

### 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>  
ANRT  
Arcelor  
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  
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>  
Institut de l'Entreprise  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Unilog  
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> mars 2007)

## LA QUALITÉ DANS LA QUANTITÉ

### DÉFI POUR LES INDUSTRIES DE PROGRAMMES

par

**Pierre CHEVALIER**

Conseiller de programme pour les documentaires, France Culture

Séance du 14 novembre 2006  
Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

### En bref

La télévision et la radio exigent la mise en place d'un flux d'émissions continu. Si l'achat de programmes sur étagère est la réponse la plus évidente et la plus courante à cette contrainte quantitative, le contrôle de la qualité échappe alors au diffuseur. L'expérience personnelle de Pierre Chevalier et son passage au Centre national de la cinématographie l'ont conduit à élaborer une problématique lui permettant de concilier quantité et qualité. Il a ainsi proposé à des cinéastes de tourner des téléfilms pour ARTE selon un principe sériel de collection. Dans le contexte différent de la radio – un temps de production plus court, des moyens limités et un taux de rediffusion très faible – il s'efforce aujourd'hui d'élaborer des programmes de qualité en s'appuyant sur les notions de répétition, de variation et de rendez-vous réguliers, qui sont le principe de nombreux processus créatifs.

*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 Pierre CHEVALIER

Je voudrais vous faire part de quelques expériences qui m'ont conduit à reconsidérer la notion de quantité dans sa relation à celle de qualité. La première de ces expériences est littéraire. Étudiant, je lisais beaucoup et deux livres m'ont particulièrement marqué : *Ulysse* de Joyce et *Les Cantos Pisans* d'Ezra Pound. Dans *Ulysse*, j'ai trouvé extraordinaire que puisse émerger des 400 ou 450 premières pages d'errance de Léopold Bloom ce chef-d'œuvre qu'est le monologue de Molly. Ce n'est que par la quantité que la qualité a pu naître et les prémisses étaient absolument nécessaires au jaillissement du monologue.

Le constat a été le même pour *Les Cantos Pisans* d'Ezra Pound. Dans cette quantité prodigieuse de textes par moment obscurs, il y avait des fulgurances très étonnantes, des éclats de génie littéraire trouant cette obscurité. Là encore, c'est d'une masse impressionnante de textes que sortent ces éclats.

La seconde expérience fondatrice est liée à la photographie et à la peinture. Plus que le cinéma, c'est l'image immobile qui m'impressionnait. Le Pop Art en particulier car il consistait en une duplication quantitative d'images assez simples. J'étais particulièrement fasciné par les sérigraphies de Warhol : les chaises électriques, les portraits de Marilyn, les accidents... C'est la répétition d'un même motif dans des formats et des couleurs différents qui m'intéressait. La répétition produisait toujours une variation, un écart inattendu, quelque chose de nouveau.

Les seules choses qui me plaisaient à la télévision entretenaient un rapport étroit avec la répétition : les séries télévisées – il est vrai un peu niaisées comme *Thierry la Fronde* ou *Les Secrets de la Mer Rouge* –, la météo ou les speakerines m'intéressaient. Je les attendais avec impatience car elles comportaient toujours une part d'imprévisible. Certes, ce sont des rendez-vous prévisibles, mais la récurrence même produisait l'écart et la nouveauté. La notion de quantité qui est en général méprisée m'a durablement frappé et elle occupe une place importante dans mon travail aujourd'hui.

### L'expérience du CNC

Avec mon arrivée au Centre national de la cinématographie (CNC), les notions de quantité et de qualité sont devenues pour moi une véritable problématique au niveau professionnel. J'y suis arrivé en 1981. C'est une institution remarquable qui soutient les créateurs, les professionnels de la production cinématographique et ceux de la distribution<sup>1</sup>. L'avance sur recettes avait été mise en place par André Malraux en 1959 pour soutenir l'industrie et les créateurs. Mais depuis, et jusque dans les années 1980, aucune aide sélective à la création et à la production n'était venue conforter ce dispositif. Jack Lang, nouveau ministre de la Culture en 1981, a apporté de l'argent et mis en place des dispositifs favorisant le développement d'une certaine quantité de créations : les aides sélectives sont bien sûr attribuées selon des critères qualitatifs mais elles ont permis à beaucoup de jeunes cinéastes de produire leurs films en apportant une diversité par la quantité.

Il y a eu d'autres dispositifs, sans doute trop, mais de ce trop est née une vitalité qui a permis à la France de traverser les années 1980 quand les cinématographies britannique, allemande ou italienne ont quasiment succombé en raison de l'impact de la télévision sur la fréquentation des salles.

Il faut préciser que les budgets n'étaient pas énormes contrairement à ce que les tenants d'une politique extrêmement libérale affirmaient. Le budget annuel des aides sélectives dans les années 1980 s'élevait à moins de dix millions de francs et les aides au court métrage

---

<sup>1</sup> Pour une présentation de l'histoire et du rôle du CNC, cf. David Kessler, Gérer l'abondance, défi du système audiovisuel français, *Les Annales de l'École de Paris*, Vol. XII.

représentaient un dixième de cette somme.

Je suis convaincu que si les aides aux courts métrages n'existaient plus, il serait beaucoup plus difficile pour certains réalisateurs d'arriver au long métrage. Elles ont d'ailleurs été au centre d'un débat très vif au sein de la profession. Une partie voulait les supprimer, estimant que la publicité, les films institutionnels ou le clip pouvaient générer de nouveaux talents et l'autre partie, considérée comme un peu ringarde et à laquelle j'appartenais, estimait que le court métrage générait de nouveaux talents qui n'auraient pas vu le jour autrement. Heureusement, elles n'ont pas été supprimées et elles ont permis de maintenir une production quantitative – de l'ordre de quelque 300 films par an entre 1980 et 1990, dont 10 % au moins étaient des films d'une très grande qualité.

J'ai pu constater au CNC que ce paradoxe entre la quantité et la qualité était en réalité constitutif d'une culture française : on recherche toujours la qualité, la rareté, mais la qualité ne naît pas ex nihilo, elle naît dans un milieu, dans un contexte. Elle naît si elle est soutenue, sinon c'est la loi de l'industrie qui prime. Cette culture convient bien aux États-Unis où la cinématographie est très originale et vivace, mais en France les créateurs ne lancent des paris très audacieux que s'ils se sentent soutenus par l'intervention publique. C'est peut-être regrettable mais c'est une très grande tradition de la culture française depuis Louis XIV et même avant. J'étais au départ assez circonspect vis-à-vis de ces aides, mais je sais maintenant qu'elles ont permis au cinéma français d'être encore dynamique aujourd'hui et, chose nouvelle, à des réalisatrices de se révéler. Je crois que si les réalisatrices ont pu apparaître – il y en a une cinquantaine aujourd'hui, en France, et c'est une chose unique dans la cinématographie mondiale – c'est grâce au système de soutien, car ni la profession, ni l'industrie ne leur auraient complètement permis de travailler à ce moment-là.

### **Des effets pervers**

Le système de soutien français a aussi des effets pervers dans la mesure où il surdétermine les notions d'auteur, de créateur et de sujet, avec pour mot d'ordre "la création pour la création". Les auteurs se trouvent ainsi en distance vis-à-vis du public et en méfiance vis-à-vis de l'industrie. Après une dizaine d'années d'un régime particulier fait d'aide au développement, d'avance sur recettes et de préachat par les chaînes, ce système a parfois conduit à produire des films pas toujours nécessaires ou originaux.

À cet effet de surdétermination de la fonction d'auteur, il faut ajouter qu'en France nos réalisateurs travaillent très peu à partir des notions de narration, de récit et de scénario, contrairement à la cinématographie anglo-saxonne notamment. Le cinéma français fonctionne plus sur la notion de mise en scène que sur celle de récit. La Nouvelle Vague aussi, et Dieu sait si j'admire les œuvres de ce courant, a fait quelques dégâts. Elle a certes déployé la fonction d'auteur à partir de la mise en scène mais elle l'a souvent fait au détriment du scénario : seuls importent le point de vue du réalisateur, et à la limite le travail du chef opérateur. Le système des studios américains par exemple, aussi bien en télévision qu'en cinéma, produit un travail scénaristique extraordinaire. Les studios ne se contentent pas de deux ou trois versions comme en France, ils en font dix à douze avec des scénaristes et des équipes différentes. Cela donne des résultats remarquables. Le cinéma américain reste d'une perfection technique et d'une élaboration scénaristique très rarement atteinte en Europe. Ce qui fait que notre production, contrairement au cinéma américain, est très peu exportée et que ces aides qui soutiennent le cinéma français ne lui permettent pas pour autant d'améliorer son rayonnement international. Voilà pourquoi j'ai eu envie d'aller voir ailleurs. Jérôme Clément, qui avait été nommé président du directoire de la Sept, m'a alors proposé de venir travailler pour la télévision.

## De la Sept à Arte

Arte est d'abord née d'un rapprochement politique et symbolique entre François Mitterrand et Helmut Kohl, sans prise en compte des réalités industrielles et audiovisuelles des deux pays. Il a donc fallu créer cette chaîne ex nihilo à partir d'une société d'édition de programmes de télévision existante, la Sept, qui est devenue ensuite le pôle français d'édition d'Arte. Un groupement européen d'intérêt économique s'est alors constitué avec deux pôles, l'un allemand à Baden-Baden et l'autre français à Paris. Il y avait aussi une régie ainsi qu'un centre de décision transnational à Strasbourg. Cela a été très complexe à monter car les industries cinématographique et télévisuelle ainsi que les imaginaires de ces deux pays sont très différents. Du côté allemand le projet s'est construit autour de deux grandes sociétés publiques : l'ARD et la ZDF. L'ARD comptait 24 000 personnes et la ZDF 4 000, tandis qu'à Arte France nous étions environ 200. C'était un peu le mariage de la carpe et du lapin. Le pôle allemand était approvisionné par les stations de l'ARD et par deux ou trois unités de programmes de la ZDF dans tous les genres (documentaire, fiction, reportage,...). Le pôle français était approvisionné par une seule entité, Arte France, qui fonctionnait avec des unités de programmes par genre (fiction, documentaire, Théma,...). Et ces unités, selon un plan de charge établi par la centrale de Strasbourg, livraient des heures d'antenne qui faisaient l'objet d'un traitement multilingue à Strasbourg.

La ligne éditoriale a été elle aussi extrêmement complexe à bâtir en raison du lourd passé des deux langues. Les réactions ont été très fortes des deux côtés. Le public allemand refusait de voir les programmes en langue française sous-titrés parce qu'en Allemagne tout est doublé – les milliers de films diffusés chaque année sur les différentes chaînes sont tous doublés. Et en France, la langue allemande provoquait encore des réactions très vives dans la génération ayant vécu la guerre.

### Le dialogue franco-allemand

Étant amené à m'entretenir avec des partenaires des programmes allemands, je me suis rendu compte que l'industrie française des programmes audiovisuels n'en était pas une, et qu'il s'agissait plutôt d'une production artisanale en raison du nombre d'heures de programmes produites et du mode de fonctionnement des sociétés. L'industrie audiovisuelle allemande fabriquait plus de 1 500 heures de programmes de fiction par an et celle du Royaume-Uni 1 800, tandis que la France, malgré la création de Canal +, n'en produisait que 350 à 400.

Les chaînes françaises achetaient des programmes en quantité à l'étranger, et au début, avant la création d'Arte, la Sept privilégiait elle aussi les achats. Bien que ce fût risqué, j'ai proposé à Jérôme Clément d'inverser les proportions du cahier des charges et d'essayer de faire 40 heures de coproduction et de préachat contre une dizaine d'heures d'achat seulement. Un tel pari s'est avéré très difficile à tenir : d'abord, parce que les grands producteurs ne voulaient pas travailler avec nous, car nos interventions financières étaient trop faibles. Ensuite, parce que les grands réalisateurs de télévision préféraient travailler à l'époque avec Antenne 2 et FR3. Et enfin, parce que les autres réalisateurs préféraient le cinéma.

Mon expérience au CNC s'est révélée être bénéfique parce qu'elle m'a donné la chance de rencontrer certains réalisateurs, distributeurs et producteurs. D'ailleurs, Jérôme Clément m'avait conseillé d'utiliser mon carnet d'adresses pour faire des téléfilms avec des cinéastes. La formule était simple mais cela n'avait pas tellement été tenté. J'ai voulu partir de la notion de série, car elle est très importante à la télévision. Mais, plutôt que de créer des héros récurrents sur le modèle américain, j'ai voulu essayer de travailler cette "sérialité" sous la forme particulière de la collection, et de faire des séries autour d'un thème et non d'un personnage. Je voulais travailler avec des réalisateurs ayant des sensibilités différentes avec un contrat tacite entre nous : peu d'argent mais beaucoup de liberté, aussi bien au niveau du contenu que de la forme. C'est ainsi qu'ont débuté les collections.

## Les collections d'Arte

La première collection a été faite à partir de la chanson de Françoise Hardy « *Tous les garçons et les filles de leur âge* » : chaque réalisateur devait y raconter son adolescence. J'ai donc sollicité les réalisateurs. Pour les jeunes, il n'y a pas eu de difficultés, mais le producteur n'arrivait pas à trouver en dehors de la chaîne d'autres contributions financières et cette collection ne prenait pas chez les réalisateurs plus expérimentés. J'ai alors pensé qu'il nous fallait une oriflamme, quelqu'un qui porte cette collection et qui entraîne les autres. J'ai demandé à André Téchiné que j'avais connu au CNC et qui avait déjà fait un film pour la télévision longtemps auparavant, mais il était très réticent. C'était au moment où il se rendait au Festival de Cannes avec Catherine Deneuve pour *Ma saison préférée*. Il était au faite de sa maturité et de son rayonnement. Il a réfléchi, hésité, puis il a fini par accepter à condition que cela ne l'empêche pas de faire aussi un film de cinéma. Cela impliquait de pouvoir disposer de plus d'argent et de trouver une autre chaîne en coproduction. Je ne vous cache pas que cela a été un peu acrobatique. D'abord, j'étais ennuyé parce que j'avais dès le départ posé un principe d'égalité entre les réalisateurs au niveau du budget et des durées : chacun devait disposer de 2,2 millions de francs pour un film de 60 minutes et pas davantage en raison de la durée de la case de programmation... Ensuite, il a été refusé par le comité des programmes. J'ai été obligé de demander l'arbitrage du président qui m'a donné tort sur la forme parce que j'avais été un peu véhément, mais raison sur le fond. Finalement l'accord a été donné à André Téchiné pour faire un programme de télévision et sa version cinématographique. Canal + a été sollicité et a donné un budget complémentaire élevé pour la version cinéma qui devait sortir après la diffusion de la version télé. André Téchiné a donc fait *Le Chêne et le roseau* pour Arte et la version cinéma s'est appelée *Les Roseaux sauvages*. Lorsque ce film est sorti, il a connu un certain succès critique et de salle et, de ce fait, une brèche a été ouverte temporairement dans l'habituel clivage entre cinéma et télévision, rapidement colmatée d'ailleurs par la profession. D'autres réalisateurs et surtout réalisatrices ont participé à cette collection comme Chantal Ackermann, Claire Denis, Patricia Mazuy, Olivier Dahan ou Émilie Deleuze...

Dans ces collections, une quinzaine au total, j'ai veillé à ce qu'il y ait toujours un premier film et une ouverture à l'international. Cela a généré une variation des formats et des durées sur les 500 heures de programmes. Je pense là aussi que ce volume a favorisé la naissance de réalisateurs qui n'auraient peut-être tout simplement pas trouvé de travail au cinéma.

## Les particularités de la radio

Le budget de la radio – France Culture, en l'occurrence – est encore plus drastique que celui d'Arte puisqu'il est inférieur à celui de la seule unité fiction d'Arte France en 2003, soit une douzaine de millions d'euros en 2006. C'est peu pour émettre 24 heures sur 24 avec deux grilles de programmes. La première grille, qu'on appelle la grille de rentrée, commence en septembre et la seconde est la grille d'été. Ce sont deux programmes différents. La grille de rentrée comprend environ 85 émissions, avec autant de producteurs – ce qu'on appelle producteur à la radio correspond au réalisateur au cinéma et à la télévision, et ce qu'on appelle réalisateur à la radio renvoie aux monteurs au cinéma. C'est un nombre d'émissions absolument énorme. Elles sont très peu rediffusées en raison de leur nature : ce sont des émissions de flux portant sur l'actualité politique, littéraire, culturelle ou scientifique. Contrairement à la télévision ou au cinéma qui rediffusent beaucoup leurs programmes, je dirai qu'il n'y a que 5 % à 10 % de rediffusion à la radio : une partie des *Nuits*, certains documentaires. Mais les émissions qui abordent l'actualité culturelle, par exemple, sont éphémères et peu réutilisées.

Par rapport à la télévision, la difficulté est double : il faut faire plus de programmes avec moins d'argent tout en faisant de la qualité. Mais l'avantage de la radio réside dans la facilité et la rapidité de fabrication des programmes. Quand on a une idée, elle peut être diffusée sur les ondes un mois après, tandis qu'au cinéma ou à la télévision, il faut à peu près deux ans, minimum, pour concrétiser une idée.

La case dont j'ai la responsabilité est quotidienne (de 16h à 17h). Elle s'appelle *Sur les docks* et a été créée ex nihilo puisque le documentaire radiophonique, s'il existait sur France Culture, n'était diffusé qu'en deuxième partie de soirée ou le week-end dans des émissions hebdomadaires.

La quotidienneté de l'émission se prêtait bien à la notion de série. La ligne éditoriale n'est pas encore déterminée avec précision, mais les programmes fonctionnent de manière sérielle : la semaine dernière, un producteur est allé en mission en Anatolie et nous avons conçu une série s'étalant sur toute la semaine et portant sur l'esquisse d'un dialogue entre la Turquie et l'Arménie aujourd'hui. Cette semaine, en partenariat avec le Festival d'automne, nous travaillons sur les documentaires de cinéma aux États-Unis. Puis, début 2007, nous consacrerons trois semaines à un programme appelé "2007 avant l'heure". Nous avons demandé à de jeunes producteurs de prendre des dates correspondant à des échéances ou à des anniversaires prévisibles en 2007 – comme le 200<sup>e</sup> anniversaire de la Cour des comptes, les élections présidentielles, les quatre-vingts ans de Maurice Béjar ou le TGV Strasbourg – et de donner leurs points de vue sur ces événements à venir.

### **Une nouvelle sensibilité à la quantité**

La nature même de la radio, par son aspect quantitatif, permet à des initiatives de très haute qualité de voir le jour. Dans cette grande quantité de programmes diffusés sur France Culture ont pu naître d'excellents programmes, comme la série intitulée "Mémoires israéliennes, mémoires palestiniennes" par Marc Kravetz.

Aujourd'hui, une nouvelle forme de quantité apparaît avec l'ordinateur et l'internet qui semble apporter des combinaisons infinies, impliquant une façon différente de consommer la culture qui laisse une place plus importante au hasard. Si j'étais jeune, je travaillerais dans ce domaine parce qu'une nouvelle sensibilité à la quantité et de nouveaux modes d'orientation par rapport à elle émergent. Je suis convaincu que l'enjeu principal de la création se situe aujourd'hui dans les nouvelles technologies et non plus au cinéma ou à la télévision.

## **DÉBAT**

### **Le pôle allemand d'Arte**

**Un intervenant :** *Est-ce que le contenu de vos programmes plaisait aux Allemands ?*

**Pierre Chevalier :** Le pôle allemand d'Arte restait noyauté par l'audiovisuel public. Il était très difficile de travailler avec eux. D'abord parce que les séries allemandes étaient principalement des séries policières avec des castings régionaux pour 90 % d'entre elles. Ensuite parce que la télévision allemande fonctionne beaucoup plus selon une logique de programmes que de création. Enfin, parce que le prime time en Allemagne est tout à fait différent du nôtre : le journal est à 18h et le prime à 19h, donc le nôtre à 20h45 correspondait à la deuxième voire la troisième partie de soirée pour les Allemands. Au niveau de la ligne éditoriale, il était par conséquent très délicat de trouver une parité. C'est pourquoi il y a eu assez rapidement des livraisons séparées et même des programmations séparées par saisons. Heureusement, Français et Allemands arrivaient à se retrouver sur les Théma, ce qui a beaucoup aidé Arte.

### **Un minerai à faible teneur ?**

**Int. :** *Votre expérience au CNC vous a permis de voir qu'un système favorisant la quantité permettait d'atteindre la qualité. Puisque cette séance se déroule dans les locaux de l'École des mines, nous pourrions ainsi comparer la création à un minerai à basse teneur : il faut en extraire beaucoup pour trouver des pépites de qualité.*

**Int. :** *Cette comparaison peut aider à penser, mais je crois qu'il n'est pas exact de dire que la création est un minerai à faible teneur. Il paraît plus juste de dire qu'il s'agit d'un minerai peu exploité. En effet, Mercedes Erra nous a expliqué le fonctionnement de son agence de publicité et ses méthodes de travail<sup>2</sup>. Elle a insisté sur le fait qu'elle accordait à ses créatifs le temps nécessaire pour faire un véritable travail de recherche. Actuellement, les auteurs sont dans une situation impossible : imaginez un instant qu'on fasse la même chose dans l'industrie automobile. Les créatifs iraient présenter leur projet à la direction après six mois de travail et on leur dirait « cette voiture ne nous plaît pas, on ne vous paie pas. » Donc on s'aperçoit que le minerai de la création n'est pas à faible teneur : il n'y a simplement aucune exploitation sérieuse de ce minerai dans la mesure où on ne veut pas payer les auteurs pour faire de la R&D (Recherche et développement). En France on affecte 1 % du budget du film au scénario alors qu'aux États-Unis, c'est en moyenne 10 %.*

**P. C. :** Il est vrai que le statut des scénaristes est révélateur de la place qu'on accorde en France au scénario dans le récit. Seuls 1 % à 2 % du budget sont en effet consacrés à l'écriture et au développement du scénario, tandis que toutes les autres industries fonctionnent avec un budget de recherche qui se situe autour de 4 %. Il y a une tradition de l'auteur en France avec cette particularité que le metteur en scène est souvent auteur également dans 80 % des films. En télévision, le rôle du scénariste est beaucoup plus reconnu qu'au cinéma. Et cela parce que le réalisateur de cinéma se considère comme un auteur à 700 % et qu'il intervient sur le scénario jusqu'au dernier moment. À titre indicatif, le cachet pour un réalisateur au cinéma est de 50 000 à 100 000 euros.

### Une mutation des réflexes

**Int. :** *Je suis soucieux de classer les choses et après votre exposé, je suis un peu perdu. J'ai une intuition et une perplexité. L'intuition, c'est que vous êtes au fond un chasseur, vous marchez dans une forêt luxuriante où il se passe beaucoup de choses, et votre attention est tendue vers le bel oiseau, la belle proie qui peut surgir de n'importe où à chaque instant. Vous êtes extrêmement attentif à tout ce qui arrive : par exemple, vous parlez d'une collection et vous citez beaucoup de noms propres, parce que, parmi ces gens, se cache peut-être la perle rare. De cette abondance, je retiens qu'il y a énormément de virtualité et quand on m'explique qu'on a fabriqué un baladeur numérique qui stocke 100 000 chansons, je me demande ce qu'on peut en faire ? Quand on me dit qu'on peut avoir accès à 80 chaînes de télévision, je me pose la même question. Voilà la perplexité que votre exposé sur la quantité m'inspire.*

**P. C. :** Je le conçois volontiers et d'ailleurs l'iPod, à mon sens, est le symptôme d'une mutation profonde des réflexes liés à la culture et à sa consommation. Les critères de choix et de classement sont de moins en moins valides. Ce qui me frappe dans le comportement des jeunes gens, c'est que mise à part une petite parcelle très "territorialisée" sur laquelle ils se font des "ritournelles", pour reprendre la terminologie de Gilles Deleuze et Félix Guattari, leur manière d'appréhender les informations est fondée sur le hasard le plus total. Dans cette abondance, ils arrivent à percevoir des choses. Ils cherchent, ils zonent, ils nomadisent un peu et, à un certain moment, ils prennent. Alors je ne sais pas si je suis un chasseur, mais il est certain que les nouveaux auditeurs ou spectateurs en sont.

### L'œuvre en question

**Int. :** *Il y a un certain nombre de paradoxes sur lesquels je voudrais vous entendre réagir. On peut aujourd'hui faire un film en numérique pour le millionième du prix d'un film classique en pellicule. En même temps, je constate que les succès sont liés à un formidable*

---

<sup>2</sup> Mercedes Erra, Quand la publicité repense ses méthodes de création ; Séminaire Création, séance du 9 mai 2006, compte rendu paru dans *Le Journal de l'École de Paris*, N°62.

*professionnalisme. Comparez un film hollywoodien classique et un film français. D'un côté, nous avons la vieille tradition du cinéma américain qui fait une démonstration parfaite de cinéma et de l'autre côté, un cinéma qui est beaucoup moins professionnel.*

*L'autre constat, le deuxième paradoxe, c'est que vous nous dites que les gens vont pouvoir zapper et que ce sera le hasard de la rencontre qui fera l'essentiel. Pourtant les blockbusters où les séries américaines sont de véritables rouleaux compresseurs et le grand industriel professionnel continue à imposer sa loi, ses références et ses critères. Et les séries qu'il produit sont par ailleurs des chefs-d'œuvre du genre.*

**P. C. :** Ce genre de réactions m'intéresse beaucoup car il me semble que la notion d'œuvre elle-même est en train de trembler. Bien sûr Clint Eastwood est un réalisateur fabuleux qui s'appuie sur le professionnalisme américain. Nous sommes en effet des amateurs en comparaison et notre qualité, c'est précisément d'être des amateurs. Il est donc logique que vous trouviez que le film français est amateur et l'autre professionnel, et c'est ce qui en ferait selon vous un chef-d'œuvre. Mais vous vous appuyez pour ce faire sur une notion d'œuvre et de chef-d'œuvre dont je me demande si elle est toujours opérante. Bien entendu il y aura toujours des chefs-d'œuvre, mais je ne suis pas certain que les choses avancent par chefs-d'œuvre aujourd'hui.

**Int. :** *Pourtant, les séries américaines du type West Wing sont de vrais chefs-d'œuvre.*

**P. C. :** Je crois au contraire que ces séries fonctionnent de manière tout à fait indépendante de la notion de chef-d'œuvre, et même d'œuvre artistique en général. Si vous alliez dire à HBO que telle série est un chef-d'œuvre, pour eux je crois que ce serait un compliment tout à fait consternant. Cette notion est me semble-t-il remplacée par celle de programme qui est très nouvelle. Ce sont des notions de rendez-vous régulier et de scénarisation qui s'imposent : la scénarisation de séries comme *Soprano* propose un traitement du réel qui n'est pas de l'ordre de la création d'une œuvre. C'est pourquoi, je ne ferais pas de distinction aussi catégorique entre chefs-d'œuvre et œuvres mineures ou entre travail professionnel et travail amateur. Ce genre de dichotomie n'est plus très productive.

**Int. :** *Au cinéma, un bon film peut réussir avec le bouche-à-oreille, alors qu'à la télévision il n'a pas le temps de s'installer. Il passe une fois et disparaît. Ce qui peut surnager dans cette industrie de flux, ce sont effectivement les programmes pour lesquels le bouche-à-oreille a le temps de s'installer, ceux qui proposent un rendez-vous régulier et pour lesquels l'engouement peut se faire.*

## **Le podcasting**

**Int. :** *J'aimerais savoir pourquoi sur France Culture, certaines émissions sont "podcastées" et d'autres non. Et je me demande également si le podcast ne remet pas en cause la notion même de rendez-vous sur laquelle vous travaillez.*

**Int. :** *La notion de rendez-vous peut-être, mais pas celle de sérialité dans la mesure où vous vous abonnez à un podcast qui, automatiquement, chaque semaine ou chaque jour, télécharge pour vous l'émission que vous demandez, laquelle diffère à chaque fois en se répétant.*

**P. C. :** Le podcasting nous permet en outre de donner de nous une image un peu plus neuve. Il faut savoir que l'audience cumulée de France Culture est comprise entre 500 000 et 700 000 auditeurs qui écoutent notre chaîne le matin et en fin d'après-midi principalement. Entre les deux, l'audience retombe à 50 000. C'est pourquoi, nous nous sommes dit qu'il était peut-être possible de récupérer ces auditeurs grâce au temps d'écoute différé que permet le *podcast*. Cela marche très bien. Tellement bien d'ailleurs que les jours où le *podcasting* n'a pas fonctionné, nous avons reçu des centaines de mails... Nous n'avons pas encore les statistiques précises mais la demande est énorme. Les émissions qui ne sont pas "podcastées" le sont pour deux raisons. La première est qu'il faut du temps pour mettre en place ce nouveau système. Le directeur de France Culture, David Kessler, a donc commencé par faire



“podcaster” les émissions qu’il pensait être les plus demandées du public, les autres suivront. L’autre raison est liée à la question des droits : certains producteurs ou intervenants dans les émissions refusent d’être “podcastés”.

### **L’élaboration d’une ligne éditoriale**

**Int. :** *En venant vous chercher pour vous confier une partie de la grille, la démarche de David Kessler ou de France Culture n’est-elle pas de reprendre la main sur la création de cette partie de la grille au lieu de la confier à un producteur extérieur ?*

**P. C. :** Je ne crois pas que David Kessler ait une volonté de mainmise éditoriale sur la grille. Simplement, il a constaté que la grille de France Culture était assez peu lisible. Il a voulu essayer de la clarifier par une politique de rendez-vous et d’émissions identifiables. La mise en place de cette tranche documentaire se fait sans aucune contrainte éditoriale – France Culture est un lieu de liberté absolue. Je travaille essentiellement sur deux chantiers : celui de la définition éditoriale de cette tranche et celui des fabricants, et éventuellement des nouveaux fabricants, de cette tranche.

**Int. :** *La difficulté pour vous, vu de l’extérieur, c’est d’avoir 5 heures par semaine de programme de qualité à nourrir et il faut pour cela que vous trouviez d’un côté des idées et de l’autre des talents : comment faites-vous pour concilier ces deux plans ? D’autant que vous avez lancé des thèmes assez disparates...*

**P. C. :** Sur un plan éditorial, vous avez raison de le remarquer, ça part, pour le moment, dans tous les sens, mais il faut au moins un an pour donner une couleur à une émission. Et cette couleur est d’autant plus difficile à trouver que je travaille avec des gens qui ont fabriqué jusqu’à maintenant des programmes eux-mêmes de teneurs très différentes. Le seul moyen de s’en sortir est de travailler avec de nouveaux producteurs. Depuis le 28 août 2006, j’essaye de recevoir beaucoup de gens, tous ceux qui me le demandent. Et c’est vrai que cette tranche a créé un véritable appel d’air, car pour être producteur à la radio, il n’existe aucune spécialisation, n’importe qui peut faire ce métier. Je reçois donc une quinzaine de personnes nouvelles chaque semaine qui viennent des autres tranches horaires, des autres radios, d’Arte Radio, de l’université, de l’édition, des écrivains... Et lorsqu’une idée intéressante se présente, je construis une thématique autour. Un journaliste est venu un jour avec une proposition : travailler sur les narcotiques anonymes. Ne connaissant pas le milieu de la drogue, je trouvais qu’il disait des choses vraiment passionnantes. Il n’avait jamais fait de radio. On lui a montré comment faire de la prise de son, puis on a désigné un chargé de réalisation très chevronné pour le suivre. Je me suis dit qu’autour de cela on pouvait construire une semaine sur l’addiction. Cela nous a permis d’imaginer des programmes sur l’addiction aux drogues mais également aux immatériels : le lundi c’est l’addiction aux narcotiques, le mardi à l’alcool, etc. Il y a des addictions au net également, des addictions aux jeux ou aux aides humanitaires : il y a des pères de familles par exemple qui ne peuvent pas s’empêcher de partir en mission... La série s’est construite ainsi.

### **Le suivi du travail**

**Int. :** *Comment s’organise le travail au quotidien et comment faites-vous pour suivre ce que vous avez mis en place ?*

**P. C. :** Au début, chez Arte, il s’agissait d’une sorte de pari, d’une affirmation qui ne tenait pas compte des problèmes d’organisation. Ensuite le travail dans le temps a été extrêmement organisé et formalisé tant au niveau du suivi de l’écriture, de la préparation, que du montage. En revanche, à France Culture, les habitudes de travail sont pour moi déroutantes et je dois m’y adapter. La plupart des producteurs mettent à l’antenne presque directement, sans consulter les autres collaborateurs. Le travail de production, contrairement à l’audiovisuel, y est très solitaire. Je suis obligé de me juxtaposer au travail des producteurs en place et en ce qui les concerne, le suivi est plus lâche que celui que je pratiquais à Arte. On échange et s’ils

veulent me faire écouter leurs programmes ou leurs rushes, ils le font. S'ils ne veulent pas, ils n'y sont pas obligés. Avec les jeunes producteurs, je fais un peu comme à la télévision ou au cinéma, je regarde de près les différentes étapes depuis l'idée jusqu'à la réalisation.

### **L'odyssée continue**

**Int. :** *Vous nous avez dit que vous aviez été marqué par l'Ulysse de Joyce. D'une certaine manière, vous nous avez aussi raconté votre "Odysée"... Quelle est votre Ithaque idéale ?*

**P. C. :** Je dirais que mon Ithaque, c'est l'inconnu, c'est la révolution incommensurable que le numérique promet.

Présentation de l'orateur :

Pierre Chevalier : après avoir raté mes études et titulaire d'une mince maîtrise de philosophie, j'ai fait de nombreux petits boulots, de baby-sitter à garçon de courses ou correcteur ; puis je me suis un peu rangé : ministère de la Culture, Caisse nationale des Lettres, Centre Georges-Pompidou, Centre national de la cinématographie, Arte, Académie de France à Rome, France Culture ; ce sont les rencontres qui m'ont le plus apporté dans le travail ; rencontres avec des artistes ou personnes exceptionnelles : Pierre Boulez, Isabelle Adjani, Gilles et Fanny Deleuze, Françoise Giroud, Claude Pompidou, entre autres ; rencontres avec des patrons remarquables : Michel Guy, Jack Lang, Jérôme Clément, David Kessler.

Diffusion mars 2007