

L'herbe plus verte de Canal+ dans le champ luxuriant des fictions

par

■ **Fabrice de La Patellière** ■

Ancien directeur de la Création originale, Canal+

En bref

L'époque a changé, l'ambition et l'exigence, non. En 2007, Canal+ a fait des fictions développées pour son antenne un axe de sa stratégie de positionnement premium. Les séries *Carlos*, *Engrenages*, puis *Le Bureau des légendes* ont participé à concrétiser cette stratégie et à placer la France sur la carte des pays exportateurs. S'il s'agissait au départ de se démarquer dans le paysage des chaînes nationales, c'est dans un contexte global, ultra-concurrentiel, structuré par Netflix, Amazon et d'autres acteurs très puissants qu'il faut désormais parvenir à se distinguer. L'enjeu auquel la Création originale de Canal+ doit répondre est double : au-delà de celui, classique mais complexe, d'injecter une ambition renouvelée en permanence, il faut aussi convaincre les meilleurs talents de la production de séries de développer leurs projets avec Canal+ plutôt qu'avec des concurrents riches et efficaces. Cela passe par la démonstration qu'ils y trouveront un espace de création unique.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVector² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Les séries sont devenues l'un des objets culturels les plus prisés : elles occupent une bonne part de notre temps libre et nourrissent nos conversations. C'est sur cette arme de choix qu'ont misé les plateformes qui, depuis dix ans, bouleversent le paysage audiovisuel. Canal+ offre un bon poste d'observation de ces transformations. En effet, après avoir contribué à renouveler le genre de la fiction en France et à le faire monter en gamme, la chaîne doit désormais affronter des nouveaux venus qui rivalisent d'inventivité et déploient des moyens sans commune mesure avec ceux des chaînes traditionnelles.

Dépoussiérer la fiction française

En 2002, alors que Canal+ traversait une crise, son président, Dominique Farrugia, m'a chargé d'y relancer la fiction, genre que le Groupe avait peu exploré. Parmi les six chaînes de télévision d'alors, Canal+ se distinguait tant par son modèle économique, reposant sur l'abonnement – les autres chaînes étant gratuites –, que par son contenu, misant essentiellement sur le cinéma et le sport. Le Groupe s'inspirait en cela de son modèle américain, la chaîne payante HBO, mais n'avait guère développé la fiction, dans laquelle son mentor s'était au contraire imposé, avec des séries comme *Les Soprano*. Une sitcom de Canal+ avait néanmoins fait date, *H*, résolument innovante et adoubee par le jeune public; elle a d'ailleurs mis le pied à l'étrier à des humoristes comme Jamel Debbouze ou Éric et Ramzy. Pour le reste, la chaîne s'intéressait peu à la fiction, qui n'entrait pas dans la culture des dirigeants de l'époque; ils privilégiaient le cinéma. Le Groupe remplissait ses obligations légales d'investissement dans des œuvres audiovisuelles d'expression française, mais le plus souvent par le biais de coproductions avec TF1 et France 2, sans développer une offre singulière.

Durant les quelques mois qu'il a passés à la tête de Canal+, Dominique Farrugia a entrepris de combler ce manque. Il m'a engagé en me confiant une mission : cette chaîne devrait désormais se distinguer aussi par la série. Après son départ, plusieurs dirigeants se sont succédé en moins d'un an, jusqu'à l'arrivée de Rodolphe Belmer en 2003. C'est avec lui que nous avons véritablement lancé la Création originale.

Inventer son style

Quel type de fiction nous correspondait? Canal+ étant une chaîne payante, nous devions nous démarquer des fictions des chaînes gratuites, que regardaient par ailleurs nos abonnés. Ce défi ne pouvait que me réjouir, car je venais de passer plusieurs années chez TF1, dont les fictions phares comme *Navarro* et *Julie Lescaut* avaient considérablement vieilli – leur audience était d'ailleurs assez âgée. Ma génération, adepte des séries anglo-saxonnes, se détournait de cette fiction française datée et formatée, qui racontait toujours les mêmes histoires, toujours de la même manière, dans un monde sans lien avec la réalité. Les héros, qu'ils fussent policiers, médecins ou juges, correspondaient aux stéréotypes de scénaristes qui auraient trouvé incongru de se documenter. Cette télévision s'attachait à donner une vision optimiste et positive du monde. J'avais, au contraire, été nourri par une fiction, notamment britannique, ancrée dans le réel.

Canal+ se démarquerait donc des chaînes hertziennes en proposant une fiction réaliste, qui parlerait du monde, quitte à en explorer les aspects sombres. Nous nous affranchirions du format standard des séries françaises, à savoir des épisodes de quatre-vingt-dix minutes dont chacun racontait une histoire jusqu'à son dénouement et dont les personnages, brossés à grands traits une fois pour toutes, n'évoluaient pas. Les scénarios d'alors n'exploitaient pas l'atout du genre que constitue la durée, propice à développer des histoires complexes où les personnalités se révèlent peu à peu.

Nous voulions changer la donne, à la grande joie des auteurs de télévision qui se sentaient corsetés. Nous tenions donc notre cahier des charges : aller à l'encontre des codes d'alors, avec des séries plus noires et complexes parlant de la société française, dans une narration "feuilletonnante" déclinée en épisodes de

cinquante-deux minutes. Nos personnages seraient des anti-héros, ambigus, ayant une part d'ombre et capables de se tromper – les policiers n'arrêteraient pas forcément les coupables, les médecins ne guériraient pas toujours les malades.

Sur cette base, nous avons lancé un atelier de séries et sollicité des producteurs de fiction. Avec le temps, ces derniers s'étaient désintéressés de Canal+. Ils ont d'ailleurs mis peu d'entrain à nous répondre, même si notre discours les séduisait. Certains se sont tout de même lancés dans l'aventure, excités, comme les auteurs, par la latitude que nous leur offrions. Libre à eux de nous proposer des sujets et des personnages qui sortiraient de l'ordinaire. Étonnamment, ils ont d'abord peiné à s'emparer de cet espace de liberté, tant ils étaient formatés par une écriture traditionnelle. Leurs propositions restaient assez conventionnelles. L'accouchement a pris plus de temps que prévu, mais notre première série, *Engrenages*, a finalement vu le jour en 2005.

L'œuvre au noir

En parallèle, la direction de Canal+ nous a demandé de réfléchir à des fictions qui puissent être conçues et diffusées plus rapidement – des téléfilms, par conséquent –, et qui enverraient un signal fort sur la place que nous voulions occuper dans ce domaine. Il se trouve que durant mes études, je m'étais intéressé à des épisodes difficiles de l'histoire contemporaine française : la guerre d'Algérie, la Gestapo française, le massacre du 17 octobre 1961, le service d'action civique (SAC)... Nous avons constitué une documentation sur ces pages sombres de la France du XX^e siècle, qui avaient rarement été mises en image à la télévision. Si l'occupation, la résistance et la collaboration avaient été abondamment traitées au cinéma et sur le petit écran, la Gestapo française, par exemple, avait été négligée. Nous trouvions intéressant de fouiller l'histoire de cette officine de la rue Lauriston, en adoptant le point de vue non pas d'un héros édifiant, mais d'un personnage plus équivoque, qui ferait le choix d'y entrer. Le producteur a eu la riche idée d'en confier le scénario au dramaturge Jean-Claude Grumberg, qui avait consacré, par le passé, plusieurs textes à la déportation de son père. Il a imaginé une histoire mêlant le destin d'une famille juive et des figures de la rue Lauriston, au milieu desquelles un homme s'égarait pour de mauvaises raisons. Dans le même temps, nous avons lancé un projet avec Patrick Rotman sur le 17 octobre 1961, et un autre avec Claude Angeli sur le SAC. Nous avions l'intuition qu'une collection pourrait naître de ces trois premiers téléfilms, même si plusieurs producteurs avaient estimé qu'ils n'intéresseraient personne! Le pari fut gagné : *93, rue Lauriston*, réalisé par Denys Granier-Deferre, avec Michel Blanc dans le rôle principal, a immédiatement eu un grand écho dans la presse. Les journalistes ont salué cette proposition inattendue, dotée d'indéniables qualités formelles et esthétiques. Les abonnés ont aussi été au rendez-vous.

Ma mission n'avait pas été assortie d'un objectif d'audience. Dans un premier temps, il importait d'exister dans le monde de la fiction, c'est-à-dire de convaincre la critique afin de bénéficier d'une bonne image. Pour une chaîne payante, l'image est fondamentale : elle rassure les abonnés – qui y voient la justification de leur dépense mensuelle – et attire les autres spectateurs. Longtemps, l'image a été aussi importante que l'audience. À la différence des autres chaînes qui décryptaient les attentes supposées des spectateurs, nous adoptions une logique non pas de demande, mais d'offre. Nous voulions surprendre nos abonnés et donner vie aux fictions que nous rêvions nous-mêmes de voir en tant que spectateurs. C'était un luxe!

93, rue Lauriston fut le début d'une collection de quelque vingt-cinq titres, développés pendant près de quinze ans, première expression de la fiction chez Canal+. Si *Nuit noire*, consacré au 17 octobre 1961, a cumulé une presse élogieuse et d'excellentes audiences, *Le Rainbow Warrior* fut moins réussi. Quant à notre mini-série en deux parties sur l'affaire Elf, *Les Prédateurs*, elle a innové en appelant par leur nom les industriels et hommes politiques impliqués dans ce scandale. C'était inédit dans la fiction française, alors que les Anglo-saxons y procédaient couramment. Ce faisant, nous avons fait sauter un verrou.

La première saison d'*Engrenages* a été diffusée en 2005, quelques mois après *93, rue Lauriston*. Elle a remporté une bonne audience – preuve que les abonnés avaient envie de fiction – doublée d'un succès critique. En dépit de ses maladresses, elle avait le mérite d'introduire des acteurs inconnus, devenus depuis des stars de la télévision, et d'explorer une nouvelle forme d'écriture. Nous en avons rapidement lancé la deuxième saison.

Dans le même temps, il fallait imaginer d'autres séries. Pour limiter les risques, nous avons situé *Engrenages* dans le genre policier, assez populaire. Il fallait désormais explorer des univers dans lesquels les autres chaînes ne s'aventuraient pas. Nous avons opté pour le monde du journalisme, en faisant fi d'une idée reçue voulant qu'en France, toute fiction située dans ce domaine était vouée à l'échec. Ce fut *Reporters*, série intéressante bien qu'inaboutie, car trop tortueuse. Elle a vécu deux saisons.

Je citerai également *La Commune*, série excessivement sombre qui se déroulait dans une cité de la région parisienne, avec son lot de trafics de drogue, corruption d'élus, clientélisme... Grisé par la liberté que nous lui donnions, l'auteur était allé trop loin dans la noirceur et la violence. Aucune lueur d'espoir, ou presque, ne s'en dégageait. En définitive, c'était insupportable à regarder! Même quand on est prêt à se confronter à une vision crue de la réalité, il faut pouvoir se raccrocher à un personnage un tant soit peu positif.

Rester longtemps en poste et avoir eu le droit à l'erreur font partie des grandes chances dont j'ai bénéficié. Nous avons lancé suffisamment de succès pour qu'on ne nous tienne pas grief de nos échecs – dont nous avons d'ailleurs tirés le plus d'enseignements.

Au début, notre rôle s'apparentait à celui d'un éditeur qui finance des premiers auteurs, construit une collection et donne une identité à sa maison. Une fois que son image est identifiée, il reçoit des manuscrits qui lui correspondent. Alors que, dans les premiers temps, nous étions à l'initiative, les producteurs et les auteurs ont commencé à nous proposer des téléfilms traitant de l'histoire contemporaine française et des séries feuilletonnantes situées dans des univers originaux. Nous avons alors davantage joué un rôle de diffuseur, moins à la manœuvre, mais disponible et ouvert aux propositions et aux envies des auteurs et des producteurs.

Gagner ses lettres de noblesse

De 2010 à 2012, deux de nos fictions ont marqué une étape, à commencer par la mini-série (trois épisodes d'une heure et demie) d'Olivier Assayas consacrée à Carlos et, plus largement, au terrorisme politique au Moyen-Orient et en Europe dans les années 1970 et 1980. Portée par le producteur Daniel Leconte et écrite par Dan Franck, elle a demandé près de quatre ans de travail. C'était notre première coproduction. Elle nous a valu quelques sueurs froides, puisque Carlos et son avocat ont eu vent du projet et ont voulu s'y immiscer. Devant notre refus, ils ont tenté de le bloquer... La série a été sélectionnée par le Festival de Cannes, hors compétition, et projetée dans la grande salle. La fiction télévisée y a gagné une reconnaissance, ce que nous cherchions depuis le début. Au fond, notre seul discours était celui de l'ambition. Nous estimions qu'il n'y avait pas de honte à faire de la télévision : la fiction n'était ni plus ni moins noble que le cinéma, mais constituait un format spécifique dont il fallait tirer parti. Encore devions-nous en apporter la preuve. Pour renouveler l'écriture et la mise en scène de ce genre, nous avons besoin de collaborer avec des professionnels du cinéma, et ce malgré leur réticence. En effet, jusqu'alors, techniciens, comédiens et réalisateurs "cachetonnaient" dans des séries par besoin. Aussi, quand Olivier Assayas, incarnation du cinéma d'auteur français, réalise une mini-série pour Canal+ et que celle-ci est projetée à Cannes, cela abat un mur! Sans compter que *Carlos*, qui avait un coproducteur américain, a remporté un Golden Globe. Le regard sur la fiction française a alors changé, y compris à l'étranger. Producteurs, réalisateurs et agents ont commencé à nous parler sérieusement.

Un phénomène équivalent s'est produit en 2012 avec *Les Revenants*, série fantastique qui a acquis une renommée internationale. Ayant multiplié les projets dans la veine contemporaine historique, nous craignons de nous enfermer dans une réalité noire, et ainsi de renoncer à l'imaginaire et à l'évasion. Nous voulions explorer d'autres genres, en particulier le fantastique. Nous l'avons abordé différemment des Américains, sans zombies, mais sur un mode intimiste et psychologique. Le réalisateur Fabrice Gobert a su créer un monde à la fois très français, dans un village de montagne, et assez universel. *Les Revenants* a été vendue à l'étranger, notamment en Angleterre, où le *Guardian* a vu en elle la meilleure série de l'année, et les Américains en ont fait un remake.

Voir plus grand

Fort de ces succès, qui nous avaient donné une légitimité au-delà des frontières, Rodolphe Belmer nous a demandé de réfléchir à des coproductions internationales plus ambitieuses. Nous savions que les plateformes arriveraient tôt ou tard en France, et une concentration massive s'opérait déjà aux États-Unis. Nos dirigeants avaient la certitude que, dans ce contexte, Canal+ ne survivrait pas s'il restait franco-français. Pour un groupe comme le nôtre, de même que pour Sky en Italie, en Angleterre et en Allemagne, la coproduction internationale est une manière de lutter contre les plateformes qui, à l'instar de Netflix, mobilisent des moyens énormes.

C'est dans ce cadre qu'est née la série *Versailles*. Jusqu'alors, nous financions nos fictions à hauteur de 60 à 70 %, le reste étant couvert par le distributeur et les aides publiques. Or, notre projet de retracer la jeunesse du Roi-Soleil nécessitait un budget considérable, que nous ne pouvions assumer seuls. En effet, un épisode se chiffrait à 3 millions d'euros, quand une heure de fiction française en coûte 1 million. Il fallait donc trouver un coproducteur. Le distributeur s'est immédiatement inquiété de la langue dans laquelle la série serait tournée, étant entendu que le français se vendait moins bien que l'anglais. Il a donc été décidé que Louis XIV parlerait dans la langue de Shakespeare... Nous avons essayé de faire de cette contrainte un avantage, en confiant le scénario à un auteur anglais, a priori plus décontracté qu'un Français face à cette figure historique écrasante. De fait, il l'a traitée comme un personnage de fiction assez glamour, en prenant des libertés avec l'histoire, mais sans la trahir. Cela nous a permis de toucher un public large et rajeuni, à l'étranger comme en France.

La nouvelle donne des plateformes

Netflix est arrivé en France en 2014. L'année suivante, il annonçait la mise en production de sa première série française, *Marseille*, un échec, de l'avis général. Dès l'inauguration de ses bureaux parisiens en 2018, la plateforme a lancé le développement d'une dizaine de séries, dont *Lupin*. Elle diffuse désormais 10 séries françaises par an, soit l'équivalent de notre production annuelle actuelle – encore nous a-t-il fallu des années pour atteindre ce volume! Le monde n'est donc plus le même. Longtemps, nous évoluions dans une situation relativement confortable, seul trublion face aux chaînes classiques. Nous étions assurés que les producteurs nous soumettraient en priorité leurs projets ambitieux. Depuis l'arrivée de Netflix, Prime Video, Disney+ ou encore Apple TV, qui ouvrent tous des bureaux parisiens et nomment des collaborateurs compétents – souvent débauchés chez Canal+ –, notre environnement est radicalement différent.

De façon générale, la qualité de la fiction française à la télévision gratuite publique et privée n'a cessé de s'améliorer, même si, pour des impératifs d'audience, l'écriture reste assez formatée. En parallèle, les plateformes payantes proposent des séries feuilletonnantes et modernes, auxquelles elles consacrent des budgets conséquents. Demain, 30 ou 40 séries françaises seront produites chaque année. La concurrence en sera renforcée. Il sera de plus en plus difficile de mettre à l'antenne une série forte, de recueillir une presse abondante et de mobiliser les abonnés, car ces derniers seront plus sélectifs face à une offre pléthorique. Même quand on aime les séries, on ne peut plus tout regarder!

Jusqu'à présent, nous avons réussi à tirer notre épingle du jeu, grâce à l'avance que nous confèrent nos quinze ans d'expérience : nous ne reproduisons pas les erreurs de nos débuts. Netflix, au contraire, a démarré trop vite et a commis les mêmes maladrotes que nous par le passé. Il se trouve qu'en France, on ne sait pas écrire vite et bien; nous avons besoin de prendre notre temps, et cela déroutait d'ailleurs les Anglo-saxons. Les premières séries de Netflix reposaient sur de bonnes idées et de bons auteurs, mais ont échoué parce qu'elles ont été produites trop rapidement, sans scénarios aboutis. Netflix avait en outre espéré court-circuiter les producteurs, pour les reléguer au rôle d'exécutants. J'estime au contraire que les producteurs ont un rôle capital et sont partie prenante de la réussite d'une série. Les contrats que nous leur proposons restent plus avantageux que ceux de certaines plateformes, qui s'arrogent quasiment tous les droits à très long terme. Tant que Canal+ offrira cet avantage par rapport aux plateformes, les producteurs auront envie de travailler avec nous.

Dans un premier temps, les séries françaises de Netflix n'étaient donc pas très réussies. Depuis, la plateforme a appris de ses erreurs et propose des séries de qualité, tout comme Prime Video. Le temps où nous pensions avoir de l'avance est révolu et nous devons maintenant composer avec un marché bien plus concurrentiel. Il faut redoubler d'inventivité pour séduire les talents et les producteurs, mobiliser des moyens suffisants – sans pouvoir atteindre les budgets des plateformes – et trouver les bonnes idées.

Les plateformes essayent, en outre, de tuer le marché en surpayant les professionnels. Netflix, en particulier, fait des ponts d'or aux auteurs et propose des contrats d'exclusivité à des comédiens et à des techniciens. Les budgets de production connaissent, par conséquent, une inflation faramineuse, sur laquelle un acteur français comme Canal+ ne peut s'aligner – nous nous y refusons d'ailleurs.

Après vingt ans passés à la Création originale de Canal+, je quitte mon poste pour me consacrer à la production chez Studio Canal. Olivier Bibas, mon successeur, devra affronter une situation plus complexe encore que celle que j'ai connue il y a vingt ans. L'offre est désormais pléthorique, inventive et de très grande qualité. Les téléspectateurs ne vont-ils pas se lasser ? Comment rester inventif quand l'invention est partout ?

Débat



Le charme certain de l'anticonformisme

Un intervenant : *À vos débuts, vous a-t-il été demandé de vous conformer au fameux "esprit Canal" ?*

Fabrice de La Patellière : L'esprit Canal est impalpable et il a évolué au gré des époques. Je suis arrivé après la période des fondateurs, durant laquelle il s'était exprimé le plus fortement. Nous en avons retenu le principe d'être différents. Nous ne cultivions ni l'irrévérence ni le cynisme, traits souvent prêtés à Canal+, mais frôlions la provocation en nous emparant de sujets historiques délicats. En cela, nous étions fidèles à l'idée que le public se faisait de Canal+. Le succès de la série *H*, expression de l'esprit Canal des débuts, était par ailleurs intimidant. Plutôt que de tenter de le reproduire, j'ai préféré surprendre avec une proposition radicalement différente.

Int. : *Le succès venant, vous avez pu identifier les ficelles qui fonctionnaient auprès de votre audience. Comment avez-vous résisté à la tentation du formatage ?*

F. de L. P. : C'est l'enjeu principal. La liberté que nous avons accordée aux auteurs leur a permis d'explorer des univers toujours plus noirs, avec toujours plus de violence et de sexe. À un certain moment, ils ne nous proposaient plus que cela. C'était une sorte de formatage ! Nous avons dû redresser la barre.

Nous menons des études quantitatives et qualitatives assez précises sur chaque série, pour décortiquer la façon dont sont perçus les personnages, les intrigues, la construction des épisodes... Généralement, elles confirment nos intuitions. Nous avons gardé nos distances vis-à-vis de ces analyses et jamais on ne nous a imposé d'en appliquer les enseignements. Elles nous ont néanmoins incités à réintroduire certaines règles – parfois, à redécouvrir la roue ! Quand je travaillais chez TF1, nous avions soin de happer immédiatement le spectateur, puis de le prendre par la main. Nous pensions pouvoir nous affranchir de ce principe chez Canal+, mais il s'est avéré que nous avions intérêt à être très efficaces dès le début, pour ne pas perdre les abonnés. C'est encore plus vrai dans l'environnement hyperconcurrentiel d'aujourd'hui.

Int. : *Avant l'arrivée de Netflix, quels atouts vous ont permis de vous distinguer des chaînes classiques. Est-ce l'argent, la liberté, les auteurs originaux, ou encore la moindre sensibilité à l'audience? Par exemple, la série de France 3, Un Village français, correspond peu ou prou à ces critères.*

F. de L. P. : Tous ces facteurs ont joué. Pour traiter des sujets inédits avec une écriture originale, des personnages surprenants et une haute qualité de production et de réalisation, nous nous sommes ouverts à des auteurs plus jeunes et à des réalisateurs venant du cinéma. Nous avons consacré davantage de moyens à la production et accordé une plus grande latitude aux auteurs. La liberté fut un maître mot durant toutes ces années. Le modèle économique était tel que nous étions moins soumis à la pression de l'audience que les chaînes traditionnelles, notamment privées.

Globalement, le fait que nous ayons lancé des séries de cinquante-deux minutes feuilletonnantes et ambitieuses a incité la télévision française en général à monter en gamme et à produire des fictions de qualité, comme *Un Village français*. Nous avons contribué à un changement des mentalités et à un renouvellement des auteurs et des producteurs. Peu à peu, les chaînes ont été moins réticentes à aborder certains sujets, certains formats et certaines formes d'écriture.

Int. : *Comment parvenez-vous à toucher tout à la fois les jeunes et les aînés, les hommes et les femmes, les ruraux et les urbains, etc. ?*

F. de L. P. : Longtemps, nous n'avons pas raisonné en matière de cibles. Nous nous adressions à des foyers d'abonnés généralement composés d'un homme, d'une femme et d'adolescents – nous n'avons jamais visé les très jeunes enfants. Le premier public auquel nous avons entrepris de nous adresser délibérément fut les femmes, pour casser l'image assez masculine que donnaient à la chaîne les matchs de football et le porno. La série y a contribué. Depuis, nous visons aussi les jeunes adultes. De façon générale, les plateformes ont donné un coup de vieux aux chaînes traditionnelles, qui s'efforcent toutes de rajeunir leur audience.

Notre chance est de ne pas devoir nous adresser en même temps à la mère de famille, à l'adolescent, au grand-père, etc. Chacune de nos séries peut intéresser un public particulier. *Le Bureau des légendes*, par exemple, série complexe et mature, est appréciée par une audience relativement âgée, tandis que *Validé* plaît à la tranche d'âge des 15-25 ans. *Hippocrate*, série sur l'hôpital public, touche en particulier les femmes.

Int. : *Le coût assez élevé de l'abonnement à Canal+ n'induit-il pas de fait une segmentation du public, qui le rend plus sensible aux propositions décalées ?*

F. de L. P. : Nos abonnés ne sont pas un public de privilégiés. Leur spectre est large, car, schématiquement, il va de l'artisan-taxi au PDG d'entreprise. En revanche, nous entretenons l'idée selon laquelle Canal+ est un club qui propose des programmes premium. Il est vrai que longtemps, l'abonnement a été relativement cher, de l'ordre de 40 euros par mois, mais pour beaucoup de Français, cela reste moins cher que de prendre sa voiture pour s'offrir une sortie au cinéma en famille. L'arrivée des plateformes, avec des abonnements inférieurs à 10 euros, a changé la donne. Depuis plusieurs années, Canal+ propose des offres moins coûteuses, ciblant les étudiants, le jeune public, les cinéphiles, les amateurs de séries ou de sport... Toutefois, n'ayant pas le volume d'abonnés de Netflix, nous ne pouvons pas nous aligner sur ses tarifs.

Confiance et liberté

Int. : *La direction de Canal+ semble vous avoir accordé une paix royale, malgré la valse des présidents. Comment s'est instaurée cette relation de confiance qui paraît miraculeuse ?*

F. de L. P. : Nous avons effectivement bénéficié d'une paix royale. Rodolphe Belmer puis Maxime Saada ont compris que la meilleure façon d'avancer était de nous laisser une relative autonomie, de nous faire confiance et de nous donner du temps. De notre côté, nous étions toujours prêts à discuter avec eux de nos choix et leur permettions d'intervenir – ce qu'ils ne faisaient pas. Longtemps, ils ont été occupés par d'autres sujets plus complexes et politiques, comme les droits sportifs et le cinéma. La série passait sous les radars.

Au début, quand nous lançons un téléfilm et une série par an, nous n'étions qu'un petit fragment d'un ensemble bien plus large. Outre le cinéma et le sport, la chaîne proposait des émissions en clair, des documentaires, des programmes pour la jeunesse, des séries étrangères, des formats courts... Peu à peu, cette offre s'est amenuisée et la série française a pris de l'importance, au point de devenir un motif d'abonnement. En conséquence, nos budgets ont augmenté et le processus de décision s'est alourdi. Longtemps, j'ai été en relation directe avec le directeur général de la chaîne. Je l'informais de nos développements, de nos réussites et de nos difficultés, et nous prenions les grandes décisions ensemble.

Quand, en 2015, Maxime Saada a pris la suite de Rodolphe Belmer, il travaillait depuis longtemps chez Canal+ et connaissait notre fonctionnement. Il nous a accordé la même confiance que son prédécesseur et nous a protégés contre d'éventuelles interventions de la tête du Groupe. Nous avons gardé notre liberté, y compris vis-à-vis du producteur Studio Canal, dont nous ne sommes pas tenus d'accepter les projets de séries et de fictions.

Depuis quelques années, un comité est chargé de donner son feu vert au lancement des projets de fiction, comme cela se pratique pour le cinéma. La production d'une série demande un an et demi à trois ans de développement, durant lesquels nous écrivons la moitié des épisodes et le synopsis des suivants. Quand nous estimons que le projet est suffisamment solide, nous réfléchissons aux réalisateurs potentiels avec le producteur, envisageons le casting des rôles principaux et demandons au producteur un budget et un plan de financement. C'est ce dossier artistique et financier que nous présentons au comité "feu vert", sachant qu'en amont, nous l'informons des développements en cours.

Les succès incitent la direction à respecter notre relative autonomie, mais dès que des difficultés se profilent, elle est tentée de questionner davantage nos choix et de se montrer plus intrusive. Mon successeur s'est assuré auprès des responsables de la chaîne qu'il aurait la même latitude que celle dont j'ai bénéficié.

Int. : *Êtes-vous très directifs avec les auteurs ?*

F. de L. P. : Il est indispensable de tisser une relation de confiance avec les auteurs. Nous sommes relativement interventionnistes, sans être directifs. Nous nous efforçons de comprendre leur démarche et les aidons à aller au bout de leur projet pour en tirer le meilleur, en leur suggérant des améliorations, sans les leur imposer. Ce faisant, nous devons rester à notre place, qui n'est ni celle de l'auteur ni celle du producteur. Nous sommes le premier lecteur et le premier spectateur. Nous réagissons avec notre expérience de diffuseur, mais surtout avec notre intuition. La plupart du temps, il y a un net progrès entre les premières versions des scénarios et celles que nous mettons en production. C'est la preuve que nous servons à quelque chose ! Nous ne donnons donc pas carte blanche aux auteurs, mais nourrissons un dialogue avec eux, comme avec les producteurs. L'écriture d'une série est un travail assez lourd, surtout si elle s'étend sur plusieurs saisons. Cet exercice est nécessairement collaboratif.

Int. : *À vos débuts, pour être certains de sortir des sentiers battus, vous soumettiez des sujets aux auteurs. Aujourd'hui, vous semblez plutôt attendre des projets de leur part. Pourquoi ne pas avoir gardé cette culture de la commande, qui permet de se différencier ?*

F. de L. P. : Nous continuons à le faire ponctuellement, comme pour *Paris police 1900*. Nous nous intéressions à la naissance de la police scientifique et avons demandé à un producteur d'y réfléchir. Notre "commande" s'est limitée à exprimer cette envie. Ensuite, nous avons laissé le producteur jouer son rôle, c'est-à-dire définir le sujet, trouver un auteur et développer la série avec nous.

Un producteur doit sans cesse penser à de nouvelles histoires. Cela demande du temps et une disponibilité d'esprit dont je ne dispose pas. C'est pourquoi nous avons été moins pourvoyeurs d'idées que nous l'aurions voulu, et probablement moins que nos dirigeants ne l'auraient souhaité. Les plateformes possèdent en revanche cette culture et Canal+ prend conscience qu'il doit faire preuve d'initiative à l'égard des producteurs. C'est l'une des raisons pour lesquelles mon successeur est un producteur.

Quand les écrans rétrécissent

Int. : *L'habitude grandissante de regarder des films et des séries sur smartphone modifie-t-elle vos pratiques ?*

F. de L. P. : La technologie fait évoluer les usages et a une influence sur les contenus. Les smartphones nourrissent une accélération du temps et une impatience : les consommateurs veulent tout, tout de suite. Il existe même des applications pour accélérer le défilement d'un épisode ou d'un film ! Plus qu'une chaîne de télévision, Canal+ est quasiment devenue une plateforme. La télévision linéaire traditionnelle, dans laquelle nos abonnés regardent à l'antenne un programme diffusé à un moment bien précis, ne représente plus que 20% de la consommation. Le visionnage en différé via l'application MyCanal, le cas échéant sur smartphone, représente les 80 % restants. Vous pouvez ainsi télécharger un épisode et le regarder dans le métro le matin. Ce mode de consommation induit des formats plus courts. Le jeune public est d'ailleurs friand de programmes de quelques dizaines de secondes – quatre minutes au maximum – sur YouTube ou TikTok. Il peine à se concentrer sur des œuvres plus longues. Quand nous nous adressons à lui, mieux vaut lui proposer des épisodes de trente minutes que de cinquante-deux minutes. Notre série *Validé*, consacrée au rap, a ainsi battu tous les records d'audience en non linéaire auprès de jeunes spectateurs qui ne regardent pas les séries traditionnelles.

Int. : *En misant sur les séries, Canal+, qui est historiquement l'un des grands soutiens de la production cinématographique française, ne met-il pas en péril l'avenir du cinéma en salle ?*

F. de L. P. : Certainement pas, et nous n'y aurions d'ailleurs aucun intérêt. Nous n'avons jamais mis en concurrence la fiction et les longs métrages. Les budgets et les obligations d'investissement dans les œuvres de cinéma et les œuvres audiovisuelles sont d'ailleurs sans commune mesure. Canal+ sait ce qu'il doit au cinéma, tout comme le cinéma sait ce qu'il lui doit. À l'issue d'une récente renégociation entre les partenaires du cinéma et la chaîne, Canal+ s'est engagé à investir dans le cinéma français à hauteur de 600 millions d'euros sur trois ans, niveau sans commune mesure avec les plateformes. Nous restons donc un fervent soutien du cinéma et un acteur ambitieux de la fiction.

■ Présentation de l'orateur ■

Fabrice de La Patellière : Après des études d'histoire et un début de carrière au sein des éditions Jean-Claude Lattès, il a été conseiller fiction chez TF1. Il a rejoint Canal+ en 2002, où il a dirigé la fiction (la Création originale) jusqu'en 2022. Il est ensuite devenu producteur au sein du groupe Canal+.

Diffusion en juillet 2022

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Création sur notre site www.ecole.org.**