Imiter le marché, une recette pour le cinéma soviétique ?

L'histoire du Studio artistique expérimental (1965-1976)

*Was the adoption of the market model a viable choice for Soviet film? The case of
the Experimental Film Studio (1965-1976)*

Irina Tcherneva

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/monderusse/7974>

DOI : 10.4000/monderusse.7974

ISSN : 1777-5388

Éditeur

Éditions de l'EHESS

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2013

Pagination : 589-621

ISBN : 9782713224393

ISSN : 1252-6576

Référence électronique

Irina Tcherneva, « Imiter le marché, une recette pour le cinéma soviétique ? », *Cahiers du monde russe* [En ligne], 54/3-4 | 2013, mis en ligne le 01 juillet 2016, consulté le 03 septembre 2022. URL : <http://journals.openedition.org/monderusse/7974> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/monderusse.7974>

IRINA TCHERNEVA

imiter le marché, une recette pour le cinéma soviétique ?

L'histoire du Studio artistique expérimental (1965-1976)¹

Créé en 1965 par le cinéaste Grigorij Čuhraj et l'« organisateur de la production des films » Vladimir Pozner, le Studio artistique expérimental (*Eksperimental'naja tvorčeskaja kinostudija*)², est singulier dans l'histoire du cinéma soviétique. Sa qualification d'« expérimental » ne renvoie pas à la volonté de créer une nouvelle « langue cinématographique », mais à ses modes d'organisation du travail. Les professionnels du cinéma y ont été recrutés sur contrat pour chaque projet spécifique, règle qui rompt avec la stabilité du fonctionnariat au cinéma en URSS. De plus, pour s'assurer une flexibilité organisationnelle, le Studio ne possédait ni plateaux, ni décors ou matériel. Il a rejeté le principe des studios classiques en URSS qui réunissaient, au sein d'une même entreprise, « artistes », techniciens et ouvriers. Enfin, la rémunération de l'entreprise et de ses contractuels dépendait du nombre d'entrées enregistré par chaque film, alors que les studios traditionnels étaient rétribués uniquement sur la base du devis et de l'évaluation du film, établis avant sa diffusion. D'abord autonome, le Studio a été intégré à Mosfilm en 1968, où il est devenu l'Unité artistique expérimentale (*Eksperimental'noe tvorčeskoe ob'edinenie*)³, et a été fermé en 1976. Cet article portera sur l'articulation de l'organisation du travail et de la production du Studio avec le système en place.

Les fondateurs du projet ont des liens étroits avec l'administration du cinéma et avec l'Union créative représentant le corps professionnel. Lev Kulidžanov, président

1. Je remercie chaleureusement Alain Blum, Emmanuel Porte, Valérie Pozner, Hélène Richard et Larissa Zakharova, ainsi que les organisatrices et les participants du séminaire sur l'histoire soviétique du Centre d'études franco-russe et de l'Institut historique allemand de Moscou pour leurs questions et commentaires.

2. Il est créé par l'arrêté du Conseil des ministres de l'URSS du 19 juillet 1962 et l'ordre du Comité du cinéma auprès du Conseil des ministres de l'URSS du 31 mars 1964.

3. Décret du Conseil des ministres de l'URSS du 17 septembre 1968.

de l'Union des cinéastes, faisait partie du conseil artistique du Studio, tandis que Čuhraj était son adjoint à l'Union. Ils connaissaient aussi les industries étrangères du film. Vladimir Pozner, par exemple, avait travaillé dans l'industrie du cinéma en France et aux États-Unis. En 1952, il a travaillé pour Sovetskportfilm en RDA, puis il s'est installé en URSS, où il a occupé au Comité du cinéma le poste de directeur de la production⁴. Les propositions des expérimentateurs sont en fait des emprunts à diverses stratégies nationales du développement de l'industrie du film.

Le Studio expérimental n'a pas été créé pour développer le cinéma d'« auteur ». Ses fondateurs l'ont conçu comme un terrain d'essai pour l'élaboration d'outils économiques susceptibles de revigorer le cinéma soviétique dans son ensemble. Il a aussi été celui d'expérimentations scientifiques et d'application des modèles élaborés par l'Institut de l'automatique et de la télémécanique et l'Institut central d'économie et de mathématiques de l'Académie des sciences de l'URSS.

Le projet venait répondre à la situation jugée critique par l'administration du cinéma et le milieu professionnel : investissements élevés, qualité faible, manque de spectateurs (en comparaison avec le public des films étrangers). L'industrie du film était sortie de l'époque « de peu de films » (*malokartin'e*). De 1955 à 1959, l'URSS a produit un nombre exponentiel de films de fiction et, entre 1960 et 1985, sa production annuelle a oscillé entre 116 et 151 longs métrages de fiction⁵. Mais au milieu des années 1960, le Comité du cinéma s'est fait rappeler que les objectifs de recettes fixés par le plan n'étaient pas atteints, et ce de manière constante. De nombreuses interprétations de la crise circulaient entre le milieu professionnel et l'administration du cinéma. Les fondateurs du Studio expérimental l'expliquaient par le manque d'*intéressement* des studios et plus spécifiquement des travailleurs. Les propositions du Studio s'inscrivent parfaitement dans la pensée de la réforme économique de Kosygin⁶ et ses pères fondateurs s'y réfèrent.

Dans l'histoire institutionnelle du cinéma en URSS, ce parti pris n'avait cessé de croître depuis la mise en place de la redistribution des ressources par l'État en 1938. À partir de cette date, la distribution centralisée a acheté les films sur la base d'un devis encadré et versait au Studio 5 % de cette somme en guise de profit planifié de l'entreprise⁷. Les studios ne pouvaient tirer profit de leur film au-delà de ce seuil⁸. La « rentabilité » du film était définie comme une simple plus-value :

si le coût réel était inférieur au devis, une somme était économisée au-delà du plan. S'il était supérieur au devis, il s'agissait d'un dépassement de crédit.

4. GARF (Gosudarstvennyj arhiv Rossijskoj federacii), fonds du Conseil des ministres de l'URSS, f. R 5446, op. 99, d. 1395, l. 47.

5. Kristin Roth-Ey, *Moscow prime time : how the Soviet Union built the media empire that lost the cultural Cold War*, Ithaca : Cornell University Press, 2011, p. 29.

6. Ljubov' Arkus, réd., *Novejšaja istorija otečestvennogo kino* [L'histoire moderne du cinéma soviétique], Seans, 2004, t. 4, p. 49-53.

7. *Ibid.*, p. 106.

8. Jurij Kalistratov, *Ékonomika proizvodstva et obraščenie kinofil'mov v SSSR* [Économie de la production et diffusion des films en URSS], M. : Iskusstvo, 1958, p. 62-63.

Le niveau de rentabilité de chaque studio se définissait donc par le non-dépassement des devis de ses films.⁹

Par conséquent, le terme « rentabilité » appliqué à chaque secteur (production, distribution, diffusion) traduit simplement l'absence de dépenses supérieures au budget prévu. Pour un certain nombre de professionnels du cinéma, qui se sont exprimés depuis le milieu des années 1950, ce fonctionnement calqué sur l'industrie pervertissait l'initiative même des cinéastes et des studios. Les studios ne se préoccupaient pas de la diffusion de leurs films, d'ailleurs, l'achat de ces derniers était garanti. Les statistiques disponibles pour la distribution et la diffusion ne permettaient aucunement de savoir quel film contribuait à augmenter le revenu de tel bureau de distribution ou de telle salle de cinéma. Cependant, le Studio et les administrations impliquées continuaient à recourir au terme de « rentabilité », comme simple marqueur de l'absence de déficit dans un secteur.

Le Studio expérimental a proposé de recréer un lien entre l'offre et la demande en réinjectant des mécanismes marchands. Si ses productions ne réunissaient pas suffisamment de spectateurs, l'entreprise devait être directement pénalisée au lieu de profiter des allocations déterminées par l'État sans lien avec le succès ou l'échec des films. En établissant une continuité entre les années 1960 et 1980, l'historiographie postsoviétique russe du cinéma présente le Studio expérimental comme un paragon de dynamisme et de flexibilité, caractéristique de l'ouverture aux mécanismes marchands, qu'un système rigide et inefficace de planification soviétique aurait étouffé¹⁰. L'étude des archives¹¹ montre que cette lecture est assez largement une réinterprétation postérieure qui masque les modalités complexes de rencontre de cette expérimentation avec le système en place. Pour mettre celles-ci en lumière, je m'appuie sur les travaux des économistes qui envisagent l'économie de marché et l'économie centralisée comme historiquement construits¹². Le salariat, la monnaie et les rapports marchands existaient dans les deux types d'économie, mais à des degrés divers. La spécificité de l'économie centralisée tenait à la nature non marchande des entreprises et à la multiplicité des relations de négociation des ressources allouées et des normes du travail¹³. L'État,

9. *Ibid.*, p. 151.

10. Valerij Fomin, réd., « Èksperiment priznat' uspešnym i potomu prekratit'... (Roždenie i gibel' ÈTK) [Reconnaître le succès de l'expérimentation et donc y mettre un terme... (Naissance et fin de l'ETK)] », *Kino ottepeli: Dokumenty i svidetel'stva* [Le cinéma du dégel. Documents et témoignages], t. 1, M. : Materik, 1996, p. 232.

11. L'article s'appuie sur l'étude du fonds du Studio expérimental, conservé dans les archives de Mosfilm. Ces archives sont privées, leur accès est fortement restreint, aussi je tiens à exprimer ma gratitude à Rimma Karpova pour sa collaboration. Sont également mobilisées les archives du Conseil des ministres au GARF, du Comité du cinéma au RGALI et du département de la culture du Comité Central du PCUS au RGANI.

12. Ramine Motamed-Nejad, « Le capitalisme et le socialisme : similitudes et différences », in *Capitalisme et socialisme en perspective : Évolution et transformation des systèmes économiques*, P. : La Découverte, 1999, p. 234.

13. *Ibid.*, p. 222.

quant à lui, se trouvait face à des impératifs budgétaires. Il agissait simultanément sur trois secteurs pour garantir un retour sur investissement dans la production des films, le tirage des copies et le maintien des salles. D'une part, ses administrations tentaient de baisser le prix de revient des films dans la production, afin d'abaisser les devis et les ressources allouées sans mettre en péril l'équilibre budgétaire des studios. De l'autre, il cherchait à agrandir le parc des salles, accroître le nombre de spectateurs et réguler le coût de l'impression des copies pour que la distribution soit à son tour à flot.

Il s'agira de voir en quoi les réformes mises en place par Kosygin sont devenues une « fenêtre d'opportunité » pour les propositions mûries depuis longtemps dans le milieu du cinéma. L'objectif initial du Studio a été d'élaborer « de nouvelles méthodes progressistes de production des films », ainsi qu'« un système optimal, scientifiquement établi, de relations avec les organisations de la distribution »¹⁴. Dans la première partie de l'article, je montrerai comment le projet expérimental a visé à imiter des mécanismes de marché. Comment concrètement le Studio a-t-il tenté de prévoir les préférences du public ? Comment la dimension esthétique et artistique s'est-elle articulée avec les calculs de réussite ? La deuxième partie de l'article portera sur la stratégie du Studio sur le plan de la production filmique et les pressions croisées, politiques et financières, qu'il a subies et qui ont mis à mal ses objectifs de développement. Nous verrons qu'il n'a pas réussi à transformer le sens du terme « rentabilité » et l'a utilisé pour désigner la différence entre les bénéfices réels et ceux planifiés, comme d'autres studios de cinéma. Enfin, la troisième partie montrera que la croyance en la force régulatrice de l'économie a été interrogée et que se sont esquissées les limites de l'imitation du marché.

À la bonne distance des réformes Kosygin

Dans sa chronologie et ses grandes lignes, l'expérimentation épouse la réforme de la planification et de la direction de l'économie nationale, notamment les points centraux du décret du Conseil des ministres d'octobre 1965¹⁵ : la structure doit fonctionner sur le vieux principe de l'« autosuffisance économique » (*hozraščet*¹⁶) et l'incitation financière des travailleurs doit être le moteur du changement. Avant de faire ressortir la spécificité de l'expérimentation au sein des réformes Kosygin,

14. Archives du studio Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 2, 1964, 5 ll.

15. Le décret du Comité central PCUS et du Conseil des ministres de l'URSS au sujet du perfectionnement de la planification et du renforcement de la stimulation économique de l'industrie, 4 octobre 1965, dans *KPSS v resoljucijah i rešenijah s'ezdov, konferencij i plenumov CK KPSS* [Le PCUS au travers des résolutions et décisions prises lors des congrès, conférences et assemblées plénières du Comité central du PCUS], t. 8, M. : Ed. De la littérature politique, 1984, p. 523-552.

16. *Hozraščet* – notion à la fois juridique, comptable et économique, basée sur deux critères principaux : personnalité juridique, autonomie de décision quant à l'utilisation des fonds alloués pour obtenir un bilan équilibré dans Pierre Cavoleau, *Terminologie industrielle soviétique : lexique russe-français d'organisation industrielle*, P. : Institut d'études slaves, 1980.

retrçons ses origines en quelques mots. Portée par les fondateurs de l'Union des cinéastes, la revendication de reverser un pourcentage des recettes aux studios est formulée dès 1956. À partir de 1957, la décentralisation de la prise de décision dans l'industrie du film commence à se mettre en place avec la création d'unités artistiques (*tvorčeskoe ob'edinenie*) au sein de grands studios (dont le premier est Mosfilm)¹⁷. Entre 1958 et 1962, l'Union propose de distinguer la création de la production, les artistes des manutentionnaires et de fonder les relations entre les unités artistiques et les ateliers sur le principe contractuel¹⁸. Le propos initial est de refuser le cadre des grandes entreprises : le corps professionnel qualifié de nocifs pour le cinéma les principes de l'industrie¹⁹. Le ministère de la Culture, puis le Comité du cinéma soutiennent ces propositions. En parallèle, dès 1962, le Conseil des ministres envisage de créer un studio expérimental qui reprenne une partie des propositions réformatrices décrites plus haut²⁰. La réforme de Kosygin puise elle-même ses sources, avant 1965, dans une

véritable renaissance de la pensée économique, et des publications dans ce domaine [...] qui] lancent une attaque directe contre le Gosplan, en faisant valoir qu'il n'est qu'une excoissance d'un système de planification administrative qui n'aborde l'économie qu'en termes d'unités physiques et fixe arbitrairement les prix.²¹

C'est aussi avant 1965 que les questionnements sur les problèmes structurels de l'économie du cinéma agitent les futurs créateurs du Studio expérimental²².

En 1965, Grigorij Čuhraj affirme personnellement à Kosygin que « les spectateurs n'apprécient pas les productions » soviétiques. La preuve, « 28,4 % des films ne couvrent pas les dépenses de leur production (*ubytočnye*) et 52,9 % d'entre eux ne sont pas bénéficiaires (*nerentabel'nye*) ». Son argument fait clairement apparaître la nécessité de mettre *enfin* l'expérimentation en place et la lettre signale :

17. Sténogramme d'une réunion du conseil artistique de Mosfilm consacrée à la qualité des films produits, 31 juillet 1956, RGALI (Rossijskij gosudarstvennyj arhiv literatury i isskustva), f. 2453, op. 3, d. 32, l. 100.

18. Document rédigé par l'Union des travailleurs du cinéma et signé par le président du Bureau Pyr'ev, son adjoint Jutkevič, président de la section des films de fiction Romm et le secrétaire M. Ščeglov, 10 octobre 1958, RGANI, f. 5, op. 36, d. 78, l. 93-94, 100. « À propos des mesures pour un développement de l'art du cinéma en URSS », 12 mai 1959, RGANI, *Ibid.*, l. 80-92. Note au Comité Central concernant la 4^e assemblée plénière de l'Union des travailleurs du cinéma : 6-9 février 1962, 15 février 1962, RGANI f. 5, op. 36, d. 30, l. 27-28. Ivan Pyr'ev, « Sozdam fil'my, dostojnye našego velikogo vremeni » [Créons des films dignes de notre grande époque], *Sovetskaja kul'tura*, 08/02/1962.

19. Note au Comité Central concernant la 4^e assemblée plénière de l'Union des travailleurs du cinéma, 15 février 1962, RGANI, f. 5, op. 36, d. 30, l. 27-28.

20. Décret du Conseil des ministres, 19 juillet 1962, GARF, f. R 5446, op. 96, d. 1103, l. 120-122.

21. Moshe Lewin, *Le siècle soviétique*, P. : Fayard/Le Monde diplomatique, 2003, p. 315.

22. Grigorij Čuhraj, *Moe kino* [Mon cinéma], M. : Algoritm (coll. Biblioteka « O vremeni i o sebe »), 2002, p. 148. Version accessible sur <http://read24.ru/pdf/grigoriy-chuhraj-moe-kino.html>

Le nouveau système de création des films garantit le cinéma de l'apparition de films déficitaires ou non bénéficiaires et offre des conditions optimales pour la création de films de grande valeur idéologique.²³

La lettre de recommandation qui lui est jointe, signée de l'académicien V. Trapeznikov, souligne l'importance de l'expérimentation, qui peut donner lieu à l'« introduction progressive d'un système scientifique d'organisation de l'industrie cinématographique », grâce à la gestion de projet²⁴. Le président du Comité du cinéma de l'URSS, Aleksej Romanov soutient pour sa part que la nouvelle structure ne fera qu'augmenter les recettes de l'État et suppose, qu'à terme, la baisse des investissements dans la production que promet la gestion de projet, pourra s'appliquer à l'ensemble des studios²⁵.

L'« autosuffisance économique » doit conditionner, d'une part, les relations avec la distribution et de l'autre, celles avec les studios qui fournissent des services techniques au Studio expérimental. L'outil est ancien : en 1929, le principe d'« autosuffisance économique » était censé s'appliquer aux trusts, mais en 1931, la responsabilité financière « est descendue » au niveau des entreprises et devait *a priori* englober tous les niveaux, « jusqu'à l'atelier »²⁶. Yves Cohen montre que le principe était conçu comme « support comptable de l'autonomie juridique », mais celle-ci n'a jamais été rendue effective. Cependant, souligne Cohen, n'assurant pas l'autonomie juridique aux entreprises, ce principe a été utilisé par ces dernières comme un argument pour « conquérir progressivement des marges d'action de fait ». Dans le cinéma au début des années 1950, l'« autosuffisance économique » doit formellement s'appliquer à toute la structure – du ministère à l'atelier –, mais au plus bas niveau le rééquilibrage du budget, pour que les recettes couvrent les dépenses, ne marche pas. Cependant, l'administration du cinéma continue à la considérer comme l'outil le plus efficace pour « responsabiliser » les organisations de la production, celles de la distribution et les salles. L'équipe du Studio expérimental propose d'appliquer de nouveau ce principe, dans la mesure où elle sera rémunérée exclusivement par la vente de ses films. L'« autosuffisance économique » doit réguler ses relations avec la distribution. L'ambition est de priver le Studio et chaque professionnel qui y travaille de ressources garanties, la vente des films constituant désormais le moyen d'évaluer sa performance. En contrepartie de la prise de risque, la proposition innovante du Studio consiste à conserver le profit en son sein pour créer des films. Le Studio expérimental, léger et non industrialisé, doit choisir pour chaque projet de collaborer avec telle ou telle « fabrique » (autrement dit, studio classique). En permettant à ces dernières

23. Lettre de Grigorij Čuhraj à Kosygin, 17 septembre 1965, GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1395, l. 42-46.

24. Lettre de recommandation de V. Trapeznikov, *Ibid.*, l. 48.

25. *Ibid.*, l. 1-6.

26. Yves Cohen, *Le siècle des chefs : Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, P. : Amsterdam, 2013, p. 445-446.

de conclure un contrat avec le Studio expérimental sur le principe d'un devis compétitif, les expérimentateurs suggèrent un début de mise en concurrence des prestataires techniques et renvoient, sur ce point, à un mécanisme de type proprement marchand.

Afin de répondre à l'appel d'« augmenter la productivité », le Studio expérimental propose d'introduire le dispositif de « gestion de projet » (*setevoe planirovanie i upravlenie*) au sein de la structure.

Dans son ouvrage publié en 2001, Čuhraj se réfère au système américain PERT (Project Evaluation and Review Technique), méthode de gestion utilisée dans l'armée états-unienne et employée en URSS également pour l'armée²⁷. Cette référence, bien que non affichée dans les documents des années 1960, est sans doute lisible pour les interlocuteurs. Pour le Studio, la gestion de projet signifie la réduction des étapes les plus coûteuses de la production (dont la première est le tournage), *via* une meilleure préparation. Celle-ci suppose de fixer le plus concrètement possible tout détail du scénario et de son élaboration, afin qu'il « se transforme progressivement en un script »²⁸. À la base du script, le Studio doit préparer des graphiques les plus détaillés possible – appelés cartes de mise en scène (*postanovočnaja karta*). Ils permettent en principe de faire converger les souhaits de l'ensemble des membres de l'équipe. L'équipe lit le script et l'enregistre sur la pellicule magnétique, afin de prévoir le métrage du film et d'introduire des corrections d'étape. Toutes ces phases doivent permettre d'imprimer le projet sur papier, de rendre d'autant plus difficile tout changement et d'éviter les pertes financières lors du tournage. Tout comme dans d'autres secteurs d'économies, le Studio cherche à faire baisser les « normes du rendement » (*normy vyrabotki*) par jour de travail, autrement dit le nombre de mètres de pellicule filmée et intégrée dans la version définitive²⁹. Hormis le fait que cette conception du « métrage utile » est ancienne et a suscité auparavant l'indignation des cinéastes, les studios classiques sont sceptiques sur la gestion de projet. Pour eux, même dans l'hypothèse où les cinéastes comprennent le sens de la démarche, il faudrait former des spécialistes pour ce travail et ce projet titanesque exigerait de nouvelles ressources matérielles et temporelles³⁰. Au sein du Studio expérimental, le système de gestion de projet est progressivement minoré. En fait, il rejoint l'histoire des tentatives échouées de l'organisation scientifique du travail en URSS.

Le point le plus complexe et conflictuel reste l'incitation matérielle des travailleurs. Dans le système en vigueur, les cinéastes sont incités à respecter les objectifs quantitatifs par le biais des primes et des pénalités, mais l'État a peu de

27. Čuhraj, *Moe kino*, p. 156.

28. Rapport sur l'élaboration de la méthode de travail pour la 1^{re} étape de la période préparatoire, 1965, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 330, 26 l.

29. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 338, l. 34-35.

30. Lettres d'évaluation de la gestion de projet, 10 janvier-5 mars 1968, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 383, l. 2-28 ; Analyse de l'activité économique et de la production de l'Unité expérimentale, 16 mars 1972, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 32, l. 34-64.

moyens pour orienter leur travail qualitativement et se trouve réduit à rappeler à l'ordre le « personnel de création artistique »³¹ par l'intermédiaire de la presse et de rencontres avec les représentants du parti. En 1961 sont mises en place des commissions d'évaluation des films constituées de cinéastes, de représentants de la distribution, de critiques du cinéma et d'administratifs. Elles classent les films produits et ce classement permet d'augmenter la prime versée aux studios. À partir de 1961, la distribution verse à la production la somme qui correspond au devis du film, 5 % du bénéfice planifié et 5 % ou 10 % supplémentaires selon que le film est classé en 2^e ou en 1^{er} groupe. Ces derniers 5 ou 10 % sont appelés « prime à la qualité » (*nadbavka za kačestvo*) et par ce biais les studios sont intéressés à augmenter le classement de leurs films. Le ministère dénonce la mainmise du corps professionnel et les jeux de lobby depuis le début du fonctionnement de ce dispositif. Par ailleurs, le Conseil des ministres met en place, en 1963, des rémunérations spécifiques pour récompenser les « créateurs » des films sur des thèmes centraux (la guerre civile, la révolution et la Seconde Guerre mondiale³²). Ce faisant, entre les années 1960 et 1970, l'administration du cinéma crée une diversité de statuts et de rémunérations.

Le Studio expérimental propose de rendre attractifs les films politiquement importants et renouveler la noble tâche du cinéma en introduisant les mécanismes du marché. Selon Čuhraj, Pozner et lui dénonçaient la perversion de l'idée socialiste, dont « il ne restait que le verbiage ». « Nous ne croyions pas, écrit-il dans son ouvrage, et en ce qui me concerne aujourd'hui je ne crois pas non plus que le socialisme soit dépassé », et précise que les expériences de l'introduction du marché dans l'économie soviétique avaient contribué à « détruire notre économie de redistribution des richesses »³³. Les fondateurs de l'expérimentation conçoivent la performance du cinéma en termes de « rayonnement idéologique du film » (*ideologičeskoe vozdejstvie*) exprimé en nombre de spectateurs. Même à la fin de l'expérimentation, Čuhraj affirmera que

l'influence des fonctions éducatives et régulatrices des *stimuli* économiques sur le développement du cinéma doit inévitablement se réguler de telle façon qu'il y ait plus de films de force idéologique élevée et moins de films à la force de conviction médiocre.³⁴

31. Appelés aussi dans les documents juridiques « principaux membres de l'équipe de tournage », c'est-à-dire réalisateur metteur en scène, réalisateur, chef opérateur, opérateur et chef du truquage, chef costumier, chef décorateur, opérateur du son, directeur de production, dans *Sobranie pravil fil'moproizvodstva* [Recueil des normes de la production des films], M. : Ed. du ministère de la Culture, 1956, p. 261.

32. Correspondance au sujet de la rémunération supplémentaire des créateurs du film *Le fascisme ordinaire* et de ceux du film *Guerre et Paix*, juillet 1965, GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1394, l. 8-15, 20-32.

33. Čuhraj, *Moe kino*, p. 149.

34. Note de l'Unité expérimentale concernant la réalisation du décret du Conseil des ministres, ca 1974, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 16, l. 48.

L'objectif de l'équipe est de « mettre dans un rapport harmonieux les intérêts de la société, de l'unité et de chaque employé » et de continuer à le concevoir sur un plan exclusivement économique :

La valeur de l'utilité sociale de chaque film peut être définie précisément par le degré de la valeur idéologique et artistique de l'œuvre multiplié par le nombre de spectateurs qui l'ont regardée et qui, par conséquent, ont perçu son effet idéologique³⁵.

On lit ici une connexion possible entre la stimulation que peut exercer une meilleure rémunération sur les cinéastes et l'efficacité du message diffusé par les films. Il semble possible aux membres de l'équipe d'objectiver cette efficacité et de l'intégrer dans le fonctionnement quotidien du Studio au détriment de mesures par lesquelles le Comité du cinéma souhaite privilégier certains cinéastes au coup par coup.

La « stimulation » par primes pervertit, selon eux, le principe de l'incitation matérielle. Dans son ouvrage, Čuhraj cite une discussion avec ses collègues dans laquelle il l'exprime :

Vous réduisez l'intéressement matériel à la prime. Mais la prime est une aumône et souvent injustement distribuée. Elle ne stimule pas le travail. L'homme vit grâce à son salaire et doit être non simplement intéressé par son travail, mais celui-ci doit être vital pour lui. Si tu veux bien vivre, travaille bien³⁶.

La recette du Studio expérimental consiste en l'utilisation de la précarité comme mécanisme stimulant. Le Studio expérimental propose de reverser des honoraires aux équipes de tournage, en fonction de la réussite ou de l'échec de chaque film³⁷. Le projet vise à distinguer plusieurs statuts de travailleurs, entre salariés et « contractuels », distinction qui se calque sur celle entre « non-créateurs » et « créateurs » dans le système classique. Dans la nouvelle configuration, les « créateurs » se rapprocheraient des entrepreneurs. En cela, le Studio opère une véritable rupture non seulement avec le système en place dans l'industrie filmique, mais aussi avec le décret du Conseil des ministres de 1965, base de la réforme Kosygin, qui conditionne les profits de l'entreprise, et non ceux de chaque employé en particulier, à la vente de la production. La pression financière sur les équipes de tournage doit être importante : pour le non-respect des délais et du volume des matériaux, la sanction peut réduire jusqu'à 50 % la rémunération prévue. Bien que cet aspect de la réforme soit très conflictuel au sein du milieu professionnel, l'Union des cinéastes et le Comité du cinéma expriment aussi la volonté de démanteler le statut des cinéastes quasi-fonctionnaires. À partir de 1965 paraissent des articles et des documents administratifs soutenant que le système de salariat stable

35. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 16, l. 33.

36. Čuhraj, *Moe kino*, p. 150.

37. Irina Tcherneva, intervention au centre franco-russe de Moscou « Le marché contre le plan ? Les expérimentations dans l'organisation et dans la rémunération du travail dans le cinéma soviétique (1965-1976) » et l'article, qui en résultera, sont consacrés à cet élément de la réforme.

dans les studios classiques maintient un nombre de « faiseurs » indifférents au succès de leurs films parce que sûrs de leur « emploi à vie »³⁸.

Ces trois aspects – précarité des travailleurs, influence des films sur les spectateurs et fragilité économique du Studio – se rejoignent dans le fait que les fondateurs de l'expérimentation affirment ne pas identifier de spécificité propre au cinéma par rapport aux autres branches de l'économie. D'ailleurs le principe de « régulation économique » qui résulterait « automatiquement de la dépendance (de la production) vis-à-vis de la distribution » ne déclenche pas de débats au Conseil des ministres ni chez ses interlocuteurs, car ces idées se propagent au sein de l'administration du cinéma. En novembre 1965, l'organisation du parti du Comité du cinéma accueille l'économiste Lev Al'ter. Celui-ci défend la théorie selon laquelle le passage de phases de centralisation de ressources et de décision à des phases de stimulation économique est bénéfique pour une économie planifiée³⁹. Al'ter fait partie des économistes pour qui l'« introduction de l'autosuffisance économique complète » est possible dans le cinéma. Selon lui, l'industrie du film ne doit pas être protégée du libre jeu économique, contrairement à l'éducation, par exemple⁴⁰. Le Comité du cinéma invite aussi un autre économiste, Džermen Gvišiani⁴¹, gendre de Kosygin. Lors de cette rencontre, consacrée aux « problèmes d'organisation de la gestion en Union soviétique et à l'étranger »⁴², Gvišiani parle des théories du management et notamment de la recherche états-unienne en la matière. Il promeut également l'autonomie des entreprises, une nouvelle logique de formation des prix et d'autres éléments sur lesquels s'appuie la réforme Kosygin.

Contrairement à ce que prétend la légende du Studio expérimental, la réception de la proposition de Čuhraj et de Pozner est positive, et le projet s'inscrit dans une continuité de réflexion que mènent l'Union des cinéastes et le Comité du cinéma. Pour le président de ce dernier, l'expérimentation est un terrain d'observation pour une réforme ultérieure⁴³. Le projet, qu'il soumet avec l'Union des cinéastes au Comité central du PCUS en 1966, postule :

38. « Čto mešacet studijam [Qu'est-ce qui nuit au travail des studios ?], *Iskusstvo kino*, 1965, n° 8, p. 1 ; Deuxième version des statuts de l'Union des cinéastes, 25 septembre 1966, RGANI, f. 5, op. 36, d. 153, ll. 139-158 ; Lettre du scénariste Kapler, reçue le 2 février 1967, RGANI, f. 5, op. 36, d. 158, l. 81-84.

39. Sténogramme de la conférence « Combinaison de la direction planifiée centralisée de l'économie nationale et de l'indépendance économique des entreprises », 24 novembre 1965, CAOPIM (Central'nyj arhiv obščestvenno-političeskoj istorii Moskvy), f. 4, op. 220, d. 42.

40. L.B. Al'ter, B.I. Braginskij, *Ėkonomičeskie zakony i soveršenstvovanie planirovanija narodnogo hozjajstva* [Les lois économiques et l'affinement de la planification dans l'économie nationale], M. : Ėkonomika et B.I., 1970, p. 90.

41. Džermen Gvišiani – sociologue, spécialiste de la gestion et directeur de l'Institut d'études systématiques de l'Académie des sciences. Entre 1965 et 1985, il a travaillé au Comité d'État auprès du Conseil des ministres de l'URSS à la science et à la technique. Natalia Chmatko, « Les usages des sciences économiques en Russie entre les années 1960 et 1990 », *Histoire, économie et société*, 21 (4), 2002, p. 590.

42. 18 février 1966, CAOPIM, f. 4, op. 220, d. 86.

43. Sténogramme de la réunion de l'organisation du Parti au Comité du cinéma, 29 avril 1966, CAOPIM, f. 4, op. 220, d. 86, l. 92.

Le nouveau système exclura la mise en production de scénarios de faible qualité ou la désignation de réalisateurs peu qualifiés. Une authentique indépendance des unités et l'introduction d'un lien direct entre leur situation financière et la qualité des films (dans la distribution) mettront à nu la réalité des faits et révéleront la viabilité des collectifs artistiques.⁴⁴

Une mise en cause aussi brusque de la stabilité du travail des cinéastes a sans doute suscité des résistances, mais les archives n'en portent pas traces. En effet, comme le montre Moshe Lewin, la majorité des économistes soviétiques défendait la politique modernisée du laissez-faire économique⁴⁵. Cela a été le cas de nombre de dirigeants de l'industrie filmique.

Première étape 1965-1968 : Définir la stratégie de la création

En 1965, le projet est en débat au Conseil des ministres. Dans un premier temps, ne disposant pas des textes législatifs nécessaires pour produire des films, la rédaction du Studio travaille sur les scénarios à retenir. Les questions de l'autonomie économique et de l'autonomie créative s'y posent conjointement. L'autonomie décisionnelle doit revenir au producteur (*producer*), terme adapté par Vladimir Pozner au contexte soviétique. Le producteur soviétique ne jouirait pas de la liberté de son homologue occidental, mais serait un rédacteur qui pilote chaque projet du début à la fin. Il a pleins pouvoirs pour orienter l'équipe de tournage vers un film validé par le Studio. C'est à lui de traduire en termes esthétiques aux membres de l'équipe les préoccupations économiques du Studio.

La recherche d'un équilibre entre les préférences du public et les nécessités politiques marquent la première étape de la vie du Studio, de 1965 à 1968. En parallèle, se formalise le cadre institutionnel dans lequel les expérimentateurs pourront agir.

Autonomie dans la prise de décision et information sur la « demande »

L'expérimentation est vue par beaucoup comme une occasion de proposer des scénarios bloqués auparavant (ou susceptibles de l'être) dans des studios traditionnels. Le « portefeuille » de scénarios du Studio comporte entre autres un projet d'Alexandr Jašin, écrivain critiqué pour son livre *Ryčagi* [Leviers], ainsi que ceux de Sergej Zalygin et Aleksandr Volodin⁴⁶. Mais les débuts du travail révèlent

44. Le projet du décret du Comité central du PCUS « À propos de l'amélioration de la gestion, du perfectionnement de la planification et du renforcement de la stimulation économique dans les branches du cinéma » accompagné d'une note et signé par un représentant du Comité du cinéma et un représentant de l'Union des cinéastes, entre janvier et septembre 1966, RGANI, f. 5, op. 36, d. 158, l. 34.

45. Moshe Lewin, *Political undercurrents in Soviet economic debates: from Bukharin to the modern reformers*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1974, p. 342.

46. La première publication de ce roman de Bulgakov date de 1966, dans la revue littéraire *Moskva*.

les divergences d'avis des membres du Studio quant à l'évaluation du succès et des risques. La rédaction accepte le scénario *Prizyvnoj vozrast* [La conscription] de Vladimir Vojnovič avec une certaine réserve : d'après Čuhraj, il manque de mordant. L'écrivain avoue d'ailleurs à celui-ci qu'il avait souhaité écrire un texte « susceptible de passer » (la censure). Pourtant, à propos de ce scénario, certains membres de la rédaction redoutent d'emblée une « lutte avec les instances militaires » et posent la question tactique de savoir si « ce texte vaut une telle opposition ? »⁴⁷. Parmi les projets de films de cette année-là, figure également *Process* [Le Procès] de Lev Ginzburg, consacré aux collaborateurs avec l'armée nazie. Le scénario serait l'adaptation de son livre *Bezdna* [L'Abîme], dont la publication a rencontré des difficultés. Čuhraj tente d'encourager l'auteur qui craint que le film ne soit rejeté par le Comité du cinéma :

Mettons les choses au clair. Pour notre travail, ne prenez pas en compte les considérations de conjoncture. Nous sommes tous ici des Soviétiques qui aspirons aux mêmes objectifs que notre peuple. Si vous faites votre travail honnêtement, de façon convaincante et juste, en gardant vos convictions, le scénario sera accepté. S'il le faut, j'irai le défendre moi-même.

Quant à l'attractivité potentielle du film pour le public, la rédaction hésite entre le format du documentaire à thèse et une réflexion philosophique déployée dans un film de fiction⁴⁸. La rédaction sait pertinemment qu'un film de non-fiction n'est pas intéressant économiquement. D'ailleurs les textes fondateurs du Studio ne prévoient l'application de ses principes qu'à la fiction. Ces questions de répertoire et d'autonomie décisionnelle s'entrecroisent lors de la discussion avec le Collège de la rédaction des scénarios au sein du Comité du cinéma. Le réalisateur Lev Arnštam, cinéaste et membre du Collège, soutient la forme documentaire :

C'est un texte d'actualité et c'est ainsi qu'il doit être porté à l'écran. Il ne faut pas l'amollir, en recherchant une quelconque idée humaniste générique. Je crois que, puisque les prises de vues existent déjà (certaines séances au tribunal sont filmées), vous pouvez sacrifier le côté artistique et faire un film fort. Vous pouvez franchir le pas, parce que ce film coûtera peu tout en étant d'une grande importance journalistique.⁴⁹

Finalement, ces hésitations auront raison du projet. De manière générale, pour jouir de son autonomie et s'appuyer sur les préférences des spectateurs afin de légitimer ses choix, le Studio doit comprendre les mécanismes de la formation de ces préférences. Il existe bien des statistiques sur les cotes de succès des films, mais il n'y a pas de

47. Sténogramme de la réunion de la rédaction du Studio expérimental, 12 mars 1965, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 44, l. 17.

48. *Ibid.*, l. 56.

49. Procès-verbal de la réunion du Collège de la rédaction des scénarios du Comité du cinéma au sujet du plan des scénarios du Studio, 5 juillet 1965, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 43, l. 11.

consensus sur leur interprétation. D'ailleurs, pour prendre ses décisions, la rédaction du Studio ne mobilise pas d'étude sur les préférences des spectateurs. Plus spécifiquement, l'histoire du projet témoigne des tâtonnements de la rédaction sur la façon d'anticiper le succès des films, et des marges de manœuvre pour déjouer les pressions proprement politiques et les enjeux économiques.

Pour sa part, le Comité du cinéma indique clairement ses préférences au Studio. Lorsque le Studio dresse son plan thématique, les membres du Collège des scénarios incitent les expérimentateurs à porter à l'écran des « thèmes importants et d'envergure », car, selon l'un d'entre eux, « l'analyse du stalinisme s'est approfondie. Tout cela est intéressant et utile, mais cette voie ne vous apportera pas de grand succès »⁵⁰. Les répercussions se font sentir au sein de la rédaction. Un an après le début des réunions, le rédacteur Vladimir Ognev constate avec regret la mise à l'écart des scénarios de Zalygin, Vojnovič et Bulat Okudžava⁵¹. Sa collègue L. Belova tient des propos plus assumés :

Il faut penser à notre prestige non seulement vis-à-vis de la direction, mais aussi vis-à-vis de la société. Si quelqu'un décide à notre place ce par quoi nous avons le droit de commencer et ce que nous ne pouvons pas faire, éclaircissons au moins les raisons pour lesquelles on peut commencer par *Pensioner* [Le Retraité], dont le scénario n'existe pas, plutôt que par Zalygin qui a fourni le sien. Pourquoi peut-on réaliser le scénario de *Dvenadcat' stol'ev* [Les Douze chaises] dont le scénario n'a pas encore été remis et non la comédie de Volodin *Uzelok na pamjat'* [Un nœud en souvenir] qui, elle, a bien le sien. Essayons de le comprendre et d'en discuter collectivement. Certes, nous (membres de la rédaction) formons une organisation consultative et notre avis ne compte pas. Mais jamais, à ma connaissance, les rédacteurs n'ont été aussi peu tenus au courant du répertoire en cours de constitution et de la politique thématique. Le minimum est de nous informer, même si la direction ne tient plus compte de notre point de vue. Cela reste son droit. Sans doute ai-je d'autres idées sur la politique du répertoire. Il se peut que, si Sofronov ou Kočetov venaient travailler au Studio, je n'accepterais pas de continuer à y exercer mon métier de rédacteur. Comment et qui décide de notre plan de travail ?⁵²

Belova met ses collègues face à une contradiction. En maintenant une relation avec l'administration du cinéma à l'heure où l'issue des négociations au Conseil des ministres au sujet du projet économique de l'expérimentation est incertaine, la direction freine certains travaux et bâtit son plan thématique sur des scénarios qui obtiennent les faveurs de l'administration. L'environnement dans lequel agit cette rédactrice lui semble confus, c'est pourquoi, de manière provocatrice, elle évoque sa réaction à l'éventuelle apparition au sein de la rédaction d'Anatolij Sofronov⁵³ ou

50. Sténogramme de la réunion du Studio expérimental avec les représentants du Comité du cinéma, 5 juillet 1965, *Ibid.*, t. 1, 1-17.

51. Sténogramme de la réunion de la rédaction du Studio expérimental, 6 décembre 1965, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 44, t. 1, 84-85.

52. *Ibid.*, t. 1, 86.

53. Rédacteur en chef de la revue *Ogonek* entre 1953 et 1986.

de Vsevolod Kočetov⁵⁴, écrivains identifiés comme pro-staliniens⁵⁵ par nombre de représentants de l'intelligentsia. Au sein de la rédaction, chacun essaie à sa manière de défendre les projets écartés. Cependant, la réponse du directeur Vladimir Pozner est sans ambiguïté :

J'aimerais que notre plan, avec ou sans combat, soit accepté (par le Comité du cinéma) et ne soit pas partial. Ne jouons pas à cache-cache en disant que le scénario de Zalygin sera accepté sans problèmes. Au contraire, il sera confronté à de multiples obstacles. De même pour le scénario de Volodin. Je ne veux pas que Baskakov (Vladimir Baskakov, président adjoint du Comité) dise que le Studio expérimental mène une activité subversive. Nous n'avons pas de plan thématique, si nous ne disposons que de deux scénarios. Et si nous allons, ensemble avec Simonov (Konstantin Simonov, directeur adjoint du Studio), voir Romanov pour lui parler du projet concernant Moscou, ce sera aussi très compliqué pour tout un tas de raisons⁵⁶.

« Compromettre » une expérimentation économique par des projets politiquement contestables, comme le craint le directeur du Studio, serait un risque trop important. Le dernier projet, dont il parle et qui donnera lieu au premier film du Studio expérimental, *Esli dorog tebe tvoj dom* [Si ta maison t'est chère, 1967], est en effet une solution intermédiaire. D'après le texte de Simonov et d'Evgenij Vorob'ev (rédacteur en chef) ce projet, consacré au 25^e anniversaire de la bataille de Moscou⁵⁷, s'inscrit dans la brèche institutionnelle qui privilégie certains thèmes politiques. La réunion de la rédaction se clôt par la prise de position du directeur et les sessions suivantes laissent entrevoir ce mouvement en zigzag entre autonomie professionnelle et considérations politiques. Même Čuhraj ne peut pas s'assurer la liberté de choix. Le Comité du cinéma écarte son scénario *Ljudi zemli* [Les hommes de la terre], coécrit avec E. Sevela, et lui « recommande » un projet « plus prestigieux » et plus approprié à son statut. Cela donnera lieu, en 1970, au documentaire *Pamjat'* [La mémoire] consacré à la bataille de Stalingrad⁵⁸. La réalisation du dessein initial se confronte à l'évanouissement du rôle du rédacteur comme garant du répertoire et de la politique du Studio. D'ailleurs, en janvier 1967, la direction demande au Comité du cinéma le droit de licencier les rédacteurs Belova, Vorob'ev et Ežov⁵⁹. De plus, les archives internes témoignent d'un clivage au sein de l'équipe fondatrice et de la perte des pouvoirs que celle-ci devait s'octroyer, conformément au décret d'octobre 1965.

54. Secrétaire de la section lénningrادية de l'Union des écrivains entre 1953 et 1955. De 1955 à 1959, il a été rédacteur en chef de *Literaturnaja gazeta*, puis de la revue *Oktjabr'*.

55. Cécile Vaissié, *Les ingénieurs des âmes en chef : littérature et politique en URSS, 1944-1986*, P. : Belin, 2008.

56. Sténogramme de la réunion de la rédaction du Studio expérimental, 6 décembre 1965, l. 88-89.

57. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 43, l. 6.

58. *Ibid.*, d. 388.

59. *Ibid.*, d. 370, l. 5.

Négociations avec le Conseil des ministres : évaluation économique de l'industrie filmique

Parallèlement à ces débats, la Banque d'État, le ministère des Finances, la Centrale syndicale pansoviétique et le Comité pour le travail et le salaire étudient le projet expérimental. Sans mettre en cause ses principes fondamentaux, ils apportent quelques corrections qui en modifient le contenu politique.

L'équilibre financier global de l'industrie du film se trouve au centre des discussions. Le Studio expérimental affirme qu'au moment où le film fait 17 millions d'entrées, il rembourse sa production. Au-delà de ce seuil, tout studio pourrait commencer à toucher un revenu. Ce chiffre vient de la conception de l'autofinancement (*samookupaemost'*) d'un programme de cinéma dans son intégralité, qui comprend un long métrage de fiction, un court métrage et les actualités filmées (3 914 000 roubles). Un billet de cinéma (sans réductions particulières pour enfants ou pour des projections de documentaires) coûte en moyenne 23 kopecks, valeur retenue par les expérimentateurs⁶⁰.

СТИМУЛИРОВАНИЕ ЭТК ЗА СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ ФИЛЬМА

Средняя стоимость кинопрограммы 3914 тыс.руб.
 Средняя цена билета 23 коп.
 Отсюда, число зрителей, необходимых для покрытия расходов по одной кинопрограмме равно: — X ср.

$$\frac{3914 \text{ тыс.руб.}}{23 \text{ коп.}} = 17 \text{ млн.зрителей}$$

 Назовем это число средней окупаемостью фильма в зрителях.

Extrait du document du Studio expérimental intitulé « Influence du prix de revient du film sur le profit du studio et de l'État », Archives de Mosfilm, 2 mars-8 juin 1966, f. 2453, op. 1, d. 15, l. 46.

Dans ce type d'économie, les films qui parviennent à être projetés devant un nombre de spectateurs supérieur à cet objectif d'entrées minimal, ne sont pas déficitaires. Le Studio propose de révéler le vrai coût des films. Si dans le cadre du marché, la concurrence incite les producteurs à le faire, dans une économie centralisée les cinéastes tendent à présenter un devis plus élevé que le coût du film, parce que

60. Les prix des tickets ont été baissés dans les années 1950, puis ont été stabilisés après la réforme monétaire de 1961. La disposition du Comité du cinéma et du ministère des Finances de l'URSS de septembre 1964 définit la fourchette de prix, pour tous les réseaux de diffusion, entre 20 et 50 kopecks. *Kinofikacija, Kinoprokat, Kinopromyšlennost'. Sistematizirovannyj sbornik normativnyh aktov i vedomstvennyh ukazanij* [Cinéfication. Distribution des films. Industrie du film. Recueil codifié de textes législatifs et circulaires ministérielles], M. : Iskusstvo, 1972, p. 263-266.

leur rémunération dépend de la réalisation des objectifs quantifiés. La proposition du Studio expérimental vise à mettre à nu les équilibres entre dépenses et gains et à faire reconnaître cette démonstration à travers les rémunérations. Pour calculer le lien entre le coût de production et le succès de chaque film, le Studio retient deux kopecks sur chaque ticket pour le financement de la production d'un long métrage de fiction (dont le prix moyen est fixé à trois cent cinquante mille roubles) et propose de définir le « seuil de rentabilité » pour chaque film en particulier à partir de son coût. Néanmoins, une information d'une telle précision n'étant pas disponible, il accepte ce seuil global, tout en se proposant de baisser le prix de revient de la production⁶¹.

Pourtant, les interlocuteurs institutionnels ne se mettent pas d'accord sur le seuil du remboursement des investissements dans la production. Le ministère du Budget propose de le positionner à 17,6 millions de spectateurs, tandis que le Comité d'État pour le travail et le salaire rappelle qu'entre 1960 et 1962, 52 % des films n'ont pas été vus par 17 millions de spectateurs (Čuhraj mobilise le même pourcentage dans sa lettre pour désigner les films qui ne créent pas de profit). Le Conseil des ministres suggère alors que ces ministères, avec le Studio expérimental, procèdent à la collecte des données financières et à leur analyse⁶². Les calculs qui en résultent sont uniques dans la mesure où ils prennent en compte l'équilibre financier des trois secteurs – production, distribution, exploitation⁶³. Ces estimations montrent que le coût du film influence la définition du nombre de copies. Par exemple, *Ivanovo detstvo*, 1962 [L'enfance d'Ivan] d'Andrej Tarkovskij n'apparaît pas déficitaire aux ministères parce qu'il coûte peu à la production et au tirage. Les données produites en 1963 par un économiste, employé par l'Institut de recherche sur le cinéma, montrent que la distribution accorde la fourchette la plus haute – 1 526 copies – aux films pour lesquels elle prévoit un public de plus de 40 millions de spectateurs⁶⁴. Selon les chiffres dont dispose le Conseil des ministres en 1965, même ce nombre de copies ne garantit pas le dépassement du retour sur investissement. Par exemple, pour le film d'El'dar Rjazanov, *Gussarskaja ballada*, 1962 [La ballade du hussard] 2 884 copies sont tirées et il réunit 48 615 000 d'entrées, restant largement bénéficiaire pour la production et pour l'État, mais le drame d'Igor' Talankin *Vstuplenie*, 1962 [Entrée dans la vie] est déficitaire (22 millions d'entrées) malgré ses 1 924 copies.

Probablement à cause de la difficulté de concevoir des passerelles entre la définition du prix (au sein de la production) et la prévision du nombre de copies (dans la distribution), le ministère du Budget et le Comité d'État au travail et au salaire maintiennent comme orientation le principe consistant à limiter les coûts dès l'étape

61. Archives de Mosfilm, 2 mars-8 juin 1966, f. 2453, op. 1, d. 15, l. 46.

62. Procès-verbal du Présidium du Conseil des ministres, 6 octobre 1965, GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1395, l. 59.

63. *Ibid.*, l. 61-66.

64. M. Žukova, *Organizacija i planirovanie kinoprokata* [L'organisation et la planification de la distribution], M. : Iskustvo, 1968, p. 86-87.

du devis, y compris pour le Studio expérimental. Dès lors, la valeur du coût réel du film se transforme en un indicateur qui sert à démontrer l'efficacité du projet dans la correspondance avec l'administration, mais ne peut plus produire d'effet sur la relation de la production avec la distribution.

Le nombre d'entrées ne témoigne pas directement des préférences des spectateurs. En effet, les salles recourent largement à la pratique des ventes collectives de billets (*celevaja prodaža*), notamment aux entreprises, et les visites contraintes de spectateurs en groupe sont d'usage courant. Ce chiffre de 17 millions inclut également les données de fréquentation des salles syndicales qui vendent les billets sur des bases commerciales en intégrant aussi les logiques d'interconnaissance et de « mobilisation » des spectateurs. Les considérations sur les préférences des spectateurs ou les genres ne figurent pas dans les documents autour de cet échange et les interlocuteurs du Studio expérimental ne font pas de distinction entre les catégories de spectateurs. Ils s'intéressent à l'équilibre financier des branches de l'industrie filmique. Dans cette optique, les ministères établissent les données qui démontrent une corrélation entre le groupe auquel les films sont affectés (1^{er}, 2^e ou 3^e) et le nombre d'entrées. L'enjeu pour eux est de savoir si les commissions qui, depuis 1961, évaluent les films en amont, parviennent à deviner les préférences des spectateurs (même forcés). Le Conseil des ministres constate que, sur 79 longs métrages de fiction, 9 films sur 14, classés dans le 1^{er} groupe, ont été vus par plus que 17 millions de spectateurs, 16 films sur 37 classés dans le 2^e ont dépassé le seuil, et seuls 4 films sur 28, classés dans le 3^e ont recueilli 17 millions d'entrées⁶⁵. Cette corrélation n'est pas totalement accidentelle, car le classement a des conséquences (bien qu'indirectes) sur le nombre de copies. Mais la question n'est pas soulevée, le Conseil des ministres cherche avant tout à évaluer la pertinence de la classification en groupes par les commissions et la justesse des versements des primes à la qualité.

Dans le projet initial du Studio expérimental, si le film enregistre un nombre important d'entrées, la somme finale des gains du Studio peut être 2,5 à 3 fois supérieure à celle perçue dans le système traditionnel. Mais d'après les calculs des ministères, l'introduction de ce système permettrait aussi de réduire de 31,5 % les rémunérations supplémentaires, du fait qu'il pénalise fortement ceux qui n'atteignent pas l'objectif d'entrées. En effet, le critère de l'évaluation ne fonctionne pas au-dessous du seuil des 17 millions d'entrées⁶⁶. À la suite de son compromis avec le Conseil des ministres, le Studio expérimental maintient deux seuils : 17 et 30 millions d'entrées. Les rémunérations feront l'objet de trois versements : au rendu du film, à la distribution (sur la base du devis) lorsque le seuil de 17 millions est atteint et, enfin, lorsqu'il passe le second seuil de 30 millions. Le décompte du nombre de spectateurs doit se faire sur les douze mois de la diffusion et l'équipe de tournage ainsi que le Studio doivent toucher, au-delà des deux plafonds, un complément pour chaque millier supplémentaire de spectateurs. Le projet prévoit en outre des primes pour les films achetés par les pays étrangers, sachant que chaque pays

65. GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1395, l. 70.

66. *Ibid.*, l. 1-6.

représente environ 200 000 spectateurs⁶⁷. Enfin, les montants des rémunérations sont dégressifs en fonction du groupe auquel le film est affecté⁶⁸.

L'emprise administrative renforcée

Sous l'œil vigilant des ministères qui doivent analyser l'efficacité de l'expérimentation et suite aux tentatives du Comité du cinéma d'orienter le répertoire, le Studio expérimental entreprend la réalisation de *Si ta maison t'est chère*. La direction, soucieuse de la force démonstrative de ce premier projet (commencé en janvier 1966 et achevé courant mars 1967), s'efforce de réduire les dépenses et économise plusieurs milliers de roubles. La nature documentaire du film justifie le non-recours aux figurants et aux décors. Néanmoins, l'*intéressement matériel* étant étroitement lié à la baisse du coût du film, la pression se répercute directement sur les conditions du travail et sur la baisse des salaires⁶⁹. Les réductions des rémunérations touchent prioritairement les salariés des studios Gor'kij, Mosfilm et le Studio central du cinéma scientifique qui ont accepté la contractualisation et ont quitté pour l'expérimentation, leur collectif et les contraignants objectifs du plan de leurs propres studios. La supervision du film par le Comité du cinéma crée des problèmes supplémentaires : le film doit être remonté plusieurs fois et le Studio ne parviendra pas à le livrer à la date prévue, anniversaire de la bataille de Moscou en décembre 1966.

Dans sa lettre à M. Litvak (directeur adjoint de la Direction principale du cinéma de fiction), Vladimir Pozner fait part de son appréciation critique sur cette première expérience : le travail ne doit pas viser à « inciter à faire des films bon marché », car « cela risque de discréditer le principe même de la stimulation matérielle »⁷⁰. Pozner a aussi quelques réticences à appliquer à ce documentaire le calcul de l'efficacité économique conçu pour un film de fiction. Il est lucide quant à la faible diffusion des films de non-fiction, contrairement au président du Comité du cinéma qui impulse l'intégration de projets documentaires au Studio. Aleksej Romanov demande au Conseil des ministres d'étendre la rémunération en fonction des recettes sur les documentaires, puisque « l'expérience a démontré que ces films sont très bien accueillis par le spectateur »⁷¹. Pozner, quant à lui, conditionne l'analyse économique du premier projet à une large diffusion du film et à la mise à sa

67. Projet de réforme soumis par le Comité du cinéma au Conseil des ministres, annexe 2, GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1395, l. 16.

68. Les films du 2^e groupe toucheraient 70 % de cette somme, ceux du 3^e, 30 %. Les films du 4^e groupe ne seraient pas primés. La somme totale des rémunérations incitatives ne doit pas dépasser 160 000 roubles. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 381, l. 17.

69. Analyse économique du film, 13 février 1967, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 415, l. 24-26.

70. Lettre de Pozner à M.A. Litvak (directeur adjoint de la Direction principale du cinéma de fiction), 27 mars 1967, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 370, l. 7-14.

71. *Ibid.*, l. 1.

disposition des statistiques nécessaires (qui, en effet, n'existent que ponctuellement pour les documentaires des autres studios)⁷². Classé dans le premier groupe, le film sera vu par 19 millions de spectateurs (dont deux millions à l'étranger, où il a été distribué dans 10 pays)⁷³. L'intervention du Comité du cinéma permet de réunir les statistiques, et sans doute de « faire venir » des spectateurs.

Le deuxième film est *Fokusnik*, 1967 [Le Prestidigitateur], fiction réalisée par Petr Todorovskij. Ce drame interprété par Zinovij Gerdt, acteur pourtant apprécié du public, ne fait que quatre millions d'entrées et génère un déficit dans l'entreprise⁷⁴. Le troisième, le long métrage *Načalo nevedomogo veka*, 1967 [Le début d'un siècle inconnu], s'inscrit dans la préparation de l'anniversaire de la révolution d'Octobre, ce qui devrait *a priori* faciliter sa réalisation. Le film présente la révolution sous l'angle de la violence et rompt visuellement avec le cinéma de la déstalinisation. La nouvelle *Rodina električestva*, 1939 [Le Pays de l'électricité], et d'autres écrits d'Andrej Platonov qui nourrissent le scénario, offrent un regard inédit sur la campagne, insistant sur les conditions de vie déplorables et l'interprétation (déli-rante) des événements révolutionnaires par la population. La nouvelle *Angel*, 1922 [L'Ange], de Jurij Oleša retrace l'histoire de l'exécution atroce d'un commissaire par les partisans de Mahno.

Les témoignages des cinéastes et les échanges avec l'administration du cinéma retracent l'histoire de ce film comme un échec⁷⁵. Les nouvelles *Ange* et *Le Pays de l'électricité* sont retirées de l'almanach à la fin de 1968. La difficulté de l'équipe à respecter le devis et les délais fragilise le projet. De plus, la réaction au film du président adjoint du Comité du cinéma — « Qui vous a permis de transformer une expérimentation économique en une expérimentation politique ?! »⁷⁶ — renvoie aux hésitations des fondateurs du Studio en 1965, mais aussi à la position de l'URSS sur les réformes en Tchécoslovaquie. La proposition des expérimentateurs de s'appuyer sur le critère des bénéfices générés par chaque film pour augmenter sa portée politique rend le Studio particulièrement vulnérable et les pressions économiques et politiques croisées expliquent cette difficulté.

Quelques mois avant cette dernière réalisation, la collaboration du Studio expérimental avec les chercheurs donne lieu à un projet remarquable à plus d'un titre, permettant précisément de pondérer la pression financière sur les travailleurs et d'atténuer l'intervention du Comité du cinéma dans le travail du Studio. Boris Landa, chercheur de l'Institut de l'automatique et de la télémécanique de l'Académie des sciences de l'URSS, soumet une modélisation de l'évaluation de la performance économique des équipes et de la prévision du succès des films où il prétend mettre

72. *Ibid.*, I, 7-14.

73. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 16, I, 55-57.

74. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, I, 17.

75. Valerij Fomin, « Polka », *Dokumenty. Svidetel'stva. Kommentarii*, [« L'Étagère ». Documents. Témoignages. Commentaires], M. : Materik, 2006, p. 33-54.

76. Entretien avec le rédacteur du film Leonid Gurevič in Fomin, « Polka », p. 44.

en articulation le coefficient « caractérisant l'importance politique du film » (α), les indicateurs de la distribution et de l'évaluation des conditions de la production de chaque film en particulier et son classement par genre et par thème⁷⁷. L'efficacité attendue de chaque projet est définie par lui de la manière suivante :

Ожидаемая эффективность фильма определяется путём экспертных оценок при помощи следующей формулы:

$$\Theta_{\text{ож}} = \frac{\alpha \left\{ a \sum_{i=1}^l \prod_{j=1}^m K_i P_{ij} + b \sum_{j=1}^m \prod_{i=1}^l K_j P_{ji} + c \sum_{s=1}^n \prod_{q=1}^n (K_s P_s)_q \right\}}{\sum_{g=1}^3 R_g}, \text{ где}$$

Boris Landa, « Rapport sur l'élaboration de critères de l'évaluation de la performance du Studio expérimental et des équipes de tournage », 15 octobre 1968, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 379, l. 33.

α — Coefficient mesurant l'importance idéologique du film

$\sum_{g=1}^3 R_g$ — Coûts matériels et en personnel des trois étapes de la production

K_i — Indicateurs d'évaluation du scénario

K_j — Indicateurs d'évaluation du travail sur le film durant sa production

a, b, c — Coefficients de pondération des trois étapes de la production

K_s — Indicateur de succès de la distribution film

$P_{i,j,s}$ — Pondération d'indicateurs d'évaluation, respectivement, du scénario, de la production et de la distribution du film

q — Classement du film par le Studio

l, m, n — Nombre d'indicateurs d'évaluation, respectivement, du scénario, de la production et de la distribution du film

Ce modèle économique, à l'image du discours scientifique du Studio, ambitionne d'articuler les préférences des spectateurs (pour des genres ou des artistes), la reconnaissance sociale (médailles, participation aux festivals) et l'évaluation du film à l'étranger. Il est précisé que tous les indicateurs sont estimés par le conseil d'experts (à l'exception du coefficient mesurant l'importance idéologique du film, qui est défini par le Comité du cinéma, et les coefficients R_g établis à partir des données statistiques). Les experts doivent classer le scénario en fonction du type (Landa cite : fiction, documentaire, documentaire artistique), du genre (satire, comédie, drame, etc.), du thème (sociétal, révolutionnaire, de production), de la fonction attribuée au film (*napravlenost*) à savoir « de propagande, éducative, de divertissement ». Les critères de l'évaluation se conjuguent avec les conditions de tournage (extérieur, plateau,

77. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 379, l. 54-60.

etc.). Le troisième groupe de critères – relevant de la distribution – comprend le nombre de copies, la publicité, les conditions de la diffusion, la liste des comédiens et des cinéastes (connus, débutants...) ⁷⁸.

Au lieu de procéder en tâtonnant, le Studio doit pronostiquer l'efficacité de son travail en fonction des conditions du futur tournage et des facteurs sociologiques sus-énoncés afin de déterminer les recettes attendues. Celles-ci doivent être divisées par le coût prévisionnel multiplié au « coefficient idéologique » (groupe). Ce n'est que lorsque le film est fini, que son coût réel est pris en compte. La première estimation doit être corrigée par les groupes d'experts (élus) et testée sur des panels de spectateurs. Par ailleurs, Landa insiste sur la nécessité d'associer les distributeurs au travail de pronostic. Le Comité, le Studio et la distribution doivent travailler de concert et, en cas de désaccord, font appel aux experts. Ce document souligne l'importance de lier structurellement les intérêts du Comité du cinéma, du Studio et de la distribution, et ce, dès la conception du film. On voit à quel point ce modèle, qui se veut rigoureux, dépend des avis du conseil d'experts.

Cette analyse est susceptible de permettre aux fondateurs du Studio de ne pas concevoir la performance du film à partir de son « rayonnement idéologique » ni à travers le nombre de ses spectateurs et ainsi de démocratiser la prise de décision. Cependant, peu de temps avant le dépôt de la formule, certains responsables du Studio considèrent que les critères de l'évaluation ne conviennent « même pas à l'expérimentation » et les « spécialistes de cinéma » (*kinovedy*) doivent les retravailler. ⁷⁹ Au centre de l'intérêt du Studio, se trouvent au contraire et la « stimulation matérielle » dans son versant organisationnel ainsi que la perception du cinéma par les spectateurs. Au-delà de cette incompréhension, on peut lire l'influence de l'approche des « spécialistes de cinéma », dont les publications normatives distinguent un « cinéma de haute qualité artistique » et un « cinéma populaire ». Ces publications mettent au centre la réception du film, vue comme un processus individuel psychologique et non comme une pratique socialement conditionnée. Dans ce contexte, l'invocation des préférences des spectateurs par le Studio apparaît davantage comme une stratégie discursive de légitimation. La proposition de décloisonner l'évaluation du cinéma, à la faveur du rôle que doivent y prendre les experts et les distributeurs, est une étape d'ouverture manquée tant sur le plan politique que sur celui de la conception du cinéma. La perte d'autonomie du Studio et l'intégration de celui-ci à Mosfilm n'ont pas non plus permis la mise en application de la recherche de Landa. Le Studio expérimental cesse en 1968 d'être un terrain de recherches scientifiques et se trouve pris exclusivement dans le monde de la production.

78. 29 octobre 1968, *Ibid.*, I. 32-37.

79. Lettre d'Obolonskij, Šahparonov et Oleškevič à Pozner, 2 juillet 1968, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 383, I. 77-80.

Deuxième étape 1968-1974 : Vers un assouplissement du « système » ?

Concurrence entre Mosfilm et l'Unité artistique expérimentale

À la fin de la première étape, l'entreprise se trouve dans une impasse sur le plan économique. Curieusement, c'est le long métrage documentaire qui s'avère le plus réussi, apportant au Studio 52 000 roubles de profit. Ce résultat inattendu, vu les ambitions initiales, doit à la conception de la « rentabilité » selon les anciens critères et à l'intervention du Comité du cinéma en faveur de la diffusion de ce documentaire. Pourtant, en parlant de la première phase de l'expérimentation en 1971, le représentant de l'Unité affirme au Comité :

Les échecs de cette première étape sont la preuve des avantages du nouveau système. Celui-ci a révélé ce qui était caché par les indicateurs superficiels de la prospérité. Avec le nouveau système, « la bêtise de chacun est devenue évidente »⁸⁰.

Malgré l'échec économique du Studio, le Comité envisage de généraliser l'expérimentation et le projet est sans cesse mis en parallèle avec le fonctionnement de Mosfilm. Sur cette page s'ouvre une deuxième période de l'histoire de l'expérimentation, où l'équipe fonctionnant au sein du plus grand studio soviétique met l'accent sur les genres « condamnés au succès », comme disent les professionnels de l'époque. Toujours en 1971, l'Unité expérimentale revient sur ses « réussites » connues entre 1968 et 1971, c'est-à-dire le film d'action *Beloe solnce pustyni*, 1969, [Le Soleil blanc du désert], vu par 34,5 millions de spectateurs en 12 mois, la comédie *Ne gorjuj*, 1969 [Ne sois pas triste] (37 millions d'entrées), et deux épisodes du film d'aventures *Korona Rossijskoj imperii*, 1970 et 1971 [La Couronne de l'empire russe], qui réunit 55,2 millions de spectateurs en 12 mois⁸¹. Les deux premiers films sont conçus à l'époque du Studio indépendant et le scénario du troisième est fourni par Mosfilm en guise de bouée de sauvetage. En outre, deux premiers films sont proposés comme candidats au prix de l'État. En se prévalant de cette légitimité, l'Unité revient sur le sens de l'évaluation du film en amont par le Comité du cinéma :

Le film *Le Soleil blanc du désert*, classé dans le 2^e groupe, a apporté à l'Unité 30 % de revenu de moins que s'il avait été classé en 1^{er} groupe. La rémunération est amputée, elle aussi, de 30 %. Ce système d'évaluation donne au parti une arme, un moyen efficace, pour diriger le progrès du cinéma, favorisant certaines tendances, certains thèmes, genres et nouveaux formats. Cependant, les instances, décidant de la valeur « idéologico-artistique » des films, ont la possibilité de le faire

80. Rapport au Comité du cinéma sur l'introduction d'un nouveau système d'économie et de l'organisation du travail, 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, l. 19.

81. Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 16, l. 57.

exclusivement du point de vue idéologique. Une rémunération juste est assurée grâce à la deuxième part de l'évaluation – le nombre de spectateurs.⁸²

L'évaluation, qui, pour d'autres studios, se fait entre autres par des professionnels, apparaît aux yeux de l'Unité expérimentale comme exclusivement politique. La reconnaissance du film est effectivement revue. Au vu de ses entrées, *Le Soleil blanc du désert* est classé *a posteriori* dans le 1^{er} groupe.

Hormis les films susnommés, l'Unité produit *Pamjat'* [La mémoire], film de montage historique réalisé par Čuhraj, les drames *I byl večer, i bylo utro* [Et c'était le soir, et c'était le matin], *Antracit* [Antracite], *Prišel soldat s fronta* [Le soldat est revenu du front], réalisé en 1971 par Nikolaj Gubenko d'après le scénario co-écrit avec Vasilij Šukšin. L'Unité crée aussi *Naš marš* [Notre marche] à l'occasion du 100^e anniversaire de Lenin, et *Internacional* [L'Internationale]⁸³ pour le XXIV^e Congrès du parti. Ces derniers titres s'inscrivent dans le lot d'œuvres politiques qui misent sur de nouvelles formes de spectacle (multi-écran, stéréo et pellicule 70 mm) et sont réalisés en collaboration avec l'Institut de recherche sur le cinéma. Les archives n'offrent pas de données concernant leur diffusion, mais indiquent que *Notre marche* obtient le Grand Prix au festival du cinéma documentaire de Leipzig, et que *L'Internationale* est primé au festival de Moscou. L'absence de données n'est pas étonnante, car ces films expérimentaux sont d'emblée destinés à être diffusés hors circuit commercial, notamment à l'Exposition des réalisations de l'économie nationale de l'URSS (VDNH) et il est fort probable qu'ils soient vendus à l'étranger pour faire preuve de l'avancement technique du cinéma soviétique. Cependant, leur vente est à l'origine d'un déficit interne. Le bilan de l'activité de l'Unité au sein de Mosfilm, pour 1972 est le suivant : deux comédies, deux films d'aventures, trois drames (au succès très relatif), un documentaire historique et ces deux films expérimentaux du point de vue technique. Pour illustrer la production de l'Unité expérimentale, on peut tenter de synthétiser les informations dans un tableau qui laisse apparaître les grandes tendances sans prétendre à l'exhaustivité (cf. le tableau page suivante « Bilan de l'activité de l'Unité »).

Sur le plan quantitatif, l'Unité ne touche pas de rémunération par suite du classement des films. Elle les vend au prix coûtant, en couvrant les dépenses, et puise toutes ses ressources dans les sommes versées en fonction des seuils et de la vente aux pays étrangers. La constitution de son profit est exactement inverse aux principes qui existent à Mosfilm, ce qui sera à l'origine d'un conflit.

Sur le plan qualitatif, deux longs métrages documentaires de l'Unité expérimentale doivent se rapprocher du type « documentaire artistique », dont le modèle est, pour l'équipe, *Le fascisme ordinaire* de Mihail Romm, dans la mesure où ce film a réussi à se rendre attractif pour le public. En deux ans, il a réuni 45,1 millions d'entrées (39,9 la première année), sans prendre en compte ses spectateurs

82. Rapport de l'Unité, 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, l. 22.

83. Réalisés par Aleksandr Svetlov et Aleksandr Šejn, d'après le scénario du critique de cinéma Jan Varšavskij.

Bilan de l'activité de l'Unité expérimentale au sein de Mosfilm

Film	Coût (milliers de roubles)	Devis (milliers de r.)	Résultat pour la production	Groupe	Genre	Équipe	Spectateurs (millions de pers.)		Recettes (milliers de r.)	Somme versée à l'Unité (milliers de r.)	Bénéfices ⁸⁵ de l'Unité (milliers de r.)
							En URSS	À l'étranger			
<i>Si ta maison t'est chère</i> , 1967	223	230	Économie	1	« documentaire artistique »	Réal. Vasilij Ordynskij ; Scénar. E. Vorob'ev, V. Ordynskij, K. Simonov	17	2	3910	275	52
<i>Prestidigitateur</i> , 1967	317			2	drame	Réal. Petr Todorovskij; Scénar. Aleksandr Volodin	4,1	—	943	317	—
<i>Ne sois pas triste</i> , 1969, candidat au prix d'État		250	Surcharge de dépenses	1	comédie	Réal. Georgij Dancelija; Scénar. Revaz Gabriadze	37,8 au 5.08.1971	Dont une part à l'étranger	Environ 7 778,8	?	?
<i>Le soleil blanc du désert</i> ⁸⁶ , 1969, candidat au prix d'État			Surcharge de dépenses	2	film d'aventures	Réal. Vladimir Motyl' ; Scénar. Valentin Ežov, Mark Zaharov, Rustam Ibragimbekov	36,5 au 5.08.1971	Dont une part à l'étranger	Environ 7 511,3	?	?
<i>La mémoire</i> , 1970 ⁸⁷	450	420	Surcharge de dépenses	1	documentaire artistique	Réal. Čuhraj	34,5	3,8	7935	569	119

Film	Coût (milliers de roubles)	Devis (milliers de r.)	Résultat pour la production	Groupe	Genre	Équipe	Spectateurs (millions de pers.)		Recettes (milliers de r.)	Somme versée à l'Unité (milliers de r.)	Bénéfice ⁸⁵ de l'Unité (milliers de r.)
							En URSS	À l'étranger			
<i>La couronne de l'empire russe</i> ⁸⁶ , 1970 et 1971. deux épisodes	840		Surcharge de dépenses	3	film d'aventures	Réal. Edmond Keosayan ; Scénar. E. Keosayan, Aleksandr Červinskij	110,4	—	25 392	936	96 ⁸⁹
<i>12 chaises</i> , 1971. deux épisodes	1005	1111,9	Économie de 106,9 milliers de roubles	1	comédie	Réal. Leonid Gajdaj ; Scénar. Vladlen Bahnov, L. Gajdaj	78,5	3,6	18 055	1 263	258
<i>Et c'était le soir, et c'était le matin</i> , 1971	?	?	Économie de 62,5 milliers de roubles	2	drame historico- révolutionnaire	Réal. Aleksej Saltykov ; Scénar. Édouard Volodarskij	Environ 10 en 12 mois		?	?	?
<i>Antracite</i> , 1971	403		Économie de 47 milliers de roubles	2	drame de production (proizvodstvennaja)	Réal. Aleksandr Surin ; Scénar. Édouard Volodarskij	12,3	0,6	2829	403	—

84. Le bénéfice est, dans cette perspective, égal à la somme versée à l'Unité par la distribution moins le coût du film.

85. En 1972, il a fait 34,5 millions d'entrées.

86. En 1972, le film a eu moins de 17 millions d'entrées.

87. En 1972, le film a fait 55,2 millions d'entrées.

88. Sachant que le film a été classé dans le 3^e groupe, malgré un nombre élevé de spectateurs, l'Unité a touché moins que pour le documentaire de Čuhraj.

à l'étranger, car, contrairement à l'Unité expérimentale, ces données ne font pas partie de la comptabilité de Mosfilm⁸⁹. Il est possible que ce chiffre comporte des entrées relevant des visionnages « forcés » (classes d'école, salariés d'entreprise), mais c'est aussi le cas des films de l'Unité. *Si ta maison t'est chère* a atteint exactement le nombre voulu de spectateurs [il faut en ajouter 2 millions à l'étranger]. En revanche, le Studio expérimental a touché un bénéfice plus important que celui perçu par Mosfilm avec la vente du *Fascisme ordinaire*. L'écart est d'autant plus important avec un autre film comparable, *La mémoire*. Lui aussi montage d'archives, ce dernier a coûté 1,5 fois plus cher que le film de Romm. En un an de diffusion, il a réuni moins de 17 millions d'entrées. Ce n'est qu'en 1974 que leur nombre atteint 34,5 millions [nombre moins élevé que celui enregistré sur douze mois pour le *Fascisme ordinaire*]. Le film de Čuhraj est vendu à 19 pays, ce qui élève son bénéfice. Bien que l'État soit intéressé à augmenter le nombre d'entrées par film, car il perçoit 45 % des recettes brutes, 55 % au-delà de 17 millions et les bénéfices hors plan que génère le circuit de diffusion, il est financièrement plus intéressant pour l'État de garder l'ancien système de rémunération.

La coexistence des deux systèmes est loin d'être pacifique et de nombreux dirigeants de Mosfilm perçoivent l'Unité comme un corps étranger. L'Unité expérimentale admet certains reproches. Notamment, n'arrivant pas à établir de relations avec les ateliers techniques sur la base de l'« autosuffisance financière », c'est-à-dire exclusivement sur contrat, elle entre dans des relations « amicales », selon le terme utilisé par le représentant de l'Unité⁹⁰, et de fait informelles. Le directeur de Mosfilm, Nikolaj Sizov, constate que, contrairement à son objectif de départ, l'Unité ne met plus en concurrence les différents prestataires de service [studios classiques], et conclut systématiquement ses contrats avec Mosfilm⁹¹. L'Unité est aussi confrontée à un problème de « croissance » interne : elle reçoit davantage d'argent pour créer des films, mais Mosfilm ne peut lui attribuer un nombre plus élevé de films planifiés qu'au détriment d'autres unités artistiques. D'ailleurs, Mosfilm n'est guère intéressé économiquement, car pour les films de l'Unité expérimentale, il ne touche que 5 %, conformément au plan⁹². Mihail Levin et Semen Brudnik, économistes de Mosfilm, et les critiques les plus virulents de l'expérimentation⁹³ reviennent sur le fait que la grande entreprise paye les périodes chômées des travailleurs lorsqu'ils reviennent de contrat avec l'Unité expérimentale. Ils s'efforcent aussi de montrer que l'absence de déficit dans l'Unité repose en grande partie sur les frais que le Studio prend à sa charge. Autrement dit, les gains de l'Unité sont sauvegardés en interne, tandis

89. Tableau des bénéfices des films de Mosfilm de 1966, entre 1972 et 1974, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 33, l. 25-32.

90. Rapport de l'Unité, 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, l. 23.

91. Lettre de Sizov au Comité du cinéma, 5 août 1971, *Ibid.*, l. 34-36.

92. Lettre de l'Unité au Comité du cinéma, 29 mars 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 8, d. 2230, l. 4.

93. S. Brudnik et M. Levin, « Analyse de l'activité de production et économique de l'Unité artistique expérimentale », 16 mars 1972, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 32, l. 6-72.

que ses pertes sont mutualisées. Plus généralement, ils soutiennent que l'année 1968 a été singulièrement réussie du point de vue de la fréquentation du cinéma. Cette année-là, 22 des 31 films de Mosfilm ont dépassé le seuil fatidique des 17 millions, tandis qu'en 1969 seuls 10 films l'ont franchi. D'après eux, les productions des deux systèmes peuvent être « rentables » :

Les films de l'Unité expérimentale *Ne sois pas triste* et *Le soleil blanc du désert* ont été des réussites, mais on ne peut pas le dire de *Et c'était le soir*, et *c'était le matin...* En même temps, les films de Mosfilm ont aussi eu du succès. *Ščit i meč* [Le Glaive et le bouclier, 1968], par exemple, a fait venir 159,3 millions de spectateurs.⁹⁴

Hors cette conjoncture particulièrement favorable, Levin et Brudnik considèrent que si Mosfilm adoptait les principes de l'Unité expérimentale, en 1969 il serait ruiné, frappé par la banqueroute. C'est bien l'absence de certitude sur la supériorité du système proposé par l'Unité expérimentale qui transparaît dans les analyses économiques. Il est intéressant que les réalisateurs des comédies comme Leonid Gajdaj obtiennent la même cote de succès dans un système que dans l'autre. En revanche, les expérimentateurs tirent beaucoup plus de bénéfices de leurs films, notamment des comédies, que Mosfilm des siennes. Le conflit relève donc des problèmes structurels issus de l'articulation des deux systèmes du financement de la production et de la rémunération.

S'imaginer des domaines d'« exception »

Le point le plus conflictuel, dans la correspondance, est la tendance à augmenter le prix des productions. Pour que chaque film soit rapidement remboursé, le nombre de copies doit être particulièrement élevé. En cette période, plus le film coûte cher, plus le nombre de copies sera élevé, cette règle est commune à l'Unité comme à Mosfilm. Celui-ci tire une part de ses profits de l'économie sur les devis, mais ponctuellement le Comité du cinéma cherche à obtenir auprès du Conseil des ministres des conditions favorables pour des projets coûteux⁹⁵. L'organisation scientifique du travail y est peu à peu réduite à néant et, en 1971, Čuhraj reconnaît la difficulté de faire baisser le coût de chaque film, selon ses dires de « contenir les appétits des réalisateurs ». « Malgré nous, nous encourageons le gaspillage », constate-t-il. Par ailleurs, il sait que le nombre de spectateurs par film produit baisse en général et propose d'introduire un « seuil flexible de rentabilité » qui dépende du coût de chaque production, cherchant une forme de

94. *Ibid.*, I. 22.

95. C'est le cas du film *Vojna i mir* [Guerre et paix, 1965], réalisé par Sergej Bondarčuk à Mosfilm. GARF, f. R 5446, op. 99, d. 1394, I. 20-32 ; et du film intitulé provisoirement *Osvoboždenie Evropy* [La libération de l'Europe], qui doit être une coproduction avec les « démocraties populaires », lettre de Romanov, A. Epišev et R. Malinovskij, 9 février 1966, GARF, f. R 5446, op. 100, d. 1087, I. 75-92.

stimulation qui « rende les dépenses improductives désavantageuses pour chaque travailleur de l'équipe de tournage personnellement » (souligné par Čuhraj). Moins le film coûte, moins le nombre d'entrées doit être élevé pour rembourser sa production⁹⁶. En avançant cette proposition, il prolonge la réflexion, entamée en 1965, sur la révélation du vrai coût de la production.

Le directeur de Mosfilm voit cette proposition d'un œil bienveillant précisément à cause de la tendance à accepter des productions de plus en plus chères. Pourtant, si le système expérimental initial s'applique à l'ensemble des studios, interroge-t-il le Comité du cinéma, quelle attitude faudra-t-il adopter avec les « films présentant une grande complexité de mise en scène » ou encore les « grands films politiques historico-révolutionnaires qui, tout en ayant une grande valeur éducative, ne rentrent pas dans le devis habituel des trois cent cinquante mille roubles et que 17 millions de spectateurs est souvent leur plafond maximal »⁹⁷. Sizov voit la solution dans la conception du « taux flexible » et, à titre d'essai, Mosfilm le calcule pour ses films, diffusés en 1965 et 1966. Les résultats sont inattendus sur le plan des préférences du public. La comédie *Tridcat' tri*, 1965 [Trente-trois] de Georgij Danelija, également réalisateur de *Ne gor'uj* [Ne sois pas triste], génère peu de bénéfices dans le système en vigueur. En même temps, le drame *Tišina* [Le Silence 1963] consacré aux répressions stalinienne se révèle « rentable », de même que *Predsedatel'* [Le Président, 1964] réalisé par Aleksej Saltykov et portant sur la situation à la campagne dans l'immédiate après-guerre. Les films qui posent véritablement problème du point de vue économique sont, d'après ces données, *Lenin v Pol'se* [Lenin en Pologne, 1966] et *Ja - Kuba* [Soy Cuba, 1964]. Pour que leur production soit remboursée, ils doivent faire près de 58 millions d'entrées, et ce parce que leur coût et les rémunérations en fonction de la « qualité artistique », définie par le groupe, sont élevés. Hormis les tournages à l'étranger nécessaires pour ces films, leur coût élevé s'explique par le statut des réalisateurs, en l'occurrence Sergej Jutkevič et Mihail Kalatozov, qui font partie des « maîtres », enseignent à l'Institut du cinéma et mobilisent des courants entiers de cinéastes. Leur place dans la grille des salaires et leur rang entraînent l'augmentation des dépenses pour ces films et leur capacité de trouver un appui auprès de l'administration.

Ce sont entre autres les « maîtres » et leurs réseaux que l'expérimentation devait atteindre. L'anecdote, relatée par Čuhraj, est parlante à cet égard. Il se souvient d'un « vieux réalisateur de Mosfilm », qui s'est proposé de travailler avec les expérimentateurs, ce à quoi le directeur artistique a rétorqué que ses films n'étaient pas regardés par les spectateurs. En revanche, il l'a invité à travailler en tant que deuxième réalisateur avec Nikolaj Gubenko qui débutait dans la réalisation (pour le film *Le soldat est revenu du front*). Le poste de deuxième réalisateur étant traditionnellement conçu comme convenant aux cinéastes vus comme médiocres ou aux débutants, ce renversement de la hiérarchie a atteint le « maître » dans sa dignité et

96. Rapport de l'Unité, 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, l. 33.

97. Lettre de Sizov au Comité du cinéma, 5 août 1971, *Ibid.*, l. 39.

a été à l'origine de son refus⁹⁸. En réalité, le nombre de cinéastes débutants travaillant avec l'Unité expérimentale est peu élevé. Nikolaj Gubenko fait figure d'exception et nous nous souvenons du fiasco des jeunes réalisateurs du *Début d'un siècle inconnu*. L'Unité se tourne progressivement vers des cinéastes expérimentés, voire reconnus professionnellement et politiquement.

Sizov et Čuhraj dénoncent, chacun à sa manière, les raisons pour lesquelles les films coûtent cher. Mais en réalité ce problème est commun aux deux systèmes et témoigne d'un tournant que le cinéma soviétique commence à prendre et qui met en corrélation de forts investissements et un grand nombre d'entrées (le cinéma hollywoodien commence à être une référence en la matière). Sizov critique un penchant de l'Unité expérimentale pour le divertissement, car, étant directeur de Mosfilm, il doit assurer un équilibre entre les projets qui trouvent leur légitimité sur des terrains différents (politique, « artistique »)⁹⁹. Čuhraj, quant à lui, propose de résoudre le problème par un « tri » opéré dans le milieu professionnel et une responsabilisation de chaque employé. Le débat reste donc réduit à la notoriété de certains professionnels et au « succès » conçu à travers le prisme du nombre d'entrées. Ces positions sont contraires à la défense, dans la seconde moitié des années 1960, par divers acteurs du monde du cinéma de l'existence de multiples publics. En cette période, d'autres professionnels et des critiques cherchent à prendre le contre-pied du mythe d'un public soviétique homogène et peu regardant dans sa consommation filmique.

De plus, la révélation du coût réel et l'acceptation (voire la provocation) de sa hausse témoigneraient d'une refonte structurelle de l'économie du cinéma en URSS. Cela irait à l'encontre des mécanismes de répartition des ressources entre films plus et moins rémunérateurs (long métrage vs court métrage, fiction vs non-fiction). Paradoxalement, le système de la redistribution des ressources par l'État, qui réserve peu d'autonomie créatrice, abrite différents types de films. En 1968, dans leurs évaluations de l'expérimentation, les directeurs du Studio central du cinéma de vulgarisation scientifique et du Studio Gor'kij avaient déjà attiré l'attention du Comité sur les limites de l'application du projet expérimental. Il était conçu uniquement pour les longs métrages de fiction (exception faite de l'aménagement de la règle pour les documentaires du Studio expérimental), et même pour certains types de la fiction. Le cinéma pour enfants exige par exemple des règles financières plus souples¹⁰⁰.

En se plaçant au niveau de toute l'industrie du film, le dirigeant du département de la planification de Mosfilm, Ju. Nikol'skij montre que si le seuil de 17 millions s'appliquait aux films, diffusés entre 1965 et 1966, seuls les studios pansoviétiques (Mosfilm, Lenfilm, Gorkij), le studio Dovženko de Kiev et celui de Sverdlovsk ne seraient pas déficitaires. Les films de tous les studios républicains, quant à eux, n'amortiraient pas leurs frais de création, bien que dans les républiques ils

98. Čuhraj, *Moe kino*, p. 155.

99. Lettre de Sizov à Romanov, sans date, entre 1972 et 1974, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 33, l. 5-23.

100. Lettres au Comité du cinéma, 20 décembre 1967 et 10 janvier 1968, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 383, l. 7-11.

soient largement regardés. « Alors, affirme Nikol'skij, la première version (du projet) exclut complètement l'introduction de nouvelles formes de planification et de stimulation économique dans les studios républicains ». Il s'empare de la proposition du « taux flexible » pour introduire d'autres niveaux d'évaluation de la performance des films, à savoir 5 puis 15 millions de spectateurs, puis le seuil du remboursement du coût de chaque film. Il propose d'appliquer ces seuils aux studios pansoviétiques, et à ceux de Russie, Biélorussie, Ukraine et Moldavie. Pour les studios des républiques baltes, du Caucase et d'Asie Centrale, les seuils doivent se placer au niveau de 5 puis 10 % de la population de la république. Enfin, il suggère de baisser les seuils à 30-50 % pour les films pour enfants, ceux réalisés en 70 mm et les films historico-révolutionnaires¹⁰¹, types de cinéma qui exigent un soutien particulier. Ce faisant, il donne à voir que la mesure proposée par l'Unité peut rejoindre les préoccupations politiques, industrielles et éducatives du cinéma soviétique dans son intégralité.

L'articulation des critères tels que la qualité des films, la précarité des cinéastes et le coût de la production se révèle particulièrement dissonante pour les milieux économiques et cinématographiques. La lettre d'expertise qu'un autre économiste, Aleksandr Birman, adresse en 1973 à la direction de Mosfilm est incomparable par son ambiguïté à l'égard de la réforme¹⁰². Birman, qui dit prendre le stylo à la demande de Čuhraj, rappelle que la sphère socioculturelle et idéologique (ce sont ses termes) doit faire figure d'exception dans l'application de l'« autosuffisance économique ». « Il est de notoriété publique, affirme-t-il, qu'un grand nombre de spectateurs est loin de signifier la réussite idéologique et artistique des créateurs ». Pourtant, pour lui, les fondateurs de l'expérimentation ont réussi à trouver une heureuse solution au problème :

Faire dépendre aussi directement la rémunération du produit fini correspond aux exigences les plus élevées et les plus parfaites de l'autosuffisance économique. Seules les équipes des kolkhozes et sovkhozes qui travaillent sans commandes et sont payées en fonction de la récolte (*beznarjadnye zven'ja*) ont un système aussi sévère de rémunération. Même dans le régime de sous-traitance du bâtiment, le devis inclut un salaire minimal. Si nous prenons en compte la spécificité de la « production » et le fait que son évaluation ne dépend pas uniquement du travail de l'équipe, mais aussi des circonstances extérieures, des goûts individuels, etc., le courage des travailleurs de l'Unité expérimentale, leur foi en leurs propres forces suscitent un profond respect. Dans une perspective purement économique, il est impossible d'inventer un système de rémunération plus draconien que celui-ci.

Son texte fait croire que l'économiste à la fois exprime un soutien enthousiaste et dénonce l'expérimentation. Il approuve le démantèlement du salariat, y compris

101. Note « Au sujet du perfectionnement de la planification et du renforcement de la stimulation économique et matérielle dans les studios qui produisent des longs métrages de fiction », Ju. Nikol'skij, 1971, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 18, d. 30, l. 43-52.

102. Lettre de Birman à I. Hlop'eva, responsable du département de la planification de Mosfilm, 18 avril 1973, *Ibid.*, l. 100-105.

dans la recherche scientifique à laquelle il se réfère, mais se montre critique envers la mise en lien du coût du film et du profit généré par celui-ci :

En ce qui concerne l'objectif de baisse du prix de revient, ce n'est pas par hasard qu'il est exclu des directives de la réforme économique. La baisse des coûts, vue comme un but en soi, cause d'immenses dégâts dans les branches les plus modestes de la production. L'appliquer au cinéma équivaldrait, de notre point de vue, à faire basculer les chirurgiens vers un système de rémunération à la tâche.

Tout en comparant la démarche de l'Unité expérimentale au « système de Ščekin » ou à la sous-traitance du bâtiment, Birman la soutient. Selon lui, il faut créer une « opinion publique favorable » autour de l'expérimentation. « Les cinéastes qui acceptent de travailler pour l'Unité expérimentale ne doivent pas être vus comme des travailleurs attirés uniquement par l'appât du gain (*šabašniki, gonjajuščiesja za dlinnym rublem*) », écrit-il. Sa lettre témoigne à la fois des réticences quant à l'application du « facteur économique » au cinéma et des conflits autour des cinéastes de l'Unité expérimentale, vus par une partie du corps professionnel comme des « artisans », « faiseurs » de films qui ne s'intéressent guère à la qualité de ces derniers, précisément ce à quoi la réforme devait apporter une alternative. De nature critique, cette lettre paraît difficilement mobilisable par l'Unité expérimentale.

Même au sein de Mosfilm les employés ne sont pas de même avis sur l'introduction du critère de prix dans la conception de la « rentabilité » de chaque film. Levin et Brudnik soulèvent une contradiction importante. Si l'Unité propose de redéfinir le seuil de remboursement des frais de production pour chaque film en particulier, comment alors concevoir son influence esthétique et idéologique sachant que la performance du film est calculée sur la base des investissements et du nombre de spectateurs auxquels le film est montré. Qu'est-ce qui se trouve dès lors au fondement de son évaluation ?¹⁰³

Le « taux flexible », proposé en 1971, n'est pas suivi d'effets. Mais l'existence d'un double fonctionnement au sein de Mosfilm et la répartition opaque de primes pour la collaboration avec l'Unité expérimentale sont à l'origine des conflits, que le Comité du cinéma porte à la connaissance du Conseil des ministres¹⁰⁴. En 1974, lorsque se pose la question d'arrêter l'expérimentation ou de l'élargir, celui-ci constate la baisse générale du nombre d'entrées par film¹⁰⁵. En parallèle, le Comité du cinéma s'exprime en faveur de l'application de certains aspects à toute la

103. S. Brudnik et M. Levin, « Remarques sur le perfectionnement de l'organisation de la production des films », ca 1974, Archives de Mosfilm, f. 2453, op. 1, d. 16, l. 86-92.

104. Correspondance entre Romanov et le Conseil des ministres, 1974, GARF, f. R 5446, op. 108, d. 1121, l. 49-57.

105. Le Comité affirme que 22,7 % de films soviétiques sont regardés par au moins 17 millions de spectateurs en 1973, tandis que 38 % de tous les films de l'Unité expérimentale ont atteint ce seuil. Cette année-là, un long métrage de fiction de l'Unité a réuni en moyenne 11 millions de spectateurs. 24 octobre 1974, *Ibid.*, l. 57.

production de films : introduire les critères économiques dans le classement des films, étendre le système de primes plus équitablement sur les équipes de tournage, embaucher les cinéastes sur contrat. Certaines idées des expérimentateurs sont reprises par l'administration. Déjà depuis 1967, le financement des studios est devenu dépendant de l'achat de films par la distribution¹⁰⁶. Enfin, en 1976, le Conseil des ministres applique aux studios de cinéma le décret du 4 octobre 1965¹⁰⁷, alors que les réformes de Kosygin sont déjà en échec. L'Unité cesse d'exister cette année-là.

Conclusion

La réforme, qui visait au départ une plus grande efficacité économique et une autonomie vis-à-vis du secteur politique, a produit un conflit au sein de la filière sur la manière de classer les films. Placée sous l'angle de l'expérimentation, elle devait toucher la sphère industrielle. Mais ayant des objectifs de refonte du système productif, elle a mis en jeu les acteurs qui possédaient des visions du cinéma différentes et, par certains aspects, antagoniques. D'une part, l'équipe du Studio expérimental poursuivait des objectifs politico-économiques et faisait de l'expérimentation le point d'appui d'une réforme globale du système. De l'autre, les acteurs étatiques qui avaient en charge la mise en conformité de ce secteur avec les objectifs du plan voyaient dans ce projet la source d'une plus grande efficacité économique. Enfin, les professionnels du cinéma, concernés par une possible généralisation de l'expérimentation, la lisaient comme une déstabilisation potentielle de leurs conditions de travail techniques, matérielles (rémunérations) et organisationnelles (autonomie professionnelle)¹⁰⁸.

À la fin de l'expérimentation, Čuhraj a reconnu les tensions qu'avait créées un tel système dans les milieux professionnels eux-mêmes, et les a expliquées par le *facteur psychologique*¹⁰⁹. À l'image des controverses provoquées par les réformes de Kosygin¹¹⁰, le cinéma a découvert une stratification dans l'appréhension des publics, et une complexification des types de films. Étant le théâtre de conflits entre les groupes professionnels, la réforme souligne une succession de paradoxes liés aux nombreuses problématiques propres au cinéma sovié-

106. Décret № 354 du Conseil des ministres de l'URSS, 22 avril 1967, GARF, f. R5446, op. 101, d. 1194, l. 80-81.

107. GARF, f. R 5446, op. 110, d. 1259, l. 11.

108. Cette duplicité se lit à travers l'analyse de l'échec des réformes de Kosygin notamment par Jacques Sapir qui retient à la fois la crainte des autorités politiques de la fusion des réformes économiques et politiques et la résistance des entreprises à la diminution de leurs marges de manœuvre. Jacques Sapir, *Les Fluctuations économiques en URSS, 1941-1985*, P. : Ed. de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, 1989.

109. Note de l'Unité expérimentale concernant la réalisation du décret du Conseil des ministres, ca 1974, l. 49.

110. Lewin, *Political undercurrents in Soviet economic debates*, p. 346-347.

tique. Elle portait en son sein la promesse d'une émancipation du politique, mais la juxtaposition des enjeux économiques et politiques a renforcé l'emprise du Comité du cinéma sur les cinéastes. De plus, l'administration du cinéma a engagé un tournant vers un cinéma divertissant et le niveau de conflictualité s'est révélé, dans les années 1970, élevé dans le milieu professionnel, porteur de fonctions diversifiées du cinéma soviétique. Enfin, les barrières temporelles et quantitatives ne se sont pas adaptées au changement de critères de la conception même de la « rentabilité » du film et la légitimité par le plébiscite du public s'est atténuée pour une partie des professionnels. Les frontières de l'application de l'« autosuffisance économique » sont devenues apparentes, ne serait-ce que par contraste. Si l'on ne peut pas parler de la naissance d'une exception culturelle dans le domaine, une certaine réserve a émergé au regard de la fonction éducative du cinéma, mais aussi de son identité « artistique » telle qu'elle était comprise par la profession.

CERCEC, EHESS, Paris

irina.tcherneva@chess.fr