

L'entretien

Vu d'en haut

Virginie Calmels, président directeur général d'Endemol France

“On assiste à une vraie mutation du paysage audiovisuel français”

La formidable partie audiovisuelle qui se joue actuellement stimule l'un de ses acteurs majeurs. Et la vision de son nouveau patron.



“Je me mets davantage la pression que n'importe quel actionnaire pourrait le faire !”

Par Patrick Arnoux

Aux avant-postes de la télé-révolution – sa consommation si différente, ses nouveaux business-models, sa numérisation... – cette jeune manager de 37 ans bataille pour imposer sa marque leader dans cette industrie ludique et hyper-réactive. Le “franc-décider” ne suscite pas vraiment d'état d'âme chez cette amoureuse de la créativité bien organisée, totalement libre mais assurément rentable. Pionnier de la télé-réalité, son groupe mondial décline dorénavant une large gamme d'offres. Virginie Calmels n'est pas peu fière du premier docu-fiction diffusé il y a quelques

semaines. La reconstitution du paysage audiovisuel se transforme en chantier aussi existant que stimulant pour cette négociatrice exigeante, bossuse automotivée. Sa vision tonique, son énergie ne laissent guère de place aux atermoiements

vée lorsqu'il s'agit d'avancer ses pions sur le plus grand nombre possible de cases. Celle qui a fait ses premières

large. Surtout, comment éviter que cela aseptise les contenus. Il faut offrir aux téléspectateurs de la diversité et du choix. Cela passe

“Il ne faut pas délaissier certains genres au profit d'autres”

par le jeu, la fiction, le documentaire, les divertissements, les magazines, l'info, le sport, le cinéma. Et il ne faut pas délaissier certains genres au profit d'autres.

Une consommation différente de la télévision

Les nouvelles technologies permettent désormais d'accéder aux programmes de façons très diverses. Pour nous, producteurs de contenus, c'est un nouveau et extraordinaire défi. Nous ne raisonnons plus seulement support télévision, mais également Internet, mobile et nouveaux médias, dont certains encore inconnus à ce jour. Cela a un impact fort en amont sur la création même de nos programmes, avec des formats plus courts, plus rythmés. Voilà pour

“Les nouvelles technologies permettent d'accéder aux programmes de façons très diverses”

quoi, dorénavant, nous raisonnons à 360° : avec la création de formats ayant vocation à être diffusés à la fois sur Internet, le mobile et la télévision. Cette économie émergente, avec son “business model” si difficile à calibrer, est pour nous un moteur de croissance important.

Les contraintes réglementaires

La France est l'un des rares pays à être autant limités par la réglementation, notamment pour le placement de produits par les annonceurs dans les émissions. Au moment de la réforme de l'audiovisuel public, la révision de la réglementation en matière de publicité s'impose. Notamment sur la manière dont les annonceurs

“La France est l'un des rares pays à être autant limité par la réglementation”

vont pouvoir exposer leurs produits dans des programmes. Il s'agit de l'application, dans notre pays, des directives européennes. Au

armes en auditant l'industrie nucléaire a la rigueur du géomètre pour organiser simultanément la vaste machinerie d'une production à la gamme élargie par la diversité. Sa vision tonique, son énergie ne laissent guère de place aux atermoiements. Et pourtant. Il lui reste nombre de défis à relever : nouveaux formats, nouveaux business-models des diffuseurs, contraintes réglementaires...

aujourd'hui, certaines émissions à succès venant de l'étranger ne peuvent pas être adaptées en France car le placement de produit est interdit. Par exemple, à l'étranger, les émissions sur la décoration et la maison coûtent beaucoup moins cher au diffuseur et les annonceurs sont de véritables partenaires-financiers, avec un retour sur investissement important puisque leurs marques sont mises en avant. En France, on ne peut pas le faire à la télévision. L'internet offre davantage de souplesse pour le moment. Or, si on a un réel problème de recettes publicitaires, autant élargir les sources de recettes : c'est une façon de financer des programmes et de continuer à avoir des productions avec des moyens importants. Il faut s'ouvrir sur ce qui se passe à l'international pour parfois essayer d'être plus innovant dans nos propres modèles économiques.

L'international

Contrairement aux idées reçues, le marché de la télévision est international : les très grands succès sont internationaux. Il est très rare qu'un programme puissant ayant rencontré le succès dans dix pays ne marche pas en France. Je ferais hurler si je ne disais que ça ! Bien sûr, il y a également des spécificités françaises : on adapte de nombreux formats pour qu'ils correspondent à un diffuseur, sa ligne éditoriale, son public et sa culture. Il est rare qu'on importe un format tel quel. Mais, fait beaucoup moins connu, il y a des programmes français qui s'exportent ! Endemol France a une équipe de développement composée d'une quinzaine de créatifs, qui, toutes les semaines, créent et déposent un format en propriété intellectuelle purement français. Nous produisons à peu près 900 heures de pro-

“Fait beaucoup moins connu, il y a des programmes français qui s'exportent !”

grammes pour les chaînes hertziennes. Auxquelles s'ajoutent 600 heures pour les chaînes de la TNT, du câble et du satellite, dont l'essentiel des productions fraîches est composé de créations françaises. On a ainsi créé des jeux qui ont une vie à l'étranger alors que le format n'a pas encore été acheté en France. Bilan : aujourd'hui nous sommes de moins en moins complexés par notre capacité à créer et à développer. Endemol a été connu en France au moment de *Loft Story* : pour la première fois, un producteur a été mis en avant autant que le diffuseur. Cette image, liée à la télé-réalité, est très réductrice : notre groupe est le numéro 1 mondial de la production

audiovisuelle, tous genres confondus : la télé-réalité, mais également la fiction, le jeu, les divertissements, le documentaire, les magazines, etc. En France, nous faisons exception car nous n'avons pas du tout développé la fiction. Il y a moins d'un an, nous avons lancé une filiale dédiée à ce genre : notre premier docu-fiction, *L'arbre de mai*, a été diffusé fin mai sur France 3 et France 5. Contraire-

“La télé-réalité est un genre qui ne s'émousse pas du tout”

ment à ce qu'on pourrait penser, la télé-réalité est un genre qui ne s'émousse pas du tout, mais le mot “télé-réalité” a été un peu galvaudé. Il y a dans certains formats plus “trash” des choses qui ne sont pas notre fonds de commerce et sur lesquelles je ne souhaite pas me positionner.

La fiction

Endemol France a plusieurs axes de développement dans ce domaine. Du docu-fiction qui explore et rend accessibles pour le public des questions de société, des sujets historiques ou politiques. Nous travaillons également sur de la fiction pure et sur un genre encore peu développé en France, le soap. On est vraiment sur un format différent avec une écriture quasi quotidienne pour de très longues séries. Et finalement pas si éloigné des codes feuilletonnants de la télé-réalité. C'est un genre sur lequel notre groupe a plus qu'une légitimité, puisque le groupe est largement leader dans ce format dans les principaux pays. Ensuite, il y a la fiction unitaire, avec des développements en cours pour TF1 ou France Télévisions. Nous offrons également des coproductions internationales qui peu-

“Associer plusieurs diffuseurs peut nous permettre de faire de très belles fictions de prestige en co-production internationale”

vent intéresser 2, 3, 4 pays et associer plusieurs diffuseurs. Cela nous permet de réaliser de très belles fictions de prestige en co-production internationale. Par exemple, des fresques historiques ou des sujets qui ne sont pas que dans notre patrimoine culturel français, et qui dépassent les frontières.

Le mercato des animateurs producteurs

Les animateurs peuvent avoir envie de vendre leur société. La question est : est-ce que cela nous intéresse ? Pourquoi pas. Mais contrairement à certains de nos concurrents, nous ne sommes pas dans une course à la taille. On n'a pas cette volonté boulimique de gros-

“On n'a pas cette volonté boulimique de grossir à n'importe quel prix”

sir à n'importe quel prix, comme certains nouveaux entrants qui ont envie d'avoir un socle pour développer soudain un métier. Alors, fera-t-on de la croissance externe ? Pourquoi pas, si des opportunités intéressantes se présentent, mais pas dans n'importe quelles conditions.

Les avantages concurrentiels

C'est notre force créative, notre capacité à générer des formats qui nous distinguent. Beaucoup de sociétés de production se créent et des petits producteurs débutent jeunes, pleins d'idées, de talent et d'envie. Mais ils se rendent compte assez rapidement qu'il y a une vraie différence entre avoir des concepts, des idées et puis déposer des formats et les mettre en œuvre. La détention de formats se protège au sens de la loi. Endemol a peu de concurrents de cette taille

“Je suis favorable à la concentration horizontale, pas à la concentration verticale”

disposant d'autant de formats. Je suis favorable à la concentration horizontale, pas à la concentration verticale. Tous les diffuseurs qui ont voulu développer leurs productions en interne ont, en général, échoué : c'est un autre métier, et la créativité s'émousse quand elle est interne à l'entreprise. A contrario, la concentration horizontale a du sens, à condition qu'elle soit faite avec un certain nombre de règlements et notamment, le respect des individualités et des talents. On est sur des métiers à fort ego. Il est donc indispensable de les laisser s'exprimer. Il faut tout faire sauf de la concentration bête et

CHIFFRES CLES

CA France : 170 millions € (est. *Nouvel Economiste*) dont contrat avec TF1 : 90 millions.

Salariés France : 150 25 filiales dans le monde

Actionnariat : Il y a un an, 75 % d'Endemol, détenue par Telefonica, a été vendu à un consortium composé de Mediaset, le groupe de Silvio Berlusconi et Goldman Sachs, pour 2,6 milliards d'euros.

P.A.

L'entretien

méchante ayant simplement comme objectif de réaliser des économies d'échelle. Il y a une corrélation entre l'argent et la création. La vraie problématique est là. Il faut pouvoir mettre des moyens, et, par ailleurs, la concentration horizontale peut permettre la survie d'un certain nombre de genres de programmes. Il est indispensable d'avoir un budget recherche et développement dont une partie en pure perte, le cas échéant. Cela fait partie de notre mé-

“Avoir industrialisé la créativité, ça c'est quelque chose d'assez rare...”

tier. La télé n'est pas une science exacte. On peut tous se tromper. C'est plus rassurant de se dire qu'on va pouvoir mobiliser le plan B, C, D ou E si le plan A échoue. Notre force, c'est de pouvoir proposer des alternatives de formats ! Enfin, je crois de plus en plus à des genres mixtes. Avant, on avait le jeu, la télé-réalité, la fiction, le documentaire, tout cela était très segmenté. Aujourd'hui on a de plus en plus de genres croisés avec des programmes par exemple à mi-chemin entre jeu et télé-réalité. La fiction peut se marier avec le documentaire, voire avec la télé-réalité. Un nouveau mode de consommation de télé apparaît, qui va avoir des conséquences sur les organisations des chaînes et celle des producteurs.

Le management

L'important dans cet univers où la créativité est la clé de la création de valeur, c'est de laisser parler les individualités, de ne pas les étouffer dans des carcans. Notre organisation est plutôt classique, simplement les périmètres des fonctions et les titres sont adaptés à nos métiers. Les patrons de pôle sont relativement indépendants : jeux, divertissements, télé-réalité, fiction, TNT, nouveaux médias. Quand on fait de la croissance externe, la société acquise reste autonome. Le groupe joue le rôle de support pour les questions juridiques, la gestion des ressources humaines, les aspects financiers

“La conversation franche me semble plus respectueuse des gens, comparée à l'assassinat sans préavis, ou la placardisation par manque de courage”

etc. Ce type de flexibilité est nécessaire pour agréger des talents. L'important c'est de savoir le dénicher. Je suis quelqu'un qui pratique un management qualifié par certains de dur. J'essaye simplement d'être juste : si cela ne va pas, je le dis, si ça va bien, je le dis aussi. Et s'il faut se séparer d'un collaborateur, cela fait partie de mon job et je le fais sans état d'âme. Je dormirai la nuit tranquille si je considère que la décision est juste. Ce qui me plaît dans le management ? Faire grandir les individus, en essayant de leur donner leur chance. Cela passe par un dialogue assez direct. La conversation franche me semble plus respectueuse des gens, comparée à “l'assassinat” sans préavis ou la “placardisation” par manque de courage.

Il y a 10 ans, j'étais plus dure qu'aujourd'hui. Je pense qu'on s'adoucit avec le temps. J'étais beaucoup plus exigeante avec mes collaborateurs, mais aussi et surtout avec moi-même. Je me suis toujours beaucoup mis la pression. Je reste un peu dans l'urgence, mais vis-à-vis de mes équipes, j'essaie d'absorber cette pression. Celle des négociations, des éléments stratégiques, je ne la partage pas, je la garde pour moi. J'ai la chance d'avoir des actionnaires qui me font confiance, et je me mets davantage la pression que n'importe quel actionnaire pourrait le faire ! C'est ma nature.

La spiritualité

Elle a un rôle essentiel dans ma vie. Je ne crois pas au hasard. Et je me sens particulièrement protégée depuis que j'ai perdu mon père en 2000. Depuis, je regarde la vie de façon totalement différente. Je pense que le destin n'est pas lié au hasard. J'ai donc un autre rapport avec la spiritualité. Je pense que mon père veille profondément sur moi : il m'est arrivé trop de choses positives dans cette vie pour me dire que c'est juste le fait du talent ou du

“Je pense que le destin n'est pas lié au hasard. J'ai donc un autre rapport avec la spiritualité”

hasard. Cela me donne une force intime. Mon père me transmet aujourd'hui presque autant que pendant les 30 premières années de ma vie ! Le monde, notamment professionnel, est un univers très dur qui peut très vite vous laisser sur le bas-côté. Cela peut être très violent. C'est pourquoi j'ai aussi besoin d'avoir un regard intérieur lié à l'affection de ceux qui m'aiment ou m'ont aimée profondément.

Et le bonheur

Je me suis longtemps demandée pourquoi je faisais tout cela.

“Le bonheur est dans la transmission”

Quand ma fille est venue au monde, elle est arrivée avec la ré-



“On est sur des métiers à fort ego. Il est donc indispensable de les laisser s'exprimer.”

ponse : c'était pour elle. Certitude : le vrai grand bonheur pour moi, c'est ce cadeau de la vie. Le bonheur est dans la transmission. C'est le vrai sens de la vie.

L'argent

J'assume son importance : il apporte une vraie liberté. Les femmes du XVIII^e siècle restaient avec leurs maris parce qu'elles n'avaient peut-être pas le choix. Le fait d'avoir une indépendance financière permet d'avoir cette liberté, dans les cellules familiale et professionnelle. Je ne vais jamais rester attachée quelque part pour des raisons financières. L'argent n'achète pas tout et ce n'est pas un mo-

“Je ne vais jamais rester attachée quelque part pour des raisons financières”

teur suffisant. Si j'ai de très belles propositions financières sans un vrai projet ou une connivence ou un partage de stratégie ou de valeurs, cela ne m'intéresse pas.

L'éthique

Je ne suis pas quelqu'un de paillettes et je suis à l'abri pour le restant de mes jours. Ce n'est pas ce qui m'attire dans ce milieu-là, au contraire. Ce qui me plaît, c'est de pouvoir parfois imposer ma “patte”. Par exemple, cela me fait vraiment plaisir d'avoir produit un beau docu-fiction, avec des équipes formidables. Pour autant, cela ne m'empêchera pas de faire d'autres programmes plus légers. Mais je trouve que c'est agréable de pouvoir se dire à un certain

“Il y a vraiment des choses que je m'interdirais parce c'est important d'avoir une éthique personnelle”

moment : “Voilà, moi je crois en ce projet, je vais aller le vendre et on va le faire.” Mais il y a vraiment des choses que je m'interdirai parce c'est important d'avoir une éthique personnelle. Je veux assumer ce que l'on fait, et je ne veux pas en avoir honte. Il y a certains programmes que je ne citerai pas, auxquels je n'aurais vraiment pas aimée être associée de près ou de loin. Je crois que lorsqu'on a la responsabilité d'une société de contenus, il faut quand même avoir des limites, heureusement.

Bio express Mediatic woman



Droite dans ses escarpins, poigne d'acier trempé, Virginie Calmels fut femme de chiffres avant de virer fabricante de fun... Caractère exigeant. L'ESC Toulouse puis l'Insead lui offrent le bagage technique indispensable pour intégrer le cabinet Salustro-Reydel où elle se penche sur les comptes de l'industrie nucléaire (Cogema et Cea), Lourd et sérieux. Elle est habitée “secret défense”. Son entrée à la Générale des Eaux va la conduire à s'intéresser à Numéricable, puis à l'activité audiovisuelle. Aussi discrète que déterminée, elle s'impose dans cette industrie ludique, passe chez Canal + qu'elle quitte sur un désaccord stratégique et intègre l'équipe de Stéphane Courbit chez Endemol. Ce dernier lui propose de l'accompagner dans sa nouvelle aventure comme associée. Elle préfère s'imposer comme son concurrent.

P.A.