

Séminaire Création

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

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

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

(liste au 1^{er} Août 2007)

EUROPACORP STUDIO HOLLYWOODIEN À LA FRANÇAISE ?

par

Pierre-Ange LE POGAM
Directeur général de EuropaCorp

Séance du 3 avril 2007
Compte rendu rédigé par Éliisa Révah

En bref

EuropaCorp, studio hollywoodien à la française ? C'est tout le contraire que s'emploie à démontrer Pierre-Ange Le Pogam, directeur général d'EuropaCorp, qui veut opposer à l'impérialisme des studios américains une alternative européenne, respectueuse de la diversité des talents et exportable partout dans le monde. Assurant sa liberté et son indépendance grâce à une maîtrise des coûts jamais démentie depuis sa création, il y a six ans, avec le cinéaste Luc Besson, la société produit dix films par an et affiche à son palmarès de nombreux succès populaires. Présente sur tous les métiers du cinéma, de la production à la distribution, EuropaCorp a choisi le modèle de la microstructure. Une prise de décision rapide, des films en langue anglaise, un véritable management du système de production et des externalisations judicieuses ont contribué, entre autres, au succès de cette entreprise, bénéficiaire depuis son origine et bientôt cotée en Bourse.

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

Exposé de Pierre-Ange LE POGAM

Dans toute histoire, l'ouverture est capitale. La création d'EuropaCorp n'est évidemment pas le fruit du hasard. À la fin des années 1990, toutes les conditions étaient réunies pour que Luc Besson et moi-même décidions de créer EuropaCorp. Il nous fallait les moyens de faire du cinéma autrement...

3, 2, 1, moteur !

À cette époque, le système français apparaissait bien trop étriqué et victime d'un furieux manque d'ambition. Les institutionnels du secteur étaient Gaumont, Pathé, UGC et Canal Plus. M6 et TF1 venaient de se lancer dans la production de films de cinéma et ne pesaient pas lourd. Quant aux studios américains, ils produisaient une grande quantité de films mais la qualité des projets était souvent décevante. Leurs patrons étaient plutôt des avocats ou des gestionnaires que des créatifs et des inventeurs à l'exception de DreamWorks, où Steven Spielberg est resté un membre éminent des différentes directions stratégiques.

Une demande mondiale inassouvie

Dans le monde entier, les chaînes de télévision, les acheteurs de droits et les distributeurs cinéphiles recherchaient des films qui ne soient pas le seul fruit d'Hollywood. Avec leurs systèmes de distribution mondiaux, les studios américains exportaient leurs films partout dans le monde mais les structures indépendantes de distribution n'y avaient pas accès. Il était essentiel que, dans chaque pays, elles puissent trouver des réponses à leurs attentes.

Nous avons par ailleurs constaté, Luc et moi, le déficit de structures de production dans la plupart des pays d'Europe : même encore aujourd'hui, il n'y a plus beaucoup de projets ambitieux qui puissent se monter, en langue anglaise, depuis l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne ou l'Angleterre. Au Royaume-Uni, les trois ou quatre structures de production qui ont la capacité d'engendrer des projets de qualité sont pour la plupart devenues la propriété des sociétés américaines.

Un cri français

Comme un cri, avec une volonté rebelle et farouche, nous avons voulu résister au déclin du cinéma en France. Les scénarios et les réalisateurs de qualité étaient de plus en plus rares, et le pouvoir restait entre les mains d'opérateurs institutionnels puissants et parfois cyniques. Le déficit de projets internationaux montés depuis l'Europe, enfin, nous poussait à créer EuropaCorp. Il fallait travailler autrement !

Notre idée était de créer une société de cinéma qui ne se limiterait pas à la France et qui pourrait produire des films français et des films en langue anglaise distribués partout dans le monde. Notre connaissance du cinéma mondial et nos contacts nous rendaient crédibles en tant que producteurs de films en anglais.

Afin de convaincre le marché, nous avons imaginé le principe d'un studio qui réunirait l'ensemble des fonctions de la production et de la distribution de longs métrages, et qui fonctionnerait sur le modèle de la microstructure, avec comme maîtres mots efficacité et communication.

Le 15 septembre 2000, j'ai quitté mon poste chez Gaumont ; le 18, nous avons créé EuropaCorp. Notre projet, mûrement réfléchi, avait l'avantage d'être précis et rapide à monter ! Et puis nous avons tout de même, Luc et moi, vingt-cinq ans d'expérience professionnelle dans ce secteur d'activité.

Nos deux premiers films

Très vite, nous avons produit deux premiers films français : *Yamakasi* d'Ariel Zeïtoun et *15 août* de Patrick Alessandrin, avec Jean-Pierre Daroussin, Charles Berling et Richard Berry. Ces deux films, qui ont bien marché, nous ont convaincus de la nécessité de maîtriser l'ensemble des métiers de la production et de créer un studio pour ne laisser à personne le soin de capturer de la marge sur nos films. Nous avons réuni autour de nous le savoir-faire et les talents qui nous permettraient d'atteindre l'excellence dans notre domaine.

Nous étions alors quasiment en état de guerre et clairement paranoïaques ! Mais le secteur n'était vraisemblablement pas très ouvert à l'émergence d'un nouvel acteur. Nous avons donc intérêt à faire nos preuves et nous devons nous donner les moyens de ne faire aucune erreur.

Un film de A à... H

EuropaCorp est le projet original d'un système de production qui intègre l'ensemble des métiers du cinéma, du préfinancement jusqu'aux produits dérivés : l'abc du cinéma...

A, financement et production

La période de devis est évidemment essentielle. Il s'agit de faire en sorte que le film soit la meilleure expression possible, sur le plan artistique, de la vision du réalisateur et du producteur, tout en tenant compte de la réalité économique. Chaque film est un cas particulier mais son financement provient généralement de la prévente aux chaînes de télévision payantes (Canal +, TPS), de la coproduction avec une chaîne hertzienne (TF1, France 2, France 3, M6), du préachat par une chaîne en vue d'une diffusion, de partenaires et de distributeurs étrangers qui peuvent avoir intérêt dès le script à s'emparer des droits du film pour leur pays, et enfin d'investisseurs extérieurs, fonds financiers ou structures économiques particulières. Tous ces éléments de préfinancement constituent le financement du film.

Celui-ci est placé ensuite en perspective de production. Le premier métier que nous développons mieux que d'autres – ceci dit sans aucune arrogance – est celui qui consiste à trouver le bon rapport qualité-prix entre ce qu'on veut faire et combien ça coûte. La durée et les lieux du tournage, le nombre de personnes nécessaires dans l'équipe, les décors et les équipements : nous avons une expertise sur tous ces sujets, et des collaborateurs d'excellent niveau, qui savent faire du cinéma. Nous faisons dix films par an environ. C'est notre métier, comme Hermès fait des sacs. Comme des artisans, nous produisons des films, les uns après les autres, avec l'exigence d'être toujours les meilleurs.

B, distribution et marketing

Nous développons également chez EuropaCorp les métiers de la distribution et du marketing. Ce sont des métiers que nous connaissons bien et que nous maîtrisons parfaitement. Je les ai moi-même longtemps explorés chez Gaumont. Ils sont fondamentaux dans l'univers concurrentiel qui est le nôtre. Nous sommes bien entendu responsables de la qualité des films que nous produisons, mais également de celle des méthodes de marketing et de distribution que nous utilisons. Nous avons souvent des idées inédites par rapport à ce qui se fait d'habitude dans le secteur.

Dans le cadre du GIE Fox Pathé EuropaCorp (FPE), première ou seconde force de distribution vidéo en France selon les années, nous développons par ailleurs le métier d'éditeur vidéo. Il est pour nous essentiel d'avoir la responsabilité éditoriale de nos DVD et d'offrir, en plus du film, un contenu original et riche.

C, vente à la télévision française et D, vente à l'international

La vente aux chaînes de télévision françaises et à l'international constitue, comme je l'ai déjà dit, un geste naturel de préfinancement, mais pas seulement. Nous vendons nos films français en langue française à 25 à 40 pays dans le monde, et nos films en anglais dans le monde entier, à l'exception bien sûr des pays qui ne possèdent aucune structure d'accueil et de distribution. Au cours des deux dernières années, EuropaCorp représentait 40 à 50 % des exportations de cinéma français.

Notre volonté de faire connaître nos films à l'international ne correspond pas à la culture française. Les producteurs de notre pays s'intéressent essentiellement à ce qui se dit sur les Champs-Élysées, à Saint-Germain-des-Prés, dans les bureaux des acheteurs de films de France 2, sur Europe 1 et enfin dans les colonnes de *Libération*, du *Monde* et du *Figaro*. Voilà ce qui focalise l'attention des gens qui font des films en France !

Sans aucun snobisme, je peux affirmer que l'opinion du public de Montpellier, Troyes ou Cherbourg m'importe bien davantage. Et je suis plus soucieux de savoir comment le distributeur brésilien du film, le patron des journaux télévisés de la RAI (Radio Audizioni Italiane) ou le chef du département Cinéma de l'université de Munich trouvent le film que de connaître la position des critiques de *Libération* ! C'est en partie pour cela, je crois, que j'ai connu un beau succès comme distributeur de films en France et dans le monde, et c'est dans cette voie, qu'avec Luc, nous nous sommes résolument engagés. Je cherche à connaître l'avis des spectateurs là où ils sont vraiment, or les 4/5 des entrées en salle ont lieu en province. Il me paraît important de respecter le public provincial et c'est d'ailleurs lui qui, la plupart du temps, nous renvoie les informations importantes sur nos films. Le public parisien est surchargé en offres de films et de spectacles, et la plupart du temps surmené.

Les producteurs français considèrent généralement le potentiel de recettes du secteur international comme nul. EuropaCorp réalise 40 % de son chiffre d'affaires à l'international ! Autant je suis un farouche défenseur de la culture française, autant je trouve que nous devons nous donner les moyens de lutter à armes égales avec ceux qui font le même métier que nous. Le secteur international, de manière générale, est beaucoup trop sous-estimé par les entreprises françaises. C'est une catastrophe de voir le sourire moqueur de certains Anglo-Saxons dès lors qu'un Français prend la parole dans une réunion d'affaires. Offrons à nos talents – réalisateurs, comédiens, producteurs et scénaristes – des cours d'anglais pour leur permettre d'être aussi efficaces dans les médias que leurs homologues allemands, suédois ou hollandais, qui maîtrisent parfaitement les langues étrangères !

D, commerce dérivé

EuropaCorp réunit également tous les métiers du commerce dérivé de la production de films. Notre filiale Intervista s'occupe du commerce des livres tirés de films de cinéma. Nous faisons par ailleurs celui des licences et du merchandising. Nos exigences à l'égard de nos partenaires sont exclusivement qualitatives. Par ailleurs, nous produisons et nous éditons les musiques de nos films. Dans la majorité des cas, nous produisons nos bandes originales en partenariat avec des labels.

E, les films publicitaires

Nous avons une filiale qui produit des films publicitaires. Elle travaille pour les agences de publicité et nous permet de former en accéléré des techniciens et des jeunes talents. Ces derniers expérimentent en effet des processus de travail qu'ils retrouveront ensuite sur des longs métrages.

F, la VOD

Enfin, nous faisons le métier de la VOD, c'est-à-dire la vidéo à la demande. Personnellement, j'y crois beaucoup. Il s'agit de donner l'habitude aux amateurs de cinéma d'un geste payant et

sécurisé de consommation sur ordinateur. L'absence de frontières est également un aspect très intéressant. La VOD constitue une bonne manière de vendre à terme à l'étranger certains films d'accès plus difficile sans passer par les intermédiaires de la distribution locale pour atteindre directement les cinéphiles.

MovieSystem, notre filiale spécialisée dans ce secteur, a manqué de cash et a été vendue à Canal + mais nous surveillons attentivement, chaque mois, son évolution et nous avons passé un accord privilégié avec Canal Play, et Orange. Les revenus de la VOD restent modestes mais ils ont doublé d'une année sur l'autre, et nous croyons beaucoup à la croissance exponentielle de ce média. C'est également une excellente réponse, sous forme de commerce légal, aux actes de piratages.

G, le multiplex de Marseille

Enfin, nous travaillons à la construction d'un multiplex sur le Vieux port à Marseille. Nous avons établi de bonnes relations avec la municipalité à l'occasion des tournages des différents *Taxi*. Ce projet de treize salles de cinéma devrait voir le jour aux environs de 2009.

H, les studios de Saint-Denis

Disposer, en France, d'infrastructures qui nous permettront de réaliser des films ambitieux constituera un atout incontestable, leur financement étant assumé par le promoteur. Nous ne serons que le locataire principal de l'ensemble des studios, pour un certain nombre de films par an. Ils attireront à l'évidence les projets américains de grande envergure, projets qui se dirigent actuellement vers d'autres pays européens, l'Angleterre par exemple. C'est aussi une infrastructure qui sera utilisée par d'autres producteurs français et européens.

Le multiplexe de Marseille et les studios de Saint-Denis sont des projets externalisés. Ils ne pèseront en aucun cas sur les résultats futurs d'EuropaCorp.

Six ans et soixante films

EuropaCorp est donc ce studio verticalement intégré qui regroupe l'ensemble des métiers de la production et de la distribution d'un film. Chez nous, les aspects artistiques et économiques sont étroitement liés. Par ailleurs, nous sommes extrêmement réactifs : contrairement à ce qui se passe dans d'autres sociétés, un problème posé le matin est résolu le soir.

Certains métiers connexes, tels que les effets spéciaux, la fabrication ou le laboratoire, qui n'apportent aucune valeur ajoutée économique, n'ont pas vocation à être intégrés. Je crois beaucoup à la relation client-fournisseur et nous travaillons régulièrement avec des sociétés spécialisées, elles-mêmes en concurrence avec d'autres.

EuropaCorp compte environ 75 collaborateurs à temps plein totalement dédiés à nos différents métiers. Après six années d'activité, nous avons produit ou coproduit 48 films, et avons 65 films dans notre catalogue. Les grandes sociétés de production françaises produisent entre 4 à 7 films par an maximum, avec un effectif bien plus important que le nôtre. Le rythme de 10 films par an est le bon si on observe les énergies dont nous disposons dans l'entreprise. Nous n'avons pas l'intention d'en faire plus.

Avril 2007, deux films en tournage

Comme je vous l'ai dit, l'appétit du marché pour des projets en langue anglaise alternatifs aux projets hollywoodiens est grand. Les nôtres trouvent facilement des financements et au moment où je vous parle, nous tournons deux films en même temps. Le premier, *Hitman*, est actuellement en tournage en Bulgarie, pour la 20th Century Fox, et représente un budget de 24 millions de dollars. C'est un gros film à gérer, avec 95 jours de tournage et deux équipes. Nous faisons partie des sociétés de production choisies par la Fox comme partenaires

potentiels. Sur ce projet, il était plus rentable pour elle de s'associer avec nous. La Fox est par ailleurs demandeuse d'une vision européenne sur le plan artistique, qui lui permettra de mieux vendre le film au niveau mondial.

Le deuxième film que nous produisons en ce moment, avec Liam Neeson en tête d'affiche, est également un projet avec la Fox. Nous avons démarré le tournage de *Taken* fin février à Los Angeles et il se poursuit actuellement à Paris pour huit semaines. Il est réalisé par un jeune metteur en scène français, Pierre Morel, dont nous avons produit le premier film, *Banlieue 13*, il y a deux ans.

Palmarès

Les films les plus récents que nous avons produits ou coproduits sont *Quand j'étais chanteur* de Xavier Giannoli, *Ne le dis à personne* de Guillaume Canet, et *Arthur et les Minimoys* de Luc Besson.

Ce film de Luc a connu un énorme succès en France puisqu'il a enregistré 6,4 millions d'entrées. Je précise que l'on parle généralement d'un succès en France à partir des 3 millions d'entrées. Toutefois, *Quand j'étais chanteur*, avec son million d'entrées, est un très beau score compte tenu de son économie. Avec 3,1 millions d'entrées, *Ne le dis à personne* est également un succès fort.

Nous avons évidemment à notre palmarès la série des *Taxi*. Le premier n'était pas un film EuropaCorp et avait fait 6,3 millions d'entrées. Le second a enregistré 10,2 millions d'entrées, *Taxi 3* en a fait 6 millions, et *Taxi 4* est à 4,5 millions d'entrées, soit un très beau résultat pour un numéro quatre.

Angel-A de Luc Besson fait 900 000 entrées à sa sortie, ce qui est un bon score pour un film en noir et blanc. Certes, c'est un résultat modeste par rapport à l'ambition que nous avons. En revanche, il est vendu dans le monde entier et connaît un beau succès dans plusieurs pays.

DÉBAT

Quitter Gaumont

Un intervenant : *Cette première question sera très simple : pourquoi ne faisiez-vous pas tout cela chez Gaumont ?*

Pierre-Ange Le Pogam : Cette société m'a offert la réussite dont je rêvais pour les projets que je voulais défendre, et on y rencontrait des personnes de grande qualité.

Gaumont, dans les années 1980 et 1990, c'était l'archétype de la grande entreprise française, avec ses strates, ses zones de pouvoir, ses grands-messes et ses séminaires. J'y ai progressé très rapidement. J'étais un grand admirateur de Daniel Toscan du Plantier, véritable visionnaire, et de Nicolas Seydoux : un industriel cinéphile qui voulait investir son argent dans des films ne pouvait que forcer mon respect. À l'époque, je voyais 500 films par an. Je ne vivais que pour le cinéma.

J'ai beaucoup apporté à cette entreprise, et notamment Luc Besson. Quand il a fait *Le Dernier combat*, j'étais patron de la programmation des salles pour Gaumont et Pathé dans toute la France. J'ai vu le film au festival d'Avoriaz et je suis allé voir Luc Besson à la fin de la projection pour lui dire combien je l'avais aimé. Nous ne nous sommes plus quittés. Gaumont en a retiré de la richesse, du confort et de la modernité, jusqu'au *Cinquième élément*, qui a voyagé dans le monde entier et représenté, l'année de sa sortie, la troisième meilleure recette mondiale.

J'ai également établi des relations très complices avec Jean-Jacques Beineix et si *Diva* est resté pendant des mois en salle, c'est parce que j'y croyais. Lorsque le film a reçu le César de la meilleure première œuvre, ce fut évidemment une confirmation. Autre exemple, j'ai convaincu Jean Reno de jouer dans *Les Visiteurs*. Il ne pouvait pas tourner qu'avec Luc Besson et il était important pour sa carrière qu'il joue dans une comédie populaire. À cette époque, j'étais aussi très proche d'Alain Poiré et je l'ai aidé à produire *Dîner de cons*, de Francis Veber, qui a attiré un large public.

Tous ces films ont fait le succès de Gaumont entre 1995 et 1998 et je croyais passionnément aux possibilités de cette société, au point de refuser l'offre que me faisait Disney de son poste de président pour l'Europe et la France. J'avais été choisi parmi 63 candidats, mais je ne souhaitais pas travailler pour une société américaine. Cela ne m'a pas empêché de convaincre le patron de Disney de travailler avec nous, dans le respect, et c'est ainsi qu'est née Gaumont Buena Vista. J'apportais ainsi à Nicolas Seydoux tous les films Disney.

Gaumont Buena Vista réunissait le meilleur du cinéma français et américain. La société distribuait les films dans des conditions exceptionnelles et utilisait des méthodes de marketing efficaces. De nombreux cinéastes européens voulaient travailler avec nous. Nous étions en mesure de franchir de nouvelles limites et de mener une politique ambitieuse. Au cours des séminaires qui réunissaient les 140 cadres, je n'avais qu'un credo, l'excellence, et cela semblait nous réussir.

Malheureusement, ce tableau avait été un peu terni par deux incidents de parcours. J'avais acheté les droits de *Bagdad Cafe* et on m'avait interdit de le distribuer lors d'une réunion très humiliante avec les patrons de Gaumont. J'ai dû rendre le film, et le laisser partir chez Marin Karmitz. Plus tard, il s'est produit le même événement avec *Taxi*. Nicolas Seydoux m'a interdit de produire et distribuer le film avec Luc Besson : selon lui, mon travail consistait à conforter ce dernier comme réalisateur et pas à l'encourager à devenir producteur. Ce deuxième désaccord a définitivement brisé la confiance que j'avais dans l'entreprise, d'autant que *Taxi* a connu un énorme succès.

L'affectif entre pour beaucoup dans nos métiers. Malgré toute l'admiration que j'avais pour mon patron, j'avais désormais le sentiment que l'entreprise tournait le dos à la modernité. Toscan du Plantier avait été viré et Nicolas Seydoux devenait moins curieux. Puisqu'on ne voulait pas me suivre dans mes projets, j'avais tout intérêt à les mener de mon côté.

Un bon projet est un projet rentable

Int. : *Alors que la plupart des sociétés de production ont une tendance naturelle à grossir, EuropaCorp privilégie deux facteurs d'efficacité : microstructure et intégration. Quels principes d'organisation mettez-vous en place au quotidien pour être aussi performants ?*

P.- A. Le P. : Je n'aime pas les entrepreneurs qui ne sont pas responsables de leurs économies. Ils montent des projets avec des fonds issus des banques, des marchés financiers et des investisseurs, et déposent le bilan au bout de trois ans. Cela me dérange. Un beau projet est un projet pour lequel l'hypothèse de recettes basse permet au moins de rentrer dans ses frais. Nous avons le souci, Luc Besson et moi-même, de garantir la maîtrise économique d'EuropaCorp, et il est hors de question que l'un de nos projets puisse nous mettre en danger. Nous allons même jusqu'à arrêter un film si nous n'avons pas réuni le préfinancement. Les préoccupations d'ego sont derrière nous. Un film est un bon film du fait de son sujet, de ses perspectives artistiques, mais aussi parce qu'il convainc les acteurs du secteur. L'équation économique de chaque film lui est particulière.

Quant au modèle de la microstructure, il s'est, à proprement parler, imposé à nous. J'ai terriblement souffert, au cours de ma carrière, de la lenteur des mécanismes de prise de décision et de l'opacité du tissu organisationnel à l'intérieur de l'entreprise. Je voulais donc m'offrir, et offrir à tous les collaborateurs, une vie d'entreprise différente, dans laquelle les choix sont tranchés rapidement. C'est d'ailleurs pour nous l'assurance d'une bonne conduite économique de l'entreprise. Le temps de la croissance et du confort viendra sûrement un jour, mais nous devons d'abord conforter notre démarrage.

Chez Studio Canal, pour s'occuper de la vidéo, ils sont dix-huit ; chez EuropaCorp, ils sont deux. Ils font 20 à 30 millions d'euros de chiffre d'affaires par an dans ce secteur ; nous en faisons 30 cette année. Comment est-ce possible ? Nos deux collaborateurs s'appuient sur l'équipe de soixante personnes du GIE FPE. Le tout est de savoir externaliser !

Int. : *Dans une industrie hautement capitalistique et très moderne dans ses structures de financement et de distribution comme le cinéma, la fabrication reste un véritable artisanat, qui génère de nombreux gaspillages. Quelles économies EuropaCorp réussit-elle à faire dans le processus de production ?*

P.- A. Le P. : Nous tirons tout d'abord des économies de notre capacité à négocier. Quand l'acteur chinois Jet Li fait un film avec Universal, il obtient un salaire de 8 millions de dollars. Lorsqu'il travaille avec nous, il ne reçoit que 200 000 dollars, mais avec un pourcentage sur les recettes futures. Le film est du coup plus facile à entreprendre.

Ensuite, nous décortiquons systématiquement le scénario pour réduire au maximum les coûts de tournage, sans trahir l'ambition artistique du projet. Nous possédons un vrai savoir-faire dans ce domaine, grâce à des directeurs de production d'excellent niveau. Nous ne faisons évidemment pas des miracles, mais par rapport à d'autres, nous avons initié un vrai management du système de production. C'est nouveau en France. La question des coûts, nous nous la posons tout le temps.

Marketing et création

Int. : *Vous êtes très inspirés du modèle américain. Pour répondre à des exigences de marketing et atteindre un plus large public, cela va-t-il jusqu'à remodeler le scénario d'un film ?*

P.- A. Le P. : Lorsque, par exemple, nous vendons des films à Air France, nous ne faisons du recadrage que si le metteur en scène est d'accord. Quant aux films que nous faisons avec les studios américains, le metteur en scène est français et le contrat que nous avons avec lui est rédigé selon la législation française. Nous ne leur laissons donc pas le *final cut*. Mais compte tenu des exigences actuelles d'efficacité, tout le monde est généralement d'accord sur la manière de répondre aux attentes du public. Nous ne sommes plus à l'époque du réalisateur inspiré en lutte contre le monde entier. Nous utilisons les *screening tests*.

Int. : *Vous avez insisté sur le fait que vous considérez le cinéma comme un métier ; un Américain aurait probablement mis en avant cette même philosophie. Par ailleurs, vous avez présenté les succès d'EuropaCorp en fonction de leur nombre d'entrées en salle. Personnellement, je ne suis pas un grand amateur de Taxi... Comment choisissez-vous les films que vous produisez ? Un film improbable comme Little Miss Sunshine pourrait-il germer chez EuropaCorp ou choisissez-vous des films plutôt "marketés" ? Quelle est la dimension européenne dans tout cela ? Et quel sort réservez-vous à la création ?*

P.- A. Le P. : *Taxi ou Le Baiser mortel du dragon* sont des films qui sont difficiles à écrire, mais finalement faciles à produire économiquement car ils répondent à l'appétit du marché international. Ils nous permettent de trouver de nouveaux talents, de démarrer notre activité dans de bonnes conditions et de disposer de moyens croissants pour développer d'autres types de projets. En ce sens, vous avez raison, c'est le même modèle que celui des studios américains.

Dans le métier, EuropaCorp n'a d'ailleurs pas que bonne réputation. Nombreux sont ceux qui pensent que nous n'aimons que l'argent et, certains jours, cela me blesse, moi qui suis un tel passionné du cinéma. J'ai été l'un des premiers à me révolter contre cette habitude française de faire la publicité des films en donnant les nombres d'entrées en salle. On prend les gens pour des imbéciles en faisant comme si un film devait absolument être vu sous prétexte qu'il a attiré 4 millions de personnes ! Nous sommes arrivés à des excès insupportables aujourd'hui en matière de marketing.

Vous savez, je me pose tous les jours les questions que vous venez de soulever, mais le cinéma a changé depuis les années 1970, malheureusement... Nous ne pouvons que faire avec. Tous les secteurs de l'activité économique sont aujourd'hui à la recherche du succès immédiat et, pour ce qui nous concerne, il nous faut bien reconnaître que les spectateurs vont désormais voir des films sans aucune idée de leur metteur en scène. Pouvez-vous me donner le nom du réalisateur de *Little Miss Sunshine* ? Non ! En trente ans, les scénaristes et les metteurs en scène ont perdu une grande partie de leur puissance. Vous comme moi, nous allons voir des produits. *Little Miss Sunshine* en est un parmi d'autres.

Int. : *Mais être différent des Américains, n'est-ce pas justement être capable de produire des projets différents ?*

P.- A. Le P. : Le jour où j'ai découvert *Providence* d'Alain Resnais, mon émotion a été si grande que je suis retourné voir le film deux fois dans la journée. Après avoir été directeur d'une salle Art et Essai au Quartier Latin en 1975, je me suis lancé, entre 1976 et 1981 dans la distribution de films indépendants, avec Tony Molière. J'avais le désir furieux de découvrir le marketing, et de faire en sorte que tous nos films soient des événements lors de leur sortie. J'ai toujours été intéressé par ce qui se passait en dehors de la France : *Mean Streets*, le premier film de Scorsese, *Cria Cuervos* de Carlos Saura, les films de Wajda et de Zanussi, c'est nous qui les avons distribués. C'est bien que j'avais le goût du cinéma de qualité ! À l'époque, je n'étais pas attiré par le cinéma populaire. À force de me démener pour faire connaître les jeunes cinéastes, les grands circuits de distribution m'ont repéré et m'ont invité à venir programmer leurs salles. C'est alors que j'ai découvert que j'aimais le succès. Réunir 500 personnes dans une salle pour aller voir *Elephant Man* de David Lynch, quelle consécration...

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires d'EuropaCorp s'élève à 160 millions d'euros. Depuis sa création, l'entreprise a été bénéficiaire chaque année, et notre capacité de crédits dépasse les 100 millions d'euros, ce qui, pour une société de production, est important. La qualité de la gestion de l'entreprise a rassuré nos partenaires financiers et banquiers. Nos fonds propres augmentent chaque année. Pourquoi est-ce que je vous dis tout cela ? Parce que c'est cette solidité financière confirmée qui nous offre la liberté de mener une politique éditoriale audacieuse, tournée vers les films d'auteurs et le cinéma indépendant. En attendant, les films populaires nous permettent de payer les frais généraux de l'entreprise et de remplir les caisses. Par ailleurs, ils nous apportent une notoriété auprès des acteurs du secteur. Ce sont des films bien faits, divertissants. Nous sommes fiers de chaque film que nous avons produit.

Du particulier à l'universel

Int. : *Qu'est-ce qu'un film universel, que l'on peut vendre dans le monde entier : un film de partout et de nulle part, comme souvent les films américains, ou au contraire un film très ancré quelque part, avec une couleur locale, comme ceux de Marcel Pagnol, qui ont connu un grand succès mondial ? Plus récemment, The Queen de Stephen Frears et Good Bye, Lenin ! de Becker Wolfgang, deux films dotés d'une forte identité nationale, ont également été salués par le public. Quel est donc le créneau d'EuropaCorp : les films français de partout, les films européens ou juste les films "marketés" ?*

P.- A. Le P. : Je me suis occupé de la distribution en salles de *La Gloire de mon père* et du *Château de ma mère*, réalisés par Yves Robert, et j'ai organisé des projections dans toutes les écoles de France. C'est vous dire si j'aime le cinéma de Pagnol ! Mais, encore une fois, les temps ont changé et un film qui sort aujourd'hui ne peut plus exister seul. Le cinéma est accessible à la télévision dans chaque pays du monde. Un film affronte la concurrence de nombreux objets attractifs, les séries télé, les chaînes cinéma, la vidéo, la VOD, les jeux sur ordinateurs, le temps consacré au téléphone portable, au sport... Il est plus difficile qu'auparavant de créer l'évènement, et de distraire les gens de l'ensemble de leurs activités.

Le film universel qui se vend dans le monde entier et qui pourtant a une identité forte ? Mais nous passons notre temps à le chercher ! Je ne crois pas qu'il réponde à un système de production en particulier ; il est inscrit dans la théorie des miracles, et c'est sans doute bien comme ça. Je détesterais d'ailleurs l'idée que l'on puisse édicter une recette en la matière... Comment expliquer, par exemple, que le cinéma allemand, totalement atone depuis quinze ans, produise tout à coup deux excellents films, *Good Bye, Lenin !* et *La Vie des autres* ? Le mystère de la création...

Nous avons produit *Trois enterrements* de Tommy Lee Jones, dont le scénario était absolument formidable. J'ai suivi le projet avec beaucoup d'humilité, car je suis mal placé, originaire de Bretagne, pour savoir quelle est la meilleure manière de filmer le Texas. Comment fait-on un bon film espagnol ou italien ? Chez EuropaCorp, nous ne le savons pas non plus et nous considérons, à la différence des Américains, que nous n'avons pas à imposer nos modes de production. Nous cherchons plutôt à identifier, pays par pays, des producteurs et des réalisateurs de talent avec qui nous pourrions nous associer.

Int. : *Dans quelle mesure vous arrive-t-il de déroger au réalisme économique que vous vous êtes prescrit ? Trois enterrements, de ce point de vue, a-t-il représenté un véritable coup de cœur ou était-il viable économiquement ?*

P.- A. Le P. : *Trois enterrements* est en effet l'exception qui confirme la règle. À l'époque où le film est sorti, c'était la première fois, sur 40 films, que nous nous lancions sans filet. Le film a coûté 13 millions de dollars. Il a connu un joli succès en France et obtenu un score vidéo très honorable. La presse a été bonne et nous sommes même allés à Cannes, pour recevoir deux prix. La vente du film à Canal + et aux pays étrangers s'est effectuée dans des conditions avantageuses. Bref, nous avons réussi à étaler notre investissement et le film sera profitable dans les cinq ans. Aujourd'hui, il n'affiche pas de pertes.

Le retour du scénario

Int. : *Quelle place accordez-vous au scénario et au scénariste ?*

P.- A. Le P. : Je fais partie de ceux qui pensent qu'un film, c'est d'abord un bon scénario. Aux plus belles heures d'Hollywood, les producteurs et les patrons de studio dictaient aux scénaristes les histoires qu'ils devaient écrire et les confiaient ensuite à des réalisateurs. Ce système s'est écroulé avec la génération des Scorsese et Coppola, réalisateurs indépendants et rebelles, auteurs de films en rupture. Ils ont écrit pendant trente ans l'une des plus belles pages du cinéma américain, mais celle-ci s'achève à son tour aujourd'hui. Le pouvoir est revenu dans les studios, on cherche à nouveau des scénaristes et les cinéastes sont de moins en moins "auteurs". En Europe et en France, la tendance est la même mais, contrairement aux producteurs américains, je crois préférable d'associer le plus tôt possible le réalisateur à

l'écriture du scénario.

Chez EuropaCorp, nous recevons environ 900 projets par an, analysés et décortiqués par une vingtaine de lecteurs, issus de tous horizons, qui lisent trois à cinq scénarios par mois. Il est rare qu'un envoi anonyme débouche sur un film. Les scénarios des films que nous produisons proviennent le plus souvent de nos propres idées ou de rencontres avec des scénaristes ou des réalisateurs. L'écriture de scénario est un véritable travail, auquel j'accorde une attention toute particulière en tant que producteur. La part du scénario dans le budget d'un film reste évidemment bien moins importante en France qu'aux États-Unis.

Int. : *Y a-t-il un rapport direct entre l'écriture et le marketing ?*

P.- A. Le P. : Cette question semble avoir tissé la toile de fond de notre débat... J'ai probablement un discours qui laisse transparaître des préoccupations de puissance, et je le revendique. Car nous n'avons pas le choix ! Pour être libres et indépendants, nous devons assumer le rapport de force qui s'exerce de manière permanente entre l'ensemble des sociétés de production. Il nous faut démontrer à tout moment que nous sommes capables de respecter et de faire fructifier le modèle économique que nous avons choisi. C'est la condition *sine qua non* de notre liberté d'action. Chez nous, tout est système, mais pour mieux le contourner !

Chaque projet est un prototype. Il n'y a pas de formules magiques, qu'il s'agisse de l'écriture du scénario, du marketing ou de la réalisation. En tant qu'entrepreneur, je ressens bien sûr la pression de la bonne gestion de la société mais, comme éternel amoureux du cinéma, j'ai conservé intactes ma curiosité et ma passion des films quels qu'ils soient.

Présentation de l'orateur :

Pierre-Ange Le Pogam : assistant directeur puis directeur du cinéma La Clef en décembre 1975 ; il dirige la société de distribution Les Films Molière de janvier 1976 à janvier 1981 ; en février 1981 il dirige la programmation de Gaumont ; il est directeur de la distribution des achats de films et du marketing chez Gaumont en février 1995 ; fin 1992 il crée Gaumont Buena Vista International (Disney) ; il est directeur général du 1^{er} distributeur français de 1993 à 1996 ; en 1997 il est directeur général adjoint de Gaumont, en charge de toute l'activité films Monde : et en septembre 2000 il crée EuropaCorp.

Diffusion août 2007

Le Monde a récemment annoncé l'introduction en bourse d'EuropaCorp. Le 30 mai, la société a obtenu un premier feu vert de l'Autorité des marchés financiers. Elle compte être cotée avant le mois de juillet.
(Le Monde, édition du 5 juin 2007, Rubrique Économie & Finances, page 15)

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>