



INSTITUT NATIONAL DES HAUTES ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE

TRAVAUX DES AUDITEURS

# INFLUENCE CULTURELLE D'HOLLYWOOD



**Groupe de veille et d'analyse**  
**Travaux de la 18<sup>e</sup> Session nationale spécialisée 2014-2015**  
**« Protection des entreprises et intelligence économique »**



NOVEMBRE 2015  
ISSN 2265-447X



Les Membres du Groupe de Veille et d'Analyse « MALRAUX »

Les auteurs de ce travail intitulé : « **Influence culturelle d'Hollywood** » sont :

- **Christophe BRESSY**
- **Stéphanie DE SABRAN PONTEVES**
- **Philippe LEGALL**
- **Bernadette LEROY**
- **Jean-Francois ROHARD**
- **Joël THIERY**

### **Lettre de mission**

#### QUELLE EST L'INFLUENCE D'HOLLYWOOD SUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AMÉRICAINES ?

Le cinéma américain constitue un vecteur majeur d'influence culturelle. Par là-même, il soutient le développement des entreprises et des marques américaines.

Membre d'un Institut public français menant des recherches sur ce thème, vous rédigez une étude visant à évaluer l'interaction entre l'industrie culturelle des États-Unis et les firmes américaines. Autrement dit, vous avez pour mission d'analyser en profondeur le dispositif d'influence culturelle que représente Hollywood et de comprendre la « mécanique » psychologique et sociologique par laquelle « les studios » soutiennent l'effort de développement commercial des marques de « l'Oncle Sam » par la promotion d'un « *American way of life and thinking* ».

Vous aurez également à évaluer les liens existants entre l'état fédéral et l'industrie du cinéma qui s'intégreraient dans l'*Advocacy Policy*.

En miroir, vous décririez ce que pourrait être une stratégie d'influence culturelle française de « riposte »...

Compte tenu de sa sensibilité, il est rappelé que ce thème doit être traité exclusivement à partir du travail de veille et d'analyse mis en place par le groupe.

Ce document ne saurait être interprété comme une position officielle ou officieuse de l'institut ou des services de l'État. Les opinions et recommandations qui y sont exprimées n'engagent que leurs auteurs. Il est publié sous la responsabilité éditoriale du directeur de l'institut.



## Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>L'HISTOIRE D'HOLLYWOOD</b> .....	<b>6</b>
La naissance d'Hollywood (début du XX <sup>e</sup> siècle aux années 1920) .....	6
L'âge d'or d'Hollywood (début des années 1930 aux années 1950) .....	6
Le déclin d'Hollywood (début des années 1950 aux années 1970) .....	7
La naissance du nouvel Hollywood .....	8
<b>LES INTERACTIONS D'HOLLYWOOD</b> .....	<b>9</b>
La création des conglomérats .....	9
Columbia .....	10
20th Century Fox .....	10
Warners Bros. ....	11
Paramount .....	12
Universal .....	13
The Walt Disney Company .....	13
Le « cinéma politique » : interactions avec la sphère publique .....	15
Le « cinéma produit » : interactions avec la sphère privée .....	18
Hollywood à l'international .....	19
<b>LA STRATÉGIE D'INFLUENCE CULTURELLE D'HOLLYWOOD</b> .....	<b>21</b>
Le « <i>Storytelling</i> » .....	21
Le voyage du héros .....	22
Le soutien des marques américaines .....	24
Les campagnes <i>marketing</i> .....	25
L'impact économique .....	26
L'exemple de la stratégie Disney .....	27



<b>LE CINÉMA FRANÇAIS</b> .....	<b>29</b>
<b>L'histoire du cinéma français</b> .....	<b>29</b>
Les origines du cinéma en France .....	29
L'Âge classique .....	29
La culture du cinéma (1945 à 1968) .....	30
La crise du cinéma français et la télévision .....	31
<b>Les spécificités du cinéma français</b> .....	<b>32</b>
La notion d'auteur .....	32
L'engagement des pouvoirs publics .....	32
Le rôle des télévisions .....	33
<b>économie du cinéma français</b> .....	<b>34</b>
<b>STRATÉGIE FRANÇAISE D'INFLUENCE CULTURELLE</b> .....	<b>35</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>40</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>41</b>
Les cartographies .....	41
La bibliographie .....	51



# INTRODUCTION

« *Le cinéma est une industrie* » : André Malraux l'écrivait en 1937 et cette affirmation se vérifie aujourd'hui encore. Le cinéma est et reste le premier mode d'expression à s'être présenté à la fois comme une œuvre artistique et comme un produit industriel destiné à être consommé par le plus de personnes possibles.

Dans « *L'œuvre d'art à l'ère de sa reproductibilité technique* », le philosophe Walter BENJAMIN, analyse la particularité que possède le cinéma d'être un art reproductible. De plus, le cinéma offre la possibilité de diffuser le film à grande échelle et à un niveau international. C'est d'ailleurs probablement en réaction à l'industrialisation croissante du cinéma que se développent les arts comme l'art vidéo qui nécessite la présence de l'artiste et empêche ainsi toute reproductibilité.

Une autre propriété faisant du cinéma une industrie est l'importance des enjeux financiers afférant à l'œuvre cinématographique. D'une part, les moyens nécessaires, aussi bien humains que technologiques sont considérables. Il est donc indispensable de mettre en marche un processus de récolte des fonds en amont de la réalisation du film. L'économie du projet est alors spécifique en ce sens que l'investissement se fait très souvent plusieurs mois avant tout encaissement. Un producteur sera alors extrêmement attentif aux résultats du film en salles, qui détermineront en outre les recettes futures que seront les ventes aux chaînes de télévision, les ventes de DVD ou encore la commercialisation de produits dérivés. Mais il ne faut surtout pas omettre qu'il est avant tout le fruit d'une expression artistique aussi noble que toute autre. Il y a certes quelques dérives, quelques films qui tendent à se rapprocher de simples produits, marchandises. Toutefois, le cinéma demeure le septième des arts, en complément de l'architecture, la peinture, la sculpture, la musique, la danse et la poésie. On pourrait alors envisager que plus qu'une industrie culturelle, le cinéma est un art industriel. Au-delà d'une simple question sémantique, cette expression remet l'art au cœur du projet cinématographique.

Le cinéma revêt donc des propriétés qui en font un produit industriel. Si Hollywood l'a intégré très tôt dans sa stratégie commerciale, la France elle, a longtemps été partisane d'un cinéma pluralisme à la recherche de l'exception culturelle. Pourtant aujourd'hui, c'est Hollywood qui domine le marché et a su, à travers ses films, imposer son « *American way of life and thinking* » et ainsi participer au développement des entreprises américaines.

Dans cette étude, il s'agit donc d'analyser en profondeur le dispositif d'influence culturelle mis en place par Hollywood qui a permis son impérialisme mondial. Une première partie sera donc consacrée à la création d'Hollywood puis à celle des conglomérats. Nous nous intéresserons également aux interactions avec la sphère publique et privée, notamment aux techniques d'influence utilisées par les majors pour garantir un succès mondial.

En parallèle, nous analyserons le modèle français pour proposer des axes de renforcement de la stratégie d'influence culturelle française.



# L'HISTOIRE D'HOLLYWOOD |

## La naissance d'Hollywood (début du XX<sup>e</sup> siècle aux années 1920)

Sur le plan géographique, Hollywood est un immense quartier de Los Angeles qui est démographiquement la seconde ville des États-Unis avec plus de 18 millions d'habitants. La mégapole se trouve en Californie, un État annexé en 1848 qui a rapidement connu un essor économique important avec la ruée vers l'or. La «ville» d'Hollywood fut fondée autour de 1886 par le promoteur immobilier Harvey WILCOX et se trouvait à l'époque à une dizaine de kilomètres de Los Angeles. Ce n'est qu'en 1910 qu'elle devint un quartier de Los Angeles. Son histoire cinématographique commence vers 1914. Plusieurs compagnies de cinéma souhaitent fuir le monopole instauré sur la côte Est par la *Motion Picture Patents Company* (MPPC), appelée aussi *Edison Trust*, qui percevait une taxe de deux dollars par semaine des exploitants de salle pour l'utilisation du projecteur breveté. Ces compagnies décident ainsi de s'installer à l'Ouest, plus précisément à Hollywood. Entre 1920 et 1930, Hollywood met en place deux principes fondamentaux dans le monde du cinéma. D'abord, le *Star System* qui apporte le succès uniquement de par la présence de certains acteurs, par exemple Charlie CHAPLIN ou Buster KEATON. Ensuite, apparaît la classification des films par genre, chacun ayant ses propres critères de création. Ainsi, en quelques années les studios hollywoodiens vont s'imposer comme maîtres du cinéma et en dicter les règles. Ces studios vont devenir de puissantes entreprises représentant à merveille le modèle économique capitaliste de leur pays. On les appelle les «Majors».

## L'âge d'or d'Hollywood (début des années 1930 aux années 1950)

À une époque où de grandes entreprises comme *Ford* dominent l'économie, l'intégration verticale est à la mode. Les grands studios hollywoodiens vont alors s'en inspirer en absorbant simultanément les réseaux de distribution et d'exploitation afin de compléter leur activité de production. Cette intégration verticale appelé également *Studio System* se développe donc dans une logique capitaliste, créant une situation d'oligopole. À la fin des années 1930, les studios produisent 80% des films à Hollywood. Parmi ces studios, il y a les «Big Five» (*MGM*, *Warner Brothers*, *Twentieth Century Fox*, *Paramount* et *RKO*) et les *Little Three* (*Universal*, *Columbia*, *United Artists*). Chacune de ces entreprises contrôle la chaîne d'un bout à l'autre, bloquant l'accès aux distributeurs indépendants.





(1) Le *block booking* (en français : « réservation en bloc ») est une technique de marketing obligeant les exploitants de salle de cinéma à louer les films par lot avec dans chaque lot un film de qualité et plusieurs films de moindre qualité.

(2) Le *blind-bidding* est la location de films non encore achevés et donc qui ne peut pas encore être vu par le client.

(3) Spectacle d'amusement.

Puis, lorsqu'elles ont affaire à des exploitants indépendants, les majors utilisent des pratiques monopolistiques comme le *block-booking*<sup>1</sup> et le *blind-bidding*<sup>2</sup>. Ce système entraîne la création d'une industrie cinématographique forte et reconnue. Les coûts de distribution et de marketing sont peu élevés. Les films sortent d'abord en première exclusivité dans une poignée de salles, puis passent d'un circuit à l'autre. La publicité dans la presse locale est payée pour l'essentiel par les exploitants. Les acteurs sont sous contrat avec l'un ou l'autre studio et n'ont pas d'agent pour renégocier leur cachet d'un film à l'autre en fonction de l'évolution de leur notoriété.

Le système est donc structurellement rentable, mais sa structure oligopolistique fait des mécontents chez les indépendants et commence à attirer l'attention de l'État. Ainsi, dès leurs débuts, les studios hollywoodiens n'ont aucun complexe à faire du septième art une industrie tournée vers le profit en touchant un public toujours plus large et populaire. Le cinéma se tourne avant tout vers l'*Entertainment*<sup>3</sup> et il constitue déjà le meilleur ambassadeur de l'« *American Way of Life* ».

Cette période est aussi marquée par la seconde guerre mondiale. Lorsque la guerre éclate en Europe, les Américains ne sont pas prêts à s'engager ni politiquement, ni militairement dans le combat. Il faudra attendre le 7 décembre 1941, le jour où les Japonais attaquent Pearl Harbor, pour que le conflit prenne véritablement sa dimension mondiale. Si depuis la fin des années 1930, les producteurs hollywoodiens s'intéressent à la guerre et à travers des récits de fiction, les films de guerre produits lors de la seconde guerre mondiale auront pour objectif d'influencer les spectateurs en faisant de la situation de l'Europe un modèle pour le patriotisme américain. En effet, les États-Unis entrent en guerre sous la pression des événements, plutôt que dans un élan d'union nationale, il faut donc convaincre le public que l'intervention correspond à un véritable choix idéologique. Le Président ROOSEVELT est persuadé que les films sont le moyen le plus efficace de toucher une large audience. Le cinéma va donc être utilisé comme véritable instrument de propagande même si celle-ci est à distinguer des techniques systématiquement appliquées dans les régimes totalitaires. L'administration Roosevelt, en coopération avec les médias, a donc délivré des messages de mobilisation patriotique tout au long de la guerre.

## Le déclin d'Hollywood (début des années 1950 aux années 1970)

Dans l'après-guerre, plusieurs facteurs viennent contrarier l'apparente hégémonie des studios. Le premier est le procès antitrust d'Hollywood, aussi connu sous le nom de décision *Paramount* ou décret *Paramount*. Cette décision essentielle de 1948 de la Cour suprême des États-Unis dans le domaine du droit de la concurrence est une désintégration verticale de l'industrie cinématographique. En effet, la cour estima que les pratiques des studios, qui détenaient leurs propres circuits de distribution, leurs propres chaînes de cinéma et négociaient des droits d'exploitation exclusifs, étaient en violation des lois interdisant certaines formes de restrictions verticales. Cette violation des réglementations antitrust a donc forcé les studios à se séparer de leurs parcs de salles à partir de 1949 et à cesser



leurs pratiques monopolistiques comme le *block-booking*. Le second facteur de déclin est l'apparition et le développement de la télévision dans les années 1950. Le principal impact de la télévision est la baisse de la fréquentation des salles. En effet, le public ne souhaite plus se déplacer pour voir des programmes de qualité identique à ceux auxquels ils ont accès dans leurs salons. Hollywood redéfinit alors le long-métrage comme un produit haut de gamme et développe des formats larges, plus spectaculaires, comme le CinémaScope et le VistaVision. Les studios vont très vite comprendre que la télévision peut aussi constituer un formidable débouché pour d'autres catégories de longs-métrages. Ils créent alors des filiales destinées à produire pour la télévision. Enfin, la troisième raison qui va affaiblir économiquement l'industrie du cinéma est le sombre épisode du maccarthysme connu également sous le nom de «chasse aux sorcières».

Sous l'impulsion du sénateur républicain Joseph McCARTHY, elle désigne l'ensemble des investigations et des répressions menées au début des années 1950 par des commissions parlementaires américaines à propos des communistes et de leurs sympathisants. Cette idéologie anticommuniste américaine a touché bon nombre d'institutions, et plus particulièrement le monde cinématographique. Hollywood va même créer une liste noire d'artistes à qui les studios refuseront tout emploi, parce qu'ils les soupçonnent de sympathie avec le parti communiste américain. Si certains artistes ou producteurs acceptèrent de donner le nom de leurs amis communistes, d'autres ont préféré s'exiler comme ce fut le cas de Charlie CHAPLIN.

Face à ces contraintes et à cette instabilité financière, les *Majors* réinventent alors leur mode d'action pour maintenir leur position. Ils rejoignent alors de grands groupes américains en cours de fusion et de diversification de leurs activités. C'est la première ère de conglomération des studios hollywoodiens. Ils se diluent dans des entreprises plus larges afin de bénéficier de vastes ressources financières et d'assurer ainsi leur poids sur le marché.

## La naissance du nouvel Hollywood

Au début des années 1970, le rôle des studios évolue. Pour réduire les risques liés à l'explosion des coûts de production, ils développent des partenariats. Les studios deviennent ainsi des banques spécialisées qui investissent dans des projets conçus par d'autres et servent d'intermédiaires. Le coût de chaque long-métrage augmente à une telle vitesse que l'audience sur le territoire américain ne suffit plus à assurer la rentabilité d'ensemble. Jusqu'alors perçues comme un simple bonus, les ventes internationales déterminent désormais l'équilibre financier. C'est alors qu'une deuxième ère de fusion et d'acquisition s'installe mais, cette fois-ci avec des conglomérats internationaux spécialisés dans le divertissement. Il y a donc une synergie leur permettant de contrôler les contenants et les contenus à l'échelle mondiale. À ce phénomène, s'ajoute la politique de dérèglementation soutenue par Ronald REAGAN dans les années 1980, mettant un terme à la désintégration verticale imposée en 1948 par le décret *Paramount*.





Désormais, et en dépit d'une législation antitrust toujours en vigueur, les studios peuvent allègrement racheter des parcs de salles et reconstruire leur monopole. Un nouveau mouvement d'intégration verticale est ainsi lancé, auquel s'ajoute un mouvement d'intégration horizontale. Il s'agit ici non seulement de contrôler le cycle production/distribution/exploitation, mais de contrôler la vie du film et de ses dérivés sur toutes les plateformes possibles car, les nouvelles technologies viennent révolutionner la façon de regarder des films. Pour les majors, contrôler les sorties en salle c'est bien, mais contrôler également le passage à la télévision, la sortie vidéo, la vente de la bande-son, le *merchandising*, etc., c'est encore mieux. Cette double intégration permet de verrouiller à nouveau le système et de gérer parfaitement le phénomène de mondialisation.

Enfin, les années 1990 sont marquées par deux phénomènes renforçant encore plus le pouvoir des *Majors* hollywoodiens. Le premier est la mise en place d'accords de longue durée avec les producteurs indépendants, permettant ainsi aux studios de contrôler toutes les créations et de se réapproprier encore plus le secteur indépendant en créant de petites sociétés de production. Le deuxième phénomène est le développement de la pratique du *lobbying* auprès du Congrès afin de travailler leurs relations avec l'État, même si celle-ci ont toujours été entretenues par les *Majors*.

Aujourd'hui, Hollywood est donc fort dans sa structuration économique, assuré du soutien de l'État, tant sur le marché américain que sur le marché international.

## LES INTERACTIONS D'HOLLYWOOD

### La création des conglomérats

Le modèle du conglomérat médiatique, né dans les années 1990, a bouleversé la structure des médias par l'apparition d'organisations puissantes tentaculaires possédant diverses branches: studio, cinéma, câble, réseaux de diffusion, maison d'édition, etc. Si à l'origine, ce modèle permettait de réduire les risques d'échecs médiatiques, il n'en demeure pas moins que certains ont vu dans cette stratégie de fusion-acquisition, une logique simple et brutale: « *grossir encore plus* ». C'est notamment le cas Steve ROOS, pionnier de cette méthode qui commença par fusionner le funérarium ses beaux-parents avec une entreprise de stationnement, puis une société de nettoyage, et qui finit par prendre le contrôle de la société *Time Inc* aujourd'hui propriétaire de la major *Warner Bros*.



De cette manière, les conglomérats, qui n'ont parfois au départ pas de lien avec les médias détiennent aujourd'hui le monopole de la distribution et l'exploitation de films mettant sous contrôle les majors pour l'organisation de la production.

## COLUMBIA

La genèse de cette société remonte à 1919. Les frères Jack et Harry COHN, associés à Joseph BRAND fondent la société CBC, une compagnie de production indépendante qui distribuera son premier film deux ans plus tard. Très vite, la société est réorganisée. *Columbia* naît avec un nouveau studio à Hollywood. L'énergie déployée par son fondateur Harry COHN ainsi que les succès des films de Franck CAPRA, permettent également à la société d'acquiescer son propre réseau de distribution aux États-Unis et au Canada. Dans les années 1960, *Columbia* est le premier studio à produire à la télévision. Mais en dépit de cet engagement, la société accumule des dettes importantes (plus de 160 millions de dollars en 1973). La société sera rachetée par Coca Cola en 1983. La même année avec HBO et *Time Inc*, elle crée *Tristar*. En 1986, les dirigeants de cette dernière entreprennent une stratégie de mise en chantier de film de qualité à budget moyen. Mais, les résultats restent très mitigés malgré quelques succès commerciaux de Dawn STELL (*Karaté Kid*, *SOS Fantômes 2*). En 1989, *Columbia* accepte l'offre d'achat de Sony, qui avait notamment acquis deux ans avant la société de disque de CBS. En 1991, *Columbia Picture Entertainment* est rebaptisé *Sony Pictures Entertainment*. La période qui suit est très difficile. Peu de film connaissent de succès. *Columbia* perd ses contrats de 1994 en 1997 au profit de MGM et *Turner*. En 1997, Sony annonce une dépréciation comptable de la valeur de *Sony Pictures Entertainment* de plus de 2 millions de dollars. Un an plus tard ; *Columbia* et *Tristar* fusionnent en une seule unité de production. En 2004, Sony alliée à Comcast rachète la MGM moribonde.

Sony est présent dans plus de 183 pays et son chiffre d'affaires de 2014 s'est fixé à 65,34 milliard de dollars. Sa branche «Pictures» représente près de 11 % de ce chiffre en 2014.

## 20th CENTURY FOX

La *Fox Film Corporation* a été créée en 1915 par le pionnier William FOX. Au départ, ses activités se concentraient principalement sur l'acquisition et la construction de théâtres, plutôt que la production cinématographique. Mais, dans les années 1930, alors que la société est placée en liquidation judiciaire, Fox se voit contrainte de fusionner avec une autre entreprise pour survivre. C'est ainsi qu'en 1935, la *20th Century Fox* est née de la fusion de *Fox Film* et de *Twentieth Century Pictures* créée par Darryl F. ZANUCK, un ancien producteur de *Warner Brothers*, et Joseph SCHENCK, l'ancien président de *United Artists*. Grâce aux biographies populaires et aux comédies musicales, la Fox devient peu à peu rentable et bat même la MGM pendant la seconde guerre. Après la guerre néanmoins, et avec l'avènement de la télévision, le public délaisse le cinéma. La Fox est contrainte, sur ordre de la cour, de se séparer de ses théâtres. Mais elle se voit renouer pendant quelques temps avec le succès grâce à l'utilisation du cinémascope. Le studio



saura notamment s'entourer de stars telles que Marylin MONROE ou encore Dean MARTIN. Les audiences baissent à partir de 1956 mais, la Fox s'en sort avec des grands films tels que : *Le Voyage fantastique* en 1966 qui a rendu célèbre Raquel WELCH et, *La Planète des singes* qui met en vedette Charlton HESTON en 1968 ou encore *Star Wars* en 1977 qui fut l'un de ces plus grands succès.

Grâce à cette stabilité financière, l'entreprise passera aux mains des investisseurs Marc RICH et Marvin DAVIS. Mais après avoir dérobé 100 000 000 \$ en impôts au gouvernement américain, RICH quitte les États-Unis. DAVIS vend le studio à News Corporation, appartenant à Rupert MURDOCH. Il rachètera Metromedia et créera la Fox Broadcasting Company. Au cours des vingt années suivantes, le réseau et les antennes locales du groupe s'élargissent pour devenir extrêmement rentable pour News Corp.

Depuis janvier 2001, la Fox est devenue le distributeur international des films d'United Artists et de la Metro-Goldwyn-Mayer. Dans les années 1980, la Fox, avec CBS, avait déjà distribué certains films d'United Artists. La Fox distribue aussi de nombreux films indépendants. En 2008, elle crée une filiale en Asie. Elle montre aussi également son intérêt pour Bollywood où quelques films sont produits en Inde.

Le plus grand succès cinématographique de la Fox est le film *Avatar* de James CAMERON, dont les recettes s'élèvent à plus de 2,7 milliards de dollars depuis sa sortie en 2009.

Présente sur les médias, télévision et câble également, le chiffre d'affaires de la News Corp était estimé à 33,7 milliards de dollars en 2013.

## WARNERS BROS.

C'est l'une des pionnières en matière de fusion-acquisition. Créée en 1923 par les frères WARNER, la firme se diversifie dès les années 1930 grâce au succès des Talkies (*Le Chanteur de jazz*, *Lights of New York* et *The Singing Fool*). L'acquisition de First National Pictures lui permet notamment de se placer parmi les principales Majors de l'avant-guerre. En 1967, Warner Bros et Seven Arts fusionnent. Devenu ensemble la Warner Bros-Seven Art limited, ils rachètent ensemble Atlantics Records.

En 1969, la firme devient elle-même la cible de rachat et accepte une offre d'achat de la part du conglomérat National Kinney Corp<sup>4</sup>. Renommé désormais « Warner Communications », cette dernière se diversifie pendant plus de 20 ans dans le câble, les jeux vidéo et les parcs à thème avant de céder une partie de ses activités<sup>5</sup> à Viacom en 1985. Malgré une OPA hostile de la part de Paramount, qui tenta un procès, Warner choisit de fusionner avec Times Inc en 1989. L'ensemble ainsi constitué est cohérent puisque, désormais les activités de Times Inc s'opèrent autour de magazines, journaux, publications mais également de chaînes câblées (HBO), alliés au cinéma et à la production audiovisuelle. Steve ROSS, l'artisan de ce développement et président de la compagnie décèdera quelques années plus tard laissant derrière lui une dette estimée à plus de 11,3 milliard de dollars. En 1997, la Time Warner vend la filiale Six Flags. La prise de contrôle d'AOL par la Time Warner en 2000 s'avère être un échec et après l'écroulement des actions, le groupe annonce 18 000 licenciements. Le nom d'AOL est banni de l'enseigne de l'entreprise.

(4) Encore soumis à la loi antitrust, qui interdit aux sociétés de posséder à la fois un studio et une agence, cette dernière devra notamment se séparer de son agence (Ashley).

(5) La société Atari notamment.



Times Warner se remettra rapidement de cet échec et reste néanmoins l'une des principales Majors à la tête de diverses filiales et activités :

- **Film** : Warner Bros Pictures, Warner Bros Pictures International, Warner Bros Animation, etc.
- **Television** : CNN, Turner South, TCM (Turner Classic Movies), TBS Superstation, Cartoon Network, TNT (Turner Network Television), Boomerang, CW (50%).
- **Studio**, Cinema Time Warner Interactive Video, Home Box Office, HBO Films, New Line Cinema Time Inc.
- **Presse** : Time Magazine, People Magazine, Sports Illustrated, Fortune, Money Magazine, DC Comics.
- **Divers** : Atlanta Braves.

En 2013, le chiffre d'affaires du groupe Times Warner atteint près de 30 milliards d'euros pour un résultat net de 6,6 milliards d'euros. Warner Bros représente plus 40% de son chiffre d'affaires.

## PARAMOUNT

Créée en 1916, la *Paramount* est née de la fusion de deux entreprises de production fondées en 1912 : celles de Adolf ZUKER (*Famous-Players Film Company*) et Jesse L. LASKY (*Lasky Feature Play Company*). Ensemble, ils absorbent une petite société fondée en 1914 la *Paramount Pictures Corporation*. En amorçant une politique de star, Adolf ZUKER impose très rapidement une politique de *block-booking* dans les salles ce qui lui permet de s'assurer une place prédominante dans les années 1920 et 1930. En 1926, la *Paramount* prend le contrôle de la chaîne de salle *Balaban&Katz*, renommée dès lors *Paramount Public*. Cette stratégie lui vaut de produire et distribuer plus de 60 films par an et de s'imposer au premier rang des « big five ». Mais à la fin des années 1940, la *Paramount* est contrainte de se séparer de ses salles de cinéma. S'enchaîne ensuite plusieurs années compliquées. La production est réduite de façon drastique et des contrats sont signés avec des producteurs indépendants.

En 1966, la *Paramount* est rachetée par le conglomérat *Gulf+Western* ce qui permettra au studio de renouer avec le succès (*Love Story*, *Le Parrain*, etc.). Dans les années 1980, le conglomérat entreprend un repositionnement vers le secteur des loisirs et de la communication. Il se sépare ainsi de la division « consommateur et produits » pour acquérir quelques années plus tard des stations de télévisions et des parcs de loisirs. Dans les années 1990, la société *Viacom* à la tête de plusieurs chaînes et réseaux câblés reprend le contrôle de la *Paramount*. S'en suit une série de succès avec *Forest Gump*, *Mission Impossible* ou encore *Titanic* (coproduit avec la Fox).

Au cours de l'année 2005, *Viacom* annonce une scission avec *CBS Corporation*, dont l'actionnaire majoritaire est toujours Sumner REDSTONE. Alors que *CBS Corporation* intègre, entre autres, certaines activités télévisuelles (dont *United Paramount Network* et *Paramount Television*) et de l'édition, ainsi que des parcs d'attractions (notamment *Paramount Parks*), *Viacom* récupère la branche « Cinéma » du groupe dont fait partie la *Paramount Pictures* ainsi que les chaînes



du groupe *MTV*. Par ailleurs, le studio *Dreamworks*, acquis en 2005 sera cédé trois ans plus tard à Steven SPIELBERG grâce à financement du conglomérat indien *Reliance Anil Dhirubhai Ambani Group*.

Le chiffre d'affaires de *Viacom* s'est fixé à 13,78 milliards de dollars en 2014 en légère baisse par rapport à l'année précédente. Les bons résultats obtenus sur son pôle médias n'ont pas compensé la baisse des recettes sur ces films qui ont représentés moins de 30% de son chiffre d'affaires en 2014.

## UNIVERSAL

Créé en 1912, le plus ancien des studios de production américains a connu également de nombreuses opérations financières. En effet, fusionné avec *International Pictures* dès 1946, *Universal* fut racheté par *Decca Records* en 1952 puis par *Music Corporation of America (MCA)* en 1962. Après quelques succès dans les années 1980 (*E.T.*), il passera ensuite dans les mains de *Matsushita* en 1990. Mais en dépit du succès de *Jurassic Park* en 1993, les dirigeants mécontents des performances cèderont le studio à un groupe de vins spiritueux, *Seagram* en 1995 (80% de *MCM* racheté par *Seagram*). En 2000 cette dernière annonce une fusion avec *Vivendi*. Mais *Vivendi Universal Entertainment* est cédée à *Général Electric* trois ans plus tard et intégré au nouveau conglomérat de médias *NBC Universal*. Aujourd'hui, *Universal* est rattaché à *Comcast*, premier câblo-opérateur américain.

Le chiffre d'affaire de *Comcast*, a atteint 68,78 milliards de dollars en 2014 réalisé à travers différentes filiales et activités, parmi lesquelles il y a :

- La **télévision** : *NBC Universal Television Stations*, *NBC Television Network*, *Telemundo* : le câble, *Mun 2 Television*, *Bravo*, *E!*, *Universal Television Group*, *USA Network*, *Syfy*, *Trio*, *NBC Entertainment*, *NBC Universal*, *Television*, etc.
- Le **cinéma** : *Universal Studios* ou *NBC Universal Filmed Entertainment*, *Universal Pictures*, *Focus Features*, *United International Pictures* détenue à 50% avec *Paramount Pictures* (groupe *Viacom*), *Universal Studios Home Entertainment*, etc.
- Le **sport** et l'**information** : *NBC News*, *Television Network*, *NBC Sports* *NBC Olympic*, *CNBC*, *MSNBC*, etc.
- Les **loisirs** *Universal Parks & Resorts*.

*NBC Universal* représente près de 37% de ce chiffre d'affaires en 2014.

## THE WALT DISNEY COMPANY

Contrairement aux autres grands studios hollywoodiens, la compagnie *Disney* ne s'est pas adossée à une firme l'englobant. Elle ne découle pas non plus d'une simple possession de capacité de production et de distribution comme les autres majors. Elle provient plutôt d'une synergie intelligente entre le monde économique et le monde culturel de l'*Entertainment*. Elle découle en fait de la déclinaison d'histoires attrayantes sur différents supports audiovisuels mais également sur des



supports de l'ordre du divertissement (parcs, produits dérivés, etc.). Avec un chiffre d'affaires de 45 milliards de dollars en 2013 et un résultat net de 10,7 milliards de dollars, l'entreprise se constitue de quatre principaux pôles :

- **The Walt Disney Studio** (17% du CA) qui regroupe toutes les filiales liées au cinéma ;
- **Disney Média Networks** (45% du CA) rassemblant les instruments de diffusion audiovisuelle ;
- **Walt Disney Parks and Resorts** (29% du CA) responsable du développement des parcs et de leurs bases hôtelières ;
- **Disney Consumer Products** (7% du CA) en charge des produits dérivés et des licences vendues dans le monde.

Disney n'est pas uniquement un studio d'animation, mais produit et réalise de nombreux films et séries avec des acteurs bien réels. La multiplication des filiales et départements, permet d'ailleurs de répartir les genres, avec d'un côté les studios traditionnels assurant des productions pour la jeunesse et d'autres réalisant des films plus adultes. Disney est aujourd'hui le seul vrai studio de cinéma indépendant, puisqu'il ne dépend que de lui-même pour produire, financer, promouvoir et diffuser ses films.

Les principaux achats du géant du divertissement :

- 1993 - *Miramax Films* (80 millions de dollars)
- 1996 - *Capital Cities/ABC* (19 milliards de dollars)
- 2001 - *Fox Family Worldwide* et *Saban Entertainment* (5,3 milliards de dollars)
- 2006 - *Pixar Animation Studios* (7,4 milliards de dollars)
- 2009 - *Marvel Entertainment* (4,3 milliards de dollars)
- 2012 - *Lucasfilm* (4,05 milliards de dollars)

Ainsi, le groupe se diversifie avec pour principales activités les parcs et les médias. L'acquisition de nombreuses chaînes, radios et organes de presse au fil des ans a permis à la firme de devenir un géant du secteur. La division parcs qui s'occupe des célèbres parcs à thème aux États-Unis, en Chine, au Japon et en France, verse également dans les croisières et possède plusieurs paquebots, et gère également des hôtels. Les produits de consommation comme la nourriture ou les vêtements, les services avec les activités bancaires et la téléphonie mobile, ou les activités interactives avec les sites web ou les studios de jeux vidéo positionnent également Disney comme un géant qui va au-delà du secteur de l'amusement.

La création de ces conglomérats a ainsi contribué à la disparition de nombreux studios de production américains indépendants laissant place à des groupes très puissants où sphère publique et sphère privée se mélangent.





## Le « cinéma politique » : interactions avec la sphère publique

La coopération entre Hollywood et les instances politiques a revêtu différentes formes depuis le XX<sup>e</sup> siècle. Très tôt, chacun a vu dans cette entente une relation de gagnant-gagnant : les producteurs pouvaient, par exemple, disposer du matériel de l'armée (porte-avions, sous-marins, images d'archives, etc.) à condition qu'en retour les films glorifient l'armée, exaltent l'héroïsme, le patriotisme... et incitent insidieusement à s'y engager.

Cette coopération fonctionna très bien entre la première et la seconde guerre mondiale permettant à de nombreux films magnifiant l'armée de voir le jour. Dès 1950, un bureau de liaison pour chaque armée (Air, Terre, Mer) est notamment créé à Hollywood afin de détecter les projets intéressants et surveiller les projets pouvant être dangereux. La réalisation du « *Jour le plus long* » en 1960 marque l'apogée de cette coopération. Mais la guerre du Vietnam va marquer une rupture avec cette alliance à la fin des années 1960. L'engagement dans cette guerre étant de plus en plus critiqué par les américains, certains producteurs vont refuser de filmer le conflit. Jusqu'au début des années 1980, le Pentagone est tout sauf désireux à Hollywood et ce jusqu'à l'arrivée de Ronald REAGAN à la présidence qui marque cette réconciliation. Cet ancien acteur de série B, et gouverneur de Californie<sup>(6)</sup> renoua avec le cinéma. « *American is Back* » donne le ton de la guerre froide dans les années 1980, marquant notamment par une nouvelle course aux armements face à l'escalade soviétique. Dans « *Rambo 2* », formidable film de propagande, un homme musclé surarmé ira jusqu'à gagner la guerre du Vietnam à lui tout seul. Hollywood et le Pentagone se réconcilie définitivement dans « *Top gun* » où l'arrivée d'une nouvelle forme de collaboration avec l'administration américaine s'instaure. Des nouveaux sponsors tels que la CIA, le FBI, la NSA apparaissent ainsi.

Aujourd'hui, la coopération entre le Pentagone et Hollywood repose sur trois degrés différent :

- « *The Courtesy Cooperation* » (coopération courtoise) se traduisant par une assistance technique et l'accès à des images plan de sous-marins, etc.);
- « *The Limited Cooperation* » (coopération matérielle) assurant une mise à disposition de quelques sites et du personnel de l'armée (en nombre réduit);
- « *The Full Coopération* » (coopération totale) assurant en supplément la mise à disposition de personnel, du contingent et de matériel.

(6) Ce qui pourrait d'ailleurs expliquer l'engouement pour Arnold SCHWARZENEGGER au poste clé de gouverneur de Californie.

Dans la pratique, les producteurs doivent prendre contact avec le Pentagone afin d'obtenir leur soutien à la réalisation. La condition préalable est d'éviter impérativement l'autocensure et de répondre aux quatre conditions suivantes :

- Le film doit contribuer à améliorer la perception par le public de l'Armée et du Département de la Défense ;
- Soutenir l'effort de recrutement et de mobilisation des forces armées ;
- Être authentique dans la représentation des personnes, lieux, opérations militaires (quitte à parfois s'arranger avec l'Histoire pour garder une image positive de l'armée) ;
- Veiller au réalisme de la représentation lors de fiction.

Le Pentagone dispose d'un comité de lecture qui assure l'examen des scénarii, assiste au tournage voir même finance le film. «*Top Gun*» a ainsi été financé conjointement par la *Paramount* et le Pentagone.

Les relations avec la CIA existent également. Créée en 1947, sur décision d'Harry TRUMAN, suite à l'attaque surprise des États-Unis par le Japon à Pearl Harbor, et face à l'évidence de l'échec du FBI à prévoir l'événement, la CIA parraine aujourd'hui également des films. Néanmoins, la CIA ne dispose pas des mêmes règles que le Pentagone. S'ils fournissent également des consultants, ajustent les scénarii, et conseillent les producteurs, en revanche la collaboration de la CIA n'apparaît jamais à l'écran. Le lien est beaucoup plus discret et se traduit principalement par la présence d'un membre du CIA à des premières de films. À partir de 2001, la collaboration avec la CIA mais également avec la NSA et le FBI, s'est accentuée dans les films et les séries : *The Agency*, *NCIS*, *24H*, *Homeland*, etc.

Mais les liens avec la sphère politique ne s'arrêtent pas là. Pour défendre leurs intérêts, les trois grands studios américains de l'époque ont créés dès 1912 la *Motion Picture Producers and Distributors of America* (MPPDA). Nouvellement renommée, la *Motion Picture Association of America* contribue à la prospérité des six Majors en assurant une large diffusion nationale comme internationale (MPA). Comme toutes les organisations représentatives de grandes entreprises, la MPPA a attirée très rapidement le gouvernement américain qui a perçu l'influence des studios sur la politique américaine. Le statut des stars en Amérique, l'impact des symboliques et la capacité des films à influencer la société américaine sont autant d'éléments expliquant le rapprochement des politiques avec les grands studios. De par leur rapprochement, et l'influence qui pouvaient avoir sur les lois, les majors ont, de leur côté, toujours nommé au sommet de l'association des personnalités étroitement liées au gouvernement. Il s'agit notamment de Will H HAY<sup>(7)</sup>, avocat de formation, qui a travaillé au comité national républicain et a occupé la position de secrétaire aux Postes et Télécommunications durant l'administration Harding, de Jack VALENTI, un des plus proche conseiller du Président Lyndon JOHNSON et de Dan GLICKMAN, qui a passé 35 ans de sa carrière au congrès et était ministre de l'Agriculture sous l'administration Clinton. Quant à l'actuel président, Chris DODD, il a été sénateur pendant plus de 35 ans.

(7) à l'origine du Code Hays notamment.



Qualifié de lobby le plus influent de l'industrie de l'*Entertainment* par le magazine « *Fortune* », et bien que critiqué, la MPAA est aujourd'hui un organisme puissant qui favorise également la propagande américaine et permet de véhiculer ces messages toujours en lien avec l'actualité et les grands thèmes et questions du moment. Un système démocratique exemplaire, le ralliement autour de l'image présidentielle, les discrédits jetés sur les politiques différentes, l'*Américain Way of life*, et le *self made man* sont autant de messages de propagande qui exaltent dans de nombreux pays. En contrepartie, le cinéma hollywoodien peut également compter sur le soutien de ses politiques pour influencer et défendre ses intérêts. Cela a notamment été le cas lorsque Jack VALENT est monté au créneau pour dénoncer l'obsession de la loi anti-trust<sup>8</sup>.

(8) La loi ne fut cependant pas abrogée immédiatement.

À plus petite échelle, l'État de Californie est également présent pour aider le cinéma hollywoodien et ainsi développer son économie. En septembre dernier notamment, commençant à craindre pour la suprématie hollywoodienne (à l'intérieur même des États-Unis), la Californie a annoncé un soutien financier conséquent. Les crédits d'impôts jusqu'ici plafonnés à 100 millions d'euros pourraient atteindre 330 millions d'euros en fonction du nombre d'emplois créés par chaque tournage. Cette mesure financière est destinée à récupérer de nombreuses productions et comme l'a indiqué le président du Sénat de l'État, Kevin de LEON, cela pourrait avoir un effet multiplicateur en termes d'emplois et d'économie puisque « *Retenir l'industrie du film, c'est aussi permettre aux costumiers de continuer à dessiner, aux restaurateurs de continuer à préparer des buffets, aux menuisiers de continuer à clouer des planches, etc.* ». À noter, que l'exode constaté entre 2004 et 2012, selon les statistiques officielles publiées par le département du travail avait provoqué la perte de plus de 16 000 emplois en Californie dans la production filmée. Sur cette même période, l'État de New York avait créé plus de 10 000 emplois dans ce secteur. Le projet de loi adopté par les parlementaires californiens a pour objectif d'inverser la tendance. « *Notre programme de crédit d'impôts est l'un des outils les plus efficaces pour retenir et attirer les productions* », assure Amy LEMISCH, directrice de la *California Film Commission*. Cette mesure semblait donc nécessaire pour l'économie de la Californie.

# Le « cinéma produit » : interactions avec la sphère privée

« L'industrie cinématographique américaine est une entreprise *multinationale* ».

Face à la menace de la télévision, gagnant du terrain et la baisse des fréquentations en salle, Hollywood tenta dès les années 1950 de répondre par des spectacles toujours plus incroyables et des nouvelles technologies. Le cinéma américain s'est ainsi peu à peu métamorphosé donnant place aux *blockbusters* et permettant un second souffle en attirant un public plus jeune et plus cultivé à la recherche d'images inédites<sup>9</sup>. Le *blockbuster* est caractérisé, à l'origine par plusieurs éléments, qui constituent une « super production finement conçue » : un gros budget, un *casting* de stars, et le plus souvent des effets spéciaux. De plus, il s'accompagne d'une campagne marketing importante à sa sortie. Cette nouvelle stratégie nécessitant donc des financements lourds a peu à peu modifié la stratégie économique des sociétés de production.

(9) Officiellement, le premier *blockbuster* de l'histoire est « *Jaws* » (Les dents de la mer) de Steven SPIELBERG, sorti en 1975.

Les *Majors* sont ainsi entrés dans un univers fait de fusions, de rachats et d'acquisitions, avec leurs conséquences en termes de censure et d'autocensure, notamment. Peu à peu, ils sont passés aux mains de conglomérats puissants, en quête de domination planétaire. *General Electric*, *Westinghouse* et *Coca Cola* sont des exemples emblématiques de cette mainmise puisque les groupes sont présents dans l'industrie militaire, nucléaire ou encore agroalimentaire. Les actionnaires des studios américains viennent ainsi de secteurs d'activités très divers qui n'ont parfois aucun lien avec le cinéma. Mais la conglomération offre aux majors de nombreux avantages qu'ils ne pourraient refuser : capacité d'attraction de vastes financements et d'artistes reconnus, accès garanti à un large nombre de produits, économie d'échelle, position de force par rapport aux exploitants salles, acheteurs de la télévision, vendeurs d'espaces publicitaires.

Le cinéma américain n'a alors aucun complexe à faire du septième art une industrie tournée vers le profit puisque cette stratégie garantie aux majors une forte influence sur la conduite du marché mondial du divertissement et sur sa distribution. En 1995, *Warner Bros* racheté par *Time Inc* possède plus de 363 salles de cinéma dans sept pays, distribue des programmes de télévision dans plus de 170 pays et 50 pour la vidéo et ouvre un parc à thème en Allemagne. Au début des années 2000, *Warners Bros* possède également des succursales de distribution dans plus de 60 pays.

Par cette stratégie, les actionnaires sont en quête permanente de rentabilité et cherchent à asseoir leur domination tout en minimisant les risques et quitte à modifier en permanence le paysage concurrentiel. La volonté de Rupert MURDOCH, principal actionnaire de *Century Fox*, de racheter *Times Warner* en 2014 est un très bon exemple<sup>10</sup>. L'absence de succès et de rentabilité de films peut, par ailleurs très rapidement conduire à des reventes ce qui explique qu'*Universal*, a successivement connu plusieurs actionnaires (*Matsushita*, *Segram*, *Vivendi Universal*, *Général Electrique*) avant d'être rattachée à *Comcast*, premier

(10) Ou encore très récemment celle de *Comcast* pour intégrer *Times Warner*.



câblo-opérateur américain. Pour minimiser les risques, les majors ont également régulièrement recours à une autre méthode sur le marché extérieur: le jeu des alliances. Dès 1970, *Universal* et *Paramount* décident de fusionner leurs réseaux de distribution de films. Des accords plus ponctuels sont également conclus avec d'autres *Majors*. Les films *Disney* furent par exemple distribués par *Warner Bros* entre 1988 et 1992. Par « ces alliances stratégiques », les *Majors* se sont à nouveau imposés par rapport à leurs interlocuteurs internationaux. On parle de *leverage* ou de *clout*. Les majors réalisent des alliances entre elles mais aussi avec des partenaires à l'international. C'est ainsi que *Warner Bros* s'allie au conglomérat espagnol *Sogecable* pour diffuser ses films en salle. L'investissement direct à l'étranger fait partie des stratégies d'alliances.

Ainsi forte concentration, maintien de vastes réseaux mondiaux ou tout simplement jeu d'alliances sont les stratégies et les interactions qui ont permis aux majors de dominer le marché mondial du cinéma et de développer leur économie.

## Hollywood à l'international

Actuellement, le cinéma américain règne en maître sur l'ensemble de l'industrie cinématographique internationale. Il occupe, à quelques exceptions près, la première offre de films partout dans le monde. Chaque année, près de 500 films sont produits par Hollywood, parmi lesquels 10% sont « exportables ». Les États-Unis peuvent donc commercialiser 50 films sur le marché mondial, soit près d'un film par semaine. Cette domination, elle le doit notamment à un accord de coopération crée dès 1945 entre les *Majors*: *La Motion Picture Export Association*. Rebaptisée *Motion Picture Association*. Cette branche de la *Motion Picture Association of America* a permis très tôt d'exercer une forte influence à l'international. Si la recherche de garantie et de rentabilité explique ce positionnement, les politiques ont su également cerner très tôt l'impact économique de ce marché. De manière plus large, l'exportation des films américains a un impact positif indirect sur l'économie américaine, chaque film véhiculant l'*American Way of Life*.

Le président américain HOOVER déclarait déjà dans les années 1930 que les États-Unis « vendaient deux fois plus d'automobiles, de casquettes, de phonographes dans les pays où étaient diffusés ses films. » Cette hégémonie américaine a donc très tôt été un choix. Les États-Unis ont ainsi été les premiers à standardiser la création cinématographique. C'est donc ainsi qu'Hollywood a créé des relais de distribution partout à travers le monde alors que la plupart du temps, les autres pays confient la diffusion de leur production à des distributeurs.

Les États-Unis détiennent le monopole ou en tout cas la place de première cinématographie dans quasiment tous les pays du monde. Hégémonique en Allemagne, en Espagne, en Italie ou au Royaume-Uni, le cinéma américain séduit également en France<sup>11</sup>. Mais c'est en Chine juste devant le Japon que le cinéma américain est le plus représenté depuis maintenant deux ans. Par des placements de produits ciblés au marché et le recrutement d'acteurs chinois, les sociétés de production se sont d'ailleurs très bien adaptées à ce nouveau marché qui avec plus d'un 1,35 milliards d'habitants constitue un formidable Eldorado de spectateurs et de nouveaux consommateurs.

(11) Bien que l'on note un léger recul en 2014 par rapport à l'année précédente les films américains ont en effet représenté plus de 45,1% des entrées contre 44% des films français selon le CNC.



Seuls quelques pays résistent à la vague américaine. L'exemple le plus révélateur est celui de l'Inde, où le cinéma national représente 90% des entrées en salles; les 10% restant étant occupés par le cinéma américain. L'Inde demeure un cas exceptionnel qui accueille dans ses salles chaque jour 15 millions de spectateurs<sup>12</sup> par jour. *Bollywood*, contraction de Bombay et Hollywood, est donc une des seules industries du cinéma au monde qui tient tête au cinéma hollywoodien. Une des principales explications réside dans le fait qu'il existe un décalage trop important entre les deux industries et leurs cultures. Les films durant entre 2 et 3 heures se caractérisent le plus souvent par des séquences chantées et dansées.

(12) [www.indiancinemaevents.com](http://www.indiancinemaevents.com)

Le cinéma nigérian, *Nollywood* tient tête également au cinéma hollywoodien en Afrique. Ce cinéma d'amateur né dans les années 1990 produit aujourd'hui environ 2000 films par an et emploie 200 000 à 300 000 personnes, tous métiers confondus, qui travaillent dans ce secteur. Il est ainsi la seconde source d'emploi du pays après l'agriculture et la quatrième activité économique du pays, représentant 5 à 10% du PIB<sup>13</sup>. Des millions de Nigériens consomment les films de *Nollywood* et son chiffre d'affaires est estimé à près de 500 millions d'euros par an. Les films se consomment en DVD pour une somme dérisoire ce qui explique en partie le succès grandissant de *Nollywood*. Avec une production de fictions vidéo foisonnante et unique en son genre, le Nigéria connaît un public populaire dans toute l'Afrique subsaharienne. Néanmoins, la quantité prime sur la qualité. Les conditions de tournages de seulement une dizaine de jours caméra à l'épaule expliquent que ces films sont absents des festivals et cantonnés au petit écran.

(13) <http://www.fragil.org/focus/2460>

Par ailleurs, si la diffusion du cinéma américain est très large, le marché américain demeure lui très fermé. En effet, la part des films étrangers aux États-Unis ne dépasse pas 5% des films diffusés<sup>14</sup>.

(14) Source CNC, la part des films français variant de 1 à 2,5% suivant les années.

Notons en outre, que parmi ces films étrangers, un grand nombre sont en langue anglaise, ce qui abaisse la part des films en langue étrangère à 1,5% des films diffusés aux États-Unis. De plus, ces films en langue étrangère sont répartis de manière très inégale sur le sol américain. Comme le précisait *Le Monde* en 1999, 60% des américains qui vont voir des films étrangers habitent à Manhattan<sup>15</sup>. L'accès aux cultures et en particulier aux cinématographies étrangères est assez disparate en fonction du lieu de résidence au sein même des États-Unis. Si les États-Unis dominent sur le marché du film, le constat se vérifie également sur les marchés du livre ou celui des œuvres d'art. L'inégalité des échanges au niveau international est incontestable dans bien des domaines et particulièrement sur le marché du film. Les échanges se font entre pays développés et excluent de fait les autres pays. Le risque est alors le suivant: éloigner les cultures typiques des pays les moins développés. La mondialisation inégale des échanges culturels menace les cinématographies nationales, car les productions ne s'exportent pas suffisamment. L'ethnologue Jean-Pierre WARNIER indique dans son ouvrage *La mondialisation de la culture*, que si l'Égypte produisait 70 longs métrages par an dans les années 1960, sa production s'est ensuite effondrée à 5 ou 6 par an dans les années 1990<sup>16</sup>. Il conclut alors en affirmant que la mondialisation des biens culturels est marquée par une inégalité extrême entre pays, au profit des États-Unis. Ceci est vrai sur le marché du film, de la musique ou de l'art, ce qui incite les États à s'organiser pour préserver leurs cultures et leurs valeurs.

(15) *Le Monde*, Samuel BUMENFELD, 8 avril 1999.

(16) *La mondialisation de la culture*, Jean Pierre WARNIER, 1999.





# LA STRATÉGIE D'INFLUENCE CULTURELLE D'HOLLYWOOD

## Le « *Storytelling* »

Le « *Storytelling* », qui vient des États-Unis, c'est l'art de raconter des histoires, sous la forme d'une arme intellectuelle au service des communicants, des responsables du *marketing*, des managers, des hommes politiques, etc. Il repose sur la capacité à susciter l'adhésion des hommes à un projet ou à un produit à travers un scénario et la valorisation de l'émotionnel. Il participe à une forme de « réenchâtement du monde ». Le *storytelling* existe depuis des siècles pour échanger des informations et pour améliorer la compréhension. Mais, c'est depuis les années 1980, avec la mondialisation et l'apparition des nouvelles technologies, notamment celles de l'information et de la communication, que la technique s'est développée dans le monde économique, social et politique. Dans les années 2000, face aux effets de la mondialisation, les théoriciens des grands groupes américains passent du *branding*<sup>17</sup> au *storytelling* afin de se démarquer dans ce monde d'hypercompétitivité. L'objectif est de faire en sorte que le public souhaite non plus un produit, mais l'histoire que le produit représente ; non plus une marque, mais le mythe que ce nom porte. C'est la force éternelle des fictions et des contes. Il s'agit moins de rendre une marque visible que d'enclencher l'engagement du client. Les logos ont cédé leurs places à la *story* et les clients se font le relais de ces histoires sur de nouveaux médias. Cette première application est le « *storytelling marketing* ». Il est utilisé par les marques comme une forme de communication destinée à mobiliser les émotions, donner du sens au travail commun, guider le changement et piloter finalement les pratiques stratégiques de l'entreprise. L'exemple type de cette stratégie est la marque Coca Cola qui aujourd'hui ne vend plus un produit mais une histoire, une personnalité, une image spécifique donnant un cachet à la marque et générant une sorte d'admiration chez le consommateur, construit à partir d'un idéal imaginaire. Fini les logos, les plans stratégiques et les campagnes publicitaires. Place aux séquences narratives, aux personnages, à l'audience... Le but de ces univers narratifs n'est donc pas de convaincre, mais de faire naître une croyance presque religieuse. Le client doit se sentir le héros de l'histoire. Les marques lui permettent de vivre les aventures dont il rêve en lui fournissant le cadre et les accessoires (haute technologie, vêtements...). Chacun peut devenir la star du film.

La mondialisation a aussi fortement contribué à l'utilisation du *storytelling* dans la stratégie de management en entreprise. En effet, l'ouverture des marchés et l'accroissement de la concurrence ont provoqué de nombreux rapprochements entre les principaux groupes. Emportées dans ce tourbillon mondial de cessions-fusions-acquisitions, les principales personnes concernées sont les employés à travers des plans sociaux, l'érosion de leur confort et l'accroissement d'un sentiment d'insécurité. Ce sentiment d'insécurité augmente aussi auprès des principaux partenaires des entreprises comme leurs actionnaires, leurs banquiers, leurs fournisseurs.

(17) Le *branding* regroupe tous les aspects intervenants dans l'image et le contenu de marque d'une entreprise tel que son territoire et son style d'expression, la description de la qualité de ses produits, ses valeurs, ses signes de présence, donc finalement, son logo et sa charte graphique.



Effectivement, la rentabilité étant le maître mot de la gestion d'aujourd'hui, les risques liés aux investissements ou aux crédits fournisseurs doivent d'être limités au maximum afin d'éviter les dépôts de bilan et les pertes financières. C'est pour toutes ces raisons que s'est développé le *storytelling* dans la communication d'entreprise. Il peut être utilisé comme un outil de construction de son identité et de sa culture au niveau de sa communication interne. Notamment, dans le cadre de la gestion de son changement, le *storytelling* permet de convaincre les salariés de la nécessité de celui-ci et les impliquera émotionnellement dans ce changement. Pour ce faire, le management doit être capable de leur raconter une histoire convaincante sur le passé de l'entreprise, sa raison d'être aujourd'hui et ce qui caractérise la vision de l'entreprise et les défis futurs qu'elle devra surmonter. Ainsi, les cadres se sont métamorphosés successivement en managers, en coachs puis en *storytellers*, en même temps que s'opérait une migration de l'autorité. L'influence, les ordres sont voilés et émanent non plus d'un chef, mais d'un récit. Leur exécution découle d'une mise en scène managériale et se doit d'être crédible aux yeux du public et des investisseurs. Voilà donc la transformation plus large du capitalisme industriel en un capitalisme émotionnel qui fait des sentiments des marchandises.

Enfin, le *storytelling* prend une place importante dans le monde politique et cela bien avant son utilisation dans la stratégie *marketing* et managériale des entreprises. Son ancrage dans la vie politique trouve son origine aux États-Unis avec des personnalités comme Ronald REAGAN qui avait en ligne de mire les émotions de ses compatriotes plutôt que leurs opinions, leurs cœurs plutôt que leurs raisons. L'art de raconter des histoires a ensuite été repris par Bill CLINTON et surtout par Georges BUSH junior qui s'appuyèrent largement sur les « *spin doctors* <sup>18</sup> ». Dans cette dynamique, nous comprenons d'autant plus les intérêts des relations entre « l'usine à rêve » et la sphère politique. Si la Maison-Blanche est la résidence présidentielle la plus célèbre au monde et si Le Bureau ovale fait fantasmer jusqu'à l'étranger, c'est bien grâce à la multiplication des mises en scène dans les films et séries américaines. Mais Hollywood et le *storytelling*, c'est avant tout la promotion du « rêve américain », un mode de vie devenu le miroir d'une nation et qui alimente l'inconscient planétaire. La vraie popularisation de l'« *American way of life* » date de l'après-guerre : les vêtements américains, les attitudes américaines, les mythologies américaines deviennent, par le vecteur du film, un point de référence mondial.

(18) Un *spin doctor* est un conseiller en communication et *marketing* politique agissant pour le compte d'une personnalité politique, le plus souvent lors de campagnes électorales.

## Le voyage du héros

Le « Voyage du héros ou Monomythe », est un concept établi par Joseph CAMPBELL et qui pose une base narratologique destinée à construire le voyage initiatique typique d'un héros. On retrouve les différentes étapes de ce concept dans de nombreux récits en particulier dans les œuvres littéraires et l'industrie cinématographique. Le *Voyage du Héros* se déroule en 12 étapes :

### Étape 1 – Le monde ordinaire

La plupart des histoires ont un caractère exceptionnel de par ses personnages, l'époque, le monde où elles se déroulent, etc. La première étape est de montrer le personnage dans le monde dans lequel il vit pour créer un contraste avec la suite de l'histoire.



### **Étape 2 – L'appel de l'aventure**

C'est le moment où le héros est confronté à un problème.

### **Étape 3 – Le refus de l'aventure**

À ce moment de l'histoire, le personnage principal rechigne à changer sa vie. Il hésite à entrer dans l'aventure, car ce qui lui fait face, que ce soit quelqu'un ou une situation, lui fait extrêmement peur.

### **Étape 4 – Rencontre du guide**

Il faut savoir que le personnage seul ne peut appréhender l'aventure dans laquelle il s'embarque. C'est pourquoi à ce moment précis, il y a l'arrivée d'un guide, une personne qui peut lui expliquer les bases, lui donner ses premières armes, pour qu'il puisse continuer l'aventure (objet, discussion, etc.). Le guide n'accompagne pas forcément le héros dans l'aventure mais s'il l'accompagne, le héros devra passer l'épreuve finale seul.

### **Étape 5 – Passage du seuil de l'aventure**

C'est un moment important car c'est le nœud dramatique. L'histoire bascule définitivement. L'aventure du héros commence et il ne peut plus faire marche arrière.

### **Étape 6 – épreuves, rencontres des alliés et des ennemis**

Le personnage est seul face à sa quête. Il ne peut s'en sortir seul. Surtout qu'à ce moment, il rencontre les ennemis qu'il va devoir battre. Il doit donc se trouver des alliés qui connaissent le monde dans lequel il est. Ce monde n'est pas forcément une autre planète, cela peut être un métier, une situation, etc.

### **Étape 7 – Accès à la caverne**

C'est le moment où dans votre scénario le héros va dans un endroit très dangereux où l'objet de sa quête est enfoui et difficile à obtenir. Souvent, cet endroit est sous terre d'où le terme de caverne. D'ailleurs, Campbell explique que dans beaucoup de mythes le héros doit descendre aux enfers pour retrouver l'être aimé ou combattre un ennemi.

### **Étape 8 – Dernière épreuve**

Nous sommes presque à la fin de la quête et le héros doit entrevoir la fin de celle-ci. Il doit frôler la mort, jusqu'à parfois penser que le héros a échoué. Les forces du mal l'ont emporté et rien ne semble dire qu'il y ait un espoir. Cela est un moment très noir dans la narration. Mais le personnage « renaît » ou « réapparaît ». C'est la force de tous les personnages principaux : la renaissance, qui fait justement d'eux des héros.

### **Étape 9 – Récompense**

Le héros a réussi et il détient à présent ce pourquoi il a commencé l'aventure. Cela peut être un objet magique qui va permettre de rétablir l'ordre dans son monde. Mais parfois, cela peut être autre chose : l'expérience, la connaissance, la réconciliation, l'amour, etc.

### **Étape 10 – Le chemin du retour**

Même s'il a réglé la majeure partie de ses problèmes, le personnage n'en est pas encore totalement sorti. L'histoire monte en puissance et le chemin du retour est la partie de tous les dangers. Tous les problèmes de l'aventure liés au monde du héros se règlent dans cette partie.

### **Étape 11 – La résurrection**

Le héros retourne dans son monde ordinaire. Il n'est plus le même car l'aventure l'a transformé (physiquement, intellectuellement, etc.). Chaque épreuve l'a endurci, transformé ou donné de l'expérience. Il peut désormais affronter son monde sans crainte.

### **Étape 12 – Retour avec l'objet de la quête**

Le héros est de retour dans son monde. Mais maintenant il possède l'expérience ou l'objet qu'il a ramené de son aventure.



## Le soutien des marques américaines

Hollywood est au service de l'industrie américaine à travers des films comparables à des publicités à grand budget où l'histoire n'est parfois qu'un prétexte pour créer le besoin de consommer.

Avec le *storytelling* de marque et l'évangélisation pour l'usage de produits du futur, Hollywood est devenue la plus efficace agence de publicité au monde au service de l'industrie américaine.

Pour soutenir les marques, les sociétés de production utilisent notamment une technique très ancienne mais particulièrement efficace à savoir : le placement de produit. Le phénomène n'est, en effet, pas nouveau puisqu'en 1898, Georges MÉLIÈS avait déjà découvert les avantages commerciaux dans les films. Mais cette pratique a connu un véritable engouement près de 100 ans plus tard lors de la sortie du film *E.T* de Steven SPIELBERG en 1982. Dans une des scènes, en particulier, on voit le petit extra-terrestre, personnage principal du film, manger des bonbons *Reese Pieces*. Dans les trois mois suivant son apparition dans le film, la marque a vu ses ventes progresser de plus de 60%.

Depuis, le placement de produits est omniprésent dans les films allant même jusqu'à devenir un palmarès. Les « *Brandcameo Product Placement Award* » ne récompensent, en effet, pas un bon montage ou une performance d'acteur, mais bien le palmarès des placements de produits effectués par les marques dans les films. En 2014, parmi 35 films nommés aux Oscars, on pouvait découvrir une moyenne de 13,3 placements de produits par film. Et le grand gagnant était *Apple*, devant deux institutions que sont le conglomérat *Sony*, propriétaire de *Columbia* et la multinationale *Coca Cola* qui fut également actionnaire de cette même société de production. Cette technique *Coca Cola* l'utilise notamment depuis 1933 (voir annexe). La firme a su utiliser le cinéma pour faire passer des messages : *Coca-Cola* comme un symbole de masculinité (*Bonnie and Clyde*), *Coca Cola Light* comme la boisson des jeunes, etc. La firme est tellement présente dans les films qu'elle devient même partenaire pour la première fois d'un film primé aux Oscars « *Millions Dollar Baby* ».

Le placement de produits présente des intérêts pour les deux parties, ce qui explique son développement constant. Pour le producteur, c'est une source de financement non négligeable. Au-delà de la production même, les budgets additionnels apportés par le placement de produits permettent parfois de financer jusqu'à 25% du budget du film. De leur côté, pour les annonceurs, il représente une alternative aux autres moyens de communication saturés. Des études ont d'ailleurs montré que le consommateur était moins méfiant lors de la projection d'un film et que le taux de mémorisation était, de ce fait, plus élevé. Pour les entreprises, il s'agit donc d'un moyen efficace de promouvoir sa marque ou ses produits (pour un lancement notamment) tout en ciblant ces interlocuteurs.

Il existe différents type de placement de produit :

- Le placement classique où le nom du produit ou de la marque est clairement cité et intégré au scénario tels que *BMW*, partenaire de trois aventures de *James Bond*, ou encore *Mercedes* dans *Men in black II* (2002).



- Le placement institutionnel où le nom de la marque fait partie du décor. Ce type de placement peut parfois prendre une forme plus proéminente: lorsqu'un des acteurs prononce le nom de la marque, sans pour autant que le produit ou le service ne soit utilisé. C'est le cas des marques *MTV* et *Cadillac*, qui sont ainsi clairement citées dans *Austin Powers in Goldmember* (2002).
- Le placement évocateur où seul le produit est visible sans représentation de la marque comme par exemple, le code couleur (noir et doré) de la pile *Duracell* utilisée par l'un des acteurs principaux, Laurence FISHBURNE, dans *Matrix* (1999).
- Le placement furtif où la marque n'est pas clairement citée ou vue, pendant toute la durée du film. Les produits qui apparaissent à l'écran restent anonymes et contrairement au placement évocateur, leur identification n'est pas facile. Par exemple, *Dell Computers* était partenaire du film *Minority Report*, sans pour autant que l'on puisse reconnaître la marque des ordinateurs ou des autres matériels informatiques visibles à l'écran.

Très récemment, on a vu naître une nouvelle forme de placement de produits. Il s'agit du produit lui-même qui devient le personnage principal. On note par exemple le film *Lego* qui a vu ses ventes décoller après la sortie de son film. La célèbre marque danoise avait déjà préalablement utilisé le cinéma pour booster ses ventes en surfant sur la vague du succès *Harry Potter* pour vendre une palette de figurines et de briques tirée de la saga.

Les produits dérivés constituent, en effet, un profit supplémentaire pour les marques, les sociétés de production voir même le réalisateur lui-même. Pour ne citer qu'un exemple, on parlera de la fameuse saga *Star Wars*. Georges LUCAS, dans les années 1970 avait signé un contrat avec la *20th Century Fox* dans lequel le cinéaste indiquait renoncer à certains avantages financiers, préférant toucher l'intégralité des recettes issues des produits dérivés. Une belle affaire pour ce businessman puisque l'on sait la marque «*Star Wars*» a rapportée plus de 27 milliards de dollars dont 4,3 milliards au box-office, 3,7 milliards pour la vente de DVD, 2,9 milliards pour les jeux vidéo, 1,8 milliards pour les livres et 12 milliards de dollars pour la vente de jouets ! Et ce *business* hautement lucratif continue de rapporter gros puisque, outre des figurines toujours plus élaborées fin 2013, *Fox Pathé Europa* sortait un coffret *blu-ray* des six films de la saga avec plus de 40 heures de contenus inédits. De son côté, la maison d'édition *Nathan* a édité un coffret «*Star Wars: les secrets de la galaxie*», renfermant plus de 1 000 documents, depuis le premier film de 1977 au jeu vidéo *The Old Republic*, en passant par la série télé *The Clone Wars*.

## Les campagnes marketing

Aujourd'hui et en raison de l'explosion des coûts de production, les studios américains portent une très grande attention à concevoir leurs films pour un public universel. Les réalisateurs n'ont plus vraiment la mainmise sur leurs films. Un service marketing contrôle le scénario, décide du titre du film, réalise des projections tout au long de la réalisation. Ils vont même aujourd'hui jusqu'à tester leur propre campagne marketing. Souvent le réalisateur ne connaît pas la fin de son histoire.



Le film «*Liaisons dangereuses*» possédait, par exemple, plus de 5 fins différentes avant de sortir en salle. Selon Nadia BRONSON, ancienne directrice *marketing* d'*Universal Studio*, pour qu'un film fonctionne il faut avant tout: «*action, adventure, love interest and spécial effect*». À cela, on y ajoute quelques stars et surtout une très bonne campagne *marketing*.

Il faut, en effet, faire la promotion de son film et créer «du buzz». Les acteurs de films s'engagent donc lors d'un contrat à représenter les marques, à réaliser des plateaux télévisions et promouvoir la société de production. Plus récemment, les sociétés de production ont mis en place une nouvelle forme de promotion: le *Transmedia-storytelling*. À travers, l'outil de communication qu'est internet et notamment les réseaux sociaux (*Twitter, Youtube, Facebook, etc.*), ils créent une histoire autour de l'histoire brouillant parfois les frontières entre l'irréel et le réel. L'objectif de cette méthode est de créer le suspense, stimuler l'envie et faire participer les spectateurs qui sont bien souvent, avant tout des internautes. Un exemple récent de cette stratégie est le film «*The Dark knight rises*». Un an avant sa sortie, *Warner* a créé un site internet dédié au film contenant des fichiers audio énigmatiques pour capter l'attention. Peu de temps après, ils ont officialisé un compte *Twitter* pour fédérer les fans postant des images des nouveaux méchants. Ils ont même diffusé des vidéos sous la forme d'un journal semblant réel via un faux site *Youtube*. Mais l'exemple marquant de cette stratégie est la mise en place d'un *Alternative Reality Game (ARG)* où les internautes du monde entier peuvent participer à un jeu qui se passe à la fois dans le monde virtuel et réel et permet ainsi d'accéder à de nouvelles informations sur le film. Cette méthode s'est enfin terminée par une campagne *marketing* habituelle avec les acteurs. Résultats: le film a enregistré la troisième meilleure performance au box-office lors du premier week-end d'exploitation. Le film a également généré plus de 448 millions de dollars aux États-Unis et 1,1 milliards de dollars au niveau mondial.

C'est ainsi que le cinéma s'introduit également à travers nos réseaux sociaux<sup>19</sup>.

(19) À noter que *Star Wars* aujourd'hui sous la tutelle de *Disney* utilise la même stratégie pour valoriser la saga n°7.

## L'impact économique

En 2013, le box-office des films sortis aux États-Unis a atteint 10,9 milliards de dollars (+1% par rapport à 2012), soit 30% des recettes mondiales générées par le 7<sup>e</sup> Art dans le monde<sup>20</sup>. Avec *Iron Man 3*, *Disney* s'était offert le meilleur résultat au box-office dans le monde avec 1,2 milliards de recettes obtenues. Ce chiffre lui a permis de dépasser pour la première fois, avec *Times Warner*, les 3 milliards de dollars de box-office à l'international. Selon la *MPPA*, l'industrie des films et de la télévision a généré cette même année plus 302 000 emplois directs et 47 millions de dollars en termes de salaires. Mais à cela, il faut ajouter tous les emplois indirects créés pour chaque film (hôtels, traiteurs, menuisiers, ventes de DVD, etc.). Cela représenterait 1,9 millions d'emplois et 113 milliards de dollars en salaire toujours selon le *MPPA*. Ce marché a également un impact bénéfique sur le secteur public puisque, chaque année, il reverse 16,1 milliards de dollars d'impôts à l'État américain. Mais l'impact économique réel du cinéma ne se limite pas là. Comme le déclarait le Président OBAMA en novembre 2013, il est même le «*moteur de l'économie américaine*» dans tout son ensemble.

(20) Source: Les Echos





Selon le Classement *Fortune Global 500*, aujourd'hui 133 entreprises des 500 plus importantes entreprises mondiales tout secteur confondus sont américaines. Dans ce classement, on retrouve les trois entreprises dont les marques sont les plus présentes dans les films : *Apple* (15<sup>e</sup> position), *Sony* (105<sup>e</sup>) et *Coca Cola* (224<sup>e</sup>). Lorsque l'on sait que le groupe *Coca Cola* vend plus de 1,8 milliards de bouteille chaque jour dans le monde, il n'est pas s'en penser que sa stratégie de placement de produits depuis 1933 a eu un impact fort sur la consommation mondiale.

La culture américaine est, en effet, omniprésente dans les modes de consommation et il est donc certains que la stratégie d'influence culturelle menée par ces entreprises puissantes structurées que sont les conglomérats y contribue énormément et se répercute sur l'ensemble de son économie dont les revenus réels sont inestimables.

## L'exemple de la stratégie *Disney*

La stratégie d'influence culturelle de *Disney* repose sur plusieurs fondamentaux :

- **La création d'une symbolique, d'un message, d'une narration tournée vers le divertissement :** dès ses débuts *Disney* met en scène des personnages jeunes s'amusant entre eux et crée des mondes imaginaires et des narrations de rêve, et tout cela contribue à la promotion des loisirs. Chaque film de *Disney* est une *storytelling*, une « arme de distraction massive » destinée à influencer les spectateurs pour la promotion de symboliques qui seront ensuite rendues « vivantes ».
- **L'utilisation de divers médiums :** en mettant en scène ses narrations, *Disney* permet aux spectateurs de toucher voir de s'appropriier ces mondes imaginaires. Grâce à l'attraction envers ces symboliques, le spectateur devient donc consommateur avec les produits dérivés, mais également visiteur avec les parcs à thème. *Disney* fait vivre ses univers narratifs. Par exemple, *Disneyland Paris* a accueilli 16 millions de visiteurs en 2012, le mettant en première place des destinations touristiques en Europe.
- **Cibler des personnes de tout âge :** les enfants sont la première cible de *Disney*. En effet, sur eux, il est facile de formater un idéal à travers les films car, ils n'ont aucun recul critique. À travers les enfants, il s'agit aussi de toucher également les adultes car, pour Walt DISNEY « les adultes sont juste des enfants qui ont grandi ». À travers ses narrations créatives, la compagnie a su toucher un public très large qui de génération en génération a gardé un attrait pour les personnages, les histoires et le monde de *Disney*.
- **Une référence dans la culture commerciale mondiale :** l'entretien transgénérationnel de sa magie autour de son univers s'est fait au niveau mondial en diffusant ses films et ses émissions télévisées à l'étranger. Ainsi, l'univers *Disney*, et tout ce qui en découle, ne touche pas seulement les États-Unis mais également l'Europe et plus récemment les pays émergents comme la Chine ou la notoriété des symboliques *Disney* est toutefois moins marquée due à de grands écarts culturels, une ouverture aux loisirs qui reste encore très récente et un amusement en famille qui n'est pas encore créée dans les mœurs.

- ➔ **Publicité et marketing de masse**: pour *Disney* l'omnimarketing est la clé. La compagnie ne se contente pas d'utiliser un seul canal de promotion pour ses activités mais fait de la pub *online*, *offline*, utilise l'*email marketing*, les réseaux sociaux, les nouveaux outils numériques (tablettes, smartphone), les produits promotionnel dans les paquets de céréales ou les *fastfoods*, etc. L'important c'est que l'on connaisse *Disney* et que l'on en parle. Puis, les activités commerciales sont toutes conçues pour se renforcer : les magasins promeuvent les produits, qui eux-même promeuvent les parcs d'attraction, qui eux même promeuvent les émissions TV, qui elle-même promeuvent l'entreprise *Disney*. Là où c'est intéressant c'est que ce cheminement se déroule avant même la sortie d'un film car certains produits dérivés arrivent sur le marché avant sa sortie. Les produits vont donc faire la pub du film, le film va faire la pub des produits dérivés...la boucle est lancée. Il y a de multiples exemples pour illustrer cette stratégie :
  - *Hercule* (1997): l'éloge de la consommation de produit est directement intégré dans le film où une séquence fait l'apologie du consumérisme lié au personnage principal.
  - *Toy Story* (1995): rien de mieux qu'une histoire de jouet pour faire consommer des jouets aux spectateurs...
- ➔ **Un contrôle de son image**: la politique de la firme s'accompagne d'un contrôle très strict de l'usage de ses personnages. En effet, l'actif le plus précieux de *Disney* est l'attrait du public pour ses productions à caractère artistique et émotionnel. Toute utilisation dégradée ou irrespectueuse de ses narrations pourrait entraîner la perte de ces valeurs.
- ➔ **Un contrôle de son marché**: *Disney* a toujours un œil sur les nouveaux marchés et les tendances du divertissement car, la compagnie souhaite garder le monopole de la culture enfantine. Cela induit l'achat de sociétés rivales comme *Pixar*. Elle se concentre aussi sur d'autre univers en rachetant par exemple *Marvel* dont les personnages comme *Spider Man*, *Iron Man*... font partie de la culture enfantine.
- ➔ **Un élargissement de son marché**: en rachetant *Marvel*, il ne s'agissait pas seulement de garder le monopole de la culture commerciale enfantine, mais aussi d'augmenter sa galerie de personnages et d'arriver à cibler des audiences plus matures avec le succès des *Blockbusters Marvel*. L'acquisition de *Lucasfilm*, donc de l'univers *Star Wars*, s'inscrit d'ailleurs dans cette dynamique. Cet élargissement se traduit aussi par la conquête de nouveaux marchés d'un point de vue géographique avec son développement dans de nouveaux pays comme la Chine où *Disney* construit des parcs (Hong Kong en 2005 et Shanghai prévue pour 2016).

Ainsi, la puissance de *Disney* reflète la force du capitalisme culturel fondé sur la commercialisation des productions créatives. Son objectif est véritablement de s'insérer dans les mœurs en devenant un phénomène social fort, et c'est plutôt réussi. On pourrait comparer la stratégie de *Disney* à ce que Frédéric MARTEL appelle « le *Mainstream* », se traduisant comme « courant dominant », « plaire au plus grand nombre » ou plus trivialement encore « effet de mode ».

Les stratégies mises en place par les *Majors* pour dominer le marché mondial contrastent largement avec le cinéma français qui pendant de nombreuses années à orienter sa stratégie sur la notion d'« exception culturelle ».



# LE CINÉMA FRANÇAIS

## L'histoire du cinéma français

### Les origines du cinéma en France

En 1895, Auguste et Louis LUMIÈRE inventent le « cinématographe » qui est à la fois une caméra de prise de vue et un projecteur de cinéma. Celui-ci vient concurrencer le Kinétoscope de Thomas EDISON. Le 28 décembre 1895 a lieu la première projection cinématographique publique et payante au Grand Café à Paris. Cette date marque le début du cinéma spectacle populaire de masse. Les films qui étaient principalement consacrés à des événements ou des scènes de vie. C'est alors que Georges MÉLIÈS, professionnel du spectacle va réaliser des petits films avec scénario dans lesquels il met en scène des trucages. Il crée également le premier studio de cinéma français. Après Méliès, au début des années 1900, Charles PATHÉ et Louis GAUMONT créent aussi leurs grands studios. Au début, les films sont vendus au mètre à des forains pour toucher un public populaire. Mais très vite, Pathé et Gaumont décident de louer les films aux exploitants de sociétés concessionnaires ce qui pose les bases de la diffusion moderne en salle et du système production/distribution/exploitation.

Le premier conflit mondial rompt la prospérité artistique et économique et remet en cause la suprématie du cinéma français. La production est interrompue car, les studios sont réquisitionnés par l'armée, les ouvriers mobilisés et le prix de la pellicule est multiplié par trois. Peu à peu, les États-Unis prennent une place prépondérante dans la production cinématographique et avancent techniquement.

Après la première guerre mondiale (dans les années 1920), on assiste à la naissance d'une réflexion sur l'esthétique cinématographique qui aura une influence très importante sur les cinéastes de ce que l'on appelle l'avant-garde française. Les artistes s'emparent du cinéma avec l'utilisation de plans stylisés, d'effet de montages audacieux, la juxtaposition de scènes provocatrices ou absurdes. Il y a dans cette avant-garde des mouvements surréalistes mais également des mouvements plus sociaux avec une vocation documentaire.

### L'Âge classique

L'arrivée du parlant a des effets considérables sur la qualité de projection mais également sur les sujets traités. Le cinéma des années 1930 reflète les états d'âme du peuple français à travers le réalisme poétique et le réalisme noir d'avant-guerre. Les cinéastes créent des chefs d'œuvres au style lyrique prononcé sous l'influence de la littérature populaire. À la même époque, on peut noter la création de la



Cinémathèque française par Henri LANGLOIS pour conserver les films. Malgré cette richesse artistique, Pathé fait faillite en 1939 et Gaumont dépose le bilan en 1938 avant d'être renfloués par les banques. La production s'émiette alors en de multiples sociétés.

La seconde guerre mondiale ne va pas arranger les choses car, la censure militaire traque tout ce qui va à contresens de la propagande de Vichy.

Une partie de la profession se réfugie en zone libre ou quitte la France. En zone occupée, la production très contrôlée se réfugie dans un cinéma d'évasion et de genre (comédie, policiers, historiques...). L'ensemble est produit par *Continental Films*, une société de production allemande. L'époque de Vichy est aussi marquée par la mise en place en 1940 du Comité d'Organisation des Industries du Cinéma (COIC) avec, pour la première fois, l'intervention du pouvoir politique pour encadrer l'industrie et le commerce des films. Cette période et jusqu'à la fin de années 1950 est un moment charnière dans la prise de conscience par les contemporains de la nécessaire présence de l'État dans les questions culturelles.

### La culture du cinéma (1945 à 1968)

À la Libération, le COIC est remplacé d'abord par un Office Professionnel du Cinéma (OPC). Puis, le Centre National de la Cinématographie (CNC) est créé le 25 octobre 1946 d'une concertation entre les pouvoirs publics et les professionnels du cinéma. Le CNC est un établissement public doté d'une autonomie financière qui encadre le cinéma sur le plan législatif et réglementaire sous l'autorité d'un ministre (il contrôle les finances, aide à la production et à la diffusion des films). Sa création est aussi la conséquence de l'accord Blum-Byrnes, entre la France et les États-Unis, qui ouvre le marché français aux longs métrages américains. Cet accord, signé le 28 mai 1946 par le Secrétaire d'État des États-Unis James F. BYRNES et les représentants du gouvernement français, Léon BLUM et Jean MONNET, liquide une partie de la dette française envers les États-Unis après la seconde guerre mondiale (deux milliards de dollars). Un des avenants de l'accord est la fin du régime d'interdiction des films américains, imposé en 1939 et resté en place après la Libération, aboutissant ainsi à un abandon du quota de films américains et à une exclusivité accordée aux films français quatre semaines sur treize. Pour le secteur cinématographique français, il s'agit d'un moyen pour les Américains de diffuser l'«*American way of life*» à une population pouvant être tentée par le socialisme et de favoriser l'industrie cinématographique hollywoodienne. La création du CNC avait donc aussi un but de protection de la création cinématographique française.

C'est à cette époque que le cinéma commence alors à véritablement émerger comme un élément culturel. Des clubs d'amateurs se mettent en place, des magazines spécialisés sont créés (*Revue du Cinéma*, *Les Cahiers du Cinéma*, etc.) et de nombreuses salles sont labellisées «*Art et Essai*». C'est la naissance de la cinéphilie.

Le 24 septembre 1948, le *Journal Officiel* publie la première loi d'aide du CNC aux producteurs de films français et aux exploitants de salle grâce à un fonds d'aide alimenté par la taxe spéciale additionnelle (connue aujourd'hui comme la taxe sur le prix des entrées aux séances organisées par les exploitants d'établissements de spectacles cinématographiques). André MALRAUX va ensuite



poursuivre cet effort de relance par une politique d'aide au cinéma. En 1959, il prend la tête d'un nouveau ministère créé par Charles De GAULLE, il s'agit du ministère des Affaires culturelles dont l'objectif est le rayonnement mondial de la France par la Culture. La politique culturelle d'André MALRAUX est « de rendre accessible les œuvres capitales de l'humanité, et d'abord de la France, au plus grand nombre possible de Français, d'assurer la plus vaste audience à notre patrimoine culturel et de favoriser la création de l'art et de l'esprit qui l'enrichissent ».

Ainsi André MALRAUX va faciliter l'accès à la réalisation des jeunes cinéastes ans passer par le parcours traditionnel de la profession. Le changement de société et de mœurs, le désir de transformer le cinéma et de rompre avec le passé, va donc faire naître une nouvelle génération de cinéastes dont les plus connus sont François TRUFFAUT, Éric ROHMER, Agnès VARDA, Jean EUSTACHE, Jacques RIVETTE, Claude CHABROL et Jean-Luc GODARD. Ils constituent le cœur du mouvement appelé « Nouvelle Vague ». Il s'inscrit dans le contexte historique de l'époque et traduit les mouvements de société : début des Trente Glorieuses, des révoltes étudiantes, guerre d'Algérie, Mouvement de libération des femmes. Le cinéma se fait alors miroir de l'époque alors qu'il était jusqu'à maintenant relativement dépourvu de créativité et d'originalité, se contentant souvent d'être un simple support au roman. Les jeunes cinéastes de la *Nouvelle Vague* ont bousculé les règles en revoyant tous les fondements du cinéma souhaitant lui donner le statut d'un art à part entière. Malgré cela, on assiste à un étrange paradoxe qui est d'un côté la naissance d'un courant cinématographique drainant un public large et de l'autre une diminution des fréquentations en salle qui marque les débuts de la crise du cinéma français.

### La crise du cinéma français et la télévision

Avec le développement de la télévision, qui est devenu un phénomène de masse tant sur plan de la diffusion que sur l'achat de téléviseurs, et l'accroissement de son rôle de coproducteur dans le financement des films, le cinéma est très affecté. En effet, l'ORTF obtient en 1972 une carte de producteur agréé par le CNC lui permettant d'intervenir dans le montage financier des films de cinéma. Le nombre de salles de quartier diminuent, de nombreux exploitants indépendants disparaissent et les ciné-clubs sont boudés. De plus, le marché des vidéocassettes en plein essor n'aidera pas le cinéma à affronter cette crise.

D'autre part, deux grands groupes se constituent avec un développement des complexes multisalles : *Pathé-Gaumont* et *UGC*. C'est la mutation du cinéma français qui s'accompagne d'une augmentation de la vitesse de rotation des films programmés, pénalisant les œuvres sans relais promotionnel. En 1986, pour la première fois, l'audience des films américains dépasse celle des films français. En 1988, la télévision devient le premier producteur de films en France et la création de nouvelle chaîne (*M6*, *France 5*, *Canal+*) confirmera le déplacement des spectateurs vers le petit écran.



# Les spécificités du cinéma français

## La notion d'auteur

Dans les années 1950, à l'époque de la *Nouvelle Vague*, l'auteur est identifié au réalisateur. C'est une vision typiquement française qui repose sur l'idée que les œuvres ne sont pas des marchandises. Elle permet au cinéma français encore aujourd'hui de créer des œuvres très diverses, qualifié de cinéma «d'Art et Essai». Ce cinéma est tourné davantage sur la réflexion que sur l'émotion et le divertissement proposé par le cinéma dit «populaire» ou «commercial».

## L'engagement des pouvoirs publics

Si le cinéma français résiste toujours au cinéma américain, il le doit à un passé très prestigieux avec une abondance de talents mais aussi à l'appui des pouvoirs politiques et à un système de financement unique et original. En effet, depuis le régime de Vichy, l'État s'est engagé à participer au financement des films français par l'instauration d'un système d'avance à la production, la TSA (*taxe spécifique sur le prix du billet* - 11 %) qui est reversée au producteur, réalisateur et auteur de films français. Par ailleurs, la mise en place en 1985 des SOFICA, Sociétés de Financement de l'Industrie Cinématographique et de l'Audiovisuel, permet le soutien financier des films français. Les SOFICA constituent des sociétés d'investissement destinées à la collecte de fonds privés consacrés exclusivement au financement de la production cinématographique et audiovisuelle. À noter aussi, la présence d'un autre organisme dans le système français, il s'agit de l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles. L'IFCIC est un établissement de crédit agréé qui a reçu mission du ministère de la Culture et du ministère de l'Économie et des Finances de contribuer au développement, en France, des industries culturelles, en facilitant pour ces entreprises l'accès au financement bancaire. Ainsi, les producteurs supportent selon les années un «reste à financer» de 9,9 % à 18,3 % des budgets. Ce solde représente en réalité les frais généraux, le salaire du producteur et le montant des imprévus de tournage plus ou moins consommés. Sur huit années de production de 2004 à 2011, les grandes sources de financement de la production s'établissent autour des moyennes suivantes :

- Les à-valoir des distributeurs est d'environ 19,5 % avec une fluctuation de 12,6 % à 24,5 % entre 2004 et 2011 dépendant essentiellement du nombre de grosses productions mises sur le marché l'année considérée.
- La part de la télévision oscille autour de 20 % pour la télévision payante et de 13 % pour la télévision gratuite. La télévision couvre ainsi selon les années de l'ordre d'un tiers des coûts de production.
- Les SOFICA financent de 4 à 5 % des devis.
- Les apports étrangers ont diminué sur la période étudiée passant de 16,3 % en 2004 à 9,6 % en 2011.
- Les aides publiques nationales, régionales et européennes ainsi que le crédit d'impôt couvrent selon les années de 14,6 % à 21 % des coûts.





Globalement, les aides publiques et les financements privés couvrent en moyenne 85,4% des coûts de la production française. Le système de financement du cinéma français est décrit dans la cartographie intitulée « financement de l'industrie cinématographique française : liens entre sphère publique et sphère privée » (en annexe).

L'engagement des pouvoirs publics s'inscrit également dans la diffusion des films français avec la création d'*Unifrance* en 1949. *Unifrance* est une association loi 1901 affiliée au CNC et regroupant des producteurs, exportateurs, cinéastes, acteurs et agents artistiques. L'organisme est chargé de la politique de soutien au cinéma français sous l'autorité conjointe du ministère de la Culture et de la Communication et du ministère des Affaires étrangères et européennes. *Unifrance* a plusieurs rôles :

- Expertise des marchés internationaux et de leurs évolutions afin de suivre dans 50 pays la carrière des longs métrages français en salles et à la télévision tout au long de l'année.
- Accompagnement et soutien des films français sur les marchés internationaux, de leurs ventes à leurs distributions.
- Organisation des manifestations dédiées au cinéma français (festivals).

*Unifrance* possède par ailleurs des implantations à New York, Tokyo, Mumbai et Pékin servant de relais à la promotion du cinéma français et permettant par ailleurs de mener à bien des initiatives spécifiques au pays.

## Le rôle des télévisions

L'émergence de la télévision a constitué, pour l'exploitation et la distribution des films, la source majeure de difficultés en détournant massivement les spectateurs des salles obscures. En revanche, son besoin d'images et de films a aussi représenté une opportunité extraordinaire pour les producteurs et les techniciens dans leur ensemble. C'est pourquoi, aujourd'hui la télévision joue un rôle à la fois en tant que diffuseur et au niveau de la production. C'est lors de la création de *Canal Plus* que ce rôle s'est accentué car, cette chaîne payante peut diffuser en exclusivité des films récents (dont 50% d'origine française), en échange de quoi elle doit participer à la production française. De plus, un pourcentage est prélevé sur son chiffre d'affaires pour rénover les salles de cinéma. Les autres chaînes de télévision consacrent 3% de leurs ressources à la coproduction ou à l'achat des droits de diffusion. Ce système de financement est unique au monde, et permet dans les faits d'instaurer des quotas qui protègent l'industrie audiovisuelle française. Aujourd'hui, *Canal Plus* est considéré comme l'un des moteurs du cinéma français, il faut donc rester vigilant car, son affaiblissement pourrait avoir de graves conséquences sur l'industrie du cinéma français.

## Économie du cinéma français

En France, le concept d'«exception culturelle» tente de protéger la culture d'une économie totalement libérale. Ce concept français repose sur l'idée que la culture ne saurait, en raison des enjeux qui s'attachent à la création et à la diffusion des œuvres, être intégralement soumise aux règles du droit commun et de l'économie de marché. Sans nier la dimension économique de la culture, l'exception culturelle vise à reconnaître et protéger sa dimension éthique, politique et sociale. C'est donc de cette manière, grâce à la singularité de ces films, et à son système de financement hexagonal décrit précédemment que le cinéma français représenterait aujourd'hui la seule alternative crédible européenne du cinéma mondial.

L'année 2014, d'ailleurs, en montre ces capacités. Marqué par un regain d'activité avec 208,43 millions d'entrées (hausse de 7,7%), la fréquentation des films français a augmenté de 40,2% pour atteindre 91,62 millions d'entrées soit le plus haut un niveau depuis 30 ans. La part des films français a donc représenté 44% des films sur le marché national (contre 45% pour les films américains). À l'international, le cinéma français a su s'imposer également en réunissant 111 millions de spectateurs. 70 films français ont été diffusés à l'international et 14 ont réussi à dépasser la barre des 1 million d'euros.

Plus de 53 millions de spectateurs ont notamment choisi *Lucy*, un *blockbuster* réalisé par le plus américains des réalisateurs français: Luc BESSON. Chaque année, les films français représentent entre 1% et 5% de part de marché aux États-Unis.

Néanmoins, ces quelques bons résultats restent à nuancer avec un déficit commercial qui se creuse chaque année et qui remet en cause le cinéma français et tout son système de financement. La France produit, chaque année, 250 films mais seulement 1/10 est rentable. Le budget moyen de la production d'un film français s'est vu être multiplié par 3,5 en vingt ans (soit 4,70 millions d'euros en moyenne). Pourtant, les recettes générées ne sont pas toujours proportionnelles à ces investissements et sont très incertaines suivant les films. L'argument qui consiste donc à dire que les coûts de production du cinéma hollywoodien, quatre fois supérieur expliquent sa suprématie ne peut être une explication valable puisqu'un gros budget de fabrication peut déboucher sur un échec et vice-versa. À talent et scénario égal, il est évident que le coût de production aura un impact. Mais cela ne fonctionne pas toujours. Le film «*Harry, un ami qui vous veut du bien*» a ainsi réalisé plus de 2 millions d'entrée pour un budget estimé à seulement 2,90 millions d'euros.

La principale force du cinéma hollywoodien réside dans sa logique d'amortissement, là où la France a une stratégie de préfinancement. Le cinéma américain peut compter d'une part sur un marché national important et unique et sur une stratégie d'exportation offensive. À la différence de la France, les budgets de distribution sont directement intégrés au début du film. En France, il sort chaque semaine une dizaine de film. Il faut savoir qu'un spectateur se rend au cinéma souvent plus par loisir que pour un réalisateur. Il a donc tendance, lors de son choix, à minimiser son risque en allant voir un film dont il a entendu parlé. La force des États-Unis réside donc dans l'impact de ces campagnes *marketing*.



Le cinéma français doit faire face également à d'autres menaces que sont le téléchargement illégal et les nouveaux moyens de diffusion dont les exemples récents sont *Netflix* et *Amazon*. Ainsi, c'est aujourd'hui tout le système de financement qui est remis en cause face à l'essor du numérique. Selon le CNC, dans l'économie nationale le cinéma représenterait 0,4% du PIB national français soit 7,5 milliards d'euros et emploierait chaque année plus de 110 000 personnes. Il est donc primordial de mettre en place une stratégie contre-offensive pour que le cinéma français continue à se développer.

## STRATÉGIE FRANÇAISE D'INFLUENCE CULTURELLE

La singularité et la diversité des films français donnent à la France une renommée internationale presque naturelle. Néanmoins, les mutations du marché, ajoutées à une stratégie offensive et inégale d'Hollywood, remettent en cause chaque année son équilibre. Il s'agit donc dans cette partie de proposer des solutions qui pourraient permettre de contrecarrer la suprématie d'Hollywood en faveur du cinéma français.

### PROPOSITION 1

#### **Réformer le Crédit d'Impôt International (C2I)**

Une première proposition serait de réformer le crédit d'impôt, dit «Crédit d'Impôt International» ou C2I, instauré au profit des entreprises de production exécutives soumises à l'impôt sur les sociétés au titre de certaines dépenses engagées dans le cadre d'œuvres cinématographiques ou audiovisuelles produites par un producteur étranger. La France se mesure à la concurrence de nombreux pays, notamment d'Europe centrale ou méditerranéens, qui grâce à un coût de main d'œuvre beaucoup plus bas offrent des coûts de production très largement moins inférieurs. Sauf à bouleverser le marché du travail, les marges de progression ne sont pas à rechercher dans ce domaine. La France est aussi en concurrence avec des pays qui ont mis en place des dispositifs d'incitation fiscale particulièrement performants et qui offrent souvent au producteur de films un meilleur rendement pour que le C2I, mis en place dans le cadre de la loi n°2008-1425 du 27 décembre 2008 de finances 2009 (*art. 131*) et a été plusieurs fois réformé.

Conçu pour inciter les entreprises de production françaises et étrangères à réaliser le tournage et les travaux de post-production des œuvres en France, pour développer l'emploi des techniciens et des ouvriers de la filière, pour favoriser le recours aux industries techniques établies en France et pour assurer la diversité culturelle en soutenant les premiers films ou les œuvres plus



difficiles, le C2I a globalement atteint son objectif, notamment en renforçant l'attractivité de la France pour la production d'œuvres étrangères sur son territoire. Toutefois, les stratégies fiscales de nombreux pays sont de plus en plus concurrentielles. Rappelons qu'avant la réforme votée par le Parlement en 2012, le Royaume-Uni recevait près de la moitié des tournages américains à l'étranger. Dix fois plus que la France !

La lecture d'un récent rapport du CNC nous montre ainsi que plusieurs pays disposent de systèmes d'incitation fiscale beaucoup plus performants que la France, que ces dispositifs soient des crédits d'impôt ou des dispositifs incitant à l'investissement privé dans la production cinématographique et audiovisuelle, comme en Belgique. Qu'ils soient un crédit d'impôt, comme au Canada, ou une réduction d'impôt comme en Hongrie, voire un système mixte où le producteur de films peut trouver un système de crédit d'impôt et un dispositif de déduction fiscale, comme au Royaume-Uni. Si la France veut améliorer sa position et attirer plus de tournages de productions étrangères, elle doit revoir l'assiette, déjà élargie aux frais d'hébergement des équipes artistiques depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013, le taux du C2I, qui est actuellement de 20% et qui pourrait être fixé à 30%. Elle doit également augmenter le plafond, fixé aujourd'hui à 20 millions d'euros par film et dont le relèvement significatif pourrait notamment attirer dans notre pays la production d'œuvres d'animation ou qui ont recours à d'importants effets numériques spéciaux permettant ainsi aux studios français de se développer dans un domaine où leur excellence est déjà reconnue et qui est générateur d'emplois à valeur ajoutée technologique importante.

Moins d'une cinquantaine de collectivités locales interviennent aujourd'hui en apportant des aides aux tournages de productions cinématographiques, qu'elles soient françaises ou d'origine étrangère. Cette intervention prend le plus souvent la forme d'une aide logistique au tournage. Réunis dans le réseau Film France, les bureaux d'accueil des tournages ou commissions locales assurent l'accueil de tournage et un meilleur recours aux ressources locales: techniciens et artistes, lieux de tournage et prestataires. À titre d'exemple, la Commission du Film de Bourgogne accompagne les équipes de production et propose des services gratuits tels que le repérage de décors et l'accès à des fichiers de comédiens, techniciens, figurants et prestataires locaux. Ses interventions viennent en complément du fonds régional d'aide à la production. Elle a ainsi participé à l'accueil au château d'Ancy-le-Franc de l'équipe du film d'Olivier DAHAN « *Le Petit Poucet* », avec Catherine DENEUVE, à assister Grant MAJOR, production designer du prochain film de Niki CARO « *The Vintner's Luck* ».

## PROPOSITION 2

### L'intervention des collectivités locales

L'intervention des collectivités locales pourrait se faire beaucoup plus en amont dans la vie de la production cinématographique. On pourrait ainsi imaginer que les collectivités locales affectent plus de moyens financiers et d'accueil (comme cela se fait déjà avec les artistes en résidence) à l'aide à l'écriture, moyen qui peut représenter - comme le souligne le CNC - une occasion d'ancrer l'histoire sur un territoire et donc un potentiel tournage à venir, ce qui sous-entend des retombées économiques et des offres d'emplois sur place.



Ce type de soutien pourrait prendre la forme d'une avance remboursable si le tournage n'était pas fait en région ou d'une subvention dans le cas contraire. Cette deuxième option ouvrant, sans doute, la possibilité de voir la collectivité accompagnée par l'État au titre du « 1 € pour 2 € ». L'intervention des collectivités locales peut aussi être l'occasion de la mise en avant de produits régionaux. Pas seulement gastronomiques. Pour reprendre l'exemple de la Bourgogne, il est possible d'imaginer que les cocottes minute Seb puissent trouver une place avantageuse dans un plan séquence. Le cadre d'intervention ne peut naturellement pas être le même que celui des placements de produits dans le mode de rétribution.

### PROPOSITION 3

#### **Orienter les films vers l'international**

Créée en 1949, sous la tutelle du CNC, *Unifrance* est chargée de promouvoir les films à l'international. Cette organisation est notamment présente dans toutes les étapes de la vie d'un film français à l'étranger : de sa sélection dans un festival reconnu ou son exposition dans un marché international à sa sortie commerciale sur un ou plusieurs territoires étrangers. *Unifrance* valorise ainsi tous les films français récents. La clé du succès des films à l'étranger réside donc également dans la capacité de cette association à les promouvoir. Néanmoins, l'association se heurte souvent à un problème de taille : la barrière de la langue et notamment la difficulté pour les étrangers de regarder les films avec les sous-titres. Ainsi, dans notre réflexion nous avons inclus une démarche sensibilisation et de coopération d'*Unifrance* bien en amont avec les producteurs et réalisateurs. Il s'agit d'anticiper dès le début de la création la possibilité d'exportation de film par des tournages en anglais. Sans pour autant dénaturer l'œuvre, il faut que les réalisateurs s'impliquent également à adapter les réalisations vers l'international pour toucher un public plus large et cela passe par une coopération avec *Unifrance*. Par l'intermédiaire de ses bureaux internationaux (New York, Tokyo, Mumbai, Pékin), l'association connaît bien les marchés à l'étranger et peut donc orienter et aider le réalisateur dans cette démarche. Par ailleurs, d'autres voies restent encore à explorer. En effet, si le cinéma français est assez bien représenté aux États-Unis ou au Canada, il est pour le moins inexistant dans ces pays voisins européens. Cette triste réalité est également réciproque chez nous : excepté pour les films d'auteurs, nous ignorons totalement les productions de nos voisins allemand, italien ou espagnol. C'est sur ce constat que Europe Créative 2014-2020 un programme de l'Union européenne destiné à promouvoir la diversité et le patrimoine culturels européens a été créée. Dotée d'une subvention de 818,7 millions d'euros pour le pôle média, la France, en collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et *Unifrance*, doit absolument saisir cette opportunité pour coproduire des films européens et améliorer ainsi sa distribution en Europe et à l'international.

## PROPOSITION 4

**Saisir le potentiel économique  
des plateformes de diffusion d'un film**

Récemment, *Unifrance* a fait réaliser une étude par le *Cabinet EY* sur le potentiel économique des films français et européens via les plateformes de diffusion. Il est apparu que le marché international de la VOD et SVOD atteindrait 20M€ en 2020. Il est donc primordial pour les producteurs et vendeurs français d'anticiper les revenus futurs de la VOD et de la SVOD qui ne représentent aujourd'hui que 5% de leur chiffre d'affaires à l'export. Ils doivent, en effet, se positionner sur ce secteur dont le développement sera essentiel à la croissance du cinéma. Selon l'EY «*Les États-Unis représentent plus de la moitié (59%) de ce marché, soit 4,7 milliards d'euros. Sur ce territoire, la part du numérique y dépasse désormais la part de la vidéo physique, signe d'une transformation numérique déjà bien amorcée. Plus significatif peut-être, depuis 2012, ce sont les services de SVOD, et donc de streaming, qui tirent la croissance de la vidéo à la demande, atteignant une part de marché de 53% au premier semestre 2014*». Si la place des États-Unis est prépondérante, la valorisation des films français et européens sur les principales plateformes américaines reste encore peu présente. En effet, la part de marché des films français actuellement sur *Netflix*, *Hulu Plus* et *iTunes* varie entre 2% et 5% seulement. Dans ce contexte, le marché européen, qui représente 24% (1,9 milliard d'euros) du marché, offre un potentiel incroyable. Par ailleurs, *Canal Plus* qui est le principal financeur privé de film français devra proposer des stratégies pour contrecarrer la présence de *Netflix* en France qui pourra avec le temps lui prendre ses parts de marché. Il est essentiel que *Canal Plus* soit soutenu par des acteurs publics dans cette démarche pour continuer à aider à la production.

## PROPOSITION 5

**Le placement de produit**

Le placement de produit existe bien évidemment dans nos films français cependant, il n'atteint pour le moment pas le niveau des États-Unis, qui ont une industrie cinématographique et audiovisuelle mondialement déterminante, propre à attirer les annonceurs de grande envergure. La marge de progression est donc énorme en la matière. Le placement de produit doit être de plusieurs formes : classique, institutionnel, évocateur et furtif.

Il doit également permettre de promouvoir notre patrimoine, nos produits et nos industries françaises. Les marques de voitures l'utilisent notamment beaucoup.

Elles sont en relation régulière avec les agences de production qui leur proposent des projets et détectent ainsi les opportunités. C'est de cette manière que la *407 Peugeot* est devenue la star du film *Taxi*.

Cette stratégie de placement de produit devrait être élargie à de nombreux autres secteurs français voir même étrangers. Pourquoi-pas, imaginer un placement d'un produit qui n'existe que sur un marché comme le fait Hollywood pour les films chinois. Nous l'avons dit le marché chinois détient



un potentiel immense alors pourquoi ne pas introduire des produits à travers lesquelles les chinois se reconnaissent et s'identifient. Un placement de produit ciblé contribue au financement du film et peut permettre également d'atteindre un public plus large.

## PROPOSITION 6

### Utiliser le *storytelling* pour promouvoir la France

Hollywood utilise le *storytelling* pour promouvoir « le rêve américain ». On pourrait imaginer que le cinéma français l'utilise également pour promouvoir la France. Il s'agira notamment de mettre en avant notre patrimoine. Il faut savoir que la France est une des principales destinations touristiques internationales en termes de destination mais pas en termes de recettes. Les touristes se contentent souvent de passer seulement quelques jours en France avec pour principales haltes Paris (notamment Disney et Versailles) ainsi que la Côte-d'Azur. Il y a énormément de flux en France mais pas assez de dépenses. Nos voisins européens se contentent trop souvent de traverser la France pour rejoindre d'autre pays frontaliers comme l'Espagne. L'objectif du *storytelling* est de promouvoir la France, ses régions, ses industries, sa justice, sa liberté d'expression, son bien-être, ses artistes et son savoir-faire. L'image que les étrangers ont de nous ne joue pas toujours en notre faveur. Nous sommes certes le pays des droits de l'Homme, du romantisme et de la mode mais nous sommes souvent vus comme arrogants, râleurs, cancre parfois pas propres sur nous. Il s'agit de changer cette image à l'international par le *storytelling*. Nous sommes un des pays les plus productifs au monde et c'est ce que nous devons promouvoir pour attirer des capitaux.

Introduire le *storytelling* en France serait donc également un moyen pour nous de développer notre économie en attirant du tourisme mais également des industries en montrant notre savoir vivre : « *En France nous y vivons et nous vivons bien !* ».

## PROPOSITION 7

### Utiliser un partenariat public-privé

Le cinéma français est aujourd'hui essentiellement public. Nous l'avons vu, ce système contribue à sécuriser notre cinéma et à garantir notre réputation. Mais pourquoi pas imaginer de mettre en place un partenariat public-privé ? Les entreprises installées en France pourraient aider au financement de la réalisation des films en échange de réduction d'imposition ou autres avantages fiscaux. On pourrait également le voir comme un « *crowdfunding* » déductif. Dans la démarche, nous pourrions imaginer la mise en place d'une commission de validation par le CNC. Les films qui contribuent, par le *storytelling*, à promouvoir la France pourraient bénéficier d'aides supplémentaires privées. Ces fonds seraient destinés notamment à aider à la distribution à l'international et à sa promotion. En échange pour toute entreprise qui participe, elle se verrait promouvoir sa marque en France et à l'international et bénéficierait d'avantages fiscaux conséquents.





# CONCLUSION

La France, est, avec Auguste et Louis LUMIÈRE, le pays qui a inventé le cinéma. Avant la première guerre mondiale, on estimait notamment que le cinéma français représentait 85% des parts de marché dans le monde. Mais depuis, la situation a évolué. Le cinéma hollywoodien s'est imposé et a pris une large avance.

Aujourd'hui nous sommes incapables de concurrencer leur savoir-faire en la matière. La maîtrise technique accompagnée de scénarios toujours bien ficelés et d'une campagne *marketing* offensive en fait les maîtres sur ce secteur. Pour ce faire, les majors ont su s'allier à la fois avec les pouvoirs publics en pratiquant un *lobbying* influent mais également avec la sphère privée pour obtenir des financements et continuer à se développer. Cette stratégie a également permis aux entreprises de l'« Oncle Sam » de gagner des parts de marché et d'imposer mondialement la culture américaine dans nos modes de consommation.

De son côté, la France a préféré pendant longtemps défendre un cinéma d'auteur à la recherche de singularité. Si cette stratégie lui a permis d'acquérir une certaine notoriété à l'international, il n'en demeure pas moins que l'impact économique reste faible. Le principal reproche fait notamment au cinéma français ayant surfé sur la « Nouvelle Vague » a d'ailleurs été de produire des films pour les réalisateurs plutôt que pour les spectateurs. La stratégie de financement a également fait l'objet de certaines remarques puisque, l'apport majoritaire des aides publiques a généré certaines dérives de la part de quelques professionnels qui ont saisi les effets d'aubaines. Tout du moins, cette stratégie a fait ses preuves et a permis, contrairement à ses voisins anglais ou encore allemand de développer une certaine sécurité face à la mondialisation.

Aujourd'hui, pour que le cinéma français survive aux mutations du marché, il est important d'intégrer une stratégie globale à internationale. En définitive, il ne s'agit pas de remettre en cause son système actuel mais de le faire évoluer vers une logique plus américaine : la logique d'amortissement. L'internationalisation apparaît donc comme la principale stratégie. Si la France a fait beaucoup d'effort sur ce point avec la création d'*Unifrance*, les films français à l'export sont encore peu nombreux. Les évolutions passent par une coopération d'*Unifrance* dès le début de la réalisation et non plus à sa sortie. Il s'agit également de produire plus de films en langue anglaise ou encore de profiter d'une coproduction européenne. Cela passe également par des crédits d'imposition avantageux et encore un développement commercial qui intègre les nouvelles plateformes de diffusion.

La survie du cinéma français dépendra ainsi de sa capacité à distribuer ses films pour continuer à les faire vivre sur le temps.

Le cinéma français est une composante importante de notre identité qui contribue à véhiculer notre image à l'international. Voilà pourquoi, il est indispensable de contribuer à sa défense active et à sa promotion à travers les frontières.



# ANNEXES

## Les cartographies

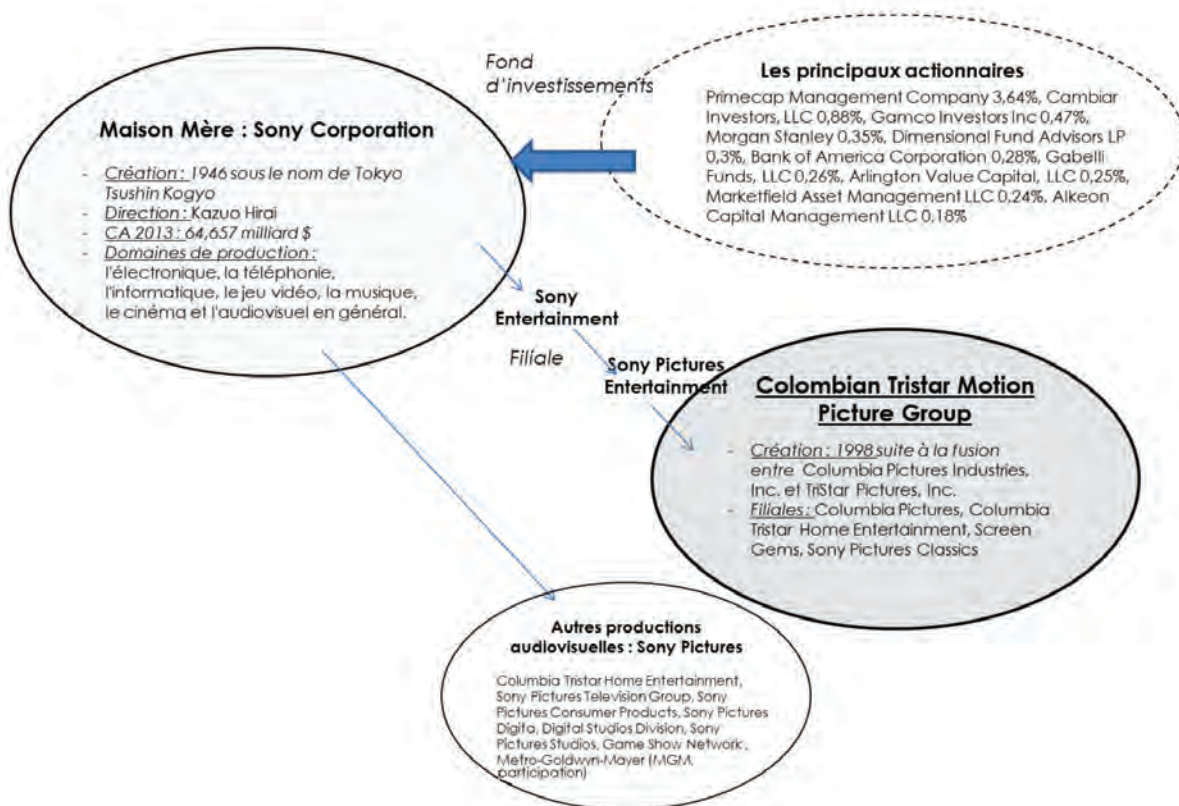
- Les *Majors*
- Les liens entre sphère privé et sphère publique
- La mécanique de succès des *blockbusters*
- Les enjeux du *storytelling*
- Les principes du *storytelling*
- Le *transmedia storytelling* : exemple du film «*The Dark Night Rises*»
- Le placement de produits
- Le modèle *SWOT* Hollywoodien
- Le système de financement du cinéma français
- Le modèle *Porter* du cinéma français
- Le modèle *SWOT* français

## La bibliographie

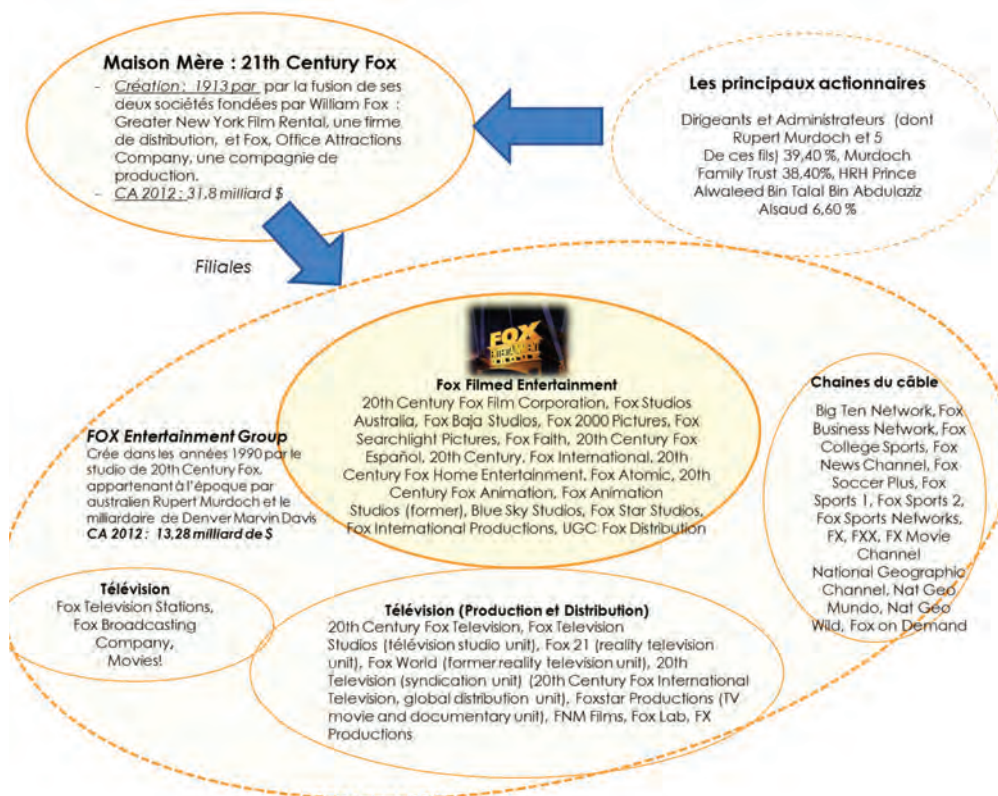


# Les Majors

## COLUMBIA



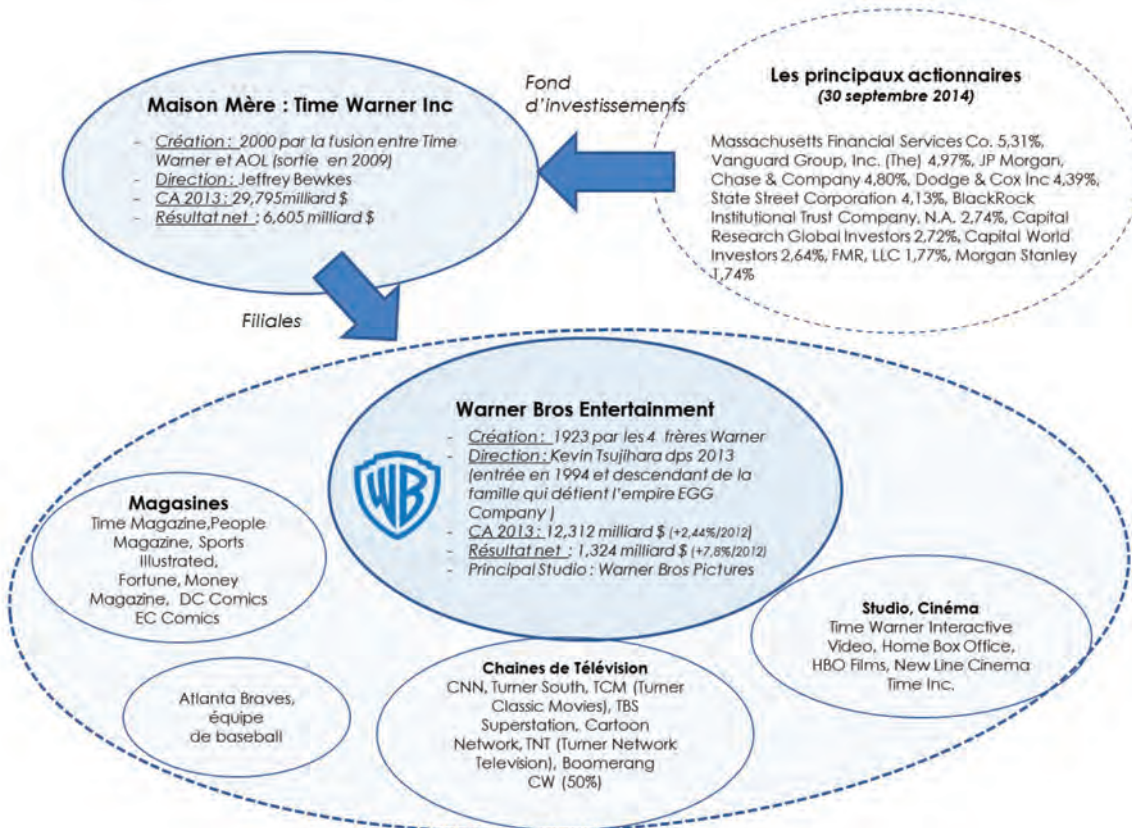
## 21th CENTURY FOX



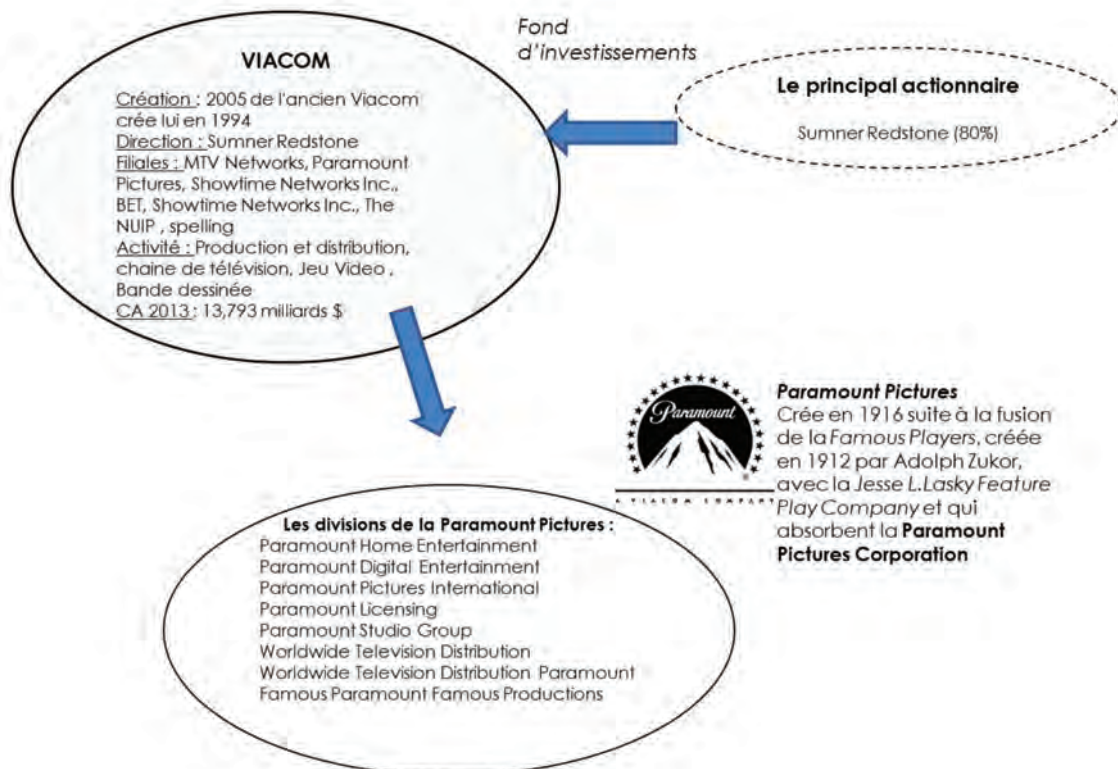




## WARNER BROS.

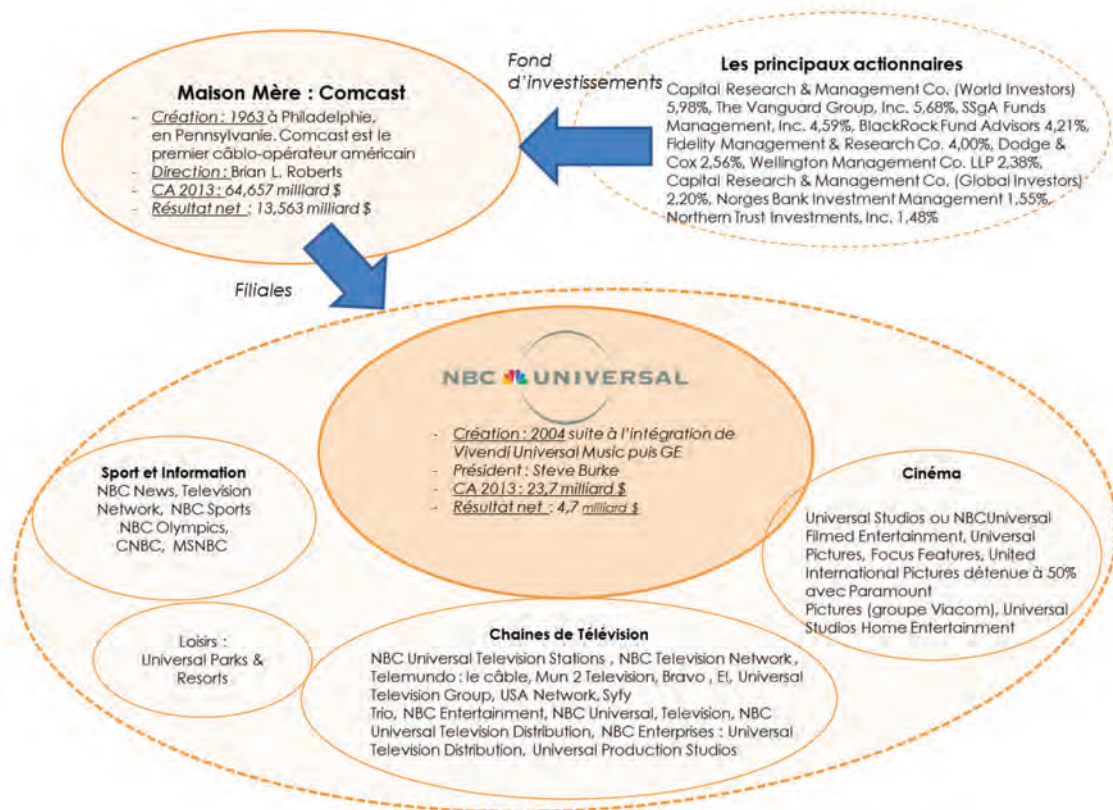


## PARAMOUNT

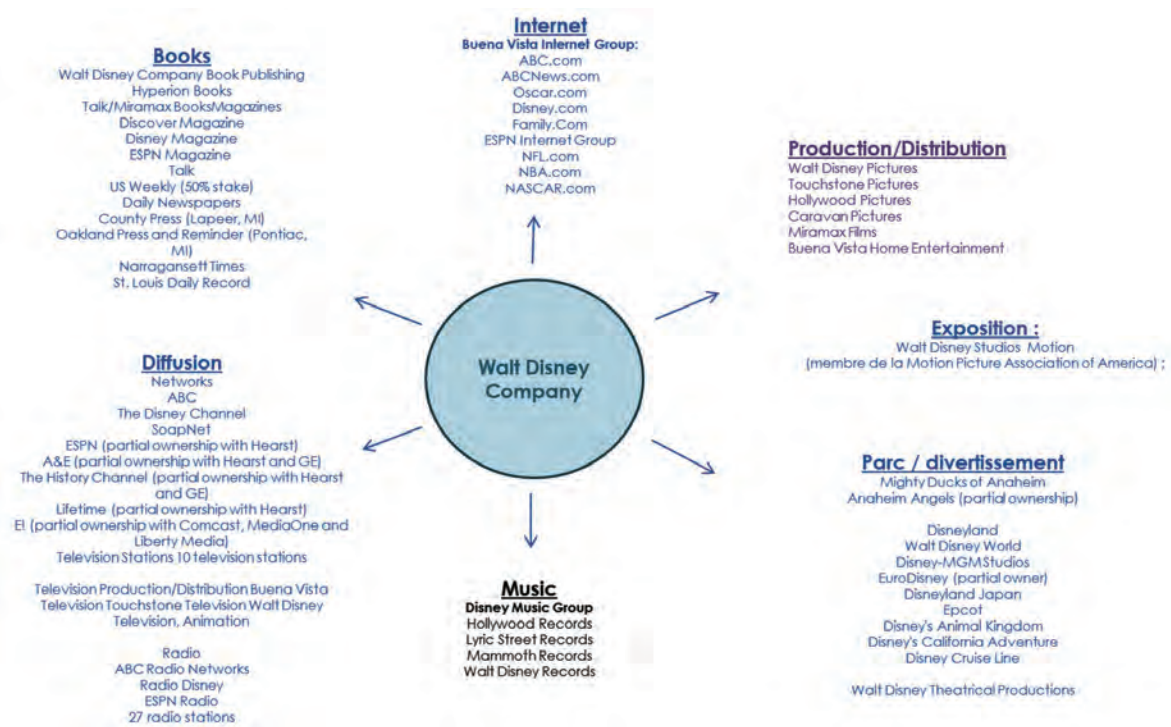




## UNIVERSAL



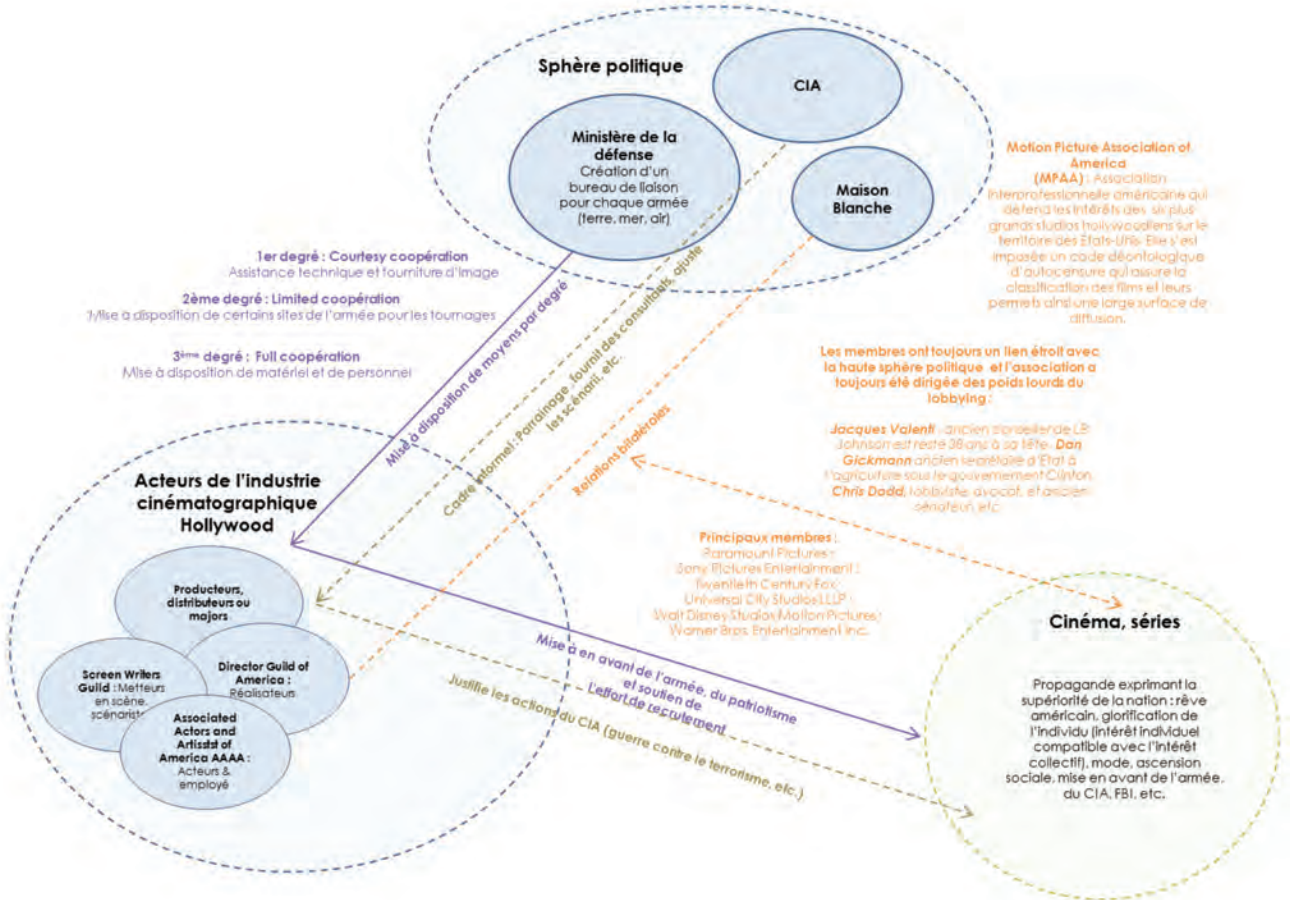
## DISNEY



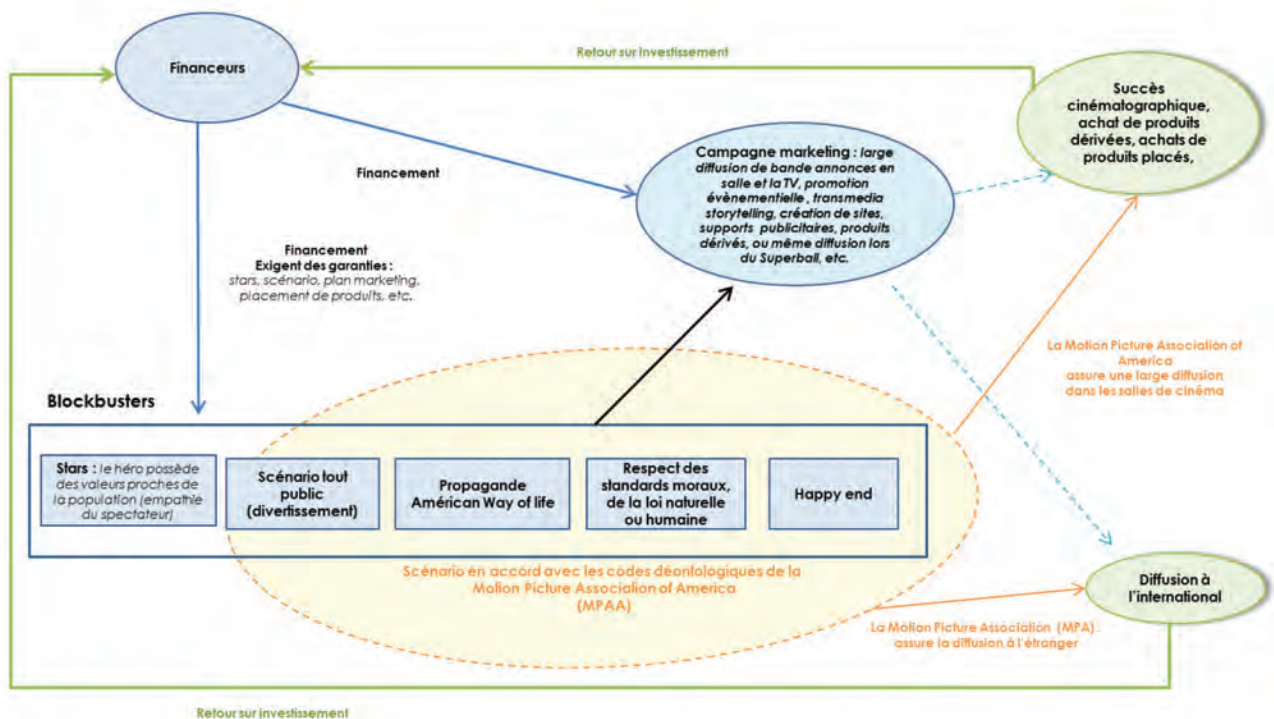




# Les liens entre sphère privé et sphère publique



# La mécanique de succès des blockbusters



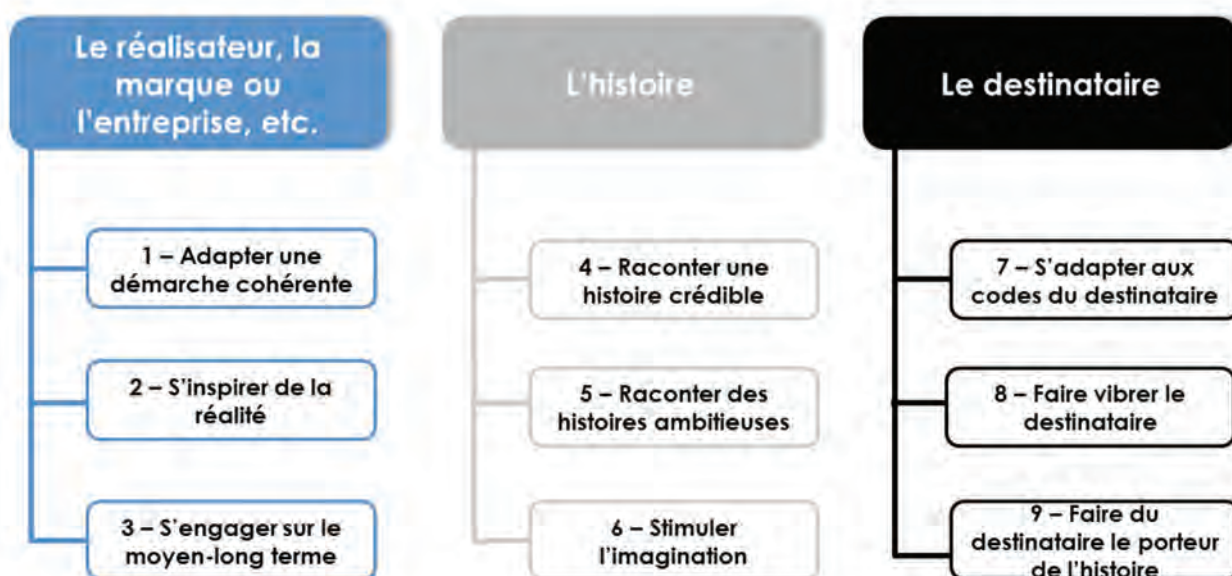
## Les enjeux du storytelling

En interne, le storytelling sera utilisé comme un outil de management de construction de son identité et de sa culture. En externe, c'est un outil de publicité qui permet, dans un monde concurrentiel, de différencier un bien immatériel ou matériel et dont les enjeux sont multiples : vendre, fidéliser, etc.



## Les principes du storytelling

Le Storytelling c'est « l'art de raconter des histoires sous la forme d'une arme intellectuelle au service des communicants ».







## Le transmedia storytelling : exemple du film «The Dark Night Rises»

### 1 an avt

**Outil Web :**  
Miss en ligne du site the darknightrises.com contenant un fichier audio mystérieux

**Lancement énigmatique :**  
Capter l'attention

**Réseaux sociaux :**  
Officialisation du compte twitter qui permet de mesurer l'intérêt de chaque tweet et de révéler de manière scindée le visage des nouveaux méchants de la saga



**Fédérer les fans :**  
Captiver

**Site Web :**  
Des internautes trouvent l'origine du message audio mais ne comprennent le sens qu'en allant voir le film

**Le storytelling marketing :**  
une stratégie participative

**Video :**  
Warner diffuse quelques secondes du film avec le nouveau méchant

**Premières images :**  
Stimule les fans et crée l'envie

**Brouille les frontières entre réel et irréel**

**Video :**  
Un nouveau compte Youtube dévoile trois vidéos présentées sous forme de Journal par un acteur d'incendies à Gotham City



### Lancement d'un ARG :

(Alternative Reality Game) Jeu qui démarre autour d'un document qui aurait fuité par la CIA et révèle l'existence d'une opération destinée à retrouver un scientifique russe spécialisé dans les technologies nucléaires. Le jeu conduit les internautes vers un site contenant une map virtuelle et les amène vers la 1<sup>ère</sup> bande annonce (référence à la première scène du film)



La police de Gotham invite les internautes à une chasse à l'homme mondiale pour capturer Batman. Les fans les plus persévérants découvrent plus de 300 lieux dans le monde où sont dispersés des graffitis de chauve-souris. Il s'agit de retrouver les lieux. Cette chasse à l'homme de 24h permet d'accéder à la nouvelle bande annonce.

### Création du site Internet Gotham Observer

- Journal Fictif

Mise en ligne d'une lettre manuscrite du président Wayne entreprise à l'attention de Bruce Wayne pour ces absences au Conseil d'Administration

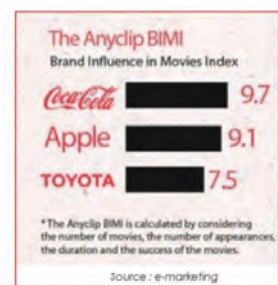
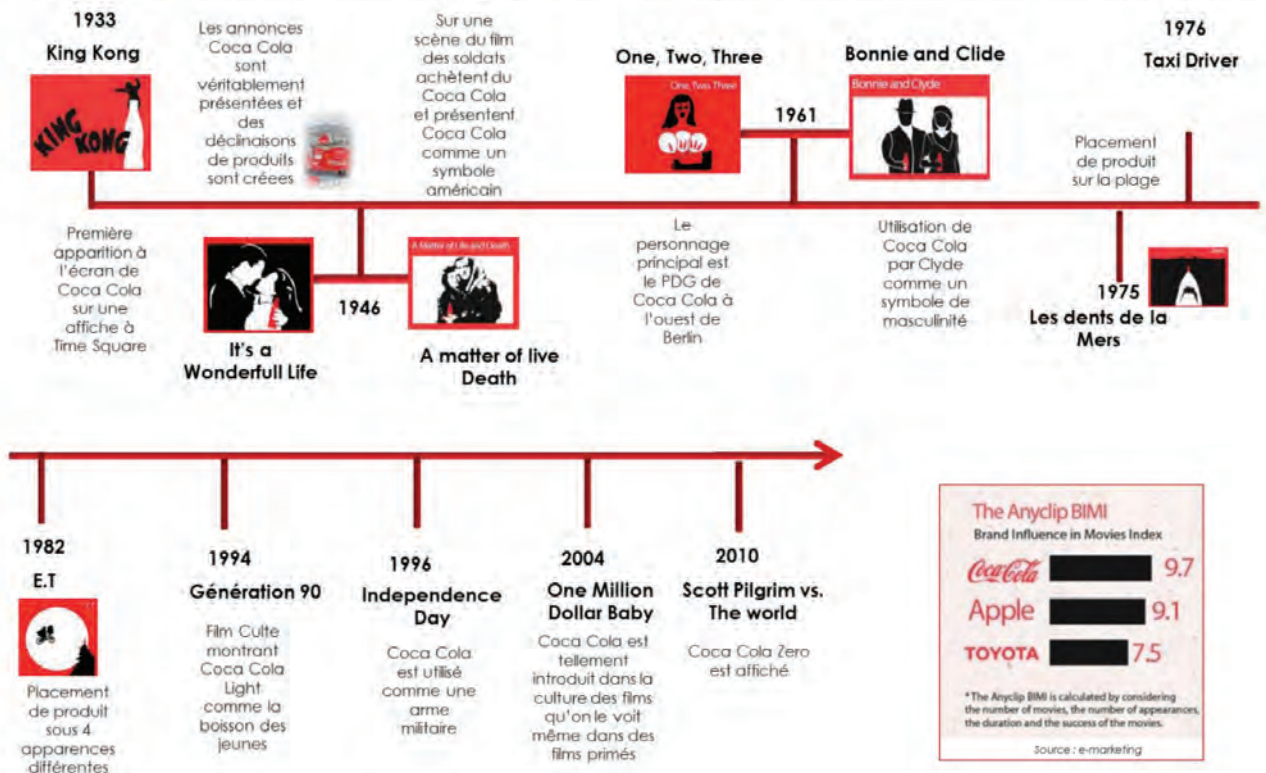
**Campagne de promotion avec les acteurs du film.**

### Sortie du film :

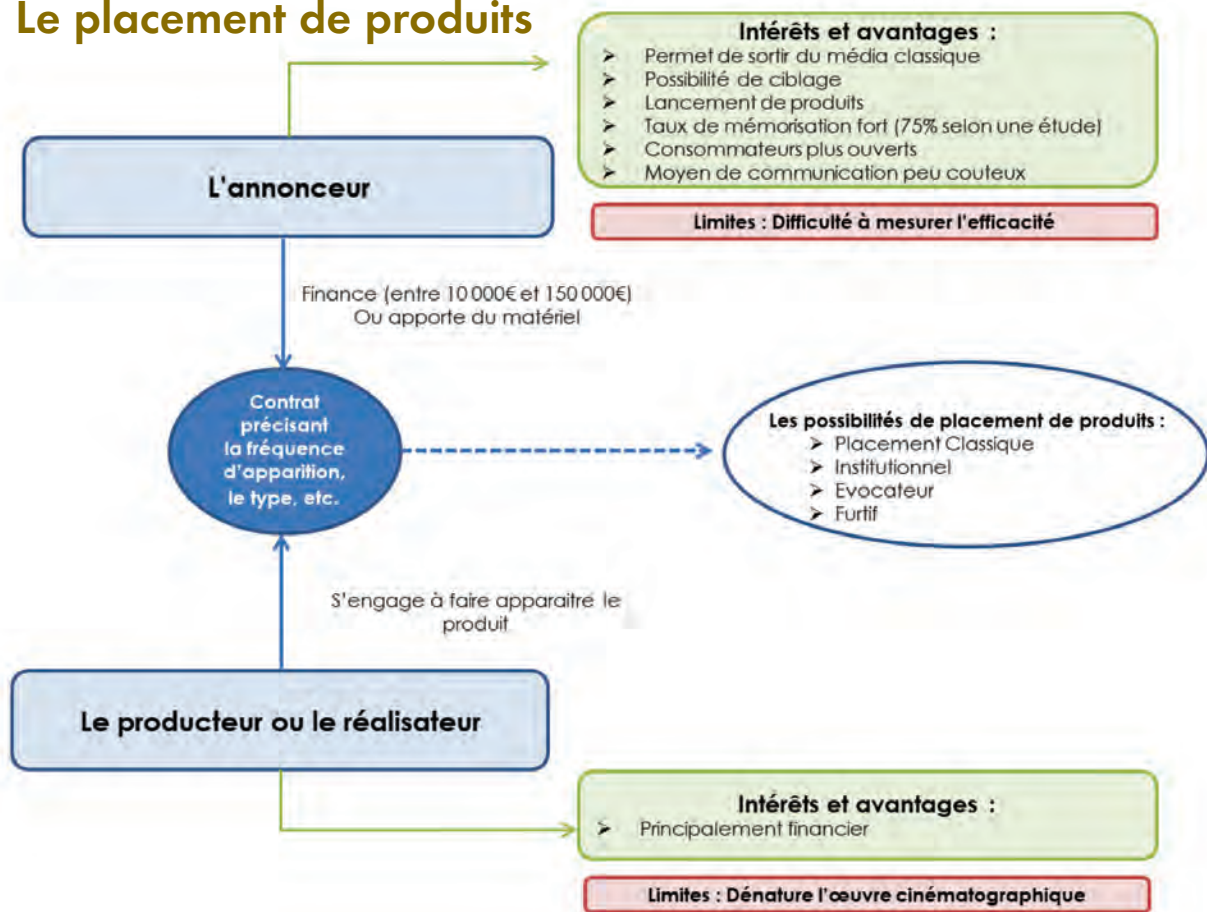
3<sup>ème</sup> meilleure performance au box office lors du 1<sup>er</sup> week-end d'exploitation

## Le placement de produits

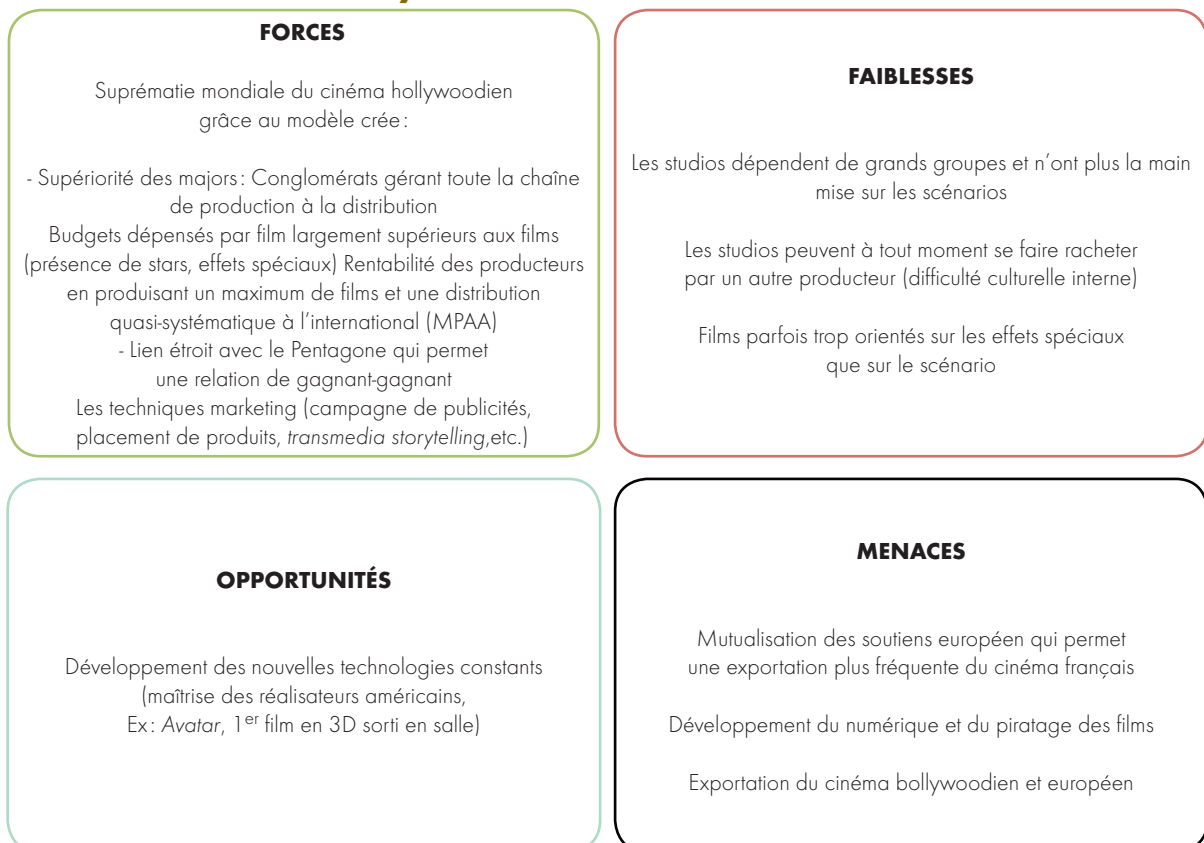
### Coca-Cola et le Cinéma, une stratégie de placement de produits depuis plus de 80 ans



## Le placement de produits



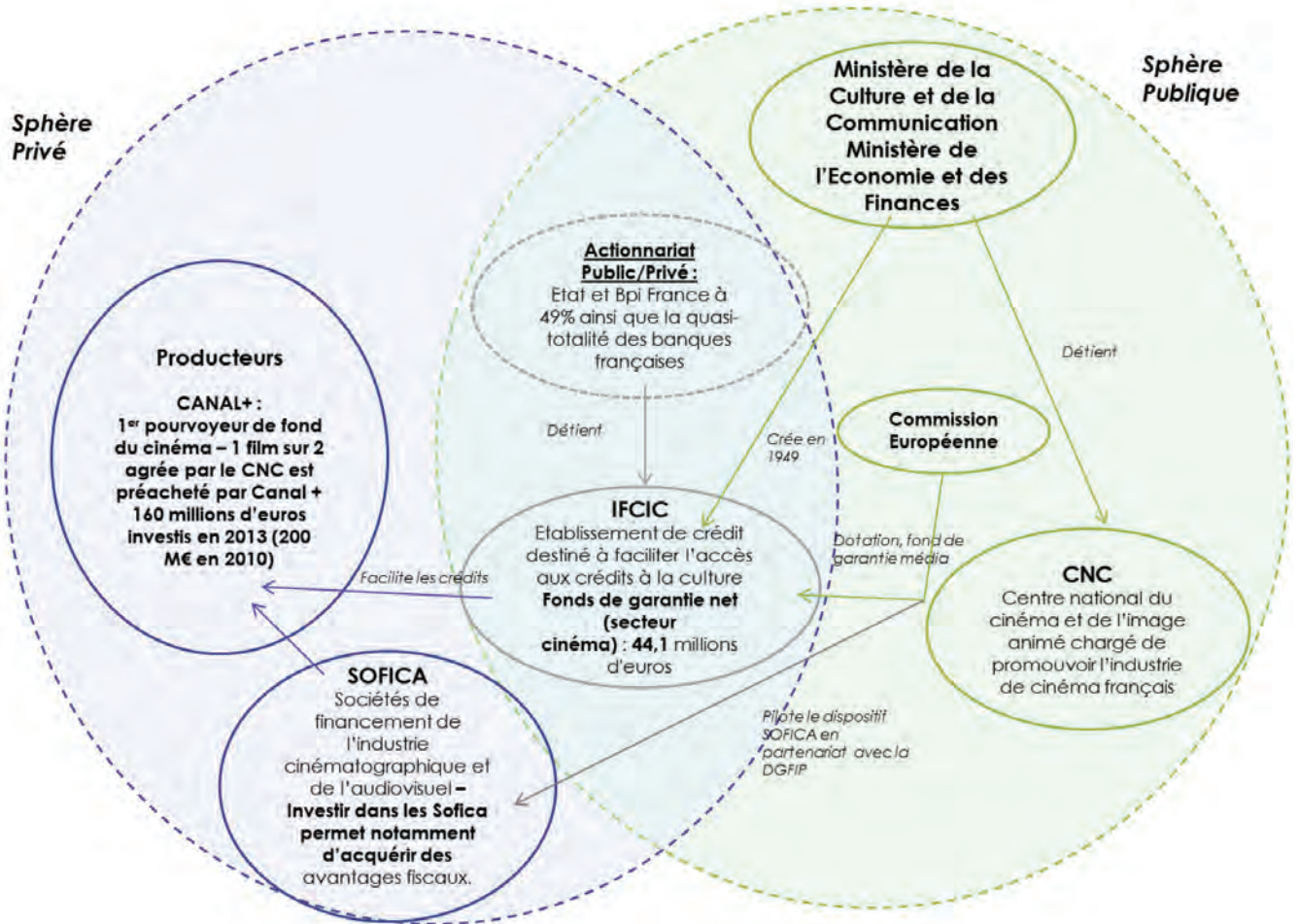
## Modèle SWOT hollywoodien



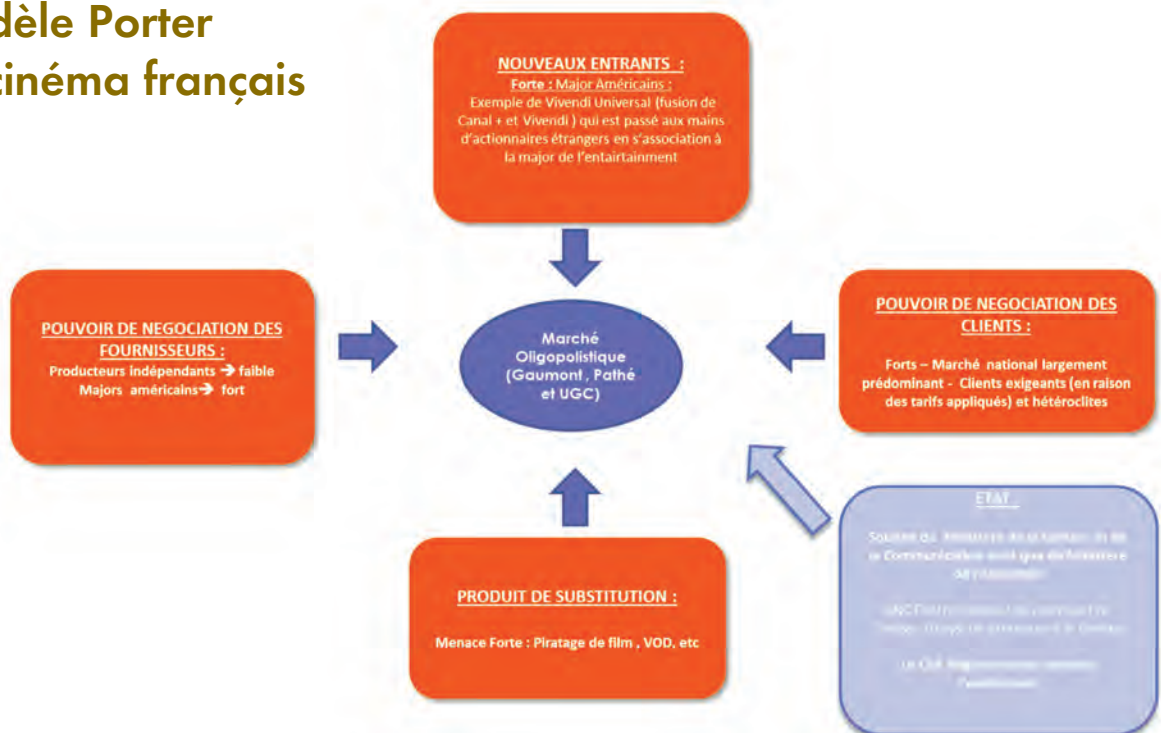




## Financement du cinéma français



## Modèle Porter du cinéma français





## Modèle SWOT français

### FORCES

Soutien important du Ministère de la Culture et de la Communication ainsi que du Ministère de l'Économie

Contribution financière grandissante du pôle télévisuel

Certaine notoriété du cinéma d'auteur :  
Le public reste sensible aux productions nationales

### FAIBLESSES

De nombreux films ne sont pas rentables

Budgets financiers 4 fois inférieurs aux budgets américains.  
Difficultés à trouver des financements pour les films  
(soutien essentiellement public)

Marché domestique restreint et peu européenisé :  
Distribution internationale largement sous exploitée

Déclins des tournages internationaux en France  
en raison de coûts trop élevés

Durée des films en salles est de plus en plus courte.

### OPPORTUNITÉS

Mutualisation des soutiens européen en accord avec le CNC  
qui permet une exportation plus fréquente du cinéma français

Les bouleversements attendus par le numérique : baisse des  
coûts, nouvelles formes de création et d'expression {effet  
spéciaux, animation, etc.}

### MENACES

Déclin du cinéma français ou profit du cinéma hollywoodien

Développement du piratage des films

Les nouvelles technologies nécessitent des investissements  
lourds susceptible de créer des concentrations verticales  
et horizontales des sociétés de production avec des  
opérateurs de câble et téléphone qui nuisent  
ou pluralisme de la création



# BIBLIOGRAPHIE

## Livres

- *Mythes et idéologie du cinéma américain*, de Laurent AKNIN
- *Hollywood et le rêve américain : Cinéma et idéologie aux États-Unis*, Anne-Marie BIDAUD
- *Propaganda*, Normand BAILLARGEON et Edward BERNAYS
- *Hollywood, cinéma et idéologie*, Régis DUBOIS
- *Le cinéma des années Reagan - Un modèle hollywoodien ?*, sous la direction de Frédéric GIMELLO-MESPLOMB, 2007, nouveau monde édition
- *Derrière les ombres de l'écran - Le cinéma en tant qu'industrie*, Thomas H GUBACK
- *Hollywood à la conquête du monde : Marchés, stratégies, influences*, Nolween MINGANT
- *Storytelling: La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Christian SALMON
- *Hollywood, le Pentagone et Washington*, Jean-Michel VALANTIN

## Rapports

- *La production cinématographique en 2014*, CNC
- *L'économie des films français en 2013*, CNC
- *Les Sofica*, CNC
- *Les coûts de production en 2012*, CNC
- *Synthèse salles/ Bilan 2013*, CNC
- *L'industrie du cinéma, un vecteur d'influence en pleine mutation, dans l'analyse géopolitique*, de l'ESC Grenoble
- *Cinéma : le déclin de l'empire américain ?*, revue Géoéconomie
- *Cinéma et propagande aux États-Unis*, Infoguerre
- *Disney : Empire, Marchandise, Idéologie*, Le cinéma est politique partie 1 à 5
- *Les stratégies d'exportation du cinéma hollywoodien (1966-2004)*, Nolween MINGANT
- *Theatrical Market Statistic 2014*", MPAA "The Economic Contribution of the Motion Picture and Television Industry to the United States 2014", MPAA
- *Le Cinéma français*, Université de Metz

## Articles sites internet

- *La politique profonde de Hollywood*, Matthew ALFORD et Robbie GRAHAM, mondialisation.ca
- *Cinéma français/cinéma américain : la guerre des écrans*, Charles BEAUD, Cineexpression
- *Disney, un capitalisme culturel des divertissements mondiaux*, Alexandre BOHAS, Inaglobal
- *La MPAA, une organisation puissante aux services des studios*, Alexandre BOHAS, Inaglobal
- *Les blockbusters américains, essai d'analyse idéologique d'un produit culturel mondialisé*, Franck BOUSQUET



- *L'industrie du cinéma français est-elle à bout de souffle ?*, Charles de LAUIER, La Tribune
- *Le cinéma américain, un impérialisme culturel ?*, Nathalie DUPONT, Lisa Revue
- *Votre marque à l'américaine ? Think big !*, Etienne GLESS, l'Express
- *Le rapport Bonnel commandé par Filipetti veut faire du cinéma une industrie*, Anne-Laure HUSSON, Challenges
- *L'histoire du cinéma français*, Valérie LACAGNE, Professeur d'histoire et Géographie
- *Le cinéma américain à l'assaut du monde*, Zacary LOUIS, Il était une fois le cinéma
- *Les marques au cinéma*, Anne LUZIN, Il était une fois le cinéma
- *Entre mondial et local : le jeu d'équilibriste des majors hollywoodiennes*, Nolwenn MIGANT, Revue de recherché en civilisation américaine
- *Les Majors d'Hollywood : des gardes-barrières centenaires*, Nolween MINGANT, Inaglobal
- *Cinéma américain et politique depuis les années Reagan*, Olivier ROLLIN, Il était une fois le cinéma
- *Les films tricolores ont engrangé 1 1 1 millions d'entrées dans le monde, grâce à "Lucy" de Besson*, Caroline SALLE, Le Figaro

## Les principaux films cités

- *Top Gun*, de Tony Scott Paramount Pictures, 1986
- *Le jour le plus Long*, de Andrew Marton, Darryl F. Zanuck, Twentieth Century Fox, 1962
- *Rambo*, 1982
- *The Dark Knight Rises* de Christopher NOLAN
- *One Millions Dollard Baby; E.T.*, Steven SPIELBERG, 1982
- *Star Wars*, Georges LUCAS sagas à partir de 1977
- *Harry, un ami qui vous veut du bien*, Dominik MOLL en 2000