

# Naissance d'un *showrunner* français ou l'art de produire des séries TV

par

■ **Éric Rochant** ■

Réalisateur

*Showrunner du Bureau des légendes*

## En bref

Les séries se sont affirmées comme un espace de création dynamique, mondialisé, dans lequel la production française a tardé à exister. Avec un accueil critique très positif en France et aux États-Unis, ainsi que des ventes record à l'international, *Le Bureau des légendes*, produit pour Canal+, a fait entrer la France dans le paysage mondial des séries. Cette émergence a exigé la mise en place de modes d'organisation renouvelés. Elle a imposé le délaissement d'un snobisme du monde du cinéma vis-à-vis de la télévision et nécessité qu'émergent des *showrunners*. Ce métier nouveau, clé de voûte de la production des séries, est au carrefour de la production et de la création. Pour un réalisateur français, il imposait d'accepter d'assumer pleinement des fonctions d'organisation et de management, tout en déléguant certaines prérogatives de création. C'est cette mutation qu'a opérée Éric Rochant, cinéaste devenu l'un des premiers *showrunners* à la française.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> juillet 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Le déferlement sur nos écrans de séries américaines de grande qualité témoigne du nouvel équilibre qui s'établit dans l'industrie audiovisuelle, au profit de chaînes payantes audacieuses misant sur la créativité des auteurs. Les pays scandinaves, le Royaume-Uni ou encore Israël ont su prendre ce tournant pour revivifier leur offre télévisée et décrocher des succès mondiaux. La France, quant à elle, se montre moins agile. Pour se hisser à ce nouveau standard, il lui faudra accepter de transformer ses pratiques, de délaissé certains a priori et, surtout, de redistribuer les rôles et les pouvoirs autour d'une nouvelle figure, celle de l'auteur-producteur ou *showrunner*.

En devenant *showrunner* pour la télévision après avoir réalisé sept longs métrages de cinéma, j'ai expérimenté cette reconfiguration des rôles. En France, depuis la Nouvelle Vague, le réalisateur (et non plus le scénariste) est considéré comme le véritable auteur des films. J'ai d'ailleurs toujours écrit les miens sans jamais en être le producteur. Je produis, au contraire, la série *Le Bureau des légendes*, mais n'en suis ni le seul auteur ni le seul réalisateur.

Que l'on fabrique un film ou une série, il faut maîtriser les trois grands domaines de création que sont l'écriture, la mise en scène et le montage. La série a toutefois la particularité de reposer sur deux piliers presque suffisants, l'écriture et les acteurs. Un bon scénario mal interprété donnera un résultat tout aussi médiocre qu'un mauvais scénario. En revanche, une série mal réalisée ne sera pas nécessairement ratée.

Avoir été auteur-réalisateur dans le contexte du cinéma français, c'est avoir eu à dialoguer avec des interlocuteurs extrêmement variés, ayant chacun leur propre langage : producteurs, diffuseurs, financiers, acteurs, techniciens... La fabrication d'un film n'a donc rien d'un art spontané. Elle impose de traverser une série d'étapes qui présentent toutes un risque de déperdition de qualité. Le combat est permanent pour maintenir l'exigence initiale. L'idée est toujours géniale, mais c'est ensuite que les choses se compliquent !

J'ai puisé dans cette expérience pour endosser l'habit de *showrunner*, qui demande de superviser étroitement tous ces métiers. Il faut savoir parler à chacun, ce qui n'est d'ailleurs pas la qualité première des réalisateurs de cinéma : l'on en voit être incapables de communiquer avec certains métiers. Qu'importe, la qualité du film n'en dépend pas. Le *showrunner*, lui, ne peut pas se le permettre.

### La révolution de la série d'auteur

Le paysage audiovisuel américain a connu un bouleversement ces vingt dernières années, avec l'avènement des télévisions câblées, HBO en tête. Étant payantes, leur priorité était non pas d'attirer des annonceurs comme les chaînes classiques, mais de séduire et fidéliser des abonnés. Pour l'emporter, elles devaient se démarquer des programmes traditionnels et du cinéma. C'est ainsi qu'elles ont inventé un format hybride mêlant exigence artistique et plaisir du rendez-vous télévisé. J'avoue qu'au début, je percevais les œuvres de HBO comme des ersatz de films, moins chers et moins bien faits. J'avais pour elles le même dédain que pour la télévision française. Jusque-là en effet, les chaînes étaient comme des espaces vides qu'il fallait remplir d'images. La programmation n'avait d'autre ambition que de combler des cases. Le cinéma partait au contraire d'un désir – celui d'un réalisateur, d'un auteur ou d'un producteur – qui induisait un point de vue fort et singulier. C'est au cinéma et non à la télévision que l'on découvrait de grandes œuvres, et le premier méprisait la seconde.

Les télévisions câblées ont réinsufflé du désir artistique grâce aux séries, en accordant une place centrale à l'auteur dans toute sa subjectivité. Elles lui ont confié les clés de la création. Quiconque soumettait une idée à HBO devait lui démontrer qu'il était le seul capable de la mener à bien tant elle était singulière, plutôt qu'un mercenaire du scénario ou un technicien hors pair. C'est ainsi que David Chase a porté *The Sopranos* ou David Simon *The Wire*, séries à la créativité bien plus audacieuse que la plupart des films de leur époque. *The Wire*, par exemple, réussit l'exploit de se passer de personnage principal et de changer de sujet à chaque saison, le tout brochant un portrait saisissant de la ville de Baltimore et des rapports sociaux aux États-Unis. Citons aussi l'incroyable

force narrative de *Mad Men*, qui parvient à décrire avec une intrigue presque inexistante, mais en sept saisons, le tournant de l'Amérique des années 1950, avec l'avènement de la société de consommation et la libéralisation des mœurs.

Dans le même temps, le cinéma s'enfermait dans un contentement de soi, déployant une surenchère de moyens et d'effets spectaculaires. Or, plus un film est cher, plus il faut le rentabiliser – et donc le standardiser. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la naissance de la série d'auteur américaine, qui vise les adultes, est presque concomitante avec l'essor de films à gros budget adaptés de la bande dessinée, plutôt destinés à un public adolescent.

La série est dotée d'un format et d'une temporalité que le cinéma ne peut pas concurrencer. Avec ses saisons annuelles d'une douzaine d'épisodes, elle prend le temps de déplier des histoires et de creuser des thèmes, quand un film doit avoir tout dit en moins de deux heures. Elle a l'extraordinaire pouvoir de créer le passé de ses propres personnages en le donnant à vivre, dans la durée, plutôt qu'en le suggérant. Elle ouvre un nouvel espace d'expression presque complémentaire à celui du cinéma.

## S'inventer chef d'orchestre

C'est à cette époque que je suis entré dans le monde de la série. Je me reconnaissais dans ce champ créatif qui demandait sensiblement les mêmes qualités techniques que le cinéma, mais qui restait à défricher en France. J'étais porté par l'enthousiasme du pionnier. Avec mon associé Alex Berger, nous voulions profiter de ce format pour raconter l'ascension des oligarques russes, ces hommes d'affaires nés sur les décombres du communisme, qui ont fini par "acheter" leur pays. Nous avons créé une société à cet effet, The Oligarchs Productions.

### La temporalité du désir

Avant de se lancer, encore fallait-il comprendre comment se pratiquait l'art de la série en France, et surtout pourquoi il peinait à décoller. À cette fin, j'ai accepté de prendre en charge deux saisons d'une saga lancée par Canal+ deux ans auparavant, *Mafiosa*. Mon coscénariste et moi disposions de cinq semaines d'écriture en moyenne par épisode, auxquels s'ajoutaient cinq mois de tournage et presque autant de postproduction. À ce rythme, nous ne pouvions proposer une nouvelle saison que tous les deux ans, avec le risque que dans l'intervalle, les spectateurs nous aient oubliés. Le diffuseur devait ranimer chez ses abonnés un désir qui avait eu le temps de s'émousser. Le sacro-saint rendez-vous annuel des séries américaines a toute sa pertinence. Le public a besoin de s'écarter des personnages et de l'intrigue quelque temps, de les digérer, pour les retrouver avec délectation un an plus tard. Si la série revenait tous les six mois, il s'en lasserait.

Malheureusement, les sociétés de production françaises étaient incapables de livrer une nouvelle saison de qualité tous les ans. Leur mode de fonctionnement ne le permettait pas. Pour *Mafiosa*, dont je n'étais pas producteur, on m'avait chargé de mener l'une après l'autre toutes les étapes de la fabrication : écriture, réalisation et montage. L'intention était louable, puisqu'il s'agissait de garantir l'unité stylistique de la saison. Mais comme je faisais tout, le délai de fabrication était incompressible. La seule solution, pour aller plus vite, était de déléguer.

### Une fabrication en simultané

Le rôle de *showrunner* permet justement de concilier un regard singulier d'auteur avec un rythme de travail plus soutenu. Pour proposer une saison par an, il est nécessaire de faire se chevaucher les différentes étapes. Durant le tournage d'une saison, il faut non seulement commencer à la monter, mais encore écrire la suivante en traitant les épisodes presque simultanément – à raison de quatre par quatre pour *Le Bureau des légendes*, par exemple.

Le processus même d'écriture n'est pas plus rapide, mais s'inscrit dans une organisation qui permet de raccourcir les délais de fabrication. Surtout, il n'est plus mené par un auteur unique, mais partagé. Au sein d'un atelier d'écriture, la *writing room* des Américains, les coauteurs échangent sur la création, puis écrivent leurs scénarios respectifs en parallèle. Dans une même logique, le tournage est confié à différents réalisateurs, et plusieurs monteurs interviennent simultanément.

Pour assurer une cohérence stylistique et narrative malgré cette répartition des tâches, il faut qu'un chef d'orchestre supervise l'ensemble. C'est le rôle du *showrunner*. Sa mission de producteur ne tient pas à la recherche de financements (ils sont couverts à 70% par le diffuseur, ainsi que par des coproductions, subventions régionales, ventes à l'étranger...), mais à la maîtrise de la fabrication d'un bout à l'autre de la chaîne. Il dirige les auteurs, réalisateurs, monteurs et techniciens, choisit et prépare les comédiens... Nous pourrions les comparer à ces grands producteurs de musique qui impriment leur couleur à des albums, et dont la patte se reconnaît souvent à travers différents artistes.

Pour la première fois, j'ai donc eu des réalisateurs sous mon autorité. J'ai dû leur insuffler un style de mise en scène, induit par l'écriture. L'implication du *showrunner* est déterminante dans le scénario et les personnages. Le casting, en particulier, est fondamental, car un comédien, aussi génial soit-il, ne sera que moyen dans un rôle qui ne lui convient pas. Ce qui pourrait passer inaperçu le temps d'un film deviendra flagrant dans une série. Avec la troisième saison du *Bureau des légendes* sortie en mai 2017, nous avons écrit et réalisé trente épisodes de près de cinquante-cinq minutes. Comment ne pas se laisser des acteurs principaux dans la durée ? Ils doivent être crédibles certes, mais surtout sincères, charismatiques et profonds. Une bonne histoire ne suffit donc pas : elle doit reposer sur de très bons personnages. Le temps de la série permet justement d'approfondir leur personnalité, de les complexifier, de les transformer et de leur façonner un passé.

En tant que *showrunner*, je prends en charge des tâches que nul autre ne pourrait assumer, car je suis le seul à avoir une vision globale de la série. C'est par exemple moi qui effectue le casting et conduis les répétitions. J'organise des lectures de chaque épisode avec l'ensemble des comédiens, techniciens et réalisateurs. Toute faiblesse d'écriture doit être corrigée, sans quoi elle apparaîtra inmanquablement dans le résultat. Il faudra alors se battre pour la masquer, la compenser ou la contourner. Et quand les bons comédiens patinent, c'est que la scène est mal écrite. Il m'arrive souvent de descendre sur le plateau pour faire répéter les acteurs avant la scène, voire les diriger. Pratique nouvelle par rapport au cinéma français, l'auteur s'invite donc sur le tournage et le supervise. Les réalisateurs, qui n'ont pas la maîtrise complète de l'univers de la série, ont besoin de lui.

### *Une transformation à la française*

Pour instaurer un tel fonctionnement, il a fallu bouleverser les pratiques en cours dans la production française. Lorsque j'ai proposé *Le Bureau des légendes* à Canal+, c'était à une condition : que nous nous organisions pour fabriquer une saison par an. La chaîne était favorable au principe, mais n'avait jamais réussi à le mettre en œuvre. Elle était habituée à des prises de décision séquentielles où elle commençait par amender le scénario, puis lançait la production et, en cas de succès, s'engageait dans une nouvelle saison. Au contraire, je lui demandais de valider simultanément la production de la saison en cours et l'écriture de la suivante. Cela revenait à investir dans deux saisons plutôt qu'une.

Pour obtenir un scénario à temps, nous devions tenir la plume à plusieurs. J'ai donc exigé d'être entouré de coscénaristes. Le coût de développement s'en trouvait augmenté. Somme toute, le diffuseur devait accepter une mise de départ plus élevée, avec par conséquent un risque accru, et devait s'en remettre à des coauteurs et coréalisateurs qu'il ne connaissait pas.

Pour *Le Bureau des légendes*, j'ai mis en place un atelier d'écriture structuré et hiérarchisé. Des scénaristes seniors, dotés d'expérience et de ma confiance, se chargeaient d'épisodes entiers. Des scènes ponctuelles étaient confiées à des juniors appelés à se familiariser à l'esprit et au langage de la série, pour prendre le relais quand un ancien quitterait l'équipe. Enfin, l'atelier accueillait des stagiaires en observation n'ayant, dans un premier temps, aucun droit à la parole. Outre l'obligation de financer un atelier d'auteurs, Canal+ était réticent au principe d'engager des juniors. J'ai dû le convaincre qu'il fallait former dès à présent la relève, pour garantir la continuité de style de la série.

Surtout, le diffuseur a dû revoir sa propre organisation interne, pour adapter son temps de réaction à celui de l'écriture et de la fabrication. Il était inutile de nous échinier à écrire une saison en six mois si Canal+ tardait à valider nos textes et à nous soumettre ses retours. Nous l'avons obligé à lire, réfléchir et réagir très vite – exercice auquel sont rompues les télévisions câblées américaines. Rupture supplémentaire, j'ai obtenu de la chaîne que

ses remarques ne bloquent pas l'avancée du processus, mais qu'elle nous fasse confiance pour les intégrer, en faisant le pari que les textes lui plairaient en temps voulu. C'était pour elle une transformation majeure. Avec le temps, et grâce au succès de la deuxième saison, elle a appris à nous faire confiance et à travailler plus vite.

J'ai importé cette organisation des États-Unis, tout comme l'ont fait les Britanniques, les Scandinaves et les Israéliens. Elle implique la réinvention de tous les métiers qui concourent à une œuvre audiovisuelle. J'espère que l'arrivée de nouveaux diffuseurs en France donnera un nouvel élan à cette logique qui donne la part belle aux auteurs, à la créativité et à l'audace artistique.

## Débat



### L'équation subtile de la délégation

**Un intervenant :** *Votre formation et votre expérience vous avaient-elles préparé à mettre en place des processus aussi structurés ?*

**Éric Rochant :** J'ai toujours voulu faire du cinéma. En attendant d'entrer à l'IDHEC (Institut des hautes études cinématographiques, ancêtre de la FEMIS), j'ai suivi des études de philosophie. Cela traduit probablement un penchant analytique et rationnel, mais aussi un goût pour la pédagogie et une curiosité tous azimuts. Je me suis beaucoup intéressé aux mathématiques. Entre autres expériences, j'ai aussi créé une société de gestion de fonds commun de créances, pour envisager la possibilité de "titriser" le cinéma. À tel point que je suis devenu assez spécialiste de la titrisation !

À une époque de ma vie, j'ai pu me demander si je deviendrais un homme d'image ou de concept. J'essaye peut-être encore de concilier les deux. Quand j'ai sollicité Canal+ pour *Le Bureau des légendes*, je lui ai annoncé que je lui vendais tout autant un projet qu'une méthode structurée. Les deux étaient indissociables.

**Int. :** *Votre processus de création repose sur la délégation de tâches artistiques. En ressentez-vous une frustration ? Comment parvenez-vous à transmettre votre vision à vos scénaristes et coréalisateurs ?*

**É. R. :** Je n'en ressens pas de frustration, tout d'abord parce que j'ai été au centre de la conception initiale de la série. J'éprouve une grande satisfaction à voir des collaborateurs proposer des histoires que je n'aurais pas pu écrire moi-même, mais qui s'intègrent dans une création collégiale. J'ai toujours eu un vrai plaisir à former et à transmettre.

Au début, il était hors de question de confier le scénario d'un épisode à quelqu'un avec qui je n'avais pas déjà collaboré. J'ai sollicité des scénaristes avec lesquels j'avais écrit des longs métrages ou des épisodes de série. J'étais assuré que nous parlions la même langue, ce qui est fondamental pour la bonne marche de l'atelier d'écriture. Des personnes extrêmement talentueuses peuvent échouer si la série ne correspond pas à leur univers, leur style ou leur approche du travail.

Terence Winter, l'auteur de l'excellent *Boardwalk Empire*, m'a un jour expliqué que la délégation était une équation complexe dans laquelle on demandait à ses acolytes d'être des clones de soi-même, alors que l'on ne supporte pas d'être imité. Il faut trouver un équilibre entre la capacité à partager une vision et à apporter du neuf. Cela se construit avec le temps. L'atelier d'écriture doit régulièrement accueillir de nouvelles recrues et leur donner le temps de s'acclimater. Si j'interdis aux stagiaires d'ouvrir la bouche pendant leurs quinze premiers jours, c'est pour qu'ils absorbent l'environnement de la série. Ils entendront les scénaristes se poser des questions

a priori absurdes, les verront se heurter à des problèmes dont ils penseront avoir la réponse, mais à tort – pour cela, il faut avoir trois ou quatre ans de réflexion sur l’œuvre derrière soi. S’ils intervenaient, ils nous feraient perdre du temps. Or, nous devons réfléchir et écrire vite. Au terme de ces deux semaines de silence, ils sont autorisés à poser des questions, mais nous avons le droit de ne pas leur répondre si cela risque de nous ralentir. Leurs questions nous disent s’ils vont dans la bonne direction et commencent à comprendre comment nous fonctionnons. Nous identifions immédiatement ceux qui ne savent pas écouter, et qui ne seront donc pas capables de s’intégrer dans notre philosophie. Il faut se séparer rapidement de ceux qui ne font pas l’affaire. Chaque fois que je n’ai pas tranché assez vite, nous l’avons payé très cher en temps, en douleur et en ressentiment. Les rares fois où j’ai gardé un junior en me disant qu’il n’était pas doué pour le brainstorming mais excellerait peut-être à l’écriture, ce fut un échec.

La délégation demande donc la plus grande confiance, et celle-ci se forge grâce à une formation permanente. Ma satisfaction suprême serait que nos coauteurs deviennent tous des grands *showrunners*.

**Int. :** *Avez-vous institué des moments privilégiés ou des écrits formalisés pour entretenir la vision créative des collaborateurs de la série ?*

**É. R. :** Quelques écrits formalisent la scénarisation et la mise en scène propres au *Bureau des Légendes*. Cela étant, je supervise en permanence le travail en cours, auprès de tous les corps de métier. Au-delà de ma participation à l’atelier d’écriture, je me réunis fréquemment avec les réalisateurs, mais aussi, par exemple, avec les accessoiristes, dont l’apport est essentiel au caractère réaliste de la série. Je regarde les rushes tous les soirs et corrige le tir le lendemain, notamment avec les nouveaux acteurs. J’effectue également des repérages, en particulier pour les lieux susceptibles de réapparaître dans les saisons futures. La préparation n’est jamais terminée quand commence le tournage. Nous devons nous adapter en permanence. C’est là qu’il faut éviter la déperdition de qualité et veiller à la cohérence des choix. Il n’en reste pas moins que je délègue de plus en plus, y compris la supervision. C’est bien mon but.

**Int. :** *Le parcours d’intégration dans l’équipe de réalisation est-il aussi jalonné que pour l’atelier d’écriture ?*

**É. R. :** À la différence de l’écriture, la mise en scène n’est pas pratiquée en commun, chaque réalisateur est seul aux manettes d’un épisode. Mais, tout comme les scénaristes, les réalisateurs se soumettent à une période d’immersion et d’apprentissage. Ils doivent évidemment avoir vu la série et analysé son style. Je leur consacre de très longues séances de travail pour parler de mise en scène et préparer les tournages. De même, les scénaristes se rendent régulièrement sur le plateau. Rien de cela ne serait possible si nous n’étions pas tous installés dans un même lieu, à la Cité du cinéma de Luc Besson. C’est là que travaillent les auteurs, l’équipe de tournage (trente-cinq à soixante-dix personnes), la vingtaine de monteurs, les techniciens de la postproduction... Je peux tous les rencontrer au cours d’une même journée, tout en répondant par Skype à l’équipe qui tourne au Maroc. J’ai découvert les vertus de cette unité de lieu aux États-Unis.

## La nouvelle loi du diffuseur

**Int. :** *L’organisation que vous avez mise en place vous permet de livrer un produit fini. Quelle valeur ajoutée vous apporte le diffuseur ?*

**É. R. :** Le diffuseur a une incidence sur la création puisqu’il accepte un projet à condition qu’il entre dans sa politique éditoriale. On peut ainsi identifier des séries typiques de HBO, AMC, Showtime ou Canal+. L’auteur choisit d’ailleurs son diffuseur : je n’aurais jamais proposé *Le Bureau des légendes* à France 2, France 3 ou TF1.

Bien évidemment, nous devons nous efforcer de contenter Canal+, et par conséquent entendre ses remarques. C’est une dialectique permanente, qui se joue essentiellement entre l’intrigue, à laquelle la chaîne est attachée, et la “chair”, c’est-à-dire les personnages et l’émotion, que nous pourrions être tentés d’accentuer. L’essentiel pour moi est que Canal+ ait la conviction qu’une série doit être singulière, forte, portée par un vrai désir d’auteur, et non populaire et commerciale.

Concrètement, la petite équipe en charge de la création originale de Canal+ lit nos projets de scénarios et nous transmet ses remarques, après quoi nous disposons. Elle est notre premier spectateur, averti et éclairé. Il se trouve qu'elle émet des avis pertinents, traduisant certes les intérêts et les contraintes propres à un diffuseur, mais riches de son intelligence des abonnés.

Les retours du diffuseur nous aident à prendre du recul vis-à-vis de notre travail, effort nécessaire pour s'améliorer. Entre la première et la deuxième saison du *Bureau des légendes* en particulier, nous avons pu analyser notre marge de progression d'une part parce que Canal+ avait dressé un état de nos forces et faiblesses, d'autre part parce que nous avons mené notre propre exercice d'introspection. Cette gestion de la distance est complexe, mais capitale dans un processus de création.

Somme toute, le diffuseur joue un rôle comparable à celui du producteur au cinéma. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle je n'ai pas besoin d'un tiers pour assurer la production. En travaillant sur *Mafiosa*, j'avais constaté que la productrice qui faisait l'intermédiaire entre le décideur et moi avait une fonction inutile : c'était la chaîne qui décidait in fine. En cas de désaccord avec la productrice sur mes choix de casting, de scénario ou de repérage, je soumettais malgré tout mes propositions à la chaîne, qui tranchait. Pour éviter cette perte de temps et d'énergie, j'ai décidé d'être mon propre producteur, associé à égalité avec un partenaire en charge du marketing et du financement.

**Int. :** Êtes-vous soumis aux standards de diffusion imposés par les diffuseurs d'un nouveau genre comme Netflix? Par exemple, proposez-vous tous les épisodes d'une même saison?

**É. R. :** Netflix a suscité une petite révolution en cassant le rythme hebdomadaire de diffusion des épisodes pour les proposer en bloc. Depuis, la pratique s'est imposée. Elle répond à une nouvelle demande et à une désaliénation vis-à-vis de la programmation linéaire de la télévision traditionnelle. Quand Canal+ a voulu faire de même, nous n'étions pas tout à fait prêts. Jusque-là, nous terminions les derniers épisodes de la saison quand commençait la diffusion des premiers. Il a fallu finir plus vite, avec trois ou quatre semaines de travail en moins. Cela étant, HBO remet aujourd'hui en cause ce mode de diffusion, pour des raisons commerciales : cela l'empêche de capter des téléspectateurs dans la durée.

Plus largement, j'estime que l'arrivée de Netflix en France, certes houleuse, est une chance pour les auteurs. Jusqu'à présent, ceux qui portaient des projets ambitieux ne pouvaient s'adresser qu'à un seul guichet, Canal+. Il y en a vingt-cinq aux États-Unis, d'où une émulation qui fait encore défaut en France.

**Int. :** Avez-vous vendu *Le Bureau des légendes* aux États-Unis?

**É. R. :** Il a été acquis par la chaîne américaine Sundance, et est également disponible sur iTunes États-Unis et Amazon Grande-Bretagne, entre autres. Les ventes sont facilitées maintenant que la série a prouvé sa capacité à durer.

Par ailleurs, un *showrunner* américain soumet actuellement à des chaînes un remake du *Bureau des légendes*. Si ce projet aboutit, je n'y jouerai quasiment aucun rôle, si ce n'est de veiller à ce qu'il n'entache pas l'image de la série initiale. Je ne suis ni inquiet ni mis en difficulté par cette initiative, sans être pour autant spécialement enthousiaste.

## Vers un nouveau statut d'auteur-producteur

**Int. :** Dans quelle mesure le processus de création que vous décrivez rebat-il les cartes entre l'auteur et le producteur? Le droit d'auteur français est-il préparé à cette évolution?

**É. R. :** Aux États-Unis, le producteur d'une série n'est jamais considéré comme son créateur s'il ne participe pas à l'écriture. La loi américaine est extrêmement précise sur ce point. Les droits d'auteur sont proportionnels à la contribution des uns et des autres au scénario. Lorsque le producteur est également auteur, il est soumis à cette règle, sous le contrôle de la *Writers Guild of America*, le principal syndicat des scénaristes. Le producteur possède certes le *final cut*, même s'il n'est pas auteur. C'est justement pour avoir la main sur la version ultime que les auteurs de série sont aussi producteurs.

Le droit d'auteur français n'est pas encore adapté à cette logique. Le statut de *showrunner* ou d'auteur-producteur n'existe pas en France du point de vue juridique. Outre ma fonction de producteur, je suis coauteur de tous les scénarios de la série, car, même si je ne les écris pas à proprement parler, je les révise, les reprends et y insuffle une unité stylistique. Au regard de la SACD (Société des auteurs et compositeurs dramatiques), ces sujets se décident de gré à gré entre les auteurs. Les éventuels conflits, avec des coscénaristes qui auraient été écartés pendant la création par exemple, sont arbitrés dans la conciliation par la SACD, et le cas échéant portés devant les tribunaux. Je suis également coréalisateur de tous les épisodes dans la mesure où j'assure la préparation des tournages, supervise le montage, effectue le casting et une partie des repérages.

**Int.** : *Le savoir-faire que vous mettez en œuvre fait-il école en France ?*

**É. R.** : J'espère que nous ferons école, mais il faudra du temps pour que les scénaristes et les producteurs s'accoutrent à cette façon de faire. Ces derniers restent attachés à leurs prérogatives et ne sont pas prêts à donner la primauté aux auteurs. C'est pourquoi, en dehors du *Bureau des légendes*, Canal+ n'arrive pas à obtenir d'autres séries françaises dont les saisons sortiraient à un rythme annuel. Même *Marseille*, initiée par Netflix, commence à peine à tourner sa deuxième saison, un an après la mise en ligne de la première. Pour faire école, il faudra transformer toute une organisation professionnelle. Ce sera d'autant plus facile que les diffuseurs, qui passent commande, l'exigeront.

### La création, un feuilleton sans fin

**Int.** : *Malgré votre implication de tous les instants dans Le Bureau des légendes, avez-vous le temps et la liberté d'esprit d'explorer d'autres sujets ? Qu'en est-il, par exemple, de votre projet de série sur les oligarques russes ?*

**É. R.** : Il est important de se réserver des plages pour faire autre chose, s'aérer l'esprit. J'ai toujours eu l'habitude de réfléchir à l'aventure suivante pendant que je menais à bien la précédente. En revanche, il est presque impossible de conduire simultanément deux projets. C'est parce que j'ai davantage délégué le scénario de la saison 4 du *Bureau des légendes*, pendant la fabrication de la saison 3, que j'ai pu m'occuper de l'écriture de *The Oligarchs*. Mais une fois que je commencerai à le tourner, je passerai le relais du *Bureau des légendes*, quitte à y revenir plus tard.

J'ai présenté *The Oligarchs* à HBO en juin 2016 et la chaîne a validé le développement du premier épisode pilote. J'attends ses remarques. Ensuite, elle pourra décider de lancer l'écriture des douze épisodes de la première saison. Si le résultat lui plaît, nous entamerons la production.

**Int.** : *Pourriez-vous revenir au cinéma, même si vous le jugez moins créatif, dans l'environnement actuel, que les séries d'auteur ?*

**É. R.** : Bien sûr, et j'ai d'ailleurs des projets de films. Les séries présentent la contrainte de consommer énormément de temps et d'engager dans la durée. Le cinéma est un exercice bien différent, mais dans lequel les auteurs peuvent être tout aussi créatifs.

■ Présentation de l'orateur ■

**Éric Rochant** : diplômé de l'IDHEC (Institut des hautes études cinématographiques), il a réalisé un premier long métrage remarqué en 1989 (*Un monde sans pitié*) qui sera suivi par sept autres longs métrages de cinéma; en parallèle, il développera un intérêt pour les séries télévisées, qui se concrétisera dans un travail sur *Mafiosa*, puis sur le développement pour Canal+ du *Bureau des légendes*; cette série, dont la première saison fut diffusée en 2015, est un grand succès en France et à l'international.

---

Diffusion juillet 2017

---