

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^{er} juillet 2017) :

Algoé¹ • 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 Pharma² • IdVectoR² • 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 délaisser 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.