selon la langue principale des projets. Il y aurait moins de financements pour le contenu francophone qu'anglophone puisque les films anglophones voyagent plus facilement, sont plus accessibles par leur langue, et qu'il y a donc plus de « portes auxquelles aller cogner ».

Les acteurs de la filière dans la phase de la distribution et diffusion sont multiples. La participante 4 explique le processus pour soumettre ses projets aux agents de vente, dès le développement :

« Les agents de vente internationale [...] J'attends d'avoir vraiment une version solide. Parce que t'as une chance de faire bonne impression auprès de quelqu'un qui ne te connaît pas nécessairement personnellement, qui n'est pas dans ton marché, qui sait pas trop ce que t'as fait. [...] T'sais tous les partenaires privés, [...] tu veux pas ruiner cette chance-là ».

---

<sup>48</sup> La participante fait référence au cachet minimum d'écriture pour un scénario de long métrage de fiction, selon l'entente collective de cinéma SARTEC-AQPM. Il était fixé à 50 535 \$ jusqu'au 27 novembre 2022 : [https://www.sartec.qc.ca/media/docs/2021\\_11\\_25\\_prolongation\\_entente\\_collective\\_augmentation\\_cachets\\_28\\_nov\\_2021\\_1637898085.pdf](https://www.sartec.qc.ca/media/docs/2021_11_25_prolongation_entente_collective_augmentation_cachets_28_nov_2021_1637898085.pdf)

<sup>49</sup> C'est-à-dire les avantages sociaux : <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/22324/les-emprunts-a-langlais/emprunts-morphologiques/lemprunt-deconseille-benefices-marginaux>

Les producteur.rices au Québec connaissent une incertitude dans leur pratique, dont une part est liée à singularité de chaque projet et de ses besoins. La participante 1 explique que le processus d'écriture est du « cas par cas », que certains projets bénéficient de conseiller.ère à la scénarisation, et que d'autres feront plutôt appel à des lectures externes, ou encore des lecteurs différents « à chaque fois » pour « mesurer l'impact de petits changements sur le scénario ». Le processus de travail pourrait aussi varier selon l'expérience et la spécialisation d'un.e auteur.rice, comme l'explique la participante 1 : certain.es « écrivent de façon instinctive » mais souhaiteraient bénéficier d'aide de la part d'un.e conseiller.ère « ferré » pour pallier leur manque de « bases de scénarisation ». Pour d'autres scénaristes plus autonomes grâce à leur expérience, les lectures arrivent plus tard dans le processus d'écriture, selon la participante 4. Cette autonomie peut aussi être due à la personnalité des auteur.rices : certains ont besoin d'échanger très fréquemment pendant l'écriture, tandis qu'il y en a d'autres avec qui elle ne « parle pas tant » (P4). La participante 1 explique que pour un.e même auteur.rice, le processus peut également varier d'un projet à l'autre, s'il décide d'explorer différents styles de projets qui demandent « un tout autre encadrement », ce qui peut être une source de surprise pour la productrice habituée à leurs projets « straight forward ».

Le processus peut varier aussi selon l'implication du.de la producteur.rice. La participante 4 explique être présente en développement, mais moins que d'autres producteur.rices car elle préfère donner son « input » plus tard dans le processus et veut « vraiment laisser cette liberté créative aux artistes ». Le participant 3, quant à lui, serait très impliqué créativement dans le développement : « tant et aussi longtemps qu'on n'a pas, de façon conjointe, approuvé ces textes-là [les textes d'intention], [...] qu'il y a place à amélioration, moi, je vais dire "Non, ça ne marche pas [...]" ». La participante 1 explique également qu'il est important pour elle d'être présent « de A à Z dans le processus créatif », mais que « ça revient à chaque personne ». Selon la participante 2, en considérant le rôle de producteur.rice dans son ensemble, il existe différents « types de producteurs » selon les forces, qu'elles soient financières, légales, etc.

L'incertitude est également due à la configuration de la filière locale, et semble avant tout être une source de frustration pour la plupart des participant.es, car elle aurait un impact sur leurs conditions de travail et celles d'autres acteurs du milieu. Le processus de développement peut par exemple être rallongé par la charge de travail des auteur.rices sur d'autres projets, qui pourrait être une conséquence de la précarité qui les force à diversifier leur activité. La participante 4 explique qu'il est rare qu'un.e scénariste se consacre exclusivement à un projet :

« tes scénaristes sont dans la même situation [que les producteur.rices, à être dans l'attente des financements reçus pour avancer avec le projet]. [...] eux, c'est comme "je vais aller faire autre chose" [...] Faque là, je vais le perdre pendant un temps, faqu'il écrira pas, faqu'on repousse le développement ».

La participante 4 prend un autre exemple : un projet qui retourne en écriture avec un.e conseiller.ère à la scénarisation après avoir reçu un refus de financement en production, malgré avoir déjà fait l'objet de plusieurs lectures.

Les participant.es prendraient des risques financiers, parfois en conséquence de l'incertitude. Si une majorité de producteur.rices travaillent bénévolement pendant plusieurs années, surtout en développement, alors comment couvrent-ils leurs frais de subsistance ? C'est une question que pose implicitement la participante 4 (« il faut qu'on gagne notre vie »). Elle témoigne de cette diversification et de ses conséquences :

« beaucoup de producteurs de ma génération, [...] qui vont continuer à faire beaucoup de choses en même temps pour vivre. [...] ils vont développer des projets, puis en même temps, ils vont faire de la direction de production ailleurs, ou vont faire la production déléguée. Moi, j'ai fait ça beaucoup. Jusqu'à temps, [...] je réalise que ça l'affectait beaucoup ma pratique [de productrice], [...] On m'envoyait des scénarios, je les lisais pas, je n'avais pas le temps ».

La pandémie COVID-19 aurait joué un rôle important dans l'incertitude, par les délais et la hausse de coûts qu'elle aurait causé. La participante 2 s'exprime également à ce sujet avec une anecdote de décision difficile :

« Ça m'est arrivé [...] d'en transférer un [de projet] à un autre producteur parce qu'avec le COVID, il y a eu un entonnoir un peu. [...] tous les films que j'aurais dû faire dans ces trois années-là ne se sont pas faits. Pis j'ai un film qui est arrivé à maturité, mais c'est un auteur-réalisateur. [...] C'était celui qu'il voulait faire là. Il n'y en avait pas d'autres. [...] ben là, moi, j'arrivais plus à le produire parce que j'avais trop d'autres films qui devaient passer avant. Pis là j'étais comme "Je peux pas le bloquer, ça ne fait aucun sens" ».

Cette dernière confirme la difficulté d'établir les budgets à l'étape du développement, en plein cœur de l'inflation et suite aux « renégociations des ententes collectives », et la difficulté d'identifier, à première vue, les « braquettes » budgétaires des projets. Le participant 3 évoque aussi le lien des producteur.rices aux associations et syndicats du milieu, notamment avec l'Alliance québécoise des techniciens de l'image et du son (AQTIS) au moment de la préproduction et production. Une frustration et incompréhension de la part du participant 3 sont palpables au sujet de certaines réclamations de technicien.nes syndiqués, qui ont rendu difficile l'anticipation des coûts, surtout combiné à la crise sanitaire de la COVID-19, qui a causé une pénurie de main d'œuvre une fois que l'activité repris, et autres enjeux géopolitiques mondiaux qui auraient contribué à l'inflation, comme « la guerre en Ukraine ». Ainsi, le « financement disponible » pour des éléments créatifs serait moindre.

Malgré ces incertitudes, certains producteur.rices relativisent la position des producteur.rices au Canada par rapport au reste du monde, comme le participant 5 sur la question de la prise de risque, ou encore de façon générale pour la participante 4. La question de la production aux États-Unis, des productions ou producteur.rices étatsuniens a été soulevée à plusieurs reprises par tous les participant.es, notamment la différence de moyens avec les productions au Québec qui est amenée spontanément. Ces comparaisons mettent en évidence certains liens entre le contexte de production, les considérations économiques et les considérations artistiques. La participante 2 fait référence aux choix des projets et aux genres cinématographiques : « Si on veut me faire faire un Star Wars aujourd'hui, bah je vais faire [...] Je ne suis pas un studio américain, ça ne va pas arriver ». La participante 4 prend aussi l'exemple de la science-fiction (qui peut être plus coûteuse à cause de l'ampleur des costumes, décors, effets spéciaux etc.), même si cela semble moins rédhibitoire dans son choix : « C'est sûr que ce si [...] tu dis "j'ai un projet de film d'horreur qui se déroule sur Mars avec 150 comédiens", probablement que je vais dire va réfléchir à ton idée, ou va la pitcher à Hollywood là [...] Mais j'essaie quand même, [...] Si l'idée est bonne, on va trouver un moyen qu'elle se fasse ».

Selon le participant 5, qui est moins critique du « studio system » états-unien, cette différence n'est pas intrinsèquement liée aux moyens, mais plutôt à la taille du marché qui le rend autosuffisant, contrairement à celui du Québec qui est moins peuplé. Il explique lui aussi le lien entre ce marché et le type de films produits : « au Québec, on a une culture beaucoup plus d'auteurs, beaucoup plus de films portés, de films qui ont une voix, parce qu'on n'a pas le marché. Puis on ne le fera jamais aussi bien que les Américains, on pourra jamais faire un film d'action, même si on a essayé ».

Certains participant.es abordent la place du producteur états-unien dans le processus de création. La participante 4 parle du *final cut*, c'est-à-dire de la « version finale du film » à l'étape du montage dont la décision appartiendrait au producteur, contrairement au Québec. Le participant 3 confirme que les projets états-uniens sont « producer driven », donc menés par les producteur.rices, plutôt que par les réalisateurs. Ce phénomène ferait écho à l'ascendant décisionnel des producteur.rices sur les réalisateur.rices qu'évoque Creton dans le modèle hollywoodien (2020, p. 209), comme mentionné dans le premier chapitre de ce mémoire. Ceci se manifesterait dans le processus de création ayant pour point de départ l'idée de film du producteur, selon le participant 3 : « hey j'ai envie de faire un film, j'engage un scénariste, j'ai telle idée », je dis « tiens, je te donne tant, vas-y, scénarise, fais-moi un projet de film là-dessus, une fois que le scénario est fini, je te tasse, je magasine un réal » ». Ces collaborations morcelées créeraient selon lui un sentiment de détachement, feraient « qu'il y a peu de gens qui sont imputables » :

« Tout le monde est en train de remplir un mandat, faire un contrat. [...] Ça ne colle pas très bien [...] avec la notion de création qui est un processus très difficile, il faut le dire, en cinéma,

[...] Faque si les personnes qui sont au cœur du moteur de la création ne sont pas 100 % investies, ne se sentent pas 100 % responsables, ne se sentent pas elles aussi des moteurs de l'avancée de la création, je trouve qu'on part sur des mauvaises bases ».

Selon le participant 5, les idées qui viennent des producteur.rices « ne sont jamais bonnes ». Il exprime que « les meilleurs projets, c'est ceux qui sont portés par les auteurs » avec toute leur « passion », même si « ça sera pas nécessairement populaire ou ça ne sera pas nécessairement financé ». Il prend le contre-exemple des productions états-uniennes : « on n'est pas dans un marché où on peut fabriquer des produits consommables vides, comme les Américains font très, très bien. Puis j'ai rien contre ça, j'en consomme ». Cette question des « produits consommables vides »<sup>50</sup> ou de la production industrielle du studio système est soulignée par ces participant.es 1, 3 et 5. Le participant 3 parle d'un cinéma « usiné », d'une « recette », et selon lui de films « middle of the road » dû à un financement « presque exclusivement » privé, qui pervertirait « leur processus de création » : « Tout le monde cherche à reproduire quelque chose qui existe déjà. Pourquoi ? Parce que c'est des argents privés. Et pis la personne qui est derrière, elle s'en torche presque du film. Tout ce qu'elle veut, c'est faire du cash ». La participante 5 fait référence à un « mode saucisse » sans parler directement du cinéma américain, mais plutôt des réalisateurs qui font beaucoup de films et qui ne prennent plus le temps de bien développer leurs projets : « plus tu pousses un film, plus, je trouve, ça paraît dans le film. [...] tous les grands réalisateurs de ce monde, tu regardes leur premier, deuxième film sur lequel ils ont travaillé des années comparativement à leur huitième film qu'ils ont fait en six mois, des fois ça se voit la différence. Ils ont acquis de l'expérience, ils ont plus d'argent [...] ils sont rendus en mode un petit peu plus saucisse ».

### 3.3.2 Un rôle parfois incompris dans le milieu

Les participant.es 1, 4 et 5 évoquent la méconnaissance du rôle des producteur.rices, d'abord vu pour leur rôle financier, notamment par les gens du milieu, dont les créateur.rices :

« on va nous dire "ouais mais [...] nous, [...] il faut qu'on écrive les films et tout". [...] effectivement, tu as plus de boulot [en écriture] comme scénariste que moi comme producteur,

---

<sup>50</sup> Le participant ne définit pas cette expression, cela étant dit, il la met en opposition avec une « culture » du Québec qui serait plus « d'auteurs », de « films portés », de « films qui ont une voix ». Nous pourrions penser donc interpréter cette expression comme signifiant des films « impersonnels ».

mais quand même, j'ai lis toutes tes versions, je te donne des commentaires, je réfléchis avec toi au projet, je monte une stratégie pour le projet. Donc ce n'est pas "pas de travail" » (P1).

La participante 4 quant à elle, s'amuse de cette méconnaissance : « Souvent, on se fait écrire pour, genre, "j'ai un projet, peux-tu le financer ?" [...] ils pensent que les producteurs sont des banques. Ça, c'est très drôle ». Pour le participant 5, elle est basée sur l'image du « producteur américain qui va chercher de l'argent ». Il précise que le système au Québec ne repose pas principalement sur l'investissement des producteur.rices, et que le travail de producteur va au-delà de recherche de financement. La participante 1 est aussi de l'avis que l'apport du producteur dépasse l'aide financière et se trouve surtout dans l'aide créative. Cette aide créative, en plus de ne pas être créditée, serait selon elle méprisée par certains : « Quand je dis aux gens qu'il y a une partie créative des fois, il y a quand même un peu cette espèce de regard des gens que c'est comme "oui, oui, oui" ». La participante 1 explique que « beaucoup de gens ne font pas du tout ça pour la reconnaissance, ni le "fame" », mais que le fait qu'une partie du travail soit faite « dans l'ombre » et que les producteur.rices vus comme « remplaçables » serait une source de frustration. Cette non-compréhension serait « à même l'industrie », et la participante 1 reconnaît une part de responsabilité :

« Des fois, j'ai l'impression que même nous, on perpétue ce genre de [oubli] [...]. T'as des fois [...] je connais le nom de réalisateurs de films que j'ai beaucoup aimé, mais que je ne connaissais pas nécessairement le nom des producteurs. C'est terrible parce que j'en suis une aussi et si je veux que les choses changent, il faudrait que je commence à les changer moi-même. On a été "brainwash" dans cette industrie de cette façon-là ».

Certains bailleurs de fonds auraient également une image déformée des producteur.rices, et minimiseraient leur travail au point où, pour les projets admis, ces tâches doivent revenir aux créateur.rices, comme l'explique le participant 3 :

« le Conseil des arts du Canada, [...] ça s'adresse juste à des individus [...] ces individus-là, c'est des cinéastes. [...] ils ne voudraient pas se faire chier pis avoir des producteurs qui font la job plate à leur place, mais ce n'est pas possible parce qu'ils sont comme bloqués sur le fait que [...] tu peux t'incorporer, mais l'entreprise doit appartenir à 100 % aux réalisateurs parce qu'on a peur des méchants producteurs qui volent l'argent... ».

Les producteur.rices seraient donc vus comme mal intentionnés, profiteurs et contrôlants de « la vision d'auteur » selon le participant 3, qui défend les producteur.rices : « Il n'y a pas de méchants, [...] Ça n'existe pas cette mentalité-là. Je n'ai pas une valise d'argent qui déborde, pis des cigares, pis je suis en train de

magouiller pour “screw des auteurs hahaha” ». Il sous-entend aussi que certains technicien.nes auraient une image déformée des conditions de travail des producteur.rices :

« il y avait une grande colère de la part des techniciens AQTIS, qui étaient comme “[...] ça n'a pas d'allure, les producteurs...”. De quoi on parle ? Moi, je dois faire à peu près 30, 35 \$ de l'heure. Je ne pense pas que je ne vole personne. [...] on est à facture, on a aucun avantage sociaux, on n'a pas de syndicat, il n'y a pas de REER, [...] C'est du “hustling” à 100 %. [...] À mon avis, ça [cette image] venait de la télé. [...] Je ne sais pas, je ne suis pas producteur de télé ».

La participante 4 est du même avis, et pense que certains technicien.nes et le reste de l' « industrie » sous-estimeraient les risques pris :

« des fois, ils pensent que les producteurs se mettent vraiment beaucoup d'argent dans les poches, alors que si tu vas sur un plateau là, si tu “check” le stationnement d'un plateau, les plus beaux chars, c'est généralement les techniciens qui les ont, parce qu'ils sont payés à l'heure, t'sais. Mais pas nous. Pis nous on réinvestit aussi, il y a une perte financière. T'sais, si je dépense en développement, c'est moi qui réinvestis. C'est pas mon réalisateur. C'est pas mon scénariste. [...] Je pense que oui, l'industrie aussi comprend mal des fois le rôle de producteur pis les risques financiers aussi qui sont attachés à ça. Les risques créatifs aussi, là. Parce que quand tu développes un projet avec un auteur, si tu le diriges dans une direction, pis que le film est un échec... Ça peut aussi te revenir dans la face ».

La non-compréhension des conditions de travail amènerait également à oublier la précarité des producteur.rices selon la participante 1 : « On parle souvent justement des réalisateurs, scénaristes qui sont sur la corde raide et qui ont de la difficulté, que ce n'est pas des métiers évidents et tout, mais on oublie souvent de parler des producteurs ». En ce sens, cette recherche lui semblait « essentielle ».

Cette première analyse effectuée au plus près des entretiens étant terminée, nous allons maintenant prendre quelque distance pour développer une réflexion plus générale.



## **CHAPITRE 4 :**

### **RÉFLEXIONS SUR LES RÉSULTATS : CROISEMENT DES DIMENSIONS**

D'après l'analyse des résultats, il semblerait qu'au moment de la conception de l'œuvre, les producteur.rices se fient consciemment ou inconsciemment à leurs repères à fois sur les plans créatifs et économiques. Derrière les considérations et décisions créatives des producteur.rices se cacheraient parfois des intentions économiques ; derrière les considérations et les décisions économiques se cacheraient parfois des intentions créatives ; ces considérations seraient parfois difficilement distinguables. Nous pouvons donc parler de croisement.

C'est d'ailleurs parfois ce croisement qui attire vers la profession de producteur.rice, comme en témoigne par exemple la participante 1, qui cherchait « ce côté artistique-créatif ». La participante 4, selon qui « cette combinaison-là des deux est parfaite », partage une expérience similaire. Les participant.es 2 et 3, quant à eux, visait initialement des postes créatifs, mais ont découvert leur envie et volonté de produire une fois sur le terrain (pour la participante 2, c'était en s'apercevant que « la production, ça touche à plein d'affaires »).

#### 4.1 Croisement pour le bon déroulement des phases

Les liens entre considérations économiques et contenu semblent particulièrement clairs du fait que l'écriture même des documents créatifs est conçue pour convaincre les bailleurs de fonds, comme l'explique le participant 3 : « oui, c'est créatif, mais c'est aussi que tu vas l'orienter de telle sorte à avoir exactement ce à quoi tu t'attends comme moyen financier ». Le lien entre les dimensions économiques et artistiques est également notoire lorsqu'arrive le moment de préparer le budget qui fait partie des demandes de subventions. Les premières versions de scénario seraient épargnées de ces considérations pour « aller au bout de leur créativité » (P1). La participante 2 explique également sa démarche : « Tu veux pas trop brimer parce que tu veux voir aussi où est-ce que les scènes un peu magiques qui vont apparaître, puis éventuellement, tu ressers un peu », mais les considérations sont déjà présentes pour plusieurs participant.es à ce stade. Pour la participante 2 : « de manière générale, on sait déjà à peu près où on s'en va, les scènes qui sont chères, où est-ce qu'il va falloir peut-être se calmer [...]. On a déjà un peu une idée de dans quoi on s'embarque ». La participante 4 explique également cette approche :

« en développement, c'est difficile des fois, quand tu lis une version de pas penser au financement. De pas te dire "Ah, mais c'est sûr que j'aurai pas ces moyens-là pour faire ça". Mais en même temps, tu ne veux pas non plus que tes commentaires à l'artiste soient justes axés sur le financement [...]. Faque moi, j'essaie toujours dans les premières versions de pas

aller là, pis au moment du dépôt, quand je suis rendu à déposer, pis qu'on fait les derniers ajustements, là j'ai les discussions avec le réalisateur de justement [...] Est-ce qu'on est capable de faire "fitter" tout pour que justement notre budget se tienne puis que les institutions elles aient pas peur [...] des fois, c'est juste des mots dans le scénario de "telle chanson est là" [...]. T'sais maintenant, ils cherchent tellement d'excuses pour nous refuser que je suis comme, "épurons le scénario. Pis si on a cette chanson-là, 'fine', mais on la mentionne pas dans le scénario, dans le développement, à ce stade-ci" ».

Ce sentiment est partagé par le participant 5 :

« L'objectif final, c'est pas d'écrire un scénario, c'est de produire un film. Donc on est toujours dans la production. Tant au niveau de la perception, de la fabrication, les coûts, tout ça. [...] [Donc est-ce que ça influence les décisions pendant le développement ?] T'sais pas au premier draft, mais dans une V2, oui ».

Selon la participante 2, cette estimation préliminaire des coûts aurait aussi pour avantage de mieux connaître le contenu, pour mieux anticiper les problèmes financiers et mieux « épauler » le projet et l'équipe, et aurait donc une influence positive sur les dimensions créatives et relationnelles :

« Oui, peut-être qu'on peut juste rassembler des fonds puis dire à un auteur puis à un réalisateur "arrangez-vous". Mais pour moi, c'est pas la bonne manière d'épauler l'équipe, parce que surtout quand il y a des problèmes, tu sais rien. La meilleure manière de bien épauler ton projet, c'est de savoir où sont les problèmes, quand sont les problèmes, puis de faire partie, par connaissance et amour, de ton contenu, de prendre des décisions pour protéger ton contenu, puis d'amener les meilleurs choix en collaboration avec ton réalisateur au tournage ».

La commercialisation, c'est-à-dire les opportunités de diffusions, est envisagée dès l'étape du développement, comme l'explique la participante 2 : « quand on décide de choisir un projet puis d'investir temps, ressources, argent, on pense déjà à "c'est qui le public cible de ce film-là ? Qu'est-ce que ça raconte ? [...] Je vais le vendre à qui ? [...] J'irai le 'pitcher' à quel distributeur ?" ». Comme mentionné dans le chapitre 3, la participante 4 explique que cette considération est d'abord liée aux demandes de financement. Ces témoignages sont d'importants moments de découverte, un tabou était anticipé à ce sujet : une histoire influencée par des considérations économiques pourrait être perçue comme inauthentique. C'est au contraire sans gêne que les participant.es avouent cette influence dès la conception. Peut-être est-ce parce qu'elle est

perçue comme une fatalité étant donné le contexte de production, ou encore parce que ces considérations ne nuiraient pas au contenu, comme l'avance le participant 3 :

« Dans un monde idéal, tu veux [...] aussi que ça rejoigne un public très, très large. [...] quand je donne des commentaires d'un point de vue créatif, oui, il y a cette notion-là derrière, mais jamais la notion de rentabilité ou de succès commercial ne va devenir quelque chose qui va nuire à la vision, qui viendrait "tame down" [...] la force de la signature. [...] La vision prime. [...] Mais pourquoi pas avoir des commentaires qui font en sorte que non seulement ça nourrit la vision, pis ça la pousse plus loin, pis en même temps, c'est commercial ».

Le croisement des dimensions se déploie également dans la question de la charge de travail des producteur.rices. Pour certain.es participant.es, c'est l'équilibre entre l'ampleur de l'apport artistique, la rémunération et les tâches administratives de leur compagnie qui est un enjeu. Les possibilités de revenus sont parfois sacrifiées pour le bien des dimensions artistiques des œuvres, par exemple pour les participantes 1 et 4 qui choisissent de développer de plus petits volumes, mais qui peinent pourtant à participer autant que souhaité créativement, car il faut « faire rouler la boîte » (P1).

Puisque les ressources sont finies, leur allocation est donc importante pour mener à bien l'entièreté du projet. En tant que médiateur.rices, les producteur.rices doivent s'assurer du bon déroulement des collaborations sur le plan créatif, mais aussi sur le plan de la négociation des rémunérations, comme l'explique la participante 1 : « il y a un côté créatif parce que c'est de trouver les bonnes personnes, comme il y a un côté plus administratif qui va être de trouver les bonnes personnes au bon budget, les payer, les gérer et comme, encadrer ce projet-là ».

#### 4.2 Croisement pour une pérennité de l'activité

Le participant 3 explique que la rentabilité de son entreprise, qui aurait mis du temps à s'installer, n'apporte pas de grands profits, mais lui permet surtout de rester viable, d'« être dans une certaine position confortable », « d'être fonctionnel ». D'après ces propos et ceux des autres participant.es, il semblerait que la plupart des producteur.rices de films au Québec pourrait difficilement assouvir un désir de profits importants, contrairement à la représentation qui en existerait, étant donné le contexte de production au Québec et le fait que la viabilité d'une œuvre serait déjà un défi.

La volonté de s'assurer de la possibilité de commercialiser l'œuvre viendrait donc plutôt d'une pression, du fait qu'elle est souvent, pour les producteur.rices chef.fe d'entreprise, liée à la pérennité de leur activité. La

pression est double : celle des investisseurs dans le cas où de gros financements seraient obtenus, et celle de la précarité des producteur.rices, qui veulent assurer un futur stable pour leur carrière et leur entreprise.

La feuille de route financière de l'entreprise joue un rôle dans le financement qu'il obtient pour ses projets ; c'est donc une considération dès le choix des projets pour le participant 3, comme expliqué dans le chapitre

3. Ce participant ajoute :

« à chaque fois que je reverse une participation au revenu, qu'un film fonctionne commercialement, je sécurise ma position future pour quand je vais m'adresser à ces investisseurs-là, ils vont me faire confiance. [...] Donc, s'ils jugent que l'œuvre [...] présentée est forte et a un potentiel commercial, si nous aussi on voit ça, on embarque ».

Ce participant relativise la première pression mentionnée, dans le cadre d'un financement public plutôt que privé. Il explique cependant que ces financements peuvent restreindre la liberté créative, ce qui semble paradoxal (une quantité de ressources plus importantes pourrait sembler permettre d'aller plus loin dans l'expression concrète de la vision artistique) :

« plus mon budget est élevé, plus que je délaisse cette liberté, plus que je me rapproche d'un certain conformisme. [...] plus c'est cher, les investisseurs vont commencer à penser plus comme des investisseurs privés. Mais si c'est un petit montant, c'est correct, regarde, on prend une chance, on s'essaye. [...] ma capacité à bien utiliser les moyens à ma disposition diminue au fur et à mesure que les moyens augmentent [...] parce que le message qui est perçu par les fournisseurs, les techniciens, les agents, les acteurs, tout ça, c'est "C'est un gros film, on va charger la palette" ».

Le participant 3 parle également d'une « équation commerciale » entre les retombées possibles, selon l'audience prévue, et le budget. Il explique :

« Je ne peux pas faire un "[nom d'un film produit qui serait de niche]" à 10 millions de dollars. Je ne vais jamais financer ce film-là. [...] C'est-à-dire que plus mes ambitions scénaristiques sont élevées, plus, malheureusement, on n'a pas le choix d'avoir devant nous un scénario qui a aussi une promesse commerciale. [...] c'est que ce n'est pas des subventions, la SODEC/Téléfilm, c'est des investisseurs [pour les longs-métrages]. Donc, s'ils mettent 2,5 millions sur un film, ils veulent revoir la couleur de leur argent ».

Ces deux pressions auraient un impact sur les projets choisis, donc sur la dimension artistique du métier. Notre interprétation de ces propos est qu'un équilibre entre les deux dimensions serait nécessaire pour

continuer à exercer sur le long terme : une possibilité de commercialisation des œuvres pour s'assurer de la pérennité des entreprises de production, et une force créative pour conserver une bonne réputation, un public fidèle et une motivation personnelle. La tension des industries culturelles issue des incertitudes structurelles est mise en évidence par ces questions et par la non-homogénéité des acteurs culturels (Hesmondhalgh, 2008, p. 289-290) de la filière.

Comme expliqué au début de ce chapitre, le participant 3 explique une partie du dilemme, qui se joue entre les attentes du public et cette force créative : « Le pire qu'on pourrait faire, c'est de se cristalliser dans une position X, que ce soit comme une boîte de production ou comme auteur. Tu ne veux pas refaire justement la même chose, tu veux évoluer. En même temps, les gens t'attendent parce que tu as un certain style ». La compétitivité du « financement du Cinéma au Québec » renforcerait une volonté de « sortir du lot ». Le participant 3 annonce : « Tu ne peux pas arriver avec un projet de film qui est “*middle of the road*” où on a à peu près déjà vu ça. On n'est pas dans une logique à l'américaine ». La comparaison que font plusieurs participant.es avec le “studio system” états-unien à propos du choix des projets, tel que vu dans le chapitre 3, met une fois de plus en évidence le lien commercial et artistique : certains genres cinématographiques par exemple, plus ambitieux financièrement, peineraient à voir le jour au Québec en raison du contexte de production.

#### 4.3 Croisement via la notion de ligne éditoriale et ouverture sur le concept d'auteur.rice

Certains participant.es abordent plutôt la question du lien entre contenu et considérations économiques sous l'angle de la ligne éditoriale, comme ceux (P2 et P5) qui suivent une ligne plus « grand public ». Iels ne parlent pas d'opportunité de revenus, mais plutôt d'accessibilité de l'œuvre (versus du cinéma « confidentiel » selon le participant 5) et le justifie par une volonté de créer du contenu « populaire », donc qui « s'intéresse à un large public ». Le participant 5 justifie aussi ce choix par l'idée qu'il ne serait pas moral ou éthique de « mettre 2, 3, 4, 5, 10 millions dans un film pour quatre personnes », que ça ne se justifie pas financièrement et au niveau de la charge de travail. Selon lui, le fait d'être employé dans une « grosse boîte » n'impacterait pas sa ligne éditoriale puisque c'est lui « qui décide ».

Quand la participante 2 parle de « graal de la production », nous retrouvons cette question d'équilibre entre les dimensions, que le participant 3 évoque implicitement à travers le terme de « cross overs » : « L'idéal, c'est ce qu'on appelle des “cross overs”, c'est-à-dire que tu fais un film qui va rejoindre à la fois un public cinéophile, pis à la fois un large public, dit plus populaire ». La participante 2 parle d'oscillation entre le « divertissement » et le « drame », sans pour autant parler de considérations commerciales : « de manière générale, même nos films plus “de divertissement”, il y avait quand même toujours un propos. Mais des fois, c'est un petit peu plus léger, des fois, c'est un petit peu plus dramatique. On oscille là-dedans ». Comme

pour répondre à un à priori, elle précise spontanément que, même si sa ligne éditoriale est plus tournée vers le « grand public », « les films [...] se ressemblent pas nécessairement [...] dans les sujets ».

Ici se pose la question de la distinction entre le cinéma d'auteur et du cinéma grand public<sup>51</sup>, qui n'est pas faite explicitement par les participant.es. La définition de cinéma d'auteur semble claire pour certains : le participant 3 le définit comme « des films qui sont à la fois scénarisés et réalisés par la même personne. Souvent des œuvres qui sont peut-être un petit peu plus personnelles ou en tout cas des œuvres pour lesquelles le réalisateur ou la réalisatrice a un grand sentiment d'attachement ». Le participant 5 confirme : « films d'auteur, c'est film écrit et réalisé par... [la même personne] ». Pourtant, la participante 2, qui produit majoritairement des films qui ont des auteurs et réalisateurs distincts, explique que ses films « grands public » ont « un petit quelque chose auteur ». De plus, le terme de cinéma commercial n'est jamais utilisé par les participant.es, et le lien entre film commercial et film grand public n'est pas explicité. La distinction entre cinéma d'auteur et cinéma grand public n'est pas toujours évidente, comme nous pouvons le voir avec le propos du participant 5 :

« Ce qui est difficile dans la production c'est, de 1), choisir les bons projets, et de 2), les amener à maturité pour respecter la vision des auteurs et faire en sorte que c'est un film qui... J'allais dire "plaise au public", mais qui doit être fabriqué pour une consommation large. On peut faire des films d'auteur plus pointus, mais ça demeure quand même un produit, un art qui doit être consommé ».

Lorsque la question lui est posée directement, à savoir si la distinction entre films d'auteur et grand public devrait être faite, il développe, utilise des exemples de films qu'il considère comme d'auteur qui ont connu un succès commercial<sup>52</sup> : « *Incendie*, c'est un film d'auteur, puis c'est un film grand public ». Il évoque que ces étiquettes viendraient peut-être de festivals.

De manière générale, nous pouvons clairement identifier le processus de développement, à travers les propos des participant.es, comme étant collectif, notamment à travers l'implication de nombreux acteurs et

---

<sup>51</sup> Souvent appelé « cinéma commercial » dans la littérature académique, pour le distinguer du cinéma d'auteur, comme le fait par exemple Christian Poirier dans son deuxième tome de l'ouvrage *Le cinéma québécois : à la recherche d'une identité ?* 2024-08-23 13:33:00. Toutefois, nous n'utiliserons pas cette expression puisqu'il a été observé que le cinéma d'auteur n'est pas épargné par les considérations commerciales.

<sup>52</sup> D'après la plateforme IMDbPro, le film *Incendies* aurait fait plus de 10 millions de dollars américains de box-office à ce jour : [https://www.boxofficemojo.com/title/tt1255953/?ref=bo\\_ser\\_1](https://www.boxofficemojo.com/title/tt1255953/?ref=bo_ser_1)

départements dans la conception de l'œuvre. De plus, la remise en question de l' « opposition traditionnelle entre artiste et personnel de soutien » (Benghozi et Paris, 2013) ressort clairement de ces entretiens. Si, au même titre que d'autres chefs de départements, les producteurs sont parfois amenés à s' « approprier l'œuvre » (P1) et à avoir un apport à l'œuvre tel qu'il lui donne des caractéristiques fondamentales (nous pensons au propos de la participante 1 qui explique que le film sera « différent » selon le producteur ou le directeur de la photographie), alors tous ces éléments combinés nous amènent à ouvrir la recherche sur la remise en question de la notion d'auteur de l'œuvre, comme le fait notamment Howard Becker :

« laquelle des principales catégories de participants joue un rôle prépondérant aussi incontesté dans la réalisation d'un film ? Les tenants du cinéma d'auteur soulignent qu'un film doit se concevoir comme l'expression de la sensibilité et de l'imagination du metteur en scène, qui gouvernent tout [...]. D'autres pensent que c'est le scénariste qui a la maîtrise effective du film si on le lui permet, tandis que d'autres encore estiment que le cinéma est un art d'acteurs. [...] Aljean Harmetz (1977) a bien démontré qu'E.Y. Harburg et Harold Harlen, auteurs de la musique du Magicien d'Oz, avaient déterminé le découpage du film » (Becker *et al.*, 2010, p. 45-46).

Esquenazi quant à lui, en reprenant les propos de Becker, parle même d'une « tendance à cacher sous le nom d'un.e auteur.rice particulier.ère la totalité du travail qui a conduit à la réalisation d'un film » (Esquenazi, 2007, p. 126). Cette notion semble aussi porter débat sur le terrain ; le participant 5 explique par exemple que la mention « un film de », accordée assez communément aux réalisateurs même lorsque les scénaristes sont distincts, serait un enjeu auprès de la SARTEC. Chantal Cadieux, présidente de la Société, écrivait effectivement une lettre à ses membres et partenaires en juillet 2019<sup>53</sup>, décrivant ce « crédit possessif » comme « narcissique » et comme allant « à l'encontre des normes minimales établissant l'égalité d'importance et de rang scénariste-réalisateur ». Elle poursuit :

« Sans le scénario, personne ne saurait quoi tourner ni disposer, au montage, du matériel pour offrir une œuvre, que le scénario à tourner soit basé sur une histoire originale ou inspirée d'une œuvre préexistante. Et c'est avec le concours d'autres auteurs, comme le compositeur de la musique, et d'une panoplie de créateurs, de techniciens, d'interprètes, de producteurs et de

---

<sup>53</sup> Disponible sur le site de la SARTEC : <https://www.sartec.qc.ca/nouvelles/544/>

professionnels qu'un film voit le jour. L'œuvre cinématographique est une œuvre de collaboration ».

Cette collaboration, cette construction collective de l'œuvre, est donc reconnue aussi bien sur le terrain que dans la théorie. Au-delà des implications légales, la question se pose à un niveau moral, notamment lorsque la « vision » est définie à plusieurs.



## CONCLUSION

Ce mémoire propose une réponse à la question de recherche présentée, à partir de l'analyse de cinq trajectoires de producteur.rices : l'apport du.de la producteur.rice au développement de l'œuvre de fiction se situerait au croisement entre les dimensions artistiques et économiques de sa pratique, puisque ses rôles sont multiples, touchent aux deux dimensions et se rencontrent, au sein d'un même projet, mais aussi à un moment donné pour plusieurs projets.

Les réponses des participant.es aux questions portant sur la notion de succès renforcent cette conclusion : les considérations économiques et commerciales seraient perçues comme un moyen d'atteindre une fin, car la notion de qualité, de fierté, la portée de l'œuvre et la capacité de continuer à produire dans de bonnes conditions seraient au premier plan. Cette motivation pourrait être intrinsèque, ou la conséquence de la relativisation des attentes commerciales, dans un contexte québécois où les opportunités commerciales, en termes de retombées économiques en diffusion, seraient limitées.

La concrétisation des œuvres étant dépendante du financement étatique, le contexte québécois est également très compétitif, ce qui favorise ce croisement : les textes sont l'objet de plusieurs collaborations afin de constituer un dossier des plus solides. Ces collaborations seraient à la fois un des défis du métier de producteur.rice, à la fois une grande source de satisfaction.

Qu'ils soient plutôt optimistes ou pessimistes quant au futur de la création cinématographique au Québec, la passion des participant.es pour les dimensions artistiques du métier semble être suffisamment forte pour peser contre des conditions de travail stressantes, qui poussent certain.es de leurs collègues à quitter l'entreprise qu'ils ont fondé, soit pour se joindre à une entreprise qui détient plus de moyens, soit pour accrocher « leur chapeau » (P1). Nous pouvons sentir une forme de solidarité entre les producteur.rices, qui se manifeste par exemple dans la formation d'associations comme l'UPPCQ, qui a pour priorité de « créer un milieu juste et solidaire ensemble », pour défendre ensemble leurs intérêts et « trouver des solutions communes »<sup>54</sup>, ou encore par un désir de faire rayonner la culture québécoise.

Ainsi, cette recherche fait la lumière sur le métier de producteur.rice, en faisant parler le terrain sur l'apport artistique de ces dernier.ères dans un contexte où les possibilités commerciales sont limitées. Elle comporte cependant certaines limites. En voici quelques-unes. Dans un premier temps, il aurait été intéressant

---

<sup>54</sup> Comme indiqué sur le site web de L'Union des Producteurs et Productrices du Cinéma Québécois: <https://uppcq.com/> et <https://uppcq.com/devenir-membre/>

d'interroger davantage de producteur.rices d'entreprises à gros volume, à la ligne éditoriale de grand public, et qui ne sont pas chef.fe d'entreprise de leur compagnie, pour recueillir plus de réponses aux questions suivantes : est-ce que la ligne éditoriale du.de la producteur.rice est influencée par celle de l'entreprise ? Est-ce que les attentes de rentabilité sont plus importantes dans une entreprise à fort volume ? Cependant, la mesure d'une recherche de mémoire de Maîtrise permettrait difficilement de faire plus de cinq analyses profondes, et l'éventail de profils, en termes de ligne éditoriale et d'expérience, reste tout de même intéressant.

Dans un second temps, bien que l'accent mis sur le développement fut pertinent pour répondre aux interrogations initiales, l'apport artistique des producteur.rices pendant le reste du processus de production d'une œuvre mérite également d'être étudié. Certain.es participant.es semblaient surpris que l'accent soit mis sur le développement, pourtant plusieurs d'entre eux.elles soulignent son importance. Il semblerait que la grille d'entretien ait naturellement amené les participant.es à aborder des sujets qui ne cadraient pas directement avec la question de recherche, notamment les défis liés au manque de financement, les systèmes de points et la question de performance des entreprises, les défis des producteur.rices en début de parcours, la réécriture en production et au montage, les collaborations en production et postproduction, les coproductions, etc. Ces sujets n'ont pas été inclus dans l'analyse, mais pourraient faire l'objet de recherches futures.

Enfin, il aurait été possible et intéressant de privilégier une méthodologie alternative : l'étude de cas de textes créatifs spécifiques et les apports artistiques dont ils font l'objet. Cette méthode aurait toutefois rendu l'anonymat des participant.es difficile, puisque le contenu des œuvres aurait été considéré comme des informations identificatoires. De plus, elle n'aurait pas permis de faire parler le terrain et de recueillir leur trajectoire, ce qui un élément central de cette approche constructiviste et structuraliste.

**ANNEXE A :**  
**JOURNAL DE BORD**

- SECTION 1 : éléments de contexte
  
- SECTION 2 : langage non-verbal
  
- SECTION 2 : non-dits
  
- SECTION 3 : « moments de découverte »
  
- SECTION 4 : autres notes

## ANNEXE B : TECHNIQUES D'ENTRETIEN

- Pour clarifier l'objectif de l'enquête :
  - « Nous vous demandons votre point de vue, votre témoignage »
  - « Vous êtes invité.e à raconter des anecdotes de travail et personnelles, si vous vous sentez à l'aise de le faire »
  - « Le but de cette enquête est de faire un portrait de votre trajectoire, pour montrer qu'il existe une diversité d'approches en tant que producteur.rice »
- Mise en confiance :
  - « Est-ce que vous vous sentez à l'aise de partager votre expérience sur... »
  - « N'hésitez pas à me dire honnêtement si vous souhaitez passer à une autre question, ou si vous souhaitez éviter certains sujets »
- Encouragement :
  - Approbation du regard
  - « Vous êtes invité.e à répondre avec le plus d'informations possibles, le plus d'idées »
  - « Comment vous sentez-vous quand vous pensez à... ? », « quelles émotions est-ce que ça vous évoque ? »
- Relance :
  - Suggérer des interprétations, puis « est-ce comme ça que vous le voyez ? »
  - « Pouvez-vous m'expliquer davantage ce que vous entendez par... ? »
  - « Pouvons-nous revenir sur le sujet de... ? », « Pouvez-vous me l'expliquer à nouveau avec plus de détails ? »

## BIBLIOGRAPHIE

- Adorno, W. T. et Horkheimer, M. (1974). La production industrielle des biens culturels. Dans *La dialectique de la raison* (p. 129-176). Gallimard.
- Alpozzo, M. (2008). Les stratégies du pouvoir selon Michel Foucault. *Blog critique & métaphysique*. <http://marcalpozzo.blogspot.com/archive/2008/07/26/les-strategies-du-pouvoir-selon-michel-foucault.html>
- Arnold, S. (2016). Netflix and the Myth of Choice/Participation/Autonomy. Dans K. McDonald et D. Smith-Rowsey (dir.), *The Netflix Effect: Technology and Entertainment in the 21st Century*. Bloomsbury.
- Attallah, P. (1989). *Theories de la communication: Histoire, contexte, pouvoir*. Presses de l'Université du Québec et de la Télé-Université.
- Barnes, J. A. (1970). *Sociology In Cambridge*. Cambridge University Press.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'«entretien ethnographique». *Politix*, 9(35), 226-257. <https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966>
- Beaudoin, D. (2017). Les Québécois boudent-ils les salles de cinéma? La réponse en carte et graphiques. *Radio Canada.ca*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1041538/situation-salles-cinema-recettes-frequentation-carte-graphiques>
- Becker, H. (2013). Avant-propos. Inventer chemin faisant: comment j'ai écrit Les mondes de l'art. Dans P.-J. Benghozi et T. Paris, *Howard Becker et les mondes de l'art: Colloque de Cerisy*. Éditions de l'École Polytechnique.
- Becker, H., Menger, P.-M. et Bouniort, J. (2010). *Les mondes de l'art* (2<sup>e</sup> éd.). Flammarion.
- Bellerive, K. et Yelle, F. (2016). Contributions des féminismes aux études en communication médiatique. Dans *Perspectives critiques en communication. Contextes, théories et recherches empiriques* (p. 279-304). Presses de l'Université du Québec.
- Benghozi, P.-J. (1990). *Un saltimbanque gestionnaire: Le producteur de films*. HAL. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:hal:journl:hal-00263221>

- Benghozi, P.-J. et Paris, T. (2013). *Howard Becker et les mondes de l'art: Colloque de Cerisy*. Editions Ecole Polytechnique.
- Benjamin, W., Jephcott, E., Livingstone, R. et Eiland, H. (2008). *The Work of Art in the Age of Its Technological Reproducibility, and Other Writings on Media*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1nznfgns>
- Benveniste, É. (1974). L'appareil formel de l'énonciation. Dans *Problèmes de linguistique générale* (vol. 2, p. 79-88). Gallimard.
- Berland, J., Straw, W. et Tomas, D. (1996). Introduction: The Art as Theory / Theory and Art Conference . JSTOR. Dans J. BERLAND, W. STRAW et D. TOMAS (dir.), *Theory Rules* (p. 3-20). University of Toronto Press. <http://www.jstor.org/stable/10.3138/9781442664647.3>
- Bouchard, G. (2003). Un monde à repenser: la crise des imaginaires, la mondialisation et les petites nations. Dans G. Tremblay, *Panam : industries culturelles et dialogue des civilisations dans les Amériques* (p. 25-45). Presses de l'Université Laval.
- Bouchard, G. (2011). Qu'est ce que l'interculturalisme ? / What is Interculturalism? *McGill Law Journal / Revue de droit de McGill*, 56(2), 395-468. <https://doi.org/10.7202/1002371ar>
- Bouquillion, P. (2005). La constitution des pôles des industries de la culture et de la communication. Entre « coups » financiers et intégration de filières industrielles. *Réseaux*, 131(3), 111-144.
- Bouquillion, P. (2019). Digital Audiovisual Platforms, Between Transnational Flows and National Frameworks. Dans *Digitalization of Society and Socio-political Issues 1* (p. 107-115). <https://doi.org/10.1002/9781119687177.ch10>
- Bourdieu, P. (1984). Espace social et genèse des « classes ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, 3-14. <https://doi.org/10.3406/arss.1984.3327>
- Bourdieu, P. (1987). *Choses dites*. Éditions de Minuit. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb366304030>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Caldwell, J. T. (2008). *Production Culture: Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television*. Duke University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctv11sn72d>

- Carey, J. W. et Adam, G. S. (2008). *Communication As Culture, Revised Edition : Essays on Media and Society*. Taylor & Francis Group.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=356343>
- Casetti F. (2011). Back to the motherland: The film theatre in the postmedia age. *Screen*, 52(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1093/screen/hjq049>
- Chaniac, R. et Jézéquel, J.-P. (1998). Public du cinéma et public de la télévision. Dans *Télévision et cinéma. Le désenchantement*. (p. 71-91). Nathan.
- Chantepie, P. et Paris, T. (2021). *Économie du cinéma*. La Découverte.  
<https://doi.org/10.3917/dec.chant.2021.01>
- Chaplin, Felicity. (2019). *Stars and the off-screen spectacle of film festivals: Charlotte Gainsbourg at Cannes*. <https://doi.org/10.1080/19392397.2019.1673007>
- Comité d'examen des mandats – SRC, ONF, Téléfilm. (1996). *Faire entendre nos voix. Le cinéma et la télévision du Canada au 21e siècle*. Ministère des Approvisionnement et Services Canada.
- Couture-Telmosse, A. (2018). *Producteurs : une étude de leurs apports à la créativité en cinéma et en télévision au Québec* [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal].  
<https://archipel.uqam.ca/12248/>
- Creton, L. (2020). *Économie du cinéma. Perspectives stratégiques* (6e édition). Armand Colin.
- CRTC. (1999, 17 décembre). *Avis public CRTC 1999-197: Ordonnance d'exemption relative aux entreprises de radiodiffusion de nouveaux médias*. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. <https://crtc.gc.ca/fra/archive/1999/pb99-197.htm>
- Cullen, C. (2017). Netflix to commit \$500M over 5 years on new Canadian productions: sources. *CBC News*.  
<https://www.cbc.ca/news/politics/netflix-canadian-content-broadcaster-1.4309381>
- De Sardan, J.-P. O. (1998). Émique. *L'Homme*, 38(147. Alliance, rites et mythes), 151-166.
- Dixon, W. W. (2013). *Streaming. Movies, Media, and Instant Access*. The University Press of Kentucky.
- Ellis, J. (1982). Cinema as cultural event. Dans *Visible fictions : cinema, television, video* (p. 23-37). Routledge.

- Esquenazi, J.-P. (2006). Principes d'une sociologie des institutions de discours. *Questions de communication*, 9(1), 335-356. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7941>
- Esquenazi, J.-P. (2007). Éléments de sociologie du film. *Cinémas*, 17(2-3), 117-141. <https://doi.org/10.7202/016753ar>
- Feenberg, A. (2014). La médiation est le message. Rationalité et pouvoir dans la Théorie critique de la technologie. *Illusio. Théorie critique de la crise*, 2(12/13), 524-545.
- Fortier, C. (2019). *Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec en 2018*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/cinema-audiovisuel/profil-audiovisuel-2018.pdf>
- Fortier, C. (2021). *Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec. Édition 2021*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/profil-de-lindustrie-audiovisuelle-au-quebec-edition-2021.pdf](http://statistique.quebec.ca/fr/fichier/profil-de-lindustrie-audiovisuelle-au-quebec-edition-2021.pdf)
- Gaulejac (de), V. (2014). *La société malade de la gestion* (2<sup>e</sup> éd.). le Seuil.
- George, É. (2014). Éléments d'une épistémologie critique en communication. Au carrefour et au-delà de l'école de Francfort, des Cultural Studies et de l'économie politique de la communication. Dans É. George et F. Granjon, *Critique, sciences sociales et communication* (p. 97-136). mare & martin.
- George, É. (2022a). Études en communication et perspectives critiques: interrogations et propositions. Dans F. Aubin, É. George et J. Rueff, *Perspectives critiques en communication. Contextes, théories et recherches empiriques* (vol. 2, p. 385-417). Presses de l'Université du Québec.
- George, É. (2022b). *Les centres de données (Data Centers) et leur implantation géographique entre logiques économique et écologique : Et la souveraineté dans tout ça ? Analyse à partir de l'Irlande et du Québec* [Présentation PowerPoint].
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. University of California Press.
- Giddens, A. (1991). *Social Theory And Modern Sociology*. Polity Press. <https://archive.org/details/AnthonyGiddensSocialTheoryAndModernSociology1991Polity/page/n25/mode/2up>



- Granjon, F. (2015). Des fondements matérialistes de la critique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (6). <http://journals.openedition.org/rfsic/1257>
- Hesmondhalgh, D. (2008). Industries culturelles et cultural studies (anglophones). Dans H. Glevarec, É. Macé et É. Maigret, *Cultural Studies. Anthologie* (p. 275-294). Armand Colin / Ina.
- Jacquinet, G. (1994). Le Documentaire, une fiction (pas) comme les autres. *Cinémas*, 4(2), 61-81. <https://doi.org/10.7202/1001023ar>
- Joly, M. (2017, 28 septembre). *Lancement de Canada créatif - l'honorable Mélanie Joly, ministre du Patrimoine canadien* [Transcription de discours]. Ottawa. [https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2017/09/un\\_canada\\_creatifunevisionpourlesindustriescreativescanadiennes.html](https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/nouvelles/2017/09/un_canada_creatifunevisionpourlesindustriescreativescanadiennes.html)
- Krashinsky Robertson, S. (2019). Netflix says it has exceeded spending on TV and film production in Canada in just two years. *The Globe And Mail*. <https://www.theglobeandmail.com/business/article-netflix-says-its-surpassed-its-500-million-deal-with-department-of/>
- Kymlicka, Will. (1996). *Multicultural citizenship : a liberal theory of minority rights*. Clarendon Press ; [1 online resource (vii, 280 pages)]. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=56523>
- Lavoie, A. (1996). Entretien avec Roger Frappier. *Ciné-Bulles*, 15(2), 24-28.
- Le Gallo, S. et Lomazzi, L. (2022). Butler : corps précaires et performativité. F. Aubin, É. George et J. Rueff, (p. 259-280). Presses de l'Université du Québec.
- Leduc, V. (2008, 11 avril). Le rôle essentiel des producteurs de films et de télévision. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/184502/le-role-essentiel-des-producteurs-de-films-et-de-television>
- Lefebvre, J. P. (1975). Les signifiants et les insignifiants du cinéma québécois. *Cinéma Québec*, 4(8).
- Loiselle, M.-C. (1996). Mains libres aux producteurs? Oui, mais.... *24 images*, (81), 3-3.
- Löwy, M. (2012). *Les aventures de Karl Marx contre le baron de Münchausen. Introduction à une sociologie critique de la connaissance*. Syllepse.

- Lyotard, J.-F. (1980). L'acmé. *Des dispositifs pulsionnels*, 51-65.
- Maigret, É. (2015). Des professions aux logiques de production. La tension standardisation-innovation dans les industries créatives . Cairn.info. Dans *Sociologie de la communication et des médias* (p. 179-200). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.maigr.2015.01.0179>
- Maigret, E. et Rebillard, F. (2015). La nécessaire rencontre des cultural studies et de l'économie politique de la communication. *Réseaux*, 4(192), 9-43. <https://doi.org/10.3917/res.192.0009>
- Manning White, D. (1973). Le sélectionneur: étude sur la sélection des nouvelles. Dans F. Balle et J. G. Padioleau, *Sociologie de l'information* (p. 203-214). Larousse.
- Marceau, S. (2020). *Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec. Édition 2019*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec.
- Marceau, S. (2022). *Profil de l'industrie audiovisuelle au Québec. Édition 2022*. Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec. [statistique.quebec.ca/fr/fichier/profil-industrie-audiovisuelle-quebec-edition-2022.pdf](https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/profil-industrie-audiovisuelle-quebec-edition-2022.pdf)
- Martin, C., de la Durantaye, M. et 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. <https://statistique.quebec.ca/en/fichier/le-modele-quebecois-des-industries-culturelles.pdf>
- Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Société de développement des entreprises culturelles du Québec (SODEC).
- Metz, N. (2019). What does a movie producer do? No, seriously, who really knows? *Chicago Tribune*. <https://www.chicagotribune.com/entertainment/movies/ct-ent-what-does-a-movie-producer-actually-do-0222-story.html>
- Michaux, N. (2021). *Enjeux socio-politico-économiques de la fonction de producteur: travail dirigé* [Document non publié]. Université du Québec à Montréal.
- Miège, B. (2004). Plaidoyer (réaffirmé) pour l'interdisciplinarité et les méthodologies correspondantes . Cairn.info. Dans *L'information–communication, objet de connaissance* (p. 177-232). De Boeck

Supérieur. <https://www.cairn.info/l-information-communication-objet-de-connaissance--9782804146689-p-177.htm>

Miège, B. (2007). Considérations et propositions méthodologiques sur les mutations en cours dans les industries culturelles et informationnelles. Dans P. Bouquillion et Y. Combès, *Les industries de la culture et de la communication en mutation* (p. 229-250). L'Harmattan.

Miège, B. (2017). Chapitre 1. De l'industrie culturelle aux industries culturelles. Dans *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication* (p. 13-45). FONTAINE: Presses universitaires de Grenoble. <https://www.cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/--9782706126437-page-13.htm>

Miège, B., Pajon, P. et Salaün, J.-M. (1986). *L'industrialisation de l'audiovisuel*. Aubier-Montaigne.

Mœglin, P. (2012). Une théorie pour penser les industries culturelles et informationnelles ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (1). <https://doi.org/10.4000/rfsic.130>

Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). (2017). *Statistique sur l'industrie du film et de la production télévisuelle indépendante. Production, financement, diffusion et patrimoine cinématographique*. Institut de la statistique du Québec.

Observatoire de la culture et des communications du Québec (OCCQ). (2020). *Statistiques sur l'industrie du film et de la production télévisuelle indépendante. L'exploitation cinématographique*. Institut de la statistique du Québec. [www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/cinema-audiovisuel/film2020.pdf](http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/culture/cinema-audiovisuel/film2020.pdf)

Pardo, A. (2010). The Film Producer as a Creative Force. *Wide Screen*, 2(2). <https://widescreenjournal.files.wordpress.com/2021/06/the-film-producer-as-a-creative-force.pdf>

Perticoz, L. (2019). Filière de l'audiovisuel et plateformes SVOD : une analyse croisée des stratégies de Disney et Netflix. *tic&société*, 13(1-2), 323-353. <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.3470>

Petit, G. (2018, 23 novembre). *Table ronde sur les métiers de production*. <https://www.inis.qc.ca/nouvelle/metiers-de-production>

Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie*. Editions Denoël.

Piaget, J. (1998). Le constructivisme épistémologique. *Bulletin de psychologie*, 225-233.

- Pires, A. (1997). De quelques enjeux épistémologiques d'une méthodologie générale pour les sciences sociales. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires, *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 3-54).
- Poirier, C. (2004a). *Le cinéma québécois : à la recherche d'une identité? Tome 1 : l'imaginaire filmique*. Presses de l'université du Québec.
- Poirier, C. (2004b). *Le cinéma québécois : à la recherche d'une identité? Tome 2 : les politiques cinématographiques*. Presses de l'université du Québec.
- Poirier, C. (2017). Cinéma, numérique et « multiécranité » au Québec. Considérations empiriques et réflexives. *Recherches sociographiques*, 58(1), 65-91. <https://doi.org/10.7202/1039931ar>
- Poirier, C., Tétu, M., Bourgault, M. et Martet, S. (2015, octobre). *Chantier sur l'adaptation des droits d'auteur à l'ère numérique. État des lieux du secteur Audiovisuel et multimédias*. Institut national de la recherche scientifique. Centre - Urbanisation Culture Société.
- Robin, C. (2007). Conditions de production et contenus, tenir compte de la complexité des productions culturelles. Dans P. Bouquillion et Y. Combes, *Les industries de la culture et de la communication en mutation* (p. 65-76). Editions L'Harmattan. <http://www.harmatheque.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/ebook/9782296037724>
- Schiller, H. (1969). *Mass Communications and American Empire*. A.M. Kelley.
- Spicer, A., McKenna, A. et Meir, C. (dir.). (2016). *Beyond the Bottom Line: The Producer in Film and Television Studies*. Bloomsbury Publishing.
- Taylor, C. 1931-, Gutmann, Amy. et Gutmann, A. 1949-. (1994). *Multiculturalisme : différence et démocratie*. Aubier. <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb35709617t>
- Tremblay, G. (1997). La théorie des industries culturelles face aux progrès de la numérisation et de la convergence. *Sciences de la Société*, 11-23.
- Tremblay, G. et Lacroix, J.-G. (1991). *Télévision, deuxième dynastie*. Presses de l'Université du Québec.
- Tryon, C. (2009). *Movies in the Age of Media Convergence*. Rutgers University Press. <https://www-jstor-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/stable/j.ctt5hjd86>

Voirol, O. (2011). Retour sur l'industrie culturelle. *Réseaux*, 166(2), 125-157.  
<https://doi.org/10.3917/res.166.0125>