

Larouche le Conquérant¹

Par Bernard Chassé et Laurent Lapierre²

Christal Films Distribution inc. (CFD) est une société de distribution et de diffusion de longs métrages en salles, en vidéo DVD ainsi qu'à la télévision payante et conventionnelle, sur demande et en numérique. Cette entreprise figure aujourd'hui parmi les maisons de distribution les plus enviées du Québec, tant par son chiffre d'affaires que par la richesse de son catalogue et les projets qu'elle compte bien réaliser à plus ou moins brève échéance.

Un homme de passion

Christian Larouche s'est fait connaître en distribuant des films étrangers (français et américains) aussi populaires que *Le Dîner de cons*, *Cyrano de Bergerac*, *Astérix et Obélix*, *Affliction* et *Gods and Monsters*. La liste est longue et comprend plusieurs autres miracles au *box-office*. Président et principal actionnaire de contrôle de Christal Films, Larouche se trouve également derrière les succès exceptionnels de la série *Les Boys* (du réalisateur Louis Saïa) et de *Elvis Gratton* (du bouillonnant Pierre Falardeau), entre autres exemples.

La réputation de Christian Larouche dans le monde du cinéma québécois n'est plus à faire. Reconnu et respecté, il est également perçu par plusieurs comme un homme d'affaires redoutable. Il agace, surprend par ses choix qui sont souvent éclectiques, déstabilise par ses manières de faire les choses et sa vision d'un cinéma québécois populaire, accessible à tous les publics. Bref, Larouche est loin de faire l'unanimité!

Derrière l'entrepreneur se cache un homme d'une grande sensibilité. Originaire du Lac Saint-Jean, issu d'un milieu très peu favorisé et peu scolarisé, c'est véritablement sur le tas que Christian Larouche apprend tout ce qu'il connaît aujourd'hui du milieu cinématographique de Montréal. D'abord engagé comme commis livreur, il a vite fait d'ouvrir les yeux, de s'intéresser à tout ce qu'il entend autour de lui. Rien n'est jamais assez pour satisfaire totalement sa curiosité.

Larouche est un véritable conquérant. Très tôt, il cherche à comprendre chacune des étapes de la production d'un film, depuis l'idée originale, la scénarisation, le choix des acteurs, le tournage, jusqu'à la postproduction et au lancement en salle. Il apprend par osmose, en observant ce que font les autres, les meilleurs, ceux avec qui ils travaillent, comme ceux qui se déclarent en ennemis.

¹ Le cas «Christian Larouche et Christal Films (2003)», 27 pages, est publié au Centre de cas HEC Montréal et est directement accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://web.hec.ca/centredecas/catalogue/index.cfm>

² Bernard Chassé est professionnel de recherche et Laurent Lapierre est titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, à HEC Montréal.

Au cours des dernières années, Christian Larouche a littéralement réinventé la mise en marché du cinéma d'ici, en misant sur des stratégies marketing agressives : placardage monstre d'affiches, diffusion de publicités à grande heure d'écoute à la télévision, passages répétés des bandes annonces dans les salles de cinéma, etc. Il a choqué, et continue de le faire, non sans un certain plaisir...

Pour qu'un film soit vu, il faut bien évidemment que le public soit mis au courant, qu'il sache, qu'il anticipe, attende, espère. Pour le tenir en alerte... il faut encore oser.

Christal Films Distribution inc.

Domaine d'activités : cinéma et télévision

Président : Christian Larouche

Siège social : Montréal

Chiffre d'affaires : Plus de 20 millions de \$

Nombre d'employés : 50

Site Internet : www.christalfilms.com

Gérer la croissance

Créé au printemps 2000, Christal Films connaît depuis une croissance remarquable, avec l'euphorie mais aussi les risques qu'une telle situation implique.

L'entreprise mise sur des projets de plus en plus importants, de plus en plus nombreux, et qui nécessitent des investissements majeurs, notamment en termes financiers.

Pour gérer cette croissance, Christian Larouche a rapidement compris la nécessité de devoir s'associer à un partenaire d'affaires qui le comprenne et accepte de travailler dans la même direction que lui. Il a trouvé en Lions Gates Films, pour laquelle il distribue en exclusivité les produits sur le territoire québécois, un partenaire de choix.

Larouche mise également sur une programmation très diversifiée, où l'on trouve aussi bien des films grand public, *La Mystérieuse Mademoiselle C* ou *Le dernier tunnel* par exemple, que des œuvres cinématographiques d'auteur, tel *La lune viendra d'elle-même* (sortie automne 2004). Les retombées apportées par les films à succès permettent d'investir ainsi dans d'autres types de cinéma.

Cette façon de faire constitue de fait une forme d'engagement pour Christian Larouche, qui croit à la diversité des produits offerts par Christal Films. Il ne s'agit donc pas seulement de faire de l'argent, pour toujours en faire plus, mais de contribuer et soutenir le mieux et les plus durablement possible une cinématographie québécoise qui soit vivante et sans cesse renouvelée.

Bien sûr, cette croissance de Christal Films ne s'est pas faite sans risque. En témoignent les pertes encourues par un film comme *Les Dangereux*, ou *Je n'aime que toi* qui n'a jamais connu le succès escompté.

Qu'importe... pour Christian Larouche, prendre des risques fait partie du métier. L'industrie du cinéma a toujours été reconnue comme un secteur imprévisible, où l'on peut certes faire beaucoup d'argent, mais aussi en perdre encore plus...

Malgré les coups ratés, Larouche persiste et signe. Il résiste à tout ce qui ressemble à une simple logique comptable. S'il écoute les gens raisonnables qui l'entourent, il n'hésite jamais à faire confiance à ses intuitions.

Une nouvelle aventure

Depuis peu, Christian Larouche réalise un vieux rêve, celui de devenir producteur, de films bien sûr (*Maman last call*), mais aussi pour la télévision. Une première tentative a eu lieu l'hiver dernier avec le lancement de *L'École des fans*, animé par le comédien Charles Lafortune et diffusé les dimanches soirs sur les ondes de TVA. L'émission est rapidement devenue un succès populaire, avec des cotes d'écoute gravitant chaque semaine autour du 1,5 million d'auditeurs.

Fort de ce succès, on peut parier que Christian Larouche ne manquera pas d'idées pour la suite. Il pourrait mettre en marche plusieurs projets de télé séries, dont certains seront inspirés de la vie et la carrière de personnalités marquantes de l'histoire québécoise. À suivre.

Ce que lui réserve l'avenir? Christian Larouche ne le sait pas, et croit même que cela n'a pas d'importance.

Demain matin, il franchira la porte de son bureau vers les 8 heures, pour en repartir 12 heures plus tard. Entre temps, il aura appris autre chose. Et c'est ce qui compte le plus. Apprendre : c'est sa manière de vivre.

De Lac-Bouchette où il est né, à Westmount où se trouvent aujourd'hui les bureaux de Christal Films, Christian Larouche n'aura peut-être toujours cherché au fond qu'une seule chose : à faire ce qui lui plaît.

Leçons à tirer

L'industrie du cinéma québécois connaît depuis quelque temps un regain tout à fait exceptionnel. Plusieurs films d'ici ont rivalisé, voire même très sérieusement devancé au box-office certains grands succès américains. Rien n'est pourtant gagné d'avance à une époque où l'industrie américaine du cinéma tente d'imposer ses films en bombardant le

plus possible nos écrans. Les enjeux et les défis de l'industrie du cinéma sont d'autant plus nombreux que l'on assiste également à une véritable révolution technique dans le monde de l'audiovisuel et de l'Internet, rendant de plus en plus accessible et à prix minimum des films du monde entier. La distribution aura donc tout avantage à demeurer sur un pied d'alerte. Pour survivre et croître, elle aura sans cesse besoin de se réinventer. Christian Larouche l'a compris depuis fort longtemps.