

■ 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 de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2010)

UN ÉQUILIBRAGE RÉUSSI ENTRE INDUSTRIALISATION ET CRÉATION : L'EXPLOIT PLUS BELLE LA VIE

par

Vincent MESLET

Directeur de la fiction, France Télévisions

Isabelle DUBERNET et Éric FUHRER

Scénaristes

Responsables des dialogues sur *Plus belle la vie*

Séance du 9 mars 2010

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

La série *Plus belle la vie*, qui réunit chaque soir cinq millions et demi de téléspectateurs sur France 3, est un succès d'audience hors norme et une prouesse industrielle : vingt minutes de feuilleton sont produites quotidiennement alors que l'on tourne en moyenne trois minutes par jour au cinéma. Cet exploit est possible grâce à une industrialisation du processus de fabrication, mais aussi à une logique de flux tendu qui permet à la série de rester une matière vivante, sous tension. Car entre l'industrialisation, qui pousse à la standardisation, et la création qui demande de la nouveauté, le risque était grand que la première prenne le pas. Si les auteurs de *Plus belle la vie* doivent intégrer dans leur écriture des contraintes industrielles, ils avouent jouir néanmoins d'une liberté de ton qui leur permet de surprendre et de fidéliser les spectateurs. Depuis sept ans, le succès de la formule ne se dément pas.

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.

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Vincent MESLET, Isabelle DUBERNET et Éric FUHRER

Vincent Meslet : Je travaille pour France Télévisions depuis 18 ans. Après avoir occupé des fonctions à la direction des études, j'ai pris le poste de directeur adjoint des programmes de France 3 en 2000, ce qui m'a conduit à participer au lancement de *Plus belle la vie*. Je suis devenu directeur des programmes de France 3 en 2005 puis directeur de la fiction de France Télévisions à l'été 2009.

Nous ne pourrions vous présenter aujourd'hui qu'un aperçu de l'énorme machinerie qu'est le feuilleton *Plus belle la vie*, diffusé cinq soirs par semaine sur France 3 depuis 2004 et pour lequel 120 personnes environ travaillent chaque jour : producteurs, auteurs, scénaristes, acteurs, figurants, machinistes, etc. Une semaine de feuilleton représente cinq épisodes de vingt-quatre minutes, soit l'équivalent d'un film de long métrage à produire à un rythme hebdomadaire – un exploit ! Nous sommes présents à l'antenne cinquante à cinquante-deux semaines par an.

Réinventer le feuilleton quotidien

Avant *Plus belle la vie*, les tentatives des chaînes françaises de lancer des feuilletons quotidiens avaient été des échecs relatifs en termes d'audience, de retombées économiques et de qualité artistique. C'est d'ailleurs le sort qu'a connu *Plus belle la vie* à ses débuts, attirant un maigre public et jugé comme un échec par la critique. Le feuilleton a suivi une période d'initiation pendant sa première année, franchissant un certain nombre d'obstacles pour devenir le petit miracle qu'il est aujourd'hui, qui réunit cinq millions et demi de spectateurs tous les soirs dans un contexte où la fiction française est plutôt en déclin à la télévision.

Le choix de la fiction contre la télé-réalité

Si le premier épisode de *Plus belle la vie* a été diffusé en 2004, l'équipe dirigeante de France 3 et de France Télévisions travaillait sur le projet depuis 2000. À l'époque, la télé-réalité arrivait en force et mobilisait toutes les énergies de l'industrie audiovisuelle. Mais France 3 recherchait d'autres types de programmes de divertissement. Nous avons analysé ce qui caractérisait la télé-réalité : des personnalités auxquelles on s'attache et une "fausse" réalité. Un feuilleton réaliste pourrait aussi bien remplir cette fonction et répondrait davantage à notre mission de service public. La réponse des Américains aux programmes de télé-réalité, essentiellement conçus en Europe, était d'ailleurs passée par un renouveau des fictions.

Une question nous taraudait néanmoins : le feuilleton n'était-il pas un genre dépassé ? Une étude de faisabilité réalisée en 2000 et 2001 a confirmé notre décision de nous lancer dans l'aventure. Nous l'avons complétée par des études sur des expériences étrangères, puis avons lancé un appel à idées en 2002. Parmi les sujets proposés, nous en avons retenu cinq en demandant qu'ils soient réécrits. À l'automne 2003, un projet dont l'histoire se déroulait à Marseille était retenu. Nous avons alors constitué une organisation reposant sur trois piliers : le marketing, la fabrication et l'écriture. C'est devenu une des règles d'or de notre fonctionnement.

L'une des clés du succès de *Plus belle la vie* tient au fait que l'on y dépeint la vie en plus intense. Le feuilleton a d'abord été conçu comme réaliste, sur le mode de la chronique, mais les spectateurs l'ont jugé trop semblable à leur vie quotidienne : il manquait d'action, de rythme. Lors d'un séminaire réunissant producteurs et diffuseurs, en novembre 2004, nous avons théorisé un certain nombre de principes pour répondre aux besoins du public : nous devons introduire des intrigues fortes, ce qui nécessitait de renforcer le pôle chargé de l'écriture des histoires, et trouver un ton, ce qui impliquait de travailler sur les dialogues.

Petit à petit, nous avons accentué ce qui constitue l'art du feuilleton (des rebondissements, des crimes, des enquêtes...), tout en préservant la crédibilité des situations et des personnages. Aujourd'hui, le contrat avec les spectateurs est clair : *Plus belle la vie* est une fiction qui ne s'interdit d'explorer aucun code du genre, y compris le fantastique. Les spectateurs désirent néanmoins que les personnages leur ressemblent. C'est pourquoi *Plus belle la vie* se déroule dans un quartier populaire de Marseille dont les habitants, plutôt équilibrés et heureux, sont exposés à des situations dramatiques.

Miser sur un horaire stratégique

France 3 a attribué à *Plus belle la vie* l'une de ses tranches horaires les plus stratégiques, entre vingt heures et vingt heures trente, déterminante pour son niveau d'audience global. Les années précédant le lancement de *Plus belle la vie*, l'audience était inférieure aux attentes de la chaîne. La difficulté de cet horaire tient à la concurrence exercée par les véritables institutions que sont les journaux télévisés de TF1 et de France 2. France 3 doit fédérer des spectateurs qui, pour diverses raisons, ne les regardent pas. Or, c'est un public très diversifié. Il était donc hors de question de proposer un programme ciblé sur une catégorie de spectateurs. Aujourd'hui, TF1, France 2 et France 3 réunissent 78 % de l'audience à vingt heures. C'est la seule tranche horaire qui représente un tel poids pour les chaînes historiques.

Un programme fédérateur

L'évolution de l'audience a été régulière, partant de 6 % la première semaine pour, trois mois plus tard, dépasser 10 %. Quelques astuces de programmation ont permis de la doper. Par exemple, nous avons volontairement inclus des événements marquants dans l'épisode diffusé le jour de l'élection présidentielle américaine de 2004. Nous savions qu'à 20 heures les résultats ne seraient pas connus en France et que les journaux télévisés auraient peu à dire. De fait, ce fut une journée record pour *Plus belle la vie*. La progression s'est ensuite poursuivie, dépassant les espoirs de la chaîne. Aujourd'hui, l'audience atteint 20 %.

Au premier semestre 2005, quatre mois après le lancement du feuilleton, nous avons eu un grand débat avec les auteurs : quelle place fallait-il réserver aux personnages jeunes ? La meilleure audience était celle du public âgé. Pourtant, des exemples étrangers montraient que ce type de programme pouvait attirer tous les publics, notamment les plus jeunes. Nous avons décidé d'accentuer la part des personnages jeunes dans les histoires. Contredisant le discours dominant du marketing qui ne voit de salut que dans le ciblage et la segmentation, *Plus belle la vie* est donc un programme extrêmement fédérateur, rassemblant un public de tous âges et profils. Et alors que l'on décrit le spectateur comme un "zappeur" professionnel, le public de *Plus belle la vie* lui est très fidèle. Le feuilleton atteint les mêmes taux de fidélisation que certains programmes de télé-réalité à leur apogée ou que les séries américaines.

L'écriture : mêler formalisation et inventivité

Isabelle Dubernet : Je suis scénariste depuis plus de vingt ans et travaille toujours en collaboration avec Éric Fuhrer, mon mari. Par le passé, nous avons entre autres créé une série de dessins animés pour adultes pour la BBC, une série jeunesse pour la chaîne Nickelodeon et avons travaillé pour M6, France 3 ou encore TF1. Nous sommes spécialisés dans les programmes courts. Depuis cinq ans, Éric et moi sommes coresponsables des dialogues de *Plus belle la vie*.

Trouver le ton juste

Nous avons rejoint l'équipe du feuilleton à la suite du séminaire de novembre 2004 lors duquel la chaîne et la production ont souhaité qu'un travail soit mené sur le ton et les dialogues. Nous avons le sentiment que les dialogues étaient trop écrits : les personnages ne parlaient pas comme nous le faisons au quotidien. Or, l'association de dialogues fleuris et d'une intrigue hautement rocambolesque (avec son lot de suicides, de tueurs en série, de

réapparition d'enfants cachés et autres révélations fracassantes) était indigeste. Par nature, le feuilleton était rocambolesque : en contrepartie, il fallait simplifier autant que possible les dialogues. Nous avons donc dû imposer un nouveau style d'écriture misant sur la simplicité, bannissant tout mot d'auteur et s'autorisant les gros mots. Ce n'est pas sans réticence que l'équipe de dialoguistes en place, attachée à la belle langue, a accepté cette décision...

Nous nous sommes aussi concentrés sur les dialogues des personnages jeunes. Pour attirer les adolescents, il nous semblait indispensable que ces personnages parlent comme eux, avec leurs néologismes par exemple. En d'autres termes, nous qui sommes parents de quatre adolescents avons fait parler nos jeunes héros comme notre progéniture. Très rapidement, les jeunes spectateurs ont remarqué et apprécié ce changement de ton. Plus largement, nous avons le souci que les personnages emploient le vocabulaire qui leur correspond : le médecin parle comme un médecin, l'avocat comme un avocat. Deux consultants permanents qui exercent ces professions nous y aident. Grâce à ce ton réaliste, nous nous distinguons des feuilletons "soap" dans lesquels tous les personnages parlent de la même façon.

Un mode d'écriture extrêmement formalisé

Éric Fuhrer : Pour suivre le rythme de fabrication soutenu de *Plus belle la vie*, le travail d'écriture a été précisément formalisé. Il est réparti entre deux ateliers, l'un en charge des histoires et l'autre des dialogues.

On comprend mieux les différentes étapes du processus d'écriture quand on connaît la structure d'un épisode. Ainsi, chaque épisode mêle trois grandes histoires (que nous appelons des "arches"). L'arche A, la plus rocambolesque, est riche en rebondissements. Un épisode doit se terminer sur un suspense insoutenable (ou *cliff*) de l'arche A, incitant le spectateur à revenir le lendemain. L'arche B traite plutôt de sujets de société (les femmes battues, les grossesses adolescentes, les délocalisations, l'avortement, etc.). Enfin, l'arche C est constituée de petites histoires annexes, généralement sur le mode de la comédie. Les trois arches sont indépendantes : un personnage impliqué dans l'histoire A n'intervient jamais dans les histoires B et C. La compréhension des intrigues par les spectateurs en est facilitée. En outre, si les comédiens devaient tourner tout à la fois dans les arches A, B et C, ils auraient un planning intenable.

La structure des épisodes est immuable. Ils commencent par deux séquences de l'arche A qui mettent en place l'intrigue. Viennent ensuite une séquence de l'arche B et une séquence de l'arche C, après quoi l'on revient à l'arche A. Aux trois quarts de l'épisode interviennent à nouveau les arches B et C. L'épisode se termine toujours sur un suspense de l'arche A.

Vincent Meslet : Il nous a fallu près d'un an pour établir ces règles. Nous avons commencé avec une répartition différente des séquences, mais elle ne fonctionnait pas, soit pour des raisons artistiques, soit pour des questions de fabrication.

Éric Fuhrer : Chaque équipe d'auteurs travaille sur une arche. L'écriture se déroule en commun, généralement à deux ou trois. Il faut tout d'abord dessiner la ligne générale des histoires. Ce travail aboutit à un document d'une vingtaine de pages, supervisé par le directeur de collection puis discuté avec la chaîne : peut-on traiter tel sujet, tel rebondissement est-il crédible, les profils psychologiques des personnages sont-ils respectés ? Une deuxième version du document est ensuite écrite. C'est sur cette base que travaillent le directeur de collection et les scénaristes pour bâtir tous les épisodes. Chaque semaine, les scénaristes doivent produire 5 "séquenceurs", c'est-à-dire un document de 25 pages retraçant 5 épisodes – (chaque épisode étant découpé en 17 séquences mêlant les arches A, B et C). Les scénaristes partent du suspense de l'épisode du vendredi et déclinent, dans les épisodes précédents, les événements et rebondissements qui y conduisent.

Le lundi, ces "séquenceurs" sont remis aux cinq dialoguistes. Chacun prend en charge l'écriture des dialogues d'un épisode. Les copies doivent être rendues le lundi suivant. Isabelle et moi en écrivons une deuxième version dans laquelle nous assurons une cohérence,

reconstruisons certaines séquences ou retravaillons des éléments d'intrigue avec le directeur de collection. Nous rendons notre travail au plateau le dimanche soir. Ce système a mis deux ans à se stabiliser, et il reste largement perfectible.

Une liberté narrative malgré tout

De manière générale, les chaînes se mêlent de plus en plus du travail d'écriture et de séquençage des fictions. Mais pour *Plus belle la vie*, ce serait impossible : le rythme est trop rapide pour que la chaîne ait vraiment le temps d'intervenir. De fait, elle nous offre une grande liberté dans l'écriture des histoires et des dialogues.

Vincent Meslet : Le scénario prend soin de provoquer les spectateurs pour leur faire comprendre qu'il peut prendre toutes les libertés. Nous nous inscrivons en cela dans la lignée du grand feuilleton français du XIX^e siècle, sous la figure emblématique d'Alexandre Dumas : il ne faut pas hésiter à pousser très loin le rocambolique. Par ailleurs, en réponse au phénomène croissant de la télé-réalité, j'ai insisté pour que nous abordions des sujets de société assez osés, susceptibles eux aussi de surprendre le spectateur. C'est ainsi que nous avons créé un personnage homosexuel. Ce fut non sans débats : jusqu'où pouvions-nous aller ? Pouvions-nous par exemple montrer un couple homosexuel s'embrasser ? Autre sujet délicat, nous avons bâti une histoire autour de l'OAS (Organisation armée secrète). C'est le thème qui suscite le plus de courriers de téléspectateurs en France, y compris des menaces de mort. Prendre la liberté de traiter un tel sujet est une responsabilité : nous risquons une mise en demeure du Conseil supérieur de l'audiovisuel si le scénario comporte une erreur majeure impliquant une diffamation. Il faut donc sécuriser le scénario, mais sans que cela ne remette en cause la dynamique de flux tendu dans laquelle nous travaillons, qui permet à *Plus belle la vie* d'être une matière vivante et non pas un objet industriel.

Éric Fuhrer : Grâce aux sujets de société traités dans les arches B, les spectateurs retrouvent dans le feuilleton une quotidienneté qui les renvoie à leur propre vie. Nous nous efforçons de toujours présenter différents points de vue, sans prendre parti. C'est une façon d'entretenir un lien avec le spectateur, en suscitant chez lui des questions intimes et en l'incitant à se demander quelle solution il aurait choisie. Le comédien qui incarne un personnage homosexuel a ainsi reçu des lettres de parents lui avouant que le feuilleton avait fait évoluer leur regard, les avait aidés à renouer avec leur enfant homosexuel.

La nécessaire industrialisation de la fabrication

Vincent Meslet : Pour accomplir l'exploit de produire cent minutes de feuilleton par semaine avec un haut niveau de qualité, nous n'avons d'autre choix que d'industrialiser la fabrication. Nous produisons chaque jour vingt minutes de *Plus belle la vie*, alors que la moyenne quotidienne est de six à sept minutes pour une fiction de prime time et de trois minutes pour un film de cinéma. Un épisode est tourné quatre à cinq semaines avant son passage à l'antenne. Il est livré à peine une semaine avant sa diffusion, le temps notamment de faire les sous-titres pour les malentendants. Ce travail à flux tendu soumet l'équipe à une tension bénéfique qui l'incite à se surpasser continuellement. De fait, nous n'avons cessé d'améliorer notre processus de fabrication à tous les niveaux et d'accroître nos gains de productivité. Cette logique industrielle ne nuit pas au volet artistique ; elle demande simplement aux auteurs d'accepter un certain nombre de contraintes.

Par exemple, le travail de séquençage doit tenir compte, en amont, des disponibilités des comédiens et des surcoûts éventuels liés à leur rémunération. Tous les comédiens n'ont pas le même type de contrat. Certains ont des cachets forfaitaires même s'ils tournent moins de scènes que prévu dans leur contrat : il faut donc s'assurer de les mettre en scène au maximum. Les auteurs peuvent inventer des personnages supplémentaires, mais en nombre limité pour ne pas multiplier les cachets. Il peut arriver qu'un personnage soit supprimé d'une séquence pour éviter de payer un cachet supplémentaire. Nous avons aussi appris à optimiser l'utilisation des plateaux. Ainsi les auteurs peuvent-ils avoir pour consigne qu'une scène se

déroule dans un autre décor que celui qui aurait été choisi en toute logique, car il aurait été trop coûteux de l'éclairer pour une seule séquence. Lors de la première saison, le feuilleton comptait de nombreux personnages isolés. C'était ingérable car il fallait un décor pour une personne, alors que tous les membres d'une famille peuvent partager le même décor. Nous avons fait évoluer les personnages en conséquence.

Tout ceci demande un travail considérable d'anticipation et d'organisation, pour faire en sorte que ces contraintes pèsent le moins possible sur l'écriture. Au total, la fabrication s'est grandement professionnalisée. Dans une telle aventure pourtant, l'acquis est éphémère : nous ne pouvons pas, comme dans certaines sitcoms, nous contenter de toujours reproduire le même schéma en y apportant de menues variations. L'intrigue de *Plus belle la vie*, plus rebondissante, oblige à toujours inventer et à aller de l'avant.

Éric Fuhrer : Le planning des comédiens crée en particulier des contraintes très complexes dans la narration. Nous ne faisons pas intervenir un personnage dans l'histoire quand bon nous semble, mais quand cela correspond au jour de tournage du comédien. Cela nous demande parfois de trouver des astuces pour mettre en scène un personnage alors que la logique narrative voudrait qu'il soit absent. C'est très stimulant car plus la contrainte est forte, plus l'imagination doit travailler. Tout l'art des dialoguistes est de transmettre l'illusion de la réalité malgré tout. Nous sommes aussi grandement aidés par les acteurs, tellement imprégnés de leurs personnages qu'ils arrivent à faire croire à toutes les situations.

DÉBAT

Lumière sur les acteurs

Un intervenant : *Vous avez souligné que la fidélité des spectateurs au feuilleton passait largement par l'attachement aux personnages. Comment avez-vous choisi les acteurs qui les incarnent ? Ne craignent-ils pas de s'enfermer dans des personnages récurrents ?*

Vincent Meslet : Nous avons recruté un certain nombre de comédiens parmi les seconds rôles des séries télévisées françaises. Ils étaient considérés comme de bons acteurs mais leur carrière s'était quelque peu ralentie : *Plus belle la vie* représentait pour eux un nouveau départ plutôt qu'un enfermement. Nous avons aussi choisi des acteurs de théâtre, peu désireux de tourner au cinéma et qui ne craignaient pas d'être stigmatisés par leur participation à une série télévisée. Jouer dans *Plus belle la vie* a changé celle de nos acteurs en leur offrant l'assurance de travailler régulièrement. Pour ne pas les enfermer dans leurs emplois, nous veillons à ce qu'ils puissent participer à des projets extérieurs. Ce sont d'ailleurs souvent des projets plus intimistes : théâtre d'auteur, production de courts métrages... Nous leur permettons de s'absenter et nous nous organisons en conséquence. Participer à un feuilleton récurrent peut sans aucun doute cataloguer un acteur. Mais l'effet est parfois inverse : Jean Dujardin, aujourd'hui une star du cinéma français, s'est fait connaître dans un programme court sur France 2.

Int. : *Les acteurs se soumettent-ils facilement à la logique industrielle de votre production ?*

V. M. : Nous faisons tout pour assurer leur confort, en regroupant par exemple les différentes scènes qu'ils doivent jouer ou en tenant compte de leurs contraintes familiales. Cela demande une gestion des plannings extrêmement pointue. Je n'insisterai jamais assez sur le rôle central que jouent nos responsables des plannings ! En contrepartie, les acteurs font preuve d'une grande rigueur. Compte tenu du rythme de tournage, il est par exemple impensable qu'ils arrivent sur le plateau sans connaître leur texte (ce qui est autorisé au cinéma où l'on ne tourne que trois minutes par jour). Ils reçoivent leur texte quinze jours à une semaine à l'avance et sont aidés par un répétiteur issu du théâtre. Chaque scène est précédée par une ou deux répétitions techniques (pour le placement des caméras, etc.) et fait l'objet de deux à trois prises.

Int. : *Travaillez-vous l'écriture des dialogues avec les comédiens ? Les faites-vous répéter pour juger de la qualité d'une réplique ?*

Éric Fuhrer : Nous n'avons aucun rapport avec les comédiens au quotidien. Le fait qu'ils n'aient pas un droit de regard sur les dialogues facilite grandement notre travail et nous permet d'écrire librement. Cela dit, nous regardons la série tous les soirs et, de fait, connaissons très bien leurs possibilités et leurs limites. Nous ajustons les dialogues, dans une certaine mesure, aux comédiens. Le rythme de fabrication est tellement rapide qu'ils n'auraient d'ailleurs pas le temps de travailler un texte qui sortirait de leur registre habituel.

Nourrir un ogre à histoires

Int. : *Il doit être harassant de chercher en permanence de nouvelles histoires. Où trouvez-vous votre inspiration ? Adaptez-vous des grands récits du patrimoine littéraire ?*

V. M. : Ce feuilleton est un ogre à histoires ! Nous alimentons sans cesse une "pioche à histoires" mais elle s'épuise très rapidement. Nous avons débuté la première année avec un stock d'idées que nous pensions utiliser pendant un an. À mi-année, le stock était vide. Or les histoires doivent être imaginées et anticipées très en amont.

Isabelle Dubernet : Nous nous inscrivons régulièrement dans la lignée de grands récits de la littérature. Une de nos histoires s'inspire par exemple des *Liaisons dangereuses* de Choderlos de Laclos. Elle décrit des rapports cruels entre des lycéens qui détruisent des réputations à l'aide de missives diffamatoires publiées sur les réseaux sociaux. Mais avec *Les Liaisons dangereuses*, nous ne tiendrons pas plus de trois ou quatre semaines !

Int. : *Le fait de travailler en flux tendu vous permet-il de bâtir vos histoires sur des événements d'actualité ?*

V. M. : Le feuilleton contient des références à l'actualité, mais de manière assez fortuite. Il se déroule d'ailleurs un certain temps entre le moment où l'histoire est imaginée et son passage à l'antenne, ce qui nous empêche de coller parfaitement à l'actualité. Cela dit, nos auteurs semblent dotés de "capteurs" qui leur permettent de saisir l'air du temps avec beaucoup d'acuité. Souvent, nous avons abordé des thèmes de façon intuitive, sans calcul, qui se sont trouvés faire les unes des journaux lorsque l'épisode était diffusé. Ainsi l'intuition des auteurs, associée à leur imaginaire fort, tient-elle une place majeure dans l'écriture du feuilleton. Il m'est arrivé d'avoir les plus grands doutes sur l'intérêt d'une histoire traitant d'un sujet de société. Rétrospectivement, j'ai souvent constaté que j'avais eu tort : l'auteur avait pressenti des signaux faibles et savait qu'il pouvait s'en servir dans une histoire qui intéresserait le public. Naturellement, quand nous touchons à des sujets délicats, l'intuition et l'imaginaire doivent être cadrés.

Int. : *Lorsque vous abordez des questions de société, une équipe vous aide-t-elle à vous documenter ?*

V. M. : Outre les membres permanents de l'équipe comme Éric, Isabelle ou le directeur de collection, un certain nombre d'auteurs travaillent en alternance. Chacun apporte sa connaissance de milieux ou de thématiques différents. En ce moment, une quinzaine de scénaristes sont au travail. Mais une trentaine voire une quarantaine de scénaristes interviennent au cours d'une année, chacun donnant sa touche personnelle.

I. D. : J'ai récemment été chargée des dialogues pour une histoire qui avait trait aux gitans. Je me suis documentée moi-même sur la vie des gens du voyage, ai lu des ouvrages, des récits, des témoignages, etc.

Rencontrer enfin le spectateur

Int. : *Quelle place occupent les études marketing dans vos choix ? Suivez-vous de façon précise les réactions du public ?*

V. M. : Les études nous ont tout d'abord permis de prouver aux décideurs et aux investisseurs, grâce à des éléments rationnels, que ce feuilleton avait un vrai potentiel. Plus généralement, les études nous éclairent mais ne nous dictent pas notre conduite. Celles que nous avons menées durant les premiers mois de *Plus belle la vie*, alors que l'audience était encore faible, nous ont recommandé de faire de la comédie. J'ai pris le contre-pied : la ligne dramatique qui avait été choisie pour le feuilleton ne pouvait pas cohabiter, selon moi, avec de la comédie. L'intérêt majeur des études est de nous aider à prendre du recul, à conceptualiser les choses alors que nous sommes pris dans un mouvement perpétuel. Elles nous permettent de comprendre pourquoi nous rencontrons certaines difficultés au quotidien. Nous n'en retenons pas toutes les préconisations mais nous avons besoin de ce regard extérieur.

Aux débuts du feuilleton, nous menions deux à trois études par an. Une seule nous suffit aujourd'hui. Nous connaissons les réactions du public : il se plaint quand les histoires deviennent trop fades et lisses, mais aussi quand les techniques et les astuces des scénaristes sont trop visibles, quand les rebondissements sont trop osés par exemple. Les spectateurs sont devenus des experts du feuilleton ; ils ont une vraie maîtrise des personnages et savent juger de la crédibilité des événements. Jusqu'à présent, le public s'est montré assez patient : quand nous lui racontons une histoire qui ne lui plaît pas trop, il s'absente et revient pour l'histoire suivante. Toutefois, il ne faudrait pas enchaîner trop souvent des histoires qui lui déplaisent car il risquerait de nous quitter définitivement.

I. D. : À notre grande surprise, les études ont plutôt été les complices des auteurs en les incitant à pousser plus loin les histoires et à adopter une liberté de ton. Les *verbatim* des spectateurs nous ont beaucoup aidés, nous avons le sentiment de les voir réagir en direct à nos dialogues. Cela nous a notamment confirmé que les jeunes se retrouvaient dans le ton que nous avons adopté.

Int. : *Vos enfants semblent être une source d'inspiration importante ; ils sont votre premier public et vos premiers critiques. Mais ils quitteront votre foyer un jour ou l'autre...*

É. F. : Nous enfants nous offrent une prise directe sur un certain nombre de réalités, nous font découvrir de nouvelles choses (le rap par exemple), nous questionnent... Ils nous inspirent grandement. Comment ferons-nous quand ils auront quitté le foyer et que nous vieillirons ? C'est une vraie question, car un feuilleton comme *Plus belle la vie* a besoin d'un afflux constant de modernité.

Int. : *Vous avez évoqué avec précision l'audience du feuilleton. Dans quelle mesure est-elle déterminante dans votre travail ?*

V. M. : J'ai insisté sur l'audience parce qu'elle fait la spécificité de *Plus belle la vie*. Je doute que vous nous ayez invités aujourd'hui par seule passion pour ce feuilleton ! *Plus belle la vie* remporte un succès hors norme et est un phénomène de société. Avant que la publicité ne soit interdite le soir sur les chaînes du service public, la série générait 20 % des recettes publicitaires de France 3. Cela permettait à la chaîne de proposer par ailleurs des programmes culturels plus élitistes. Depuis 18 mois, la chaîne n'a plus le droit de diffuser de publicité après 20 heures. Je me suis opposé au souhait de la régie publicitaire d'avancer l'horaire du feuilleton en conséquence. Il me paraissait essentiel pour la fidélisation de maintenir ce rendez-vous rituel.

Par ailleurs, à titre personnel, je travaille dans une chaîne de télévision pour le plaisir de toucher le public. C'est pourquoi l'audience m'importe. Toute l'équipe de *Plus belle la vie* est fédérée autour de cet objectif. Cependant, le désir de rencontrer le public ne nous empêche ni

de traiter des sujets ambitieux ni de maintenir une haute qualité artistique. Je suis bien conscient que *Plus belle la vie* n'est pas un film d'auteur, mais le feuilleton est porté par une réelle ambition éditoriale.

I. D. : *Plus belle la vie* offre à tous ceux qui le fabriquent l'immense plaisir de rencontrer le public. C'est probablement ce qui explique la longévité de notre collaboration en tant que scénaristes, malgré le travail considérable que cela représente.

É. F. : C'est aussi la raison pour laquelle nous arrivons à garder une équipe stable de dialoguistes, bien qu'ils aient un rôle assez ingrat puisqu'ils écrivent des dialogues à partir d'histoires inventées par d'autres et que nous retravaillons ensuite leurs textes. Ils restent désireux de prendre part à cette série qui est reconnue et dont on parle.

Int. : *Vendez-vous le feuilleton à d'autres chaînes, étrangères ou de la TNT ?*

V. M. : Les séries quotidiennes s'exportent très mal. Ce sont des rendez-vous, des programmes "jetables" plutôt que des œuvres durables. Une fois diffusés, ils perdent de leur saveur. Lorsque nous rediffusons les épisodes sur France 4 ou France 3, l'audience n'est pas très élevée. Ce feuilleton est en outre très national. Un certain nombre de chaînes étrangères ont acheté *Plus belle la vie*, mais surtout parce que le volume horaire important de la série leur permettait de remplir facilement leurs cases. Les ventes de produits dérivés (disques, vêtements) sont en outre assez marginales. En effet, *Plus belle la vie* est fédérateur alors que les autres industries ont des logiques marketing très ciblées. Elles ont du mal à se saisir de la marque *Plus belle la vie* qui ne vise pas un public donné.

Une création et une réussite collégiales

Int. : *La réussite du feuilleton tient à des enjeux divers (coût, délais, qualité de l'écriture et de la réalisation...), le tout dans des contraintes de flux tendus. Qui dirige l'ensemble et prend les décisions ultimes ?*

V. M. : L'équilibre des pouvoirs entre tous les contributeurs de *Plus belle la vie* est un élément capital dans notre organisation. Ni les études marketing, ni les auteurs, ni le plateau, ni les acteurs ne doivent avoir la main. Naturellement, le producteur Hubert Besson chapeaute l'ensemble. Pour le reste, notre force est d'avoir plusieurs pilotes, chacun expert dans son domaine : le patron de la chaîne, le producteur, le directeur de collection, les responsables des dialogues, le directeur artistique, le coach, les coproducteurs, le chef du montage, le chef du casting... Un auteur ne peut pas exceller à la fois dans le séquençage, la comédie, le dramatique et le sentimental. Il en est de même pour l'organisation générale, personne ne maîtrise l'ensemble des composantes dont a besoin *Plus belle la vie*. Il faut donc apprendre à travailler en commun, dans un milieu artistique où les individualités sont pourtant assez marquées. Je dois m'assurer que chacun ait l'impression d'exister et d'être reconnu dans son rôle.

Int. : *Quels motifs pourraient mettre à mal votre processus de création, ou susciter l'arrêt du feuilleton ?*

I. D. : La pérennité de *Plus belle la vie* tient en grande partie à la cohésion de l'équipe d'auteurs et de dialoguistes. Pour travailler à flux tendu, il faut que tout le monde avance dans le même sens. Si des dissensions apparaissaient dans la façon dont nous percevons le feuilleton ou si des nouveaux venus essayaient de tirer l'histoire dans de nouvelles directions, cela pourrait déstabiliser l'ensemble - jusqu'aux comédiens et aux réalisateurs dont les habitudes seraient bouleversées - et nuire à la fourniture régulière des épisodes. Tout peut se désorganiser très vite.

V. M. : Notre mode d'organisation nous permet de remplacer assez facilement les départs. Nous accueillons régulièrement de nouvelles recrues qui nous apportent du sang neuf. En revanche, il serait catastrophique que les différents postes clés partent ensemble. Un autre élément majeur de notre pérennité est notre réactivité collective. Chaque fois que nous avons rencontré des problèmes, que ce soit sur le plateau, dans les scénarios ou dans le jeu d'un comédien, nous avons su réagir ensemble pour trouver des solutions.

De son côté, le public se renouvelle, et c'est un danger pour le feuilleton. Nous sommes à l'antenne depuis près de sept ans, ce qui correspond à un changement de génération de spectateurs : il faut savoir séduire un nouveau public. Enfin, je suis persuadé qu'il serait très dangereux de changer d'horaire, de briser ce rendez-vous rituel dans la vie de nombreux foyers.

Int. : *Les méthodes et les "règles d'or" que vous avez progressivement élaborées pourraient-elles être appliquées à d'autres types de créations ? La chaîne mène-t-elle une réflexion sur les compétences très particulières (des scénaristes notamment) nées grâce à l'aventure Plus belle la vie et qui pourraient être utilisées ailleurs ?*

V. M. : La réflexion n'est pas aussi formalisée. Cela dit, d'anciens auteurs de *Plus belle la vie* travaillent désormais sur des fictions diffusées en *prime time*. Certains réalisateurs qui créent aujourd'hui des œuvres assez intellectuelles ont fait leurs armes dans des séries comme la nôtre. Les succès récents de la télévision montrent que le public développe un vrai goût pour la fiction contemporaine, dans la lignée de *Plus belle la vie*. Nos compétences pourront se révéler très utiles à cet égard.

Présentation des orateurs :

Isabelle Dubernet : a commencé sa carrière comme secrétaire de production ; l'envie d'écrire l'a rapprochée d'Éric Fuhrer en 1986, avec qui elle a travaillé sur des séries (*Maguy, Tribunal, Sylvie et compagnie, Goal, Divorce...*) ; Canal + leur a confié l'écriture d'une sitcom avec Chantal Lauby (Eva mag) ; puis ils ont travaillé sur une série pour la BBC, *Popetown* interdite dans plusieurs pays pour son côté iconoclaste, une série pour Nickelodeon UK, un scénario pour le cinéma, et ont continué à écrire pour la télévision, la radio, le net (une série primée), l'animation... ils sont responsables des dialogues pour *Plus belle la vie* depuis novembre 2004 ; elle est mariée avec Éric et vice versa, ils ont quatre enfants à eux deux.

Éric Fuhrer : a commencé sa carrière comme assistant réalisateur ; l'envie d'écrire l'a rapproché d'Isabelle Dubernet en 1986, avec qui il a travaillé sur des séries (*Maguy, Tribunal, Sylvie et compagnie, Goal, Divorce...*) ; Canal + leur a confié l'écriture d'une sitcom avec Chantal Lauby (Eva mag) ; puis ils ont travaillé sur une série pour la BBC, *Popetown* interdite dans plusieurs pays pour son côté iconoclaste, une série pour Nickelodeon UK, un scénario pour le cinéma, et ont continué à écrire pour la télévision, la radio, le net (une série primée), l'animation... ils sont responsables des dialogues pour *Plus belle la vie* depuis novembre 2004 ; il est marié avec Isabelle et vice versa, ils ont quatre enfants à eux deux.

Vincent Meslet : diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et d'un DESS Télévision et Télécommunication de l'université de Paris-Dauphine ; il a rejoint la direction des études de la présidence commune d'Antenne 2 et FR3 en 1992, comme chargé d'études puis comme directeur adjoint ; en 2000, il est devenu directeur adjoint des programmes de France 3 ; à ce titre, il a notamment piloté le développement et le lancement du feuilleton *Plus Belle la Vie* ; entre septembre 2005 et juin 2009, il était directeur des programmes de France 3 ; depuis juin 2009, il dirige l'unité de programmes fiction de France Télévisions.

Diffusion juin 2010