

■ L E S A M I S D E ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

### Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> décembre 2008)

## LA TÉLÉVISION QUI RÉVOLUTIONNA LA TÉLÉVISION

par

**Steve SCHEFFER**

Ancien président de HBO Film Programming  
Video & Enterprises

Séance du 14 octobre 2008  
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

Une chaîne de télévision qui mise sur la création et la qualité, se moque de l'audimat, donne carte blanche aux artistes et fait des choix iconoclastes... un idéal ? C'est pourtant sur ce pari que HBO a bâti son succès, au point qu'un foyer américain sur trois y est abonné. Ses séries *Sex and the City* ou *The Sopranos* ont conquis le monde. *It's Not TV. It's HBO* clame le slogan : HBO a réinventé les codes de la télévision mais aussi de la création. Hollywood y voit d'ailleurs un concurrent sérieux. Quels sont les ingrédients de cette créativité ? Une équipe jeune, passionnée et sans préjugés, ayant le goût du risque et faisant confiance aux créateurs... mais aussi des budgets considérables. Aujourd'hui, la fougueuse chaîne des débuts est devenue une entreprise établie. Comment préserver, dans ces conditions, la créativité et le goût du risque ? Comment se réinventer en permanence ?

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

## EXPOSÉ de Steve SCHEFFER

C'est en 1977 que j'ai intégré Time Life Films, qui faisait partie du même groupe que la chaîne HBO (Home Box Office). En 1980, Michael Fuchs a pris la tête de la programmation de HBO et m'a proposé de le rejoindre. Je m'étais en effet spécialisé dans l'acquisition de droits de films indépendants, activité qui intéressait HBO. J'y suis resté jusqu'en 2006.

### Dans quel monde est née HBO ?

HBO a été créée en 1972, au moment où la télévision déclinait et où de nouvelles technologies renouvelaient les habitudes des spectateurs.

#### *La télévision en 1972 : la fin d'une époque*

En 1972, il faut le reconnaître, la télévision américaine n'était pas d'un grand intérêt. La grande époque, qui avait été marquée par des émissions comme le *Ed Sullivan Show*, le *Jackie Gleason Show* ou par la série *Bonanza*, touchait à sa fin. Les programmes sportifs et les films étaient coupés par d'incessantes pages de publicité. La violence commençait à faire débat, notamment dans les matches de boxe. Dans les films, les scènes de nudité, de sexe, de violence ou encore les grossièretés étaient censurées. Les chaînes n'hésitaient pas à couper les films pour les faire coïncider avec leurs plages horaires.

#### *Le cinéma en 1972 : des films en salle*

En 1972, on allait encore voir les films au cinéma. Nous ne connaissions ni les vidéos, ni les DVD, ni les ordinateurs portables. Les campagnes de lancement des films n'étaient pas aussi massives qu'aujourd'hui. Les films sortaient d'abord à New York et dans quelques grandes villes, puis passaient dans de plus petites salles. Ils restaient à l'affiche près d'un an. Ce n'est que deux ou trois ans plus tard qu'ils étaient diffusés à la télévision, sur NBC, CBS ou ABC. Chaque chaîne avait ses soirées cinéma, qui attiraient un large public.

#### *Nouvelles technologies et nouveaux spectateurs*

Avec l'apparition du câble et du magnétoscope, les habitudes des spectateurs ont été bouleversées. HBO en a tiré parti pour révolutionner la télévision.

À ses débuts, dans les années 1950, le câble se contentait de retransmettre des programmes télévisés avec une meilleure qualité d'image. En 1970, 4,5 millions de foyers étaient équipés du câble. Innovation plus récente, les premiers magnétoscopes ont fait leur apparition en 1972 et sont rapidement devenus abordables. Par rapport à la télévision traditionnelle, le changement était considérable : désormais, on pouvait regarder les films de son choix à tout moment. Il s'est vendu 1,4 million de magnétoscopes en 1981. Cinq ans plus tard, la moitié des foyers américains en étaient dotés.

Délaissant la simple retransmission de programmes, le câble a commencé à proposer des chaînes payantes par abonnement. Cette innovation n'a pas manqué d'inquiéter les politiciens et la *Federal Communications Commission* : ils craignaient que les meilleurs programmes ne désertent la télévision gratuite au profit des chaînes payantes. Des règles protectrices sont venues y remédier. Par exemple, les films récents devaient passer en priorité sur les chaînes gratuites, avant de pouvoir être diffusés sur le câble.

Une enquête menée par une chaîne câblée en 1976 montrait pourtant que 35 % des spectateurs étaient prêts à payer pour voir des films à la télévision, 24 % pour suivre des programmes sportifs et 29 % pour bénéficier d'une image de meilleure qualité. La demande était donc bien présente.

## **HBO : une grande idée au bon moment**

### *L'union du cinéma et du câble*

HBO est née de la convergence entre l'éditeur Time Inc., le monde du cinéma et celui du câble.

Time Inc. édite les magazines *Time*, *Life*, *People*, *Sports Illustrated* ou encore *Fortune*. À la fin des années 1960, c'était l'un des principaux actionnaires du studio Metro Goldwyn Mayer. Outre le cinéma, Time Inc. s'intéressait aussi au câble. Ainsi, en 1965, le groupe a pris le contrôle de la Sterling Manhattan Cable, qui avait obtenu le marché du câblage de New York. Cette entreprise était dirigée par Chuck Dolan, qui allait fonder HBO quelques années plus tard.

La naissance de HBO fut une aubaine pour les opérateurs du câble comme pour les studios de cinéma. Avec HBO, les premiers proposaient enfin des programmes originaux, valorisaient leur offre et augmentaient leurs gains. Pour les producteurs de cinéma, qui rencontraient quelques difficultés à la fin des années 1970, les recettes issues de ventes de films au câble étaient bienvenues.

### *Un nouveau modèle économique*

L'innovation de HBO repose autant sur son contenu que sur son modèle économique. Ainsi, HBO est une chaîne payante, par abonnement, diffusée sur le câble. Elle propose principalement des films, des émissions de variétés et de divertissement, ainsi que du sport. Les téléspectateurs en ont très vite compris la valeur ajoutée : des films non censurés, diffusés dans leur totalité, sans coupure publicitaire, des spectacles de grandes vedettes. Ils n'ont pas tardé à faire leurs calculs : il était plus intéressant de s'abonner à HBO que d'aller en famille, au cinéma ou au concert. Les grands spectacles musicaux de Las Vegas devenaient enfin accessibles, grâce au câble.

L'abonnement à HBO est mensuel. Les spectateurs achètent un bouquet : de fait, il n'est pas nécessaire que chaque programme ait du succès. La course à l'audience et la recherche d'annonceurs à tout prix ne sont plus de mise. Sur la base des abonnements, la chaîne peut facilement anticiper ses revenus et adapter ses investissements et sa programmation. Les rediffusions de films, peu onéreuses, contribuent au succès du modèle : les spectateurs ne semblent jamais lassés de revoir leurs films préférés.

### *Une télévision affranchie de l'audimat ?*

Étant affranchie de la publicité, HBO pensait, à ses débuts, ne pas avoir besoin de mesurer son audience. Quoi qu'il en soit, la chaîne n'atteignait pas les 6 millions de spectateurs, seuil requis par l'institut Nielsen pour effectuer des mesures d'audience. Toutefois, le besoin s'est fait sentir de mieux connaître la satisfaction des téléspectateurs et de comparer le succès des différents programmes. HBO a donc créé son propre outil de mesure, le TSS (*Total Satisfaction Score*), dont les résultats n'étaient diffusés qu'en interne. Ils étaient enrichis par des études comportementales permettant de mieux comprendre les attentes du public. Cet outil a guidé la programmation de HBO durant les premières années. Mais il n'a jamais dicté sa loi : HBO considère depuis toujours que la qualité d'un programme est aussi importante, voire davantage, que sa part d'audience. La chaîne n'est pas destinée à être regardée tout au long de la journée, comme une chaîne traditionnelle. Elle considère plutôt son offre comme un bouquet dans lequel les spectateurs peuvent choisir de regarder ce qu'ils veulent, quand ils le veulent.

HBO est devenue très en vogue aux États-Unis : il est de bon ton d'y être abonné. Peu importe si l'on n'apprécie pas tous ses programmes ; on aime savoir qu'ils sont à disposition pendant un mois. Revers de la médaille, les clients peuvent se désabonner s'ils sont insatisfaits – même si au lancement de la chaîne, la procédure de désabonnement

était assez chère. Ce risque de désaffection oblige HBO à rester attractive. C'est notamment pour cela qu'elle a commencé à produire des séries originales.

### *La programmation : le nerf de la guerre*

Pour HBO, la qualité et la créativité des programmes ont toujours été cruciales. En 1976, Michael Fuchs, jeune trentenaire, a pris la tête de la programmation. Cet exercice le passionnait. Le modèle de programmation était déjà en place, valorisant le sport, les émissions originales et les films. HBO diffusait déjà des programmes emblématiques comme le *Bette Midler Special*.

Michael Fuchs avait une vision très claire de ce que devait être la programmation de HBO : avant-gardiste, haut de gamme et d'excellente qualité. Tels étaient ses seuls critères de choix. C'était d'autant plus facile que HBO n'avait pas à attirer à tout prix des annonceurs.

On l'a vu, HBO a bâti son succès, en grande partie, sur les films. Mais la chaîne n'a pas tout misé sur le cinéma. Elle a créé de grands programmes musicaux (autour de Simon and Garfunkel ou de Diana Ross), des émissions de variété et de divertissement accueillant des humoristes souvent irrévérencieux (George Carlin, Steve Martin, Robin Williams). Elle a mis en valeur les grands noms de la boxe comme Sugar Ray Leonard ou Mike Tyson. HBO proposait aussi des documentaires, un genre peu diffusé sur les autres chaînes. Le développement des cassettes vidéo ayant progressivement banalisé l'accès aux films, HBO a lancé des séries originales, dont les plus connues sont *Sex and the City* ou *The Sopranos*.

Tout ceci lui a valu de très nombreuses récompenses (*ACE*, Oscars, *Emmys*, *Golden Globes*, etc.)

### **Trouver sa place dans un marché en pleine mutation**

L'évolution du marché de l'audiovisuel, et en particulier l'apparition du câble, ont ébranlé les studios traditionnels. Progressivement, l'écart s'est creusé entre le divertissement "à l'ancienne" et les nouveaux médias. Le marché du cinéma ne s'était pas modernisé et restait contraint par des pratiques archaïques. Les équipes de HBO, créatives et fougueuses, contrastaient avec les "vétérans" des studios. La chaîne n'a pas hésité à changer les règles du jeu, par exemple en démarchant les producteurs tout au long de l'année alors que ces derniers avaient l'habitude, depuis toujours, de négocier leurs droits une ou deux fois par an.

### **HBO et Hollywood : un combat de géants**

En 1983, la couverture du *New York Times Magazine* arborait une photo de la célèbre colline d'Hollywood, les dix lettres mythiques étant remplacées par trois initiales : HBO. Cette dernière allait-elle prendre la place d'Hollywood ? On assistait, quoi qu'il en soit, à un combat de géants.

HBO avait besoin de films : ils étaient les piliers de son offre et en constituaient la principale valeur. La chaîne pouvait les rediffuser à l'envi. Pour leur part, les studios avaient besoin d'argent. Les recettes issues des chaînes payantes devenaient de plus en plus importantes, au point d'atteindre 25 % du budget d'un film. En outre, les studios avaient besoin de vendre tous leurs films à la télévision, et pas uniquement les grands succès.

HBO était devenue un négociateur difficile mais incontournable. Les recettes qu'elle apportait étaient si importantes pour les studios qu'ils devaient lui proposer leurs films en priorité, avant les autres chaînes. Plus le succès de HBO grandissait (la chaîne est devenue rentable en 1977), plus la relation avec Hollywood se tendait. Les studios se sont sentis

floués, sachant que le succès de HBO provenait en grande partie de la diffusion de leurs films.

La riposte d'Hollywood s'est donc organisée. En 1980, Universal, Paramount, Columbia et Fox se sont alliés avec Getty Oil pour fonder une chaîne payante concurrente de HBO : Premier. Ils ont décidé que leurs films seraient diffusés sur Premier pendant neuf mois avant d'être vendus à HBO. Les tribunaux ont toutefois jugé cette initiative anti-concurrentielle et l'ont annulée. HBO venait de surmonter une épreuve majeure.

### **HBO : plus qu'une chaîne, une marque**

Chaîne pionnière, HBO a façonné le marché du câble et ses modes de distribution. Par exemple, lorsqu'elle a commencé à diffuser par satellite, elle a aidé les opérateurs à financer les paraboles. La chaîne a, en quelque sorte, donné ses lettres de noblesse au câble : le terme HBO a fini par désigner, de façon générique, le câble. HBO y a gagné une identité très forte.

Parallèlement, HBO a lancé d'importantes campagnes de publicité, avec des slogans qui ont mis en valeur son caractère unique (« *No Place Like HBO* », « *HBO People Don't Miss Out* »). En 1985, HBO a lancé sa première opération de marketing direct, au point de devenir l'un des principaux acteurs de ce domaine. Tout comme ses programmes, ses campagnes de marketing ont été largement récompensées.

En 1996, le slogan « *It's Not TV, It's HBO* » est devenu un classique. Il résume parfaitement le positionnement et l'ambition de HBO. Parmi les entreprises de divertissement, seule Disney a réussi de la sorte à fonder une marque.

### **Quelle concurrence pour HBO?**

Il faut bien le reconnaître, HBO n'a pas souffert de concurrents très sérieux : Showtime, lancée en 1976, a été affaiblie par des changements d'actionnaires fréquents ; The Movie Channel, née en 1979, a fini par fusionner avec Showtime en 1983. D'autres télévisions payantes sont également apparues, sans représenter de grands risques.

Son modèle original lui a permis de faire face à l'apparition du *pay-per-view* (télévision à la demande) et de la vidéo à la demande (VOD), qui obligeaient les consommateurs à effectuer un paiement pour chaque commande. En lançant Cinemax en 1980, elle a étendu son offre et amorti le coût d'achat des films.

HBO ne s'est pas plus laissée dépasser par la concurrence que par les nouvelles technologies. Au cours des années 1980 et 1990, elle est passée à la diffusion 24 heures sur 24, s'est alliée avec EMI pour former EMI/HBO Video, a introduit les décodeurs, lancé le sous-titrage en espagnol, créé la chaîne Comedy, introduit le multiplex, commencé à diffuser en Hongrie et en Asie, s'est lancée dans la haute définition, a lancé en 2001 HBO On Demand...

Mais reconnaissons-le, tout ceci n'a pas empêché HBO de connaître des périodes difficiles, en particulier au milieu des années 1980.

### **Portrait d'une entreprise créative**

On ne peut pas retracer l'histoire de HBO sans évoquer les grandes personnalités qui l'ont marquée, souvent des visionnaires : Chuck Dolan, Michael Fuchs, Frank Biondi, Dick Munro ou encore Nick Nicholas.

Quels ingrédients ont fait de HBO une entreprise aussi créative ? Tout d'abord, son management est très informel et ses dirigeants totalement accessibles. Ils n'hésitent pas à déléguer leur pouvoir et à confier de l'autonomie à leurs collaborateurs. À l'époque où j'y travaillais en tout cas, HBO favorisait l'esprit d'entreprise, encourageait la prise de risque

et l'innovation, acceptait les erreurs. Les nouvelles idées pouvaient être librement exprimées, même si elles étaient débattues. On valorisait l'avis et la contribution de chacun. Il régnait un fort esprit d'équipe, empreint de reconnaissance mutuelle. On peut également souligner que la direction de l'entreprise a été relativement stable, ce qui a eu son importance.

Un autre aspect a contribué au succès de HBO : le fort soutien dont la chaîne a bénéficié de la part des financiers et des juristes. Ces derniers n'opposaient pas de freins aux innovations ou aux projets, mais les soutenaient de façon constructive. HBO a bénéficié, notamment lors de ses premières années, d'un important soutien financier de la part de Time Inc.

Pour toute entreprise de création, l'enjeu majeur est de garder un esprit créatif au fil du temps, malgré la croissance et le risque de banalisation qu'elle comporte. Il est essentiel de préserver, au sein de l'entreprise, des îlots d'innovation et de création qui sauront toujours la tirer vers l'avant. C'est ainsi que fonctionne Google par exemple. Aujourd'hui, HBO est une véritable entreprise, avec sa hiérarchie et ses processus, mais continue d'innover.

### **La culture HBO**

À mes débuts chez HBO, l'âge moyen y était de 25 ans. Le contraste avec les studios de cinéma était saisissant. La plupart d'entre nous étions célibataires : la chaîne était toute notre vie. Nous nous rencontrions en dehors du travail et échangeions en permanence de nouvelles idées. La communication interne était fluide. On se serait cru entre étudiants avec l'argent en plus !

HBO a adopté des traditions issues de Time Inc. : l'argent était dispensé sans compter, on se retrouvait souvent dans des événements extraprofessionnels. Chaque année par exemple, 200 managers se rendaient à Hawaï pour suivre le Super Bowl. Cela créait des liens très forts entre nous, et nous permettait aussi d'acquérir une connaissance globale de l'entreprise.

À l'époque, on aurait aussi pu comparer les équipes de HBO à une unité militaire d'élite. La salle où officiaient les programmeurs s'appelait d'ailleurs la salle de guerre. HBO est devenue l'une des entreprises les plus attractives du pays, comme le furent ensuite Microsoft, Google ou Myspace. Elle recrute les étudiants les plus brillants issus des meilleures écoles de commerce.

Voici les souvenirs que je garde de cette époque si créative : nous allions à la découverte d'un nouveau marché, n'avions pas de contraintes et élaborions nos propres règles. La jeunesse et le manque d'expérience n'étaient pas des handicaps. Il suffisait, pour réussir, de faire preuve d'intelligence, d'imagination et d'adaptation.

# DÉBAT

## Liberté et audace : les clés du succès

**Un intervenant :** *Le succès de HBO s'explique-t-il aussi par la mauvaise qualité des autres chaînes américaines ?*

**Steve Scheffer :** Si la télévision américaine est souvent de piètre qualité, c'est qu'elle est soumise à des contraintes considérables. Pour sa part, HBO s'est affranchie des standards de la télévision. Nous jouissons d'une grande liberté. La série *The Sopranos* a duré huit ans. Quand un épisode n'était pas prêt, nous retardions sa diffusion ! Les autres chaînes ne bénéficiaient pas de la même souplesse. Elles devaient remplir les grilles de programmation, attirer des annonceurs... Mais ne soyons pas trop critiques : il y a d'excellents programmes sur d'autres chaînes que HBO.

**Int. :** *Pour expliquer la créativité d'HBO, vous parlez de management informel, d'accessibilité des dirigeants, d'autonomie, d'esprit d'entreprise et de prise de risque... De nombreuses entreprises aimeraient pouvoir en dire de même. Quelle est la clé pour réunir ces éléments ?*

**S. S. :** HBO est une grande idée apparue à point nommé, au moment où l'industrie audiovisuelle vivait une révolution. La jeunesse de ses équipes, alliée au très fort soutien financier de Time Inc. lui a permis d'être audacieuse et de prendre des risques. Dès lors, le modèle économique a fonctionné et s'est avéré très rentable. Il a permis d'anticiper les recettes et d'investir en connaissance de cause. Tirant parti de son statut de pionnier – mais aussi de sa capacité à générer du *cash* –, HBO a su maintenir son état d'esprit. Elle a toujours préservé son avantage concurrentiel et renforcé la valeur de sa marque. Elle n'a jamais sacrifié la qualité de sa programmation à l'audimat, a refusé de standardiser son offre et a pris des risques.

**Int. :** *Depuis quelques années, des films très créatifs nous viennent de pays qui n'ont pas une longue tradition de cinéma, comme l'Argentine ou Israël. Pourrait-on voir ces films sur HBO ?*

**S. S. :** Ce ne serait pas possible : HBO ne diffuse pas de films étrangers ni de films en noir et blanc. Ils n'auraient pas suffisamment d'audience et passent donc sur des chaînes spécifiques. N'oubliez pas que, de toute façon, il est très difficile pour les films à petit budget d'avoir du succès aux États-Unis. Il existe certes un marché pour de petits films comme *Juno* ou *Little Miss Sunshine*, mais même ces films sont coûteux à promouvoir et à lancer.

## Comment susciter et préserver la créativité ?

**Int. :** *Votre programmation répondait-elle à des critères préétablis et formalisés ? HBO était-elle à l'initiative des idées de séries par exemple ?*

**S. S. :** Je dois avouer que notre programmation ne répondait pas à un processus formalisé. Nous cherchions surtout à dénicher et à valoriser les talents. Par exemple, et contrairement aux autres chaînes, nous comptons sur les producteurs indépendants et non pas sur les grands studios pour nous alimenter en idées. Il y avait de l'argent, l'atmosphère était excellente : les créatifs s'y sentaient bien. Quand une équipe réalisait un film pour HBO, elle n'était pas obligée de structurer son scénario autour des coupures de publicité ni de suivre un format préétabli. Ainsi, nous ne sommes jamais intervenus dans l'écriture des *Sopranos* ni dans le choix des acteurs. Qu'importait si un épisode se déroulait en été et était diffusé en hiver. Qu'importait la durée d'un programme. Si un programme avait peu de succès, cela signifiait simplement qu'il s'adressait à une niche. En travaillant de cette façon, nous avons exploré des voies que d'autres n'empruntaient pas et en avons tiré un réel avantage.

**Int. :** *Comment avez-vous préservé la créativité de vos équipes au fil du temps ?*

**S. S. :** L'entreprise a mûri, le marché aussi. La pression des résultats se fait davantage sentir, parfois au détriment de la création. Heureusement, HBO occupe une position si forte et jouit d'une distribution si puissante qu'il est difficile à quiconque de la concurrencer.

Comme vous le soulignez, l'enjeu majeur pour une entreprise comme HBO est de préserver sa créativité. Si l'ensemble de l'entreprise ne peut pas être une pépinière créative, il faut alors instaurer des cellules d'innovation, libérées de tout processus et de toute contrainte.

### **HBO, prête pour les défis de demain ?**

**Int. :** *Pourquoi HBO n'a-t-elle pas tiré parti de l'acquisition d'AOL (America Online) pour se renouveler sur internet ?*

**S. S. :** La fusion d'AOL et de Time Warner, survenue en 2001, ne fut pas une opération très heureuse. AOL enregistrait des pertes, ce qui a nui à la santé économique du groupe.

Jeff Bewkes, ancien président de HBO, a pris la tête de Time Warner le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Pour continuer la croissance du groupe, il devra prouver qu'il a le courage de prendre des risques et ne pas brider sa créativité. Fort de son expérience chez HBO, il a compris l'importance d'une programmation originale. Il sait que HBO doit continuer à faire la différence.

Présentation de l'orateur :

Steve Scheffer : a fait partie de l'équipe dirigeante de HBO de 1980 à 2006 ; il a notamment été président de HBO Film Programming, Video & Enterprises ; auparavant, il a occupé des fonctions de direction chez Columbia Pictures, MGM, Polydor Records et Time Life Films ; il reste actif dans l'industrie audiovisuelle.

Diffusion décembre 2008