

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 adoubée 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'égare 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.