



# Ressources humaines

de Laurent Cantet

## Fiche technique

France - 1999 - 1h40 -  
Couleur

Réalisateur :  
**Laurent Cantet**

Scénario :  
**Laurent Cantet**  
**Gilles Marchand**

Montage :  
**Robin Campillo**



Jalil Lespert (Frank) et Jean-Claude Vallod (le père)

Musique :  
**Quatuor n°13 en la mineur de Franz Schubert**

Interprètes :  
**Jalil Lespert**  
(Frank)  
**Jean-Claude Vallod**  
(le père)  
**Chantal Barré**  
(la mère)  
**Véronique de Pandelaère**  
(Sylvie)  
**Michel Begnez**  
(Olivier)

## Résumé

Frank, 22 ans, étudiant à Paris dans une grande école de commerce, revient chez ses parents le temps d'un stage qu'il doit faire dans l'usine où son père est ouvrier depuis trente ans. Après des années d'indépendance, Frank renoue avec sa famille à la grande joie de son père.

A l'usine, Frank est affecté au service des Ressources Humaines. Fort de tout ce qu'il a appris à l'école, il se croit un temps de taille à bousculer le conservatisme de la direction qui a du mal à mener à bien les négociations sur la réduction du temps de travail. Il met beaucoup d'enthousiasme à la tâche, jusqu'au jour où il découvre que son travail sert de paravent à un plan de restructuration prévoyant le licenciement de douze personnes, dont son père...

## Critique

Si le cinéma d'Outre-Manche se fait souvent le témoin de l'actualité sociale - par exemple chez Ken Loach ou Mike Leigh -, on a pu, un temps, craindre que le cinéma français engagé eût totalement disparu. C'était avant **Reprise** d'Hervé Le Roux, et ce premier film de Laurent Cantet qui n'emprunte en aucun cas au style du documentaire, au contraire de nombre de tentatives en la matière ; ce qui ne l'empêche pas de coller au plus près de la réalité. C'est l'application de la loi sur les 35 heures de travail hebdomadaire qui est au cœur du sujet de **Ressources humaines**. Sujet d'actualité, donc, puisque la loi entre officiellement en vigueur en ce mois de janvier 2000 pour les entreprises de plus de vingt salariés, et que les négociations sur leur application ont duré toute l'année 1999, celle du tournage du film. Par le seul choix de son

L E F R A N C E

[www.abc-lefrance.com](http://www.abc-lefrance.com)

sujet, le film prend une place importante dans le cinéma français, chargé qu'il sera, pour les spectateurs des décennies à venir, de rendre compte de la naissance d'un avantage social majeur, et des heurts de mentalités que sa mise en place, née d'une volonté politique, aura pu occasionner.

Bien entendu Cantet ne choisit pas une voie banale pour traiter son sujet, mais rien de ce qui fait de son film une fiction captivante ne l'empêchera d'atteindre à l'exemplarité. Frank, étudiant dans une école parisienne, a choisi pour son stage professionnel, l'usine du petit village dont il est né natif (comme disait Brassens). Son père y travaille (ouvrier), sa sœur aussi (ouvrière), mais lui, dès sa prise de fonctions, se trouve sous la responsabilité directe de la DRH, soit un palier à peine en-dessous du directeur. Un ordre des choses dichotomique se met alors en place, dont le caractère inhabituel est pour beaucoup dans l'intérêt immédiat du spectateur : à la maison, Frank est le fils modèle que ses parents ont rêvé avoir, la justification des sacrifices qu'ils ont effectués en l'envoyant faire ses études à Paris, l'honneur de la famille. À l'usine, il est le supérieur hiérarchique de son père et de sa sœur, celui qui va réussir brillamment quand son père, toute sa vie, aura tourné les boulons de la même machine. Pour les employés, amis de son père, il est dans le camp ennemi, a accès au bureau du directeur, assiste au conseil d'administration du côté des patrons, est pris en grippe par la déléguée syndicale de la CGT. Un premier combat se joue alors, et c'est de la subtilité avec laquelle Laurent Cantet l'orchestre que va naître l'intérêt pour le second, dans la dernière partie du film : celui de la neutralité de Frank, que chaque camp va tenter d'ébranler. Le jeune stagiaire voudrait simplement effectuer une consultation sur les 35 heures. Les réactions des uns et des autres vont éclairer les faces les moins aimables de leurs caractères : au directeur, qui (persuadé que Frank,

voulant faire carrière dans l'entreprise, a déjà acquis son mode de pensée) comprend cette consultation comme un camouflet destiné à faire admettre aux salariés des mesures unilatérales, s'oppose l'hostilité des syndicats, refusant qu'un membre de la direction consulte directement les employés. Combat de sourds dont le cinéaste renvoie les participants dos à dos, la langue de bois patronale et l'hostilité syndicale s'annulant aussi mathématiquement que deux nombres négatifs. Rien de bien révolutionnaire dans cette neutralité, mais l'intelligence de l'observateur instruit tentant de faire admettre, une fois pour toutes, que ce n'est pas quand chacun reste sur ses positions que la société avance.

Un élément extérieur (fictionnel) sera à l'origine de l'affrontement suivant : ayant appris que le patron envisage de licencier certains employés, Frank choisit résolument son camp et pousse les employés à la grève. Celle-ci se met en place laborieusement, certains refusant de s'y joindre, dont le père de Frank qui figure pourtant après plus de trente ans de bons et loyaux services, parmi les licenciés. C'est ici, dans le cœur du film, que Cantet stigmatise les aberrations et les horreurs de la loi économique de la fin du siècle : absence d'échange réel entre patronat et syndicat ; absence totale de déontologie du côté des puissants ; effet pervers de la loi du profit, qui veut que même les entreprises bénéficiaires licencient, pour « rester compétitives » (à cet égard, il est symptomatique que soit sorti il y a quelques semaines l'enthousiasmant **The big one** de Michael Moore ; symptomatique aussi que la triste « affaire Michelin » ait éclaté cette même année) ; acceptation par certains travailleurs des conditions les plus indignes, parce que le pire est préférable au néant, qui pousse les patrons à poursuivre dans leur infernale spirale ; affrontements intersyndicaux, auxquels s'ajoutent ceux des employés non syndiqués, en lieu et place de l'unité

qui seule leur redonne vigueur ; désengagement des pouvoirs publics, qui votent des lois dont l'essence est honorable, sans garantir les modalités de leur application... La position de Cantet, de simple observateur d'abord, devient alors celle d'un cinéaste engagé, qui prend clairement parti du côté des opprimés, à l'instar de son personnage. Certes, le metteur en scène ne propose aucune solution miraculeuse, conscient que les seules ont pour noms, et depuis des lustres, opiniâtreté, abnégation, courage, foi, engagement - au grand jamais la violence et la guerre. (...)

Grégory Valens  
Positif n°467 - Janvier 2000

(...) Les nombreuses qualités de **Ressources humaines** sont enrichies par son interprétation. Mis à part Jalil Lespert, familier du cinéaste, très convaincant, tous les acteurs du film, formidables, sont des amateurs. Grâce à eux, les personnages ont une force qui doit beaucoup à leur évolution dans le récit. La plupart du temps, Laurent Cantet part du cliché, du poncif (les dialogues sont frappés à l'aune du bon sens, et du sens commun), avant de l'annuler au détour d'une scène qui révèle le personnage sous un autre jour. Un renversement, qu'on retrouve dans le superbe personnage de Madame Arnoux (Danièle Méladour), la déléguée syndicale CGT. Lors de la réunion du comité d'entreprise, elle est une caricature de sa fonction (agressivité, langue de bois, discours préfabriqué, prêt à servir en toute circonstance), à un moment où le film a besoin que le spectateur soit aux côtés du jeune homme, ayant à cœur qu'il réussisse. Après avoir écarté dans les faits Madame Arnoux pour faire son chemin dans l'entreprise, vient ce moment où le jeune homme, confronté au licenciement du père, a besoin d'elle. Après avoir été une voix et un visage, un

vrai personnage du cinéma français dialogué par Audiard, elle revient au premier plan de l'intrigue tout en restant au loin : juste une voix dans le téléphone, une voix sans corps. Dans la scène centrale de l'explication entre le père et le fils dans l'atelier, elle devient une figurante, le témoin d'une scène qui la choque (on la voit reprendre le fils, estimant qu'il va trop loin). Elle est alors, à l'opposé de sa première apparition, un visage sans voix. A l'issue de l'échange, elle vient consoler le père, dont la lèvre inférieure frémit encore, sous le choc très violent des mots prononcés. Emporté par l'émotion de la scène, c'est tout juste si le spectateur remarque la portée politique de son geste. Voir la déléguée CGT s'inquiéter de l'état d'un ouvrier particulièrement hostile au principe de la grève, c'est un peu le monde à l'envers, au regard d'une certaine doxa, même si c'est aussi *ce monde* que choisit de montrer Laurent Cantet, celui où les rapports de forces qui régissent les relations humaines imposent à chacun de tenir son rang, d'assumer sa place et sa fonction, quitte à se composer une carapace pour tenir et survivre. Mais derrière ce masque de la fonction sociale - bouclier serait plus juste - dans un univers régi par les règles du paraître, voire de la mascarade sociale (on n'est plus très loin, ici, de Jean Renoir et du Eustache du **Père Noël a les yeux bleus**), existe des «ressources humaines», pas encore taries, ainsi qu'en témoigne le geste de cette femme qui ne tient pas, à laisser seul cet homme terrassé. Qu'est-ce qui fait ressembler Madame Arnoux à *elle-même* entre le moment où on la voit tenir son rôle et son discours de déléguée à la réunion, et celui où elle oublie soudain sa fonction ? La ressemblance à soi dans cette conscience d'exister pour autrui, entre une fonction à tenir (l'ordre social) et une place à trouver (son identité), est le grand sujet de **Ressources humaines**. Celui d'une réalité de la nature humaine, entrevue au détour

d'une scène, d'un geste, venue perturber une image déjà constituée. Réfléchir l'existence pour mieux (panser ?) ses contradictions, là où la conscience de vivre avec autrui vient brouiller soudain le jeu mécanique de la fonction sociale, voilà ce que ce film, décidément très grand, parvient à faire sentir.

Charles Tesson  
*Cahiers du Cinéma n°542 - Janvier 2000*

## Propos du réalisateur

### Mélo

Dans **Ressources humaines**, il y a quelque chose qui est de l'ordre du mélo. Si cette dramaturgie n'était pas débordée par ce qui peut la rendre juste par ailleurs - une dimension documentaire -, je n'aurais pas eu le cran d'aller jusque-là. Cette façon de travailler me permet de dépasser une peur d'aller trop loin dans une narration. Je pleure souvent au cinéma, et j'aime ça. Mes scénarios sont souvent un peu à l'eau de rose même s'ils partent de situations très cruelles. Le mélodrame ne m'intéresse pas nécessairement dans sa forme classique, mais mes personnages sont confrontés à des cas de conscience souvent excessifs. Il y a peu de thèmes aussi forts que la relation entre un père et son fils. Ce n'est pas un hasard si j'ai écrit **Tous à la manif** au moment où moi-même je devenais père.

Mes films sont centrés autour d'une scène forte. Dès le début du tournage, j'ai envie d'arriver vers cette scène, mais je crains toujours d'échouer. Cela confère un suspense tout le long du tournage et une vraie tension au moment où on la tourne, car l'équipe et les comédiens devinent que beaucoup de choses se jouent à ce moment. Le tournage de la séquence de confrontation finale entre le père et le fils a été un moment très dense. C'est la seule scène que l'on ait tournée quand l'usine n'était plus en

activité, quand nous disposions de l'espace pour nous seuls. On a commencé par filmer tous les contre-champs sur le fils et les autres ouvriers. Puis, en fin de journée, on a tourné les plans sur le père, Jean-Claude Vallod, qui avait encaissé jusqu'alors la violence des paroles du fils. A ce moment, il a craqué et a décidé de se laisser aller. J'ai eu l'impression que les figurants me reprochaient d'avoir laissé Jean-Claude endurer une telle épreuve. J'ai eu le sentiment que l'on touchait là à quelque chose d'inacceptable, et que les gens autour de moi me le faisaient sentir. Puis Jean-Claude a demandé à refaire la scène, comme s'il avait envie d'aller plus loin encore dans cette émotion. A ce moment, il a revendiqué le plan, la scène et le film... La prise était moins bonne que la première, mais avec cette décision, il me faisait un réel cadeau.

### Gestes et détails

Si je racontais les choses de manière plus narrative ou dialectique, elles paraîtraient peut-être d'une grande lourdeur. Ce qui m'intéresse, c'est suggérer les choses sans avoir recours au scénario. Quand le père veut offrir le restaurant à son fils et qu'il sort ses billets du portefeuille pour les donner à la serveuse, et que le fils tend alors sa carte bleue entre les doigts, on réalise vraiment, par ce contraste entre les gestes, le fossé qui les sépare. Cela me semble aussi fort que dans le dialogue final. Le film a été construit autour de ces détails apparus au cours des répétitions. Car à l'origine, dans le scénario, tout ce qui a servi de base aux personnages tenait en très peu de pages. Les choses étaient précises, uniquement en ce qui concerne la dramaturgie, et seule la fiction - la relation filiale - est à l'origine.

Au départ, le problème majeur était de trouver le lieu. Je ne savais pas dans quel type d'usine je voulais tourner, une grande ou une petite entreprise. Nous sommes restés très évasifs sur ce sujet pendant l'écriture. La seule chose à

laquelle je tenais était que le père travaille sur une machine qui produise des pièces dont on ne sait pas à quoi elles servent. Je ne voulais pas qu'il ait un rapport d'artisan avec sa machine. Toujours est-il que le jour où j'ai vu cette usine, les choses se sont déclenchées d'un seul coup, et la mise en scène m'est apparue... L'usine comme un lieu interdit et fermé... Le fait que Frank rentre pour la première fois dans ce lieu, alors qu'il habite à une centaine de mètres, me semble à la fois juste et terrible : il y a un partage des mondes, le travail d'un côté, l'intime de l'autre. Cet aller-retour entre le domaine public que constitue l'usine, et le domaine privé qu'incarne la maison, construit entièrement le film. En ce qui concerne Frank, son personnage public et son personnage privé vont s'entrecroiser jusqu'à la fin, où la famille se retrouve à l'usine. (...)

Propos recueillis par Jérôme Larcher  
*Cahiers du Cinéma n°542 - Janvier 2000*

### Trouver sa place

Frank a expérimenté les deux volets possibles de son existence, et il est dans une impasse. Il sait qu'il n'a de place nulle part. Tout le film, comme d'ailleurs mes films précédents, peut se résumer à ce face à face d'un individu seul, face au groupe qu'il n'arrive pas à intégrer.

Au cours de la dernière séquence, cette kermesse qui marque le début de la grève, j'ai voulu qu'il soit très en marge, spectateur d'un monde perdu, nostalgique. Il se voit déjà loin de tout ça. C'est comme s'il était déjà face à de vieux souvenirs. Les autres sont distants, les voix lui parviennent atténuées et confuses. Il voit tout ça comme une cérémonie d'adieux. Et il y a ce face à face avec le père, ce regard qui souligne plus leur séparation définitive qu'il ne crée de lien entre eux. Ils ne peuvent plus que se regarder. L'un et l'autre acceptent la séparation, Frank est devenu adulte, et le père s'est pris en main

comme le souhaitait son fils : il a pour la première fois de sa vie arrêté sa machine. Cela dit rien n'est réglé entre eux, ils n'ont pas réussi à se parler, ils n'y arriveront certainement jamais, ils ont juste accepté cet état de fait. Mais déjà, et ça, ce n'est certainement pas très optimiste de ma part, le père serre son petit fils dans ses bras, il semble se raccrocher à lui, et j'imagine très facilement qu'il s'apprête à reproduire la même histoire avec lui.

A la fin du dernier plan, après ce long travelling dont la forme un peu cérémonieuse peut surprendre au regard du reste du film, Frank se retrouve seul à l'image, et semble apostropher tout le monde avec sa question : et toi, elle est où ta place ?

### Le groupe

(...)

Filmer le groupe est une constante dans mon travail. Faire du cinéma est sûrement une façon d'être à la fois dans le groupe et spectateur du groupe. Il y a beaucoup de monde dans les scènes à l'usine, les acteurs, les ouvriers et l'équipe de tournage. J'aime que le scénario soit un dispositif qui génère des situations suffisamment chaotiques pour être obligé de me battre, sur le tournage, avec des choses que je ne domine pas. Créer des accidents et les exploiter, ça me semble être une manière efficace d'appréhender le réel. Admettre qu'il y a plein de choses, inexprimables (ou alors si lourdement que ça en devient ridicule), mais dont on peut tout de même restituer quelques aspects. Chaque plan devient une sorte de pari. A partir d'un scénario relativement désincarné, je parie sur le fait que quelque chose qui m'échappe va passer, malgré la lourdeur du dispositif de tournage, les 15 personnes autour, malgré les 5 camions de matériel qui attendent dehors. Quelque chose que j'aurais induit forcément, ne serait-ce qu'en me mettant en situation d'être dépassé. C'est presque plus de la stratégie que de la mise en scène. Une

disponibilité, et une exploitation des données en temps réel.

Isabelle de Catalogue  
*Dossier distribution*

## Filmographie

Courts métrages

**Tous à la manif** 1993

**Jeux de plage** 1995

Téléfilm

**Les sanguinaires** 1997

Longs métrages

**Ressources humaines** 1999

**L'emploi du temps**  
en préparation

### Documents disponibles au France

Positif n°421, p.4 à 13.  
Les Cahiers du cinéma n°500, p.118, 119.  
Télérama n°2407, p.22 à 24.