

Risques

Les cahiers de l'assurance

Vive le cinéma

◆ Nicolas Seydoux

Études et livres

◆ Steve Blank
◆ Claude Forest
◆ Pierre Martin

Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma

◆ Xavier Greffe
◆ Marc Lacan
◆ Alain Le Diberder
◆ Pierre-Charles Pradier
◆ Jean-Pierre Ramsay-Levi
◆ M. Bjørn von Rimscha
◆ Alain Sussfeld
◆ Marc Tessier
◆ Serge Toubiana
◆ Daniel Zajdenweber

Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma

◆ Jean-Claude Beineix
◆ Patrick Bézier
◆ Dominique Charvin
◆ François Garçon
◆ Pascal Rogard
◆ Olivier Wotling
◆ Daniel Zajdenweber



NUMÉRO SPÉCIAL
CINÉMA ET ASSURANCE

n° 90 Juin 2012

Comité éditorial

Jean-Hervé Lorenzi
Directeur de la rédaction

François-Xavier Albouy et Charlotte Dennerly
Société

Pierre Bollon et Pierre-Charles Pradier
Études et livres

Gilles Bénéplanc et Daniel Zajdenweber
Risques et solutions

Arnaud Chneiweiss et Philippe Trainar
Analyses et débats

Jean-François Lequoy

Arielle Texier

Marie-Dominique Montangerand
Secrétaire de rédaction

Comité scientifique

Luc Arrondel, Philippe Askenazy, Didier Bazzocchi, Jean Berthon
Jean-François Boulter, Marc Bruschi, François Bucchini, Gilbert Canameras
Pierre-André Chiappori, Michèle Cohen, Michel Dacorogna, Georges Dionne
Brigitte Dormont, Patrice Duran, Louis Eeckhoudt, François Ewald
Didier Folus, Pierre-Yves Geoffard, Claude Gilbert, Christian Gollier
Marc Guillaume, Pierre-Cyrille Hautcoeur, Sylvie Hennion-Moreau, Dominique Henriot
Vincent Heuzé, Jean-Pierre Indjehagopian, Gilles Johanet, Elyès Jouini, Dorothée de Kermadec - Courson
Jérôme Kullmann, Dominique de La Garanderie, Patrice-Michel Langlumé, Régis de Larouillère
Claude Le Pen, Robert Leblanc, Florence Legros, François Lusson, Florence Lustman, Olivier Mareuse
Pierre Martin, André Masson, Luc Mayaux, Erwann Michel-Kerjan, Alain Moeglin
Marie-Christine Monsallier-Saint-Mleux, Stéphane Mottet, Michel Mougeot, Bertrand Munier,
Stéphane Pallez, Carlos Pardo, Jacques Pelletan, Pierre Pestieau, Pierre Petauton, Pierre Picard
Manuel Plisson, Jean-Claude Prager, André Renaudin, Christian Schmidt, Côme Segretain
Jean-Charles Simon, Kadidja Sinz, Olivier Sorba, Didier Sornette, Lucie Taleyson, Patrick Thourot
Alain Trognon, François de Varenne, Nicolas Véron, Jean-Luc Wybo

Sommaire - n° 90 -

1. *Société* Vive le cinéma

Entretien avec

Nicolas Seydoux, Président de Gaumont	9
---	---

2. *Risques et solutions* Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma

Marc Tessier, <i>Le cinéma : une économie politique originale</i>	19
Jean-Pierre Ramsay-Levi, <i>Le cinéma est-il le 7^e art ou une industrie ?</i>	23
Alain Sussfeld, <i>Partage des risques dans l'industrie du cinéma</i>	26
Marc Lacan, <i>Risques assumés, risques couverts dans la filière cinéma</i>	33
Alain Le Diberder, <i>La catastrophe et le risque au cinéma</i>	39
Serge Toubiana, <i>Salut l'Artist !</i>	44
Xavier Greffe et Pierre-Charles Pradier, <i>La politique de prévention des risques au cinéma : une invention française ?</i> ...	46
Daniel Zajdenweber, <i>Une approche statistique du risque au cinéma : la répartition du box-office</i>	52
M. Bjørn von Rimscha, <i>La gestion du risque dans le développement de projets cinématographiques</i>	57

3. *Analyses et débats* Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma

Jean-Claude Beineix, <i>L'assurance du cinéma</i>	83
Dominique Charvin, <i>Exploitation et assurance des salles de cinéma</i>	91
Patrick Bézier, <i>Protection sociale et cinéma</i>	92
Daniel Zajdenweber, <i>Une institution de financement originale du cinéma : l'Ifcic</i>	97
Olivier Wotling, <i>Un réducteur de risques : l'avance sur recettes</i>	102
François Garçon, <i>Critique de l'avance sur recettes</i>	105
Pascal Rogard, <i>La gestion des droits d'auteur</i>	111

4. *Etudes*

Pierre Martin, <i>Histoires d'assurance au cinéma</i>	119
Steve Blank, <i>Financement du cinéma à Hollywood et gestion des risques</i>	123
Claude Forest, <i>L'industrie du cinéma en Afrique : problématique générale et exemple nigérian</i>	127

Éditorial

1895, comme chacun sait, est l'année de la naissance du cinéma avec la première projection des frères Lumière. Mais c'est aussi l'époque de la naissance de l'assurance moderne avec la création de nombreuses sociétés d'assurance de masse, partout dans le monde, et l'adoption en 1890 par le Reichstag des lois sur l'assurance maladie. Bref, l'assurance et le cinéma sont presque jumeaux ! Et, de fait, il n'y aurait pas d'industrie du cinéma s'il n'y avait pas d'assurance.

Le mode de production des films avec des temps de développement très courts, qui concentre des moyens financiers importants, qui mobilise des compétences et des talents rares, serait impossible ou fortement limité sans une gestion spécifique des risques. Aussi le cinéma s'est-il organisé depuis longtemps pour gérer ses risques d'une manière originale avec des formes d'assurance et de mutualisation implicites et, bien entendu, un recours aux marchés classiques de l'assurance. C'est probablement la grande découverte de ce numéro : si le cinéma français est exceptionnel en Europe et dans le monde – par le nombre de films produits (272 en 2011, année record), la grande qualité de sa production, récompensée par des Oscars à Hollywood, et le nombre d'entrées en salle, (plus de 216 millions en 2011) –, c'est d'abord parce qu'il a su organiser la gestion des risques, d'une façon particulière et adaptée à ses besoins. Ce constat est riche d'enseignements non seulement pour d'autres cinémas en Europe, mais aussi, très certainement, pour d'autres activités, d'autres industries.

Pourquoi des mécanismes aussi originaux de couverture des risques ? Parce que le cycle du cinéma est particulier : tous les investissements et les efforts sont sanctionnés dans un moment unique, très attendu, celui de la sortie du film. C'est là que se décide le succès ou l'échec, que les diffusions télévisuelles ou audiovisuelles ne feront qu'accentuer plus tard. Tous les moyens ont été déployés pour cette sortie, mais comment le public va-t-il réagir, et quelle sera la suite, le bouche-à-oreille ou l'oubli ? C'est ce moment très particulier qui finalement explique tous les montages institutionnels autour du financement d'un film et l'attente de cette sortie fait écho à l'attente si caractéristique du cinéphile : « *J'aime cette attente car elle donne au film, dans cette inaccessibilité même, un pouvoir considérable, une mystérieuse attraction...* » (Jean-Baptiste Siegel, Éditions de la Cinémathèque française, Paris 2008). Ainsi, le financier et l'artiste, l'assureur et l'esthète sont réunis dans l'attente de ce moment singulier, propre à un art qui est aussi une industrie de l'exceptionnel.

Un entretien avec *Nicolas Seydoux* ouvre ce numéro. Il offre une lecture autorisée et complète des rapports entre risque et création cinématographique. Comme il le rappelle, le cinéma est aussi une industrie, mais une industrie de prototypes qui se réinvente à chaque sortie.

La deuxième partie, Risques et Solutions, décrit l'ensemble des risques artistiques, industriels et financiers du cinéma avec des contributions qui illustrent les différents points de vue. *Marc Tessier* propose une vision de l'économie politique du cinéma, différente de celle de l'audiovisuel. *Jean-Pierre Ramsay-Levi* montre en quoi son métier de producteur indépendant se situe à égale distance entre celui de l'artiste et celui de l'industriel. *Alain Sussfeld* revient sur la chaîne de valeur du cinéma et les différentes formes de mutualisation des risques, tandis que *Marc Lacan* développe les relations complexes entre la production et la distribution des films et l'exploitation des salles de cinéma. *Alain Le Diberder*, avec

les lunettes du cinéphile, distingue les aspects de la catastrophe et du risque dans l'histoire du cinéma. Le critique *Serge Toubiana* revient sur l'intérêt de la conservation d'un patrimoine qui permet, entre autres, des succès cinématographiques liés à l'histoire même du cinéma, comme *The Artist*. *M. Bjorn von Rimscha* propose une analyse systématique de la gestion des risques dans l'industrie cinématographique. *Daniel Zajdenweber* détaille une modélisation statistique des risques spécifiques du cinéma, où l'extrême inégalité des box-offices est la règle. Enfin, *Xavier Greffe* et *Pierre-Charles Pradier* soulignent l'originalité des solutions françaises de prévention des risques de l'industrie du cinéma.

La troisième partie, Analyses et Débats, expose et fait comprendre les mécanismes de la gestion des risques par les opérateurs en charge de cette gestion. *Jean-Claude Beineix* montre qu'aucun tournage de film ne pourrait avoir lieu sans assurance des biens, des personnes et des droits. *Dominique Charvin* décrit l'assurance des exploitants de salles. *Patrick Bézier* analyse le système de protection sociale des personnels du cinéma. Après la description, par *Daniel Zajdenweber*, d'une institution de financement particulière, l'Ifcic, *Olivier Wotling* et *François Garçon* exposent leur point de vue respectif sur le fonctionnement de l'avance sur recettes. Enfin, *Pascal Rogard* décrit la gestion mutualisée des droits d'auteur par la plus ancienne société d'auteurs, la SACD.

Dans la quatrième partie, Études, *Pierre Martin* relate des histoires d'assurance au cinéma. *Steve Blank*, un des innovateurs les plus en vue de la Silicon Valley, pose la problématique de l'innovation et du financement du cinéma à Hollywood. *Claude Forest*, enfin, décrit l'aventure originale du cinéma nigérian et explique pourquoi ce cinéma est le seul à s'être développé en Afrique.

Jean-Hervé Lorenzi
François-Xavier Albouy
Daniel Zajdenweber

1.

Vive le cinéma



■ Nicolas Seydoux

Président de Gaumont

Nicolas Seydoux

Président de Gaumont

Entretien réalisé par Jean-Hervé Lorenzi
et Daniel Zajdenweber

Risques : Le but de cette interview est d'aborder le cinéma sous deux aspects : le risque au cinéma, puis l'économie du cinéma. Tout d'abord, y-a-t-il un risque assurance au cinéma ?

Nicolas Seydoux : En dehors de risques traditionnels comme la météo, l'assurance du film cinématographique couvre trois domaines principaux. Tout d'abord, le risque lié au négatif qui est en voie de disparition. C'était un risque majeur, de la rayure de la pellicule au passage aux rayons X dans les aéroports. La numérisation de l'ensemble de la chaîne de production (sous réserve que quelques précautions soient prises) qui permet de vérifier immédiatement la qualité du plan qui vient d'être tourné et de le dupliquer sans altération, diminue très fortement ce risque. Ensuite, le risque humain : les membres les plus importants de l'équipe sont assurés, du réalisateur aux principaux comédiens. Un accident peut se produire, souvent aussi banal qu'un accident de voiture, et tout le tournage peut s'en trouver décalé. Enfin, la garantie de bonne fin, qui est un risque plus fréquemment couvert dans les pays anglo-saxons. L'essentiel du coût d'un film ne réside ni dans sa préparation ni dans la phase finale de l'édition, mais dans le tournage. Les contrats des comédiens ont une durée déterminée, de huit, douze semaines... Si le réalisateur ne juge pas les plans satisfaisants et souhaite faire des prises supplémentaires, les délais sont dépassés. Pour pallier ce risque, existe la garantie de bonne fin qui permet à des financiers « avisés » de l'assurer. Ce type d'assurance est peu pratiqué en France. En effet, aux États-Unis et dans la plupart des pays anglo-saxons le

droit est celui du copyright, et comme le producteur dispose du *final cut*, celui-ci peut être aisément transféré aux assurances. Dans les pays du droit d'auteur, au droit de propriété s'ajoute le droit moral qui crée un partage entre le producteur et l'auteur (le réalisateur). Le droit moral ne pouvant pas être transféré à l'assureur, la garantie de bonne fin n'est guère utilisée en France.

Risques : Comment définiriez-vous l'économie du cinéma ? Quels en sont les enjeux à l'ère du numérique ?

Nicolas Seydoux : Un premier constat : le seul pays qui ne parle que d'économie et non pas de culture à propos du cinéma sont les États-Unis d'Amérique. En termes économiques, c'est pour eux un secteur très important puisque jusqu'à ces toutes dernières années le cinéma et l'audiovisuel étaient leur premier poste d'exportation. Cette économie est globalement bénéficiaire. Elle requiert des moyens financiers comparables à ceux de l'industrie, et pour autant elle est aux antipodes de ce qu'on appelle l'industrie. Les films américains importants ont un budget qui dépasse 200 millions de dollars, auxquels s'ajoutent des frais de commercialisation sensiblement du même montant. Le budget le plus élevé d'un film français est à ce jour de 70 millions d'euros ; celui d'un « petit film » français est de 3 millions d'euros. Il s'agit donc d'investissements considérables. Pour autant, on ne peut pas parler d'industrie puisque celles et ceux qui vont participer à la fabrication d'un film – soit une centaine de personnes, sans compter les figurants pour un film important – sont réunis pour un temps déterminé, avec pour seul objectif la création d'une œuvre unique, c'est-à-dire non

répétitive. De plus, cette œuvre est censée répondre à un désir latent, alors que l'industrie cherche à satisfaire des besoins exprimés.

L'autre différence (je vais en choquer certains), c'est qu'il y a très peu de découvertes fondamentales dans l'industrie : la roue, le gouvernail, la boussole, la machine à vapeur, l'électricité... et, très récemment, le téléphone portable, l'ordinateur et Internet qui transforment nos vies. Alors que le cinéma produit chaque fois une œuvre originale (ce qui n'est pas le cas de la télévision, dont le modèle est la série qui fidélise le téléspectateur, reprenant la tradition de certains romanciers du XIX^e siècle qui publiaient une feuille ou quelques feuilles chaque semaine, voire chaque jour dans un journal). Le film cinématographique, qui a disposé du monopole de l'image pendant cinquante ans, jusqu'à l'arrivée de la télévision, doit aujourd'hui faire face à l'omniprésence de l'image sur les supports les plus variés : téléviseurs, ordinateurs, tablettes, téléphones portables... Ces images sont en concurrence avec celles projetées dans les salles de cinéma. Ce mode de diffusion implique de sortir de chez soi, de réunir des amis (on va rarement seul au cinéma), d'attendre éventuellement un peu, de payer sa place et d'assister pendant deux heures à un spectacle en compagnie d'autres personnes sans pouvoir consulter son téléphone portable... Et, à l'issue de la projection, le verdict tombe : c'est bien, ce n'est pas bien. Le film est condamné ou va devenir un succès.

L'essence du cinéma c'est le risque. La recherche permanente de *sequels* ou de « licences » est une tentative pour se couvrir du risque, mais c'est oublier que le film réussi est toujours une découverte tant pour la critique que pour le public. Parfois le public se précipite, le reste du temps il reste chez lui.

Qu'elle est l'importance du risque ? Prenons l'exemple de *Titanic*. Le budget original, de mémoire, était de 80 millions de dollars et le coût final a été au minimum de 230 millions. Au départ, deux compagnies américaines sont partenaires du film, l'une prend peur. On peut la comprendre : le naufrage du

« Titanic », qui a causé la mort de plus de 1 500 personnes, est à ce jour le plus grand désastre civil de l'humanité, hors catastrophe naturelle. L'idée peut donc paraître surprenante de vouloir faire un film sur un tel sujet... Le film terminé, et sans entrer dans la polémique de l'actualisation précise de la valeur du dollar, il s'est révélé être l'un des plus grands succès économiques de l'histoire du cinéma mondial. Ce court rappel pour illustrer à quel point le risque est consubstantiel au cinéma.

Vouloir limiter les risques, c'est faire confiance au marketing et aux enquêtes de marché, qui par définition ne peuvent s'adresser qu'au conscient. Le consommateur sondé va répondre qu'il préfère Tefal bis à Tefal, le modèle « plus » au modèle précédent, qu'il s'agisse d'un produit industriel tel qu'une voiture, un réfrigérateur, ou d'un service moins cher et plus performant. À chaque fois ne sont apportées que quelques petites innovations, très peu de nouveauté exceptionnelle, entraînant peu de prise de risque. En revanche, le cinéma est condamné à l'exceptionnel. La découverte n'est pas nécessairement liée au sujet – histoire d'amour, d'amitié, de vengeance... – mais à son traitement, comme on a pu le voir il y a quarante ans avec *Un Homme et une femme*, ou l'année dernière avec *Intouchables*, qui après avoir conquis les Français, connaît aussi un succès auprès des Allemands, des Italiens comme des Sud-Coréens... C'est une alchimie mystérieuse qui ne permet pas aux meilleurs d'éviter les échecs. Lorsqu'en septembre 1989 Sony a pris le contrôle de Columbia, ses responsables ont expliqué aux dirigeants japonais que sur sept films, deux étaient de grands succès, deux trouvaient difficilement leur équilibre et les trois autres perdaient tout ce qu'ils voulaient. Ce à quoi les Japonais ont rétorqué : mais pourquoi produisez-vous les cinq qui ne gagnent pas d'argent ? Le jour où cette question aura une réponse, le problème du risque au cinéma sera résolu... et il n'y aura plus de cinéma.

Risques : Vous êtes coproducteurs d'*Intouchables*. Serait-il indiscret de vous demander de quels couloirs vous avez bénéficié ?

Nicolas Seydoux : C'est très simple. Quad, le producteur délégué d'*Intouchables*, est une société de production de la nouvelle génération, une équipe d'hommes jeunes qui a réussi de façon brillante dans la publicité, et qui a déjà derrière elle une belle histoire de films à succès critique et populaire. Ils avaient le choix des partenaires pour monter leur film ; et Gaumont, après les avoir convaincus de sa motivation et de sa compétence, a pris les créneaux qui restaient disponibles : une part coproducteur et la distribution du film en France et à l'étranger. Nous avons formé un partenariat dont je crois tous les membres sont très satisfaits.

Risques : Qu'en est-il de l'avance sur recettes ?

Nicolas Seydoux : Sur ce type de film, à vocation grand public, il est rarissime que l'avance sur recettes soit accordée. De toutes façons, depuis maintenant bon nombre d'années, quand Gaumont participe à un film, même si c'est un premier ou un second film, premier critère d'attribution de l'avance sur recettes, celle-ci n'est pas attribuée au film, je le regrette, même si en général la commission de l'avance sur recettes remplit bien son rôle.

Risques : Que pensez-vous du CNC ⁽¹⁾, du système français d'aide au financement ; et s'il y a encore un cinéma français est-ce que l'explication se trouve là ? C'est par ailleurs un des rares métiers de filière, de la production jusqu'à la distribution. On voit peu d'autres exemples d'intégration verticale.

Nicolas Seydoux : Les deux sujets sont différents et totalement indépendants l'un de l'autre.

Le CNC tient son rôle en appliquant la taxe spéciale additionnelle (TSA) et en gérant le fonds de soutien qui en découle. Celui-ci a beaucoup de pères. Le moins éloigné de cette paternité est sans doute Ambroise Roux qui, avant de devenir le « parrain » du capitalisme français, a été fonctionnaire et notamment directeur du cabinet de Jean-Marie Louvel, ministre de l'Industrie et du Commerce en 1952. Le fonds de soutien repose sur un principe très intelligent dans la

mesure où, pour l'essentiel, la redistribution reste automatique. Le spectateur paye une taxe (ce qu'il ignore), la taxe spéciale additionnelle qui représente 11 % du prix du billet. Le produit de cette taxe est collecté par le CNC, créant ainsi une épargne forcée pour la salle dans laquelle a été vu le film comme pour le producteur de celui-ci. Le produit de cette épargne, le fonds de soutien généré par la salle ou par le producteur, ne sera redistribué à l'un ou à l'autre que s'il investit dans une salle ou dans un film européen.

Le mécanisme est vertueux et intelligent, car cette épargne forcée, créée par ceux qui ont attiré les spectateurs, producteur ou exploitant, est mise à leur disposition pour investir dans un nouveau projet. C'est un encouragement pour les plus dynamiques et c'est aussi une taxe sur les films étrangers, particulièrement américains, au bénéfice du cinéma européen.

Il ne s'agit pas de l'argent de l'État, ou alors le cinéma ne bénéficie pas d'une TVA réduite, mais d'une redistribution de celui du secteur.

Le système a perduré parce que chaque fois qu'un nouveau diffuseur est apparu – les télévisions d'abord, la vidéo ensuite –, la TSA lui a été appliquée. C'est la raison pour laquelle le cinéma souhaite que les fournisseurs d'accès y soient eux aussi assujettis. D'où le débat à l'Assemblée nationale pour récupérer ces sommes dont le cinéma a besoin.

Le second sujet est celui de l'intégration verticale. Apportons d'abord une précision sémantique. Dans le langage courant, la « distribution » est assimilée au lieu de vente ; alors que dans le langage cinématographique, le lieu de vente du ticket (la salle) appartient à l'« exploitation », et le film vu appartient à la distribution qui, au nom et pour le compte des producteurs, en assure la programmation et la commercialisation.

L'intégration verticale me semble beaucoup moins prononcée que certains ne le pensent. Sur un parc cinématographique de quelque 5 500 écrans,

trois circuits nationaux disposent de plus de 300 écrans – Gaumont-Pathé, CGR et UGC – et un circuit régional Ciné-Alpes de 140 écrans, et ils représentent à eux quatre 30 % des écrans français. En 2011, dix distributeurs ont réalisé 76 % du chiffre d'affaires, dont 43 % pour les filiales des sociétés américaines. Avec le succès de *Rien à déclarer* pour Pathé et celui d'*Intouchables* pour Gaumont, qui ont représenté 11 % des entrées en 2011, les cinq distributeurs français ont réalisé 33 % des entrées ; et seuls parmi ces cinq distributeurs Gaumont et Pathé sont liés à un circuit de salles. UGC et MK2, qui sont à la fois des sociétés de distribution et d'exploitation, ne faisaient pas partie des dix premiers distributeurs en 2011.

L'intégration n'est donc pas si importante, puisque dans sa majorité (à commencer par l'un des plus importants circuits, CGR), l'exploitation n'est pas présente dans la distribution ; et que la plupart des distributeurs, à commencer par les américains, ne sont pas liés à des réseaux de salles.

Enfin, aucune société de production ou d'exploitation française n'a d'intérêt dans les industries techniques, à l'exception de Quinta Industries et de EuropaCorp ; à la différence des États-Unis, où le synonyme de « major » est « studio », et où les plateaux de tournage que possèdent encore Warner, Universal ou Disney sont essentiellement dédiés... aux tournages pour la télévision.

Le cinéma français n'est donc pas une filière si intégrée. Au contraire, ses principaux opérateurs ont l'indépendance de leurs choix puisqu'ils disposent d'une surface financière suffisante.

Risques : Pouvez-vous nous parler du producteur indépendant ?

Nicolas Seydoux : Qu'est-ce que l'indépendance ? C'est décider librement de ses choix. Or la caractéristique du producteur indépendant, c'est sa dépendance. Le producteur indépendant, qui est un être raisonnable et intelligent, ne décide de produire un film que si celui-ci est intégralement financé.

Il a deux types d'interlocuteurs. Il y a ceux qui n'ont pas de risque immédiat : essentiellement les chaînes de télévision. Si Canal+ achète un film qui a peu d'audience, le nombre de ses abonnés ne va pas baisser pour autant. De même, sauf exception rarissime, les chaînes généralistes ne voient pas leurs recettes publicitaires affectées par l'échec relatif d'un film. Dans un cas comme dans l'autre, l'effet se mesure sur la durée et la répétition des échecs ou des succès.

Et puis il y a ceux, comme le distributeur, l'acheteur étranger et celui des droits vidéo, qui versent un à-valoir sur les droits qu'ils achètent et prennent donc un risque précis, sur un film déterminé, qui ne sera couvert que par le succès commercial du film.

Un producteur indépendant responsable peut non seulement financer la totalité de son film mais dégager, dans le meilleur des cas, un bénéfice sur les préventes. Mais il est dépendant du bon vouloir de ses partenaires qui assument en fait le risque financier. Son risque ce sont les dépassements pendant le tournage, finalement assez rares, mais qui demeurent la terreur du producteur délégué qui assure la garantie de bonne fin.

Il y a un risque dont je n'ai pas parlé (probablement parce qu'il m'obsède), c'est le risque du piratage, du téléchargement illicite, du pillage des films. La copie 35 mm offrait une excellente protection contre le piratage car personne n'a un télécinéma dans son arrière-boutique qui permette d'exploiter une copie à l'usage du grand public, hier sous forme de cassette aujourd'hui de DVD. Sous cet aspect, la numérisation de la filière cinématographique pose de nombreux nouveaux problèmes. Le déploiement d'Internet dans le monde entier rend assez illusoires les sanctions dans certains pays. À la différence des grandes marques, le produit contrefait a la même qualité que l'original. Enfin, l'administration des douanes, qui existe dans tous les pays du monde, n'est compétente que sur des produits physiques, alors que les ondes sont régies par des administrations différentes selon les pays et qui n'obéissent pas aux mêmes règles. C'est donc un risque majeur.

La loi Hadopi ⁽²⁾, malgré sa complexité et la polémique qu'elle a suscitée, a permis de réduire de façon très sensible le niveau du téléchargement illicite en France. La position du gouvernement actuel étant légèrement différente de celle du gouvernement précédent, c'est un sujet dont on parlera dans les mois qui viennent, notamment avec Pierre Lescure qui a été chargé d'une large mission dont ce sujet fait partie.

Risques : Vous envisagez le numérique uniquement sous l'angle du piratage, pourtant il présente peut-être d'autres possibilités.

Nicolas Seydoux : Je ne me limite pas du tout à cet aspect, mais votre revue s'intitule *Risques*, et le sujet de mon intervention est le risque dans le cinéma. Le piratage est pour le cinéma un risque majeur qui peut lui être fatal. L'industrie musicale a perdu en sept ans la moitié de son chiffre d'affaires, alors que dans le monde jamais autant de morceaux de musique n'ont été écoutés. Cela mérite qu'on s'y attarde un peu, même si, comme vous le dites, le numérique offre d'autres possibilités.

En 1995, Georges Lucas souhaitait sortir ses films uniquement en numérique. Même si ceux-ci avaient été tournés selon cette technologie, à commencer par les effets spéciaux, ils ne pouvaient sortir en numérique faute de salles adaptées.

Le numérique est arrivé dans le cinéma de façon progressive. Il a commencé par la post-production, l'édition du film (*editing*). Plutôt que d'aller faire en laboratoire des copies des rushes tournés, qui représentaient des kilomètres de pellicule visionnés par les monteurs armés de leurs paires de ciseaux et de leurs pots de colle, on a transféré les images sur des supports numériques traités par des ordinateurs. Au début, la qualité des images était assez médiocre, pour ne pas trop encombrer les mémoires des ordinateurs, lesquels étaient alors très volumineux, mais pour réaliser l'essentiel du montage ce n'était pas très important. En peu d'années, la qualité s'est améliorée et le volume et le coût des équipements ont diminué.

Le numérique a fait simultanément une intrusion lente et progressive dans la restauration des films usagés. Lente et progressive parce que si les capacités de calcul sont considérables, la mise en mémoire des images sans compression demande des capacités qui, il y a encore une décennie, étaient peu développées.

Hier analogique, l'essentiel de la restauration des films est aujourd'hui numérique, et en France le plan numérique va grandement y contribuer, même si les principaux détenteurs de catalogue ont déjà largement entamé le processus sur leurs films les plus mythiques.

En ce qui concerne l'équipement des salles, le basculement vers le numérique s'est produit à cause de la 3D. En effet, si une projection numérique peut difficilement être meilleure qu'une projection analogique lorsque le support original de tournage est analogique, en revanche, la 3D ne peut exister qu'avec le numérique ; et son apparition avec *Avatar* de Jim Cameron, le réalisateur de *Titanic*, a conduit de nombreuses salles dans le monde à s'équiper en conséquence. La France est sans doute le pays où la transformation a été la plus rapide. Pour *La Conquête*, sorti au mois de mai 2011, un tiers des copies est en numérique ; pour *Intouchables*, sorti au mois de novembre, soit six mois plus tard, les deux tiers des supports sont en numérique. Grâce à la loi, qui oblige les distributeurs, bénéficiaires à terme de la réduction du coût du support passant de quelque 1 000 euros à 300 euros, à financer l'équipement des salles, 80 % du parc français était équipé au 30 juin 2012, et sa quasi-totalité le sera à la fin de l'année.

Subsistait un goulot d'étranglement : le tournage des films. Dans ce secteur, l'évolution a été d'une rapidité extraordinaire. Le blocage tenait à l'absence de caméras et à la résistance de certains réalisateurs et directeurs de la photo formés à l'analogique et réticents devant une nouvelle technologie qu'ils ne maîtrisaient pas. Pour Gaumont, les chiffres sont révélateurs : en 2010, aucun film produit n'était tourné en numérique ; en 2011, ils l'étaient tous.

La rapidité du passage au numérique de l'ensemble de la filière pose des problèmes aux industries techniques, notamment les laboratoires, qui en quelques mois ont vu le tirage des copies, qui assurait l'essentiel de leur chiffre d'affaires, fondre comme neige au soleil.

Le numérique permet enfin à un réalisateur en herbe de montrer son talent à un producteur. S'engager sur un scénario de 120 pages écrit par quelqu'un n'ayant aucun antécédent avec une caméra n'est pas évident. Aujourd'hui, pour un investissement très raisonnable dans des appareils grand public, un jeune talent peut montrer ce dont il est capable, ce qui était inenvisageable il n'y a pas très longtemps. Le nombre de films produits va donc continuer à augmenter et, comme la base de la pyramide sera plus importante, il est permis de rêver qu'elle montera plus haut...

Abordons enfin la question de la conservation. Aujourd'hui, le producteur prudent, après avoir tourné en numérique, duplique le film sur un support analogique, la pellicule. Le sujet n'est pas tant de savoir si, comme pour les bandes magnétiques, le support va perdre de sa qualité avec les années, mais si les équipements de lecture d'aujourd'hui existeront encore demain. Nous avons tourné *Don Giovanni* en 1978. Quand, vingt-cinq années plus tard, nous avons voulu éditer un DVD de qualité, il n'y avait plus d'appareil pour lire le son enregistré à l'époque en numérique. Les ordinateurs d'aujourd'hui ne lisent plus les informations enregistrées il y a un quart de siècle, et il en sera de même dans le futur, sauf si un travail systématique de mise à jour est fait, ce qui est rarement le cas. Qui dispose encore d'un lecteur de videocassettes en état de marche, sans parler des cassettes audio ?

Une des plus grandes inventions de l'humanité est la standardisation. Depuis environ 1925, le cinéma a utilisé le même format de pellicule 35 mm et, de Katmandou à New York en passant par Abidjan, on pouvait avec un vieux projecteur voir le même film. Aujourd'hui, l'installation des projecteurs numériques

2K n'est pas sitôt achevée que déjà des projecteurs 4 K se profilent, lesquels seront à leur tour remplacés par d'autres plus performants...

Il y a quelques années, certains s'inquiétant du vieillissement de la pellicule envisageaient de la remplacer par des supports numériques. Les études sur la conservation de la pellicule ont montré que dans de bonnes conditions celle-ci se conservait au-delà de cent ans. Des « spécialistes » ont voulu substituer aux boîtes en ferraille qui rouillaient des boîtes en plastique... Ils en reviennent pour remettre les films dans des boîtes métalliques.

Le risque est différent de celui qui existait avec les négatifs anciens à base de nitrate d'argent, qui étaient effectivement dangereux, le nitrate risquant de se désagréger et de produire un gaz très explosif. En Allemagne, le service des archives a subi un accident dramatique. Les archives étaient stockées dans des blockhaus, protégeant ainsi l'extérieur de tout risque d'explosion. Mais à l'intérieur, l'effet de la déflagration a été terrible, entraînant la mort de huit personnes. Les Allemands ont alors détruit toute leur pellicule nitrate après l'avoir dupliquée sur d'autres supports. Mais pour qui a eu la chance de voir la qualité des images sur support nitrate, c'est une perte considérable car la qualité des images noir et blanc est très supérieure à celle obtenue sur les autres supports.

Risques : Pour terminer, quel est le coût de l'assurance dans un film ? Et quel a été le plus gros sinistre, *Les Amants du Pont-Neuf* ?

Nicolas Seydoux : Le coût moyen de l'assurance, hors assurance exceptionnelle sur des films très complexes, a sensiblement baissé au cours des dernières décennies pour passer d'environ 3 % du budget à 1 %. Quant au plus gros sinistre... je ne sais pas, je n'aime pas parler des déboires des autres. Le vrai désastre, c'est un film cher que personne ne va voir, et dont le public ignore jusqu'au titre.

Risques : Quel a été votre plus gros désastre ?

Nicolas Seydoux : Le cinéma ne parle que de ses succès, car c'est d'eux que nous vivons pour proposer de nouvelles œuvres. Mais on n'apprend que de ses échecs... Pour Gaumont, le plus grand échec financier est sans doute *Vatel*. Pourquoi n'en parle-t-on pas ? Parce que Gaumont a pu payer l'addition et a continué à produire.

Les professionnels doivent avoir en tête la liste des échecs les plus retentissants de l'histoire du cinéma, pour tenter d'éviter de les reproduire. Quant au public, il ne doit se souvenir que des bons moments passés au cinéma, que nous cherchons à renouveler

régulièrement pour son plaisir et pour le nôtre car nous avons le privilège de vivre de notre passion, risquée sûrement, folle sûrement pas. C'est un défi permanent, mais y a-t-il plus jolie responsabilité que celle de faire rêver ses contemporains ?

Notes

1. *Centre national du cinéma et de l'image animée*
2. *Haute autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet.*

2.

Les risques artistiques, industriels et financiers du cinéma

■ Marc Tessier

Le cinéma : une économie politique originale

■ Jean-Pierre Ramsay-Levi

Le cinéma est-il le 7^e art ou une industrie ?

■ Alain Sussfeld

Partage des risques dans l'industrie du cinéma

■ Marc Lacan

Risques assumés, risques couverts dans la filière cinéma

■ Alain Le Diberder

La catastrophe et le risque au cinéma

■ Serge Toubiana

Salut l'Artist !

■ Xavier Greffe et Pierre-Charles Pradier

La politique de prévention des risques au cinéma : une invention française ?

■ Daniel Zajdenweber

Une approche statistique du risque au cinéma : la répartition du box-office

■ M. Bjørn von Rimscha

La gestion du risque dans le développement de projets cinématographiques

LE CINÉMA : UNE ÉCONOMIE POLITIQUE ORIGINALE

Marc Tessier

Administrateur de Vidéofutur

La comparaison entre l'économie du cinéma et l'économie de la production audiovisuelle permet de mettre l'accent sur la spécificité du cinéma : le risque financier et le risque d'échec.

Économie du cinéma vs économie de l'audiovisuel

Dans l'économie de l'audiovisuel, le risque principal est celui lié au bon déroulement du tournage, qui est un risque assurable. Mais il n'y a pas l'autre risque, qu'on retrouve dans l'industrie cinématographique, celui de l'échec commercial ; ce dernier est pris en compte implicitement par le diffuseur principal.

En contrepartie, la probabilité d'un succès commercial et financier pour la majorité des producteurs audiovisuels dans le monde paraît fortement réduite. La contrepartie en cas de succès d'audience est l'assurance d'une commande complémentaire (c'est ce qui se passe pour les producteurs de séries américaines) et la possibilité de majorer le prix et la marge pour les épisodes suivants. Le producteur a un levier de négociation beaucoup plus fort, à la fois dans la marge financière qu'il réalise et dans les territoires dont il peut acquérir la responsabilité commerciale. Le producteur ne maîtrise pas les conditions de diffusion, il n'a donc pas l'assurance que le téléfilm soit diffusé le mardi sur ABC ou TF1, dans un contexte X ou Y. Par conséquent, le niveau de l'audience en valeur absolue dépend, bien sûr, du contenu du programme mais

aussi du contexte de sa programmation. La stratégie du diffuseur pèse parfois aussi lourd dans le résultat final que la qualité du produit proposé. À titre d'exemple, c'est le diffuseur qui va essayer de créer une « franchise » pour exporter une série et ainsi créer une valeur de l'actif considérable. Il fera donc une action promotionnelle extérieure d'autant plus importante qu'il sera associé aux succès commerciaux extérieurs. La part de risque est dans sa quasi-totalité prise en charge par le diffuseur.

Dans l'économie du cinéma, le contexte est différent. Il y a une chaîne d'acteurs qui prennent des risques, dont les producteurs, les intermédiaires que sont les distributeurs, qu'ils soient nationaux ou internationaux, quand ils donnent des à-valoir ou des minima garantis (MG) ; et, bien entendu, pour le solde, les chaînes de télévision, qui prennent une part producteur. Le montage d'un film pour le producteur tient beaucoup à la manière dont il essaiera de minimiser le risque qu'il prend, en ayant des préfinancements, tout en conservant le maximum de retour en cas de succès.

Toute l'histoire du financement du cinéma français est d'essayer d'obtenir par des textes réglementaires ou des obligations, des préfinancements quasiment obligatoires (des chaînes de télévision, avant tout), permettant au producteur de défendre ses intérêts par

rapport aux autres financiers, et d'obtenir, de la part de ceux qui vont assurer la distribution vidéo ou la distribution en salles, les MG les plus élevés.

Le risque financier d'un film

A la différence de l'audiovisuel, deux éléments se retrouvent pratiquement dans toutes les œuvres relativement importantes. Le premier est que les budgets unitaires étant plus conséquents, le risque de production lié au tournage est par là même plus élevé que pour une production audiovisuelle. Il est assez exceptionnel en France, à la différence des États-Unis, que le producteur n'arrive pas à terminer son film. Mais cela peut se produire. Dans ce cas-là, il existe un système collectif de garantie. L'exemple typique est le film de Carax *Les Amants du Pont-Neuf*, en référence à l'accident qui est arrivé au comédien et aux décors qui se sont écroulés. Le second est le risque commercial – inassurable – du succès ou de l'échec. La composante majeure de l'économie de la production cinématographique est de savoir si les producteurs sont capables de garder l'*upside* (valeur de l'actif cinématographique ultérieur). Après trois ou quatre ans d'exploitation dans les différents canaux existants, le film a un actif qui peut ou non être valorisé. Mais, pour l'essentiel, il correspond à ce qui a été gagné dans les six premiers mois de la vie d'un film. À ce moment-là l'*upside* est extrêmement important, et le producteur sait s'il va retrouver son investissement.

Les producteurs

Contrairement à l'audiovisuel, le cinéma compte une grande diversité de producteurs. Les grands groupes investissent des pourcentages importants, et ce avec la volonté de conserver le maximum de droits et de l'*upside* en cas de succès. Ils assument par conséquent directement le coût des échecs. Ces grands groupes interviennent de deux manières : soit en investissant

directement par le biais de leurs producteurs internes, soit en investissant par l'intermédiaire des producteurs associés délégués.

C'est le cas de Gaumont, par exemple, mais c'est aussi le cas d'UGC. Certaines sociétés, comme Pathé, vont investir dans un grand nombre de films des sommes élevées en tant que producteurs, tout en mettant des à-valoir importants dans leurs propres films. Elles en maîtrisent le processus de conception et de fabrication plus ou moins directement. En revanche, un grand nombre de producteurs pratiquent ce que l'on pourrait appeler une « économie » à l'audiovisuel, c'est-à-dire que tout est préfinancé. Leur apport est faible, mais, en cas de succès, leur gain l'est également.

Il est intéressant de regarder si, du point de vue financier, à l'arrivée, des sociétés de production gagnent de manière régulière et récurrente beaucoup d'argent sur leur activité de production. En France ce n'est pas le cas.

Le rôle des pouvoirs publics

Une autre question se pose, dans une économie de cette nature, à propos du rôle des pouvoirs publics et celui du CNC ⁽¹⁾. Le rôle des pouvoirs publics est de créer les conditions pour que l'argent de l'aval soit investi à risque en amont, comme c'est le cas pour l'audiovisuel.

Comme il n'y a pas un système capitaliste prêt à investir des sommes considérables – excepté les Sofica, mais cela reste marginal : 4 % ou 6 % du financement du cinéma ⁽²⁾ –, ce sont, d'une part, le producteur et son distributeur qui investissent sur un film, et, d'autre part, le CNC, qui assume le solde avec le compte de soutien.

■ Le CNC

Dans cette économie du risque, le CNC joue un rôle d'assureur et de tampon du risque. Le compte de

soutien est un système dans lequel le producteur se voit attribuer des sommes calculées en fonction des résultats de son film précédent et des préfinancements qu'il a obtenus des chaînes de télévision. C'est en quelque sorte une mutualisation calculée, avec un barème dégressif afin d'éviter que les gros n'absorbent une part trop importante.

Certains estiment cependant que le CNC ne peut être assimilé à de l'assurance. Ce système permet aux producteurs d'accumuler, en cas de succès, de l'argent qu'ils vont pouvoir réinvestir. Toutefois le CNC n'investit pas directement : le producteur prend l'argent sur le compte dont il dispose au CNC, comme dans une banque.

Le problème de fond est de savoir si, dans cette économie-là, le système du CNC est pertinent. Il est clair que, dans une économie de production de 220, 230 films, avec une augmentation continue et régulière des recettes des chaînes de télévision et donc de ce qu'elles étaient tenues de réinjecter dans le cinéma, la croissance a atteint, dans les années 1990 et au début des années 2000, 5 % à 6 % par an, soit des volumes importants. Aujourd'hui, cette augmentation s'est tarie. On produit de plus en plus de films, le volume d'investissement est croissant, donc la quote-part qui reste à financer est significative. La contribution du CNC comme amortisseur des risques pris est dès lors plus importante. On retrouve le financement du cinéma tel qu'il était avant la télévision, c'est-à-dire assuré à 100 % par les salles. Les distributeurs se battaient entre eux pour avoir les plus gros films et prenaient le risque de MG élevé.

Le CNC a vu ses recettes augmenter grâce à la taxe applicable aux fournisseurs d'accès Internet, qui a été largement réinvestie dans le système de soutien financier. Mais ces taxes vont-elles être maintenues ?

L'avenir du système

Le système est viable grâce à ses fondamentaux : des partenaires obligés de contribuer et une taxe qui alimente le compte de soutien. Toutefois certains phénomènes, s'ils

venaient à prendre de l'ampleur, pourraient menacer ces fondamentaux. Tout d'abord l'arrivée d'opérateurs qui prélèveraient des ressources sur le marché français et ne souscriraient à aucune taxe ni à aucune obligation. L'accès au consommateur serait direct, permis par le fait que désormais on peut y arriver de manière « anonyme », en tous cas sans passer par la douane. Par exemple, il est tout à fait légal, jusqu'à preuve du contraire, de vendre depuis le Luxembourg des vidéos à la demande (VOD) à un client français. C'est le cas d'Apple TV, qui réalise 20 % à 25 % du marché français de la VOD. Google TV est un projet qui représente le même type de menace.

L'enjeu est de savoir si le prélèvement a lieu à la source, au moment où la recette se réalise. Pour certains services, ce n'est pas le cas. Le consommateur est identifié en tant que consommateur français, ayant une adresse IP propre, etc. On peut très bien imaginer demander à quelqu'un situé ailleurs de payer les taxes au moment où il vend. La question de la territorialité de l'impôt est donc une question primordiale.

Un service de télévision autre est d'autant plus efficace qu'il est adapté au marché français. L'idée est donc de mettre en place un service totalement international, en offrant au même moment à tout le monde le même film en version multilingue. Il faut prendre la menace de délocalisation très au sérieux et s'interroger sur la capacité, y compris dans les discussions internationales, à renforcer la relocalisation de l'impôt. À l'heure où tous les États sont en déficit, la question se révèle cruciale. Certes la mondialisation est incontournable, mais il faut bien à un moment donné payer des impôts afin d'éviter une catastrophe économique majeure. En matière d'impôt sur les sociétés, les gens sont choqués d'apprendre que Total paie des impôts ailleurs qu'en France, mais il est logique que l'impôt soit payé dans les pays où les bénéfices du groupe sont réalisés. Et cela est valable pour n'importe quelle société.

Ce système est sous forte pression ; il ne peut plus être en rendement croissant. C'est un système dans

lequel cette source de revenus va diminuer, sans disparaître pour autant. À partir du moment où elle diminue, comment entre-t-on dans une économie où le risque pris par le producteur va augmenter ?

■ Le registre

En France, pour garantir l'actif d'un film et définir exactement la répartition des gains, il existe une assurance juridique : le registre. Tous les contrats français sont déposés et peuvent être consultés. Cela évite au producteur de vendre 50 % de son actif à quatre banquiers différents et ainsi de vendre 200 % de son actif. Un contrat n'est valable que s'il a été enregistré. C'est une particularité du monde du cinéma, qui se prémunit ainsi contre le risque de fraude financière. Un autre exemple : les comédiens ont un contrat de casting qui prévoit un intéressement, c'est-à-dire une quote-part de la valeur du film, parfois 2 % du négatif. Le contrat enregistré lui permet de garantir ses droits sur ses 2 % dans dix ans. L'ordre de répartition des gains est ainsi défini. C'est indispensable dans la première année de vie d'un film, mais, au bout de dix ans, s'il n'y a pas un registre, tout disparaît. Les droits de chaque partie prenante sont enregistrés et vérifiés. Les responsables du registre ne sont pas tenus de vérifier que tout est respecté, mais il y a des règles auxquelles ils portent une attention particulière. La vraie garantie étant la transparence, toute personne qui contribue au financement d'un film peut avoir accès à tous les contrats signés par le producteur. Les contrats qui ne figurent pas dans ce registre n'ont pas de valeur. Sinon le cinéma français n'existerait plus ! Mais il y a des pays sans registre. Quand un comédien américain (de renom) signe avec un studio, il obtient des garanties juridiques sur le capital du studio. Son agent prend 25 % ou 30 % de son revenu, et une batterie de juristes vérifient régulièrement les contrats dans le studio, le financement...

Lorsque le succès arrive, au début, le producteur ne gagne rien, car il doit rembourser tous les MG. C'est là une caractéristique du cinéma. Par exemple, si le distributeur donne 8 millions d'euros de MG salles et vidéo, le producteur ne touche rien. Tous les intervenants ont leur rang et attendent. Le producteur, en général – et malheureusement pour lui –, est au troisième rang. Il a forcément signé. Et, à un moment, le système se déclenche. Ainsi, les chaînes de cinéma ont des contrats par lesquels elles se remboursent évidemment dans une proportion importante au-delà de ce qu'elles ont déjà préacheté. Le contrat dit, par exemple, que dès qu'elles ont touché deux fois leur mise de coproduction, elles n'ont plus accès qu'à 3 %. C'est une assurance par amortissement.

Pour que le producteur gagne quelque chose, il faut atteindre beaucoup plus que 5 millions d'entrées. Dans le système du cinéma français, il est rare que le producteur gagne sur toutes les recettes. C'est une économie extraordinairement démultipliée. Mais les filiales cinéma des chaînes sont en équilibre.

En réalité, le système est assez proche de celui de l'assurance, entre l'assureur et le réassureur, avec les *excess of loss* (« excédents de sinistres »). C'est un financement collectif, un bateau à l'époque du Moyen Âge...

Notes

1. *Centre national du cinéma et de l'image animée*
2. *Chaque année, la direction du Trésor fixe une enveloppe et fait un appel. Les promoteurs de Sofica (Société pour le financement du cinéma et de l'audiovisuel) proposent un certain montant. Un comité se réunit et répartit la dotation de l'État entre les différentes Sofica qui ont un potentiel à proposer à leurs clients.*

LE CINÉMA EST-IL LE 7^E ART OU UNE INDUSTRIE ?

Jean-Pierre Ramsay-Levi

Producteur

Produire un film, c'est rassembler – dans un même projet, dans le but de raconter une histoire en images – des talents, des moyens techniques et un financement.

Peut-on parler de 7^e art ou d'industrie ? Il y a évidemment de l'art dans un film, mais considérer qu'il ne s'agit que d'une activité strictement artistique est sans doute une erreur. Des textes de la République, consacrés à notre métier, utilisent l'appellation « industrie cinématographique ». Un écrivain, un peintre, un sculpteur, etc. sont en principe les seuls concepteurs-producteurs de leur œuvre. Il n'a pas fallu, comme au cinéma, associer aux talents plusieurs corps de métier, employer différentes techniques et rassembler d'importants moyens financiers pour donner naissance à l'œuvre.

L'étroite conjugaison de tous ces éléments contribue à l'ensemble et lui donne une logique qui lui est propre. La variation de l'un d'eux entraînera invariablement une distorsion du projet initial.

Et pourtant, il n'y a pas de règle qui vous permette d'estimer l'audience d'un film, son marché potentiel, de choisir tel artiste au détriment de tel autre, de modifier un scénario, une mise en scène qui souvent doit être arbitrée entre projet artistique et moyens financiers, enfin d'anticiper sur les impondérables. Il ne faut jamais oublier que toute cette machine est au service d'une caméra dirigée par un metteur en scène qui a en face de lui un comédien ou une comédienne. Et toute cette aventure peut se dérouler sur une ou plusieurs années. Ceci s'appelle le cinéma.

Cinéma et risques : une industrie de pilotes

Banques et établissements de crédit ont souvent tendance à considérer notre profession comme une activité à risque. Ont-ils raison ? On pourrait dire qu'un film est un produit de grande consommation dans le sens où il s'adresse

à un large public (sortons de cette épure, l'« art et essai », et qui peut aussi réserver de bonnes surprises...). Or, depuis Louis Lumière, aucune étude de marché ne préside à la conception d'un film. Nous fabriquons des pilotes, nous sommes une « industrie de pilotes ».

Une fois mis sur le marché, c'est-à-dire « sorti en salles », chacun de ces pilotes peut être un succès ou un échec. L'analyse des résultats devrait, en toute logique, permettre de tracer les grandes lignes pour viser plus juste en allant chercher le succès.

Eh bien non ! On ne sait toujours pas, depuis que le cinéma existe, expliquer rationnellement la carrière d'un film, ce qui n'empêche pas que des pseudo-spécialistes aient toujours a posteriori une explication « évidente » ! On peut cependant faire une exception pour les suites, les séries : un thème rencontre du succès, on peut parfois poursuivre le pari et produire successivement une ou plusieurs suites (*Astérix*, *Pirate des Caraïbes*, *Men in Black*, *Batman*, *Harry Potter*, *James Bond...*). Mais attention, les budgets, en général, augmentent de film en film, pour en donner chaque fois plus au spectateur, et le dernier de la série peut être celui de trop. Comment l'anticiper ?

Le cinéma américain

Premier cinéma du monde. Quel est le pays de la planète qui ne diffuse pas dans ses salles des films américains ? Il y en a peu, et si la Chine est aujourd'hui encore assez réfractaire, ça ne va pas durer. Le cas de l'Inde, Bollywood, fait aussi exception. Cela prendra plus de temps, mais ils y viendront, je pense. Enfin, dans le cas des pays très musulmans, ce n'est pas encore un marché pour le cinéma américain, le deviendra-t-il un jour ?

Aux États-Unis, deux styles de production se côtoient. Les films de studios, qui visent le succès national pour entraîner le marché mondial, sont très souvent des films à très gros budget, privilégiant le *kid movie*. Ce sont des films conçus et pilotés par les studios eux-mêmes. L'autre secteur, dont la production est différente, est regroupé dans ce que l'on appelle l'industrie indépendante. Elle est prolifique et talentueuse. En général, il s'agit de plus petits budgets et dont le financement doit être aussi trouvé en complément sur le marché mondial, contrairement aux studios qui gardent tous les droits de leurs films et sont les seuls à les exploiter. N'oublions pas que les

films américains sont évidemment tournés en anglais, le langage universel du cinéma.

Le cinéma français

Notre industrie cinématographique peut être fière d'arriver en seconde position, derrière les États-Unis (si on isole Bollywood dans ce classement et une nouvelle industrie de cinéma arabe). Elle le doit à un passé déjà très prestigieux, à une abondance de talents, à l'appui depuis toujours des pouvoirs politiques et, enfin, à un système de financement unique et original.

En France, tous les diffuseurs doivent contribuer à la création et au financement du cinéma français et/ou européen. Il a, par ailleurs, été établi une chronologie des médias qui organise « la vie » du film, du jour de sa sortie en salles jusqu'à son exploitation télévisuelle en passant par le DVD, VOD, etc. Un autre mécanisme permet à ces films de bénéficier d'un droit de tirage sur leurs prochaines productions à partir d'une taxe prélevée sur le ticket vendu en salles et redistribuée aux producteurs par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) en fonction du nombre d'entrées atteint. De plus, ce même CNC, organe dépendant du ministère de la Culture, a signé avec de nombreux pays des traités de coproduction permettant à des pays hors Hexagone de bénéficier de ces mécanismes.

C'est ainsi que l'on peut relever dans la production cinématographique française de nombreuses coproductions. On appelle tout ceci l'expression culturelle française et, grâce à tous ces mécanismes, la France a pu maintenir sa position, ce qui n'est pas le cas de nos voisins européens. Nous sommes encore un des seuls pays à afficher chaque année une part importante de cinéma français dans les entrées en limitant la pénétration des films américains. Ailleurs, dans le monde, ce sont ces derniers qui dominent très largement le marché.

L'assurance

Tout film doit être assuré. En effet, pour rassembler les partenaires autour d'un projet, nous réunissons différentes entités qui vont se déterminer sur ce que l'on pourrait appeler une « vente sur plan ». C'est d'ailleurs ce que nous pourrions partager avec le métier d'architecte. Pour nous, les éléments du plan sont : un scénario, un réalisateur, un casting des premiers rôles et un premier devis. Le producteur va s'engager auprès de ses coproducteurs à leur livrer un film sur ces éléments. Or, nous pratiquons, nous l'avons dit plus haut, un métier qui n'est pas une science exacte, qui ne s'appuie pas non plus sur des règles, ni sur des études ; en d'autres termes, il y aura aussi à gérer les impondérables, comme par exemple les accidents corporels ou incorporels pendant le tournage, certaines intempéries, etc.. C'est pourquoi l'appel à l'assurance est indispensable. Si un investissement américain participe du financement, il est souvent demandé au producteur de prendre une garantie de bonne fin. Des sociétés spécialisées suivront alors la production du film et, en cas de défaillance du producteur, le remplaceront, se rembourseront en exploitant le film, puis le rendront au producteur d'origine.

Après une année de production, on constate que les incidents graves sont extrêmement rares et que la prime payée aux assureurs est rarement dépensée par ces derniers.

Qu'est-ce qu'un producteur ?

Nous allons d'abord effacer le cliché qui assimile le producteur à une personne roulant en Rolls et fumant des havanes à la terrasse du Fouquet's. Nous ne

parlerons pas non plus des producteurs cadres de groupe.

Qu'est-ce qu'un producteur indépendant et que fait-il ? À partir d'une idée qu'il a, qu'il trouve ou qu'on lui apporte, il réunit un scénariste et un metteur en scène (parfois d'abord un scénariste puis un metteur en scène). Et il va avec eux développer le scénario et le financer sur ses fonds propres. Lorsque le texte semble abouti, le producteur ira proposer à des comédiens les rôles principaux, en accord avec le metteur en scène. À partir de ce stade, le producteur doit faire faire une première étude de faisabilité, engager quelques techniciens et tracer les grandes lignes d'un premier devis. Ce n'est qu'après qu'il cherche à monter son financement auprès de la télévision payante, de la télé hertzienne, des mandats de diffusion France, monde et DVD, des Soficas, des régions, des partenaires étrangers s'il y en a. Il étudiera aussi des systèmes d'incitation fiscale étrangers en comparaison du crédit d'impôt français, et le film obtiendra alors le « feu vert », le financement étant réuni. Le coût moyen d'un film français est de l'ordre de 5 700 000 euros, un producteur peut prendre, en risque, un pourcentage de cette somme.

Nous passons à la troisième étape, celle qui consiste à « fabriquer » le film (les trois sous-étapes étant la préparation, le tournage et la post-production). Les lieux de tournage ont été choisis préalablement, il est alors de la responsabilité du producteur d'accompagner et de suivre dans le détail toutes ces sous-étapes et d'être l'arbitre entre les choix artistiques de la mise en scène et l'enveloppe financière allouée au film.

Enfin, le producteur accompagnera les distributeurs dans l'exploitation du film.

Produire, c'est un métier du désir et... des risques calculés.

PARTAGE DES RISQUES DANS L'INDUSTRIE DU CINÉMA

Interview d'Alain Sussfeld

Directeur général d'UGC, président de Procirep

Risques : En quoi l'activité du cinéma est-elle risquée ? Les risques sont-ils répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur ?

Alain Sussfeld : Ce qui caractérise fondamentalement le métier du cinéma, c'est qu'il met en jeu un système qui favorise la mutualisation des pertes et l'appropriation des profits. Le secteur du cinéma en termes de financement est celui qui se rapproche le plus du secteur de l'immobilier, le producteur étant le promoteur, le metteur en scène étant l'architecte, le scénario étant le terrain... Le montage financier d'un film peut donc être tout à fait assimilé à celui d'un montage de promotion immobilière. À un moment donné, il y a d'abord un producteur, mieux, il y a souvent un auteur, qui prend le risque de travailler sans rémunération, à quelques rares exceptions près. C'est une situation que l'on retrouve dans l'édition, où nombreux sont les écrivains qui écrivent sans contrepartie financière. Une partie des auteurs de scénarios écrivent sans être sûrs que leur scénario sera lu, ou acheté, ou réalisé. En revanche, quand le producteur fait écrire, il prend la première partie du risque car il met de l'argent. Cette partie du montage est la plus exposée car, si vous faites écrire, vous n'allez pas obligatoirement monter le film. C'est aussi probablement la partie qui est la moins bien financée, parce que les intervenants dans le cinéma sont insuffisamment capitalisés. C'est une activité qui, si on veut la mener de façon rationnelle, doit avoir des capitaux propres significatifs. Or, l'un des problèmes de la production française tient à l'insuffisance de ses capitaux propres. Il s'agit donc d'une logique dans laquelle on prend les scénarios et on essaie de les

monter, et non pas obligatoirement de les faire réécrire pour ensuite les retravailler. Il y a des producteurs qui font ce travail, d'autres qui ne le font pas ; parce que l'objectif de base est de faire le film et donc de le financer pour pouvoir vivre dessus. Le problème consiste donc à savoir comment répartir les risques. Quand on est producteur et qu'on essaie de monter un film, il faut minimiser l'exposition au capital. Pour ce faire, le producteur a besoin de trouver un casting « de principe » (réalisateur et acteurs). Puis, à partir de ce casting de principe, il fait « la tournée des popotes ». Ceci revient à rechercher la mutualisation du risque au niveau des diffuseurs de télévision hertzienne, et donc de la prévente à Canal+, qui prennent le risque d'acquiescer une œuvre avant sa réalisation. Il y a donc un risque de décalage entre le montant payé et l'audience espérée. Ce risque se révèle d'autant plus grand pour les chaînes de télévision hertzienne que la relation entre l'audience et la rémunération par la publicité est directe.

Le producteur essaie donc de séquencer l'exploitation des films et de céder les droits de chaque séquence à un tiers qui va prendre une quote-part du risque du box-office. C'est donc un système dans lequel on pourrait croire que le producteur supporte le risque maximum, alors que dans le cycle de production – à ne pas confondre avec la diffusion –, si le producteur a bien fait son métier, c'est lui qui *in fine* doit avoir le risque minimum, pour ne pas dire inexistant, parce qu'il l'a transféré et qu'il l'a cédé à chacun des segments tout en ayant conservé une part substantielle du gain supplémentaire. Toutefois, à la différence de l'immobilier, quand vous vendez un immeuble, que

vous avez prévu six étages et qu'il vous en reste deux à vendre, votre niveau de profit est plafonné à la valeur du mètre carré constatée sur le marché. Dans le cinéma, on est dans un schéma où l'on ne sait pas s'il y a deux ou douze étages, parce que par hypothèse le film peut faire un succès ou un échec. En cas d'échec, si le producteur a prévu le film pour ne pas prendre de risque en y intégrant éventuellement son travail, il s'en sort alors sans conséquence grave.

La question est d'apprécier comment ce risque est rémunéré à chacun des niveaux, donc de savoir si l'équilibre des métiers est sain ou non.

Le risque d'un diffuseur comme Canal+ est différent : comme il a une obligation d'achat et qu'il acquiert chaque année un grand nombre de films (environ 80 à 100 films français, et autant de films américains), il est capable de mutualiser son risque. Par ailleurs, Canal+ vend à ses clients un abonnement selon deux concepts, celui du cinéma et celui du sport. La qualité globale de l'image du secteur du cinéma est importante, il vaut mieux que les films soient bons, mais, par son mode de commercialisation, il est aussi un peu déconnecté de ce risque.

Le diffuseur de télévision a une obligation d'achat, et cette obligation intervient en deux phases : une phase d'investisseur et une phase de diffuseur. Il a donc deux risques. Il a la possibilité d'acquérir un droit de diffusion qui ne va pas être à la hauteur de ses anticipations, et il a un investissement qui lui permet de recouvrer une partie de ses dépenses, puisqu'il a un pourcentage des recettes sur l'ensemble des supports. Le risque du diffuseur de télévision se situe donc sur deux plans : en tant que diffuseur de télévision – est-ce qu'il a acheté un produit susceptible d'être diffusé à 20 h 30, à 22 h 30 ou à minuit, par rapport à ses objectifs d'antenne ? – et en tant qu'investisseur, puisqu'il reçoit un pourcentage des recettes d'un film si ce film est un succès. Il peut même faire en sorte que ce pourcentage devienne un profit. On peut donc parfaitement imaginer que les parts du producteur reçues par le diffuseur fassent que le droit d'antenne soit quasiment nul, la part investisseur

compensant le coût de l'antenne. Cependant, dans la plupart des cas, vous ne récupérez pas la part antenne, laquelle ne correspond pas obligatoirement au niveau de vos attentes. Le risque du diffuseur réside donc dans ces deux aspects.

Et puis, il y a un troisième intervenant, le distributeur, qui est *grosso modo* le grossiste. Il préachète l'exploitation cinématographique et en général aussi l'exploitation vidéographique, l'une sécurisant en partie l'autre et l'une étant en partie liée à l'autre. Les diffuseurs sont rémunérés par une commission. Ils ont l'avantage de récupérer l'argent en premier rang et le désavantage, lorsqu'ils perdent, de perdre 100. En revanche, ils obtiennent 30 lorsqu'ils gagnent. C'est donc le segment le plus exposé en termes de risque, d'autant plus exposé qu'il faut trois succès pour compenser un échec. Si vous distribuez trois films à un million d'euros chacun et si vous perdez deux millions, il faut que sur le troisième film vous récupériez les deux millions perdus. Or, comme vous avez une commission de 30 %, il n'y a pratiquement aucune chance. C'est d'ailleurs statistiquement le secteur dans lequel il y a des crashes tous les dix ou quinze ans, parce que c'est le secteur dont le rapport risque/rémunération est le plus mauvais.

Il faut savoir que en sus de la garantie donnée par le distributeur sur les recettes des salles de cinéma, sur les recettes des vidéos et éventuellement sur les recettes étranger, il y a les frais d'édition qui sont un élément de valorisation du film lui-même, et les frais d'édition aujourd'hui atteignent des sommes considérables, entre 500 000 euros et 3 millions d'euros. Cela représente donc une majoration très importante du risque. C'est d'ailleurs pour cela que les distributeurs indépendants peu capitalisés mélangent systématiquement avec un peu de cinéma français des acquisitions de films étrangers, sur lesquels ils ont la possibilité d'acquérir, en sus des droits salles et vidéos, des droits Canal+ et télévision. Ils sécurisent ainsi les droits salles par les droits étrangers et par les droits vidéos. Néanmoins, il convient de préciser que, lorsque la salle ne marche pas, la vidéo ne marche pas non plus ; à l'inverse, quand la salle marche, la vidéo

marche et permet éventuellement d'amortir et de récupérer une marge que la salle ne permet pas de récupérer. Il y a donc là un élément de support pour amortir les frais d'édition.

Risques : Qu'en est-il de la rémunération des auteurs et des artistes ?

Alain Sussfeld : Un autre aspect du risque, en effet, c'est la rémunération au pourcentage des talents. Les droits d'auteur sont toujours un montant minimum à valoir sur un pourcentage, mais souvent les grands auteurs ont aussi un intéressement, au-delà des droits d'auteur, sur les résultats du film. Ils ont quelquefois 20 % à 30 % des bénéfices du film après amortissement. La situation est donc bien souvent caricaturale, et en voici un exemple : un film récent, qui a bien marché et qui est l'adaptation d'une pièce de théâtre. Le producteur a financé l'intégralité du coût du film, y compris les talents. In fine, les auteurs ont reçu 45 % du film en profit. La mécanique de financement a donc tendance, dans le cadre de la concurrence entre les différents opérateurs, à consentir aux talents des rémunérations au pourcentage qui peuvent être tout à fait substantielles. Quand Alain Delon ou Jean-Paul Belmondo ont constitué un portefeuille de droits, ils étaient quasiment coproducteurs du film, en ayant une rémunération éventuelle dans le film, sans risque d'exploitation du film mais en ayant un risque de profit. C'est pour cela qu'aujourd'hui on donne aux comédiens importants un cachet et éventuellement un pourcentage, tout comme aux metteurs en scène importants. Le problème est que ces profits-là – ceux des talents – ne sont pas réinvestis dans le métier.

Un des problèmes de ce secteur, en termes de risque, c'est le fameux 80/20 : 20 % des talents font 80 % des recettes. Mais une partie des profits n'est pas réattribuée au secteur. On a donc une fuite partielle des profits ; or un secteur équilibré est un secteur dans lequel les profits viennent équilibrer les pertes dans des conditions à peu près satisfaisantes. Aujourd'hui, nous avons une part de ces profits qui sont privatisés et qui ne servent pas à financer d'autres films.

Dans une moindre mesure, ce phénomène de rémunération importante des talents existe aussi aux États-Unis. Quelquefois cela a un intérêt, car les artistes acceptent de prendre un risque en étant moins rémunérés en contrepartie d'un pourcentage, c'est tout à fait légitime. Là, il y a une cohérence. Quand on fait un film en tant que producteur, la mutualisation des risques peut donc être intéressante. On minimise son risque par l'intermédiaire du talent du metteur en scène, car le choix du scénario et celui du metteur en scène ne sont pas indépendants. On se sécurise aussi par le biais du choix des comédiens. Il s'agit d'une forme de sécurité théoriquement donnée par la qualité et le niveau de notoriété des interprètes, qui est un facteur de prévente aux chaînes de télévision. Ainsi, ce que vendent les comédiens, c'est leur notoriété mais aussi la capacité de pré vendre le film en partie sur leur nom, ce qui est parfaitement légitime. Par exemple, des comédiens qui ont une forte notoriété internationale, Audrey Tautou ou Marion Cotillard, ou même Jean Dujardin, sont payés en fonction de la valorisation internationale qu'ils génèrent. On est donc loin de l'idée du cinéma comme jeu de loto. Quand c'est fait professionnellement, on s'engage sur cent pages, le scénario. Le film est réalisé un an ou dix-huit mois après, avec tous les aléas de tournage. Puis vous décidez à un moment *x* et vous diffusez à un moment *y* plus dix-huit mois ou deux ans. Entre les deux, la sociologie du pays, l'environnement économique ont pu changer ; il y a des films qui naissent de rencontres inattendues, souvent des très grands succès, et qui sont en partie des éléments correspondant à une période de la psychologie collective du pays. Un film comme *Le Fabuleux Destin d'Amélie Poulain* ⁽¹⁾ est arrivé à un moment où il y avait une sorte de nostalgie qu'il a su parfaitement refléter sous une forme moderne. *Bienvenue chez les Ch'tis* ⁽²⁾ est un autre exemple d'une période de rejet du « bling-bling » et d'une certaine politique... Quant à *Intouchables* ⁽³⁾, c'est peut-être la démonstration qu'à un moment donné ce pays avait besoin d'être rassemblé plutôt que d'être divisé.

Leur succès est exceptionnel et d'une ampleur totalement imprévisible. Le risque n'est pas obligatoi-

rement négatif, il peut être positif. Les films cités sont des exemples de risques positifs. Mais vous avez des exemples de risques négatifs. Le film est bon, mais vous tombez au mauvais moment. À titre d'exemple, de nombreux films sortis en novembre dernier, quelques semaines après le démarrage d'*Intouchables*, ont été éclipsés tant sur le plan du marketing que sur celui de la diffusion en raison de son succès exceptionnel. Donc, il y a un risque aussi lié à la date de sortie, et aussi, de façon tout à fait banale, soit parce qu'il fait très mauvais – il neige –, soit parce qu'il fait très beau, etc. On peut donc multiplier les facteurs de risque !

Risques : Il y a donc un lien entre climat politique et cinéma ?

Alain Sussfeld : On peut tout à fait faire une analyse politique du rôle du cinéma dans la société. Une des raisons de son succès aujourd'hui est qu'il a retrouvé la place qu'il avait perdue dans les années 1990 et 2000, grâce à une dimension qu'il avait antérieurement, l'identification collective. Cette dernière était réalisée par la télévision jusqu'à la fin des années 1980. Depuis l'« atomisation » de la télévision, les nouveaux écrans, par de nombreux canaux, la télévision est accessible individuellement. Par ailleurs, certains canaux s'adressent à des sous-segments. Avant, la télévision était fédératrice ; aujourd'hui cette télévision existe encore ponctuellement. Si jamais la France arrive en quart de finale ou en demi-finale d'un championnat de football, c'est un élément fédérateur. Les primaires socialistes ont constitué un élément fédérateur. L'élection présidentielle aussi, etc. En dehors de ces événements, dans le quotidien, la télévision n'est plus l'élément fédérateur majeur, et c'est là un problème commun à tous les grands diffuseurs télévisuels.

Le cinéma a repris une position sociale de dialogue, de présence dans la vie du quotidien, du fait qu'il est redevenu l'art culturel le plus populaire, d'où l'importance et l'intérêt d'innover. Quand on a une responsabilité de cette nature, il est obligatoire d'être un facteur innovant, on ne doit pas être répétitif.

Le problème du cinéma américain, justement, c'est sa volonté de sécurisation du risque par l'intermédiaire de la répétition. Même si chaque producteur rêve d'avoir un *serial*, nous savons que, pour en avoir un, il faut en essayer dix et que, quand on en a un, on en fait deux ou trois, voire quatre ou plus. L'exemple français récent c'est *La Vérité si je mens*, dont la quatrième version a quand même fait 4,5 millions d'entrées, ce qui est très bien même si c'est en baisse cependant par rapport aux versions antérieures.

Ainsi, chaque acteur – au sens d'intervenant – du processus de fabrication et de diffusion du cinéma prend des risques différents et essaie de repasser au voisin le risque d'origine. Il s'agit d'une mutualisation d'un genre particulier, très proche de l'assurance, ou plutôt de la réassurance, qu'on pourrait également comparer à un pool bancaire.

Risques : Comment voyez-vous l'évolution du secteur ?

Alain Sussfeld : Aujourd'hui le poids du DVD a chuté, il n'a plus rien à voir avec celui d'il y a cinq ans, donc sa capacité de préfinancement a elle-même chuté. Nul ne sait ce qui se passera demain avec les télévisions connectées. Canal+ conservera-t-il sa zone d'exclusivité et sa capacité à financer les œuvres ? Autre exemple de la dynamique qui lie le marché et le préfinancement des films, les salles de cinéma. Quand elles avaient 110 millions de spectateurs, elles ne finançaient pas les films ; quand elles en ont 210 millions, elles préfinancent par l'intermédiaire du risque distributeur, qui n'est rien d'autre que l'anticipation des recettes.

Autre exemple : UGC a été opérateur pendant six ans en Angleterre. Il a déployé, à côté du système anglais habituel, un système de distribution au sens cinématographique du terme, avec des films, disons, plus marginaux, comme par exemple *La Vie des autres* (4). Cela a démontré qu'il y avait un marché, comme en France, pour ce type de films. Avec *Amélie Poulain*, qui a été le plus grand succès anglais jusqu'à maintenant, UGC était à la fois producteur et

distributeur. Ce couplage a démontré que pour un film distribué à 120 copies plutôt qu'à 25 et pour lequel on dépensait plutôt 500 000 euros que 100 000 euros en distribution, la perspective de succès était là. De plus, il n'y avait pas de blocage de la part des Anglais sur le sous-titrage. Une dynamique de marché pouvait donc générer des ventes, la valeur des droits des films non anglo-saxons pendant la période a augmenté de 50 % !

Risques : Qu'en est-il des diffusions d'opéras dans les salles ?

Alain Sussfeld : La diffusion d'opéras « marche » très bien, elle attire un public différent de celui qui fréquente habituellement les salles de cinéma mais elle reste un élément marginal en termes de recettes. C'est surtout un élément de valorisation en termes d'image. En une saison, UGC organise 10 séances dans 24 salles de cinéma. Cela représente environ 80 000 entrées. Même si on multiplie par trois pour retrouver l'équivalent cinéma, cela équivaut à 240 000 entrées, alors que le seul réseau UGC accueille 32 millions d'entrées.

Risques : Et le numérique au cinéma ?

Alain Sussfeld : Les investissements dans les salles de cinéma sont considérables, car c'est une activité à haute intensité capitalistique, surtout si vous voulez être propriétaire. Pour donner une fourchette, si vous êtes seulement exploitant et que vous avez seulement des aménagements à faire et que vous êtes dans une ville moyenne, peut-être dépenserez-vous deux millions d'euros. Mais si vous voulez faire Bercy, cela vous coûtera 30 millions d'euros ! Aujourd'hui, les investissements significatifs, par lesquels vous voulez être en même temps propriétaire de l'immobilier, sont plus proches de 30 ou 35 millions d'euros que de 10.

Le diffuseur sécurise son risque de programmation par le biais de la multiplication des écrans – complexe d'abord, multiplexe ensuite – avec une taille variable des salles de cinéma, ce qui permet de gérer à la fois

le risque du box-office des films et en même temps de gérer la durée. Parce que par nature le film a une courbe d'attraction qui en général baisse. Il faut donc avoir une capacité de diffusion adaptée à son attractivité, donc il faut pouvoir démarrer dans une salle de 400 places et finir dans une salle de 100 places, et le tout sur une durée idéale de huit à dix semaines. Le problème est que l'on ne sait pas a priori la durée d'exploitation des films. N'exagérons rien. Quand on sort *Men in Black*, par exemple, vous avez une idée, vous êtes sûr que le film ne va pas faire 500 000 entrées, mais vous n'êtes pas du tout sûr qu'il va en faire 6 millions. Entre les deux extrêmes, il y a un immense décalage. Or l'ajustement du diffuseur, c'est l'ajustement hebdomadaire entre les films qu'il faut rentrer, les films qu'il faut sortir, ceux qu'il faut exploiter sur la durée, sachant qu'on sort chaque année 600 films en France, soit une douzaine par semaine.

En principe, le diffuseur a une compétence professionnelle qui lui permet d'arbitrer entre les différents films en repérant ceux ayant un potentiel ; vous vous dites : « celui-là il peut faire entre 300 et 500, celui-là entre 500 et 800, celui-là entre 2 et 3 millions etc. », et vous adaptez donc les contrats de diffusion à votre anticipation. Chaque semaine il y a un ajustement en fonction de la réalité du film. Le système de distribution est suffisamment souple pour s'adapter. Par exemple, personne n'avait imaginé qu'*Intouchables* ferait une telle recette. Alors que le film était anticipé à 5 millions d'entrées, voire à trois millions, il en a eu quatre fois plus ! À l'inverse, des films anticipés à 2 millions d'entrées n'en font que 700 000. La vraie question du diffuseur est donc : « Est-ce que mon investissement a été intelligemment choisi en termes de localisation ? Est-ce que sa taille est en adéquation avec le marché que je vise, en termes d'attractivité de zone de chalandise ? Quel est le risque d'avoir une réponse concurrentielle sur cette zone de chalandise dans la période de dix ans minimum pour amortir l'investissement ? » Là, on est dans un métier d'une autre nature que celle de simple prestataire de services, celui de la distribution de produits culturels, avec des investissements significatifs et des retours d'investissement sur des

périodes de huit à dix ans plutôt que dix-huit mois ou trois ans.

Risques : Maintenant, dites-nous tout le mal que vous pensez des banquiers...

Alain Sussfeld : Je ne pense pas du tout du mal des banquiers ! Je pense que le métier de financement du cinéma est relativement sécurisé et qu'on peut le faire très intelligemment quand on l'exerce avec compétence. Si on analyse d'abord la nature des risques pris par le banquier, on voit qu'il en prend de deux natures. La première est celle du risque de fabrication, parce que lorsqu'on finance un film, s'il n'est pas livré, même s'il est prévu, les gens qui ont donné leur signature ne sont pas obligés de payer. Donc, le banquier prend un risque de fabrication. Il prend un deuxième élément de risque, celui de la solvabilité éventuelle de son client, s'il anticipe au-delà du raisonnable les fonds propres ou les recettes que ce client n'a pas. Pour le risque de fabrication, parce que la niche est étroite et très technique, il y a deux établissements spécialisés qui assurent l'essentiel du financement. Le banquier bénéficie d'une garantie majeure qui est l'inscription au registre public du cinéma, qui est l'équivalent d'une hypothèque. Le banquier peut s'inscrire, exactement comme pour une maison, sur le registre du cinéma, et en s'inscrivant il peut se faire déléguer les recettes. Donc s'il anticipe la signature de Canal+ ou la signature de TF1, il peut se faire déléguer le paiement directement par les diffuseurs. En tant que banquier, il a donc un outil de sécurisation assez fort et exceptionnel. Il faut simplement qu'il soit sûr que le film puisse être livré. Aux États-Unis, ce risque est couvert par une garantie de bonne fin. En France, il n'y a pas de garantie de bonne fin. Ce sont les banquiers indirectement qui donnent la garantie de bonne fin, lesquels mutualisent en partie leur risque par l'Ifcic (Institution de financement du cinéma et des industries culturelles). L'Ifcic donne une contre-garantie partielle comprise entre 50 % et 70 %, ce qui démultiplie les capitaux propres en créant un effet de levier. Dans le cas d'une garantie à 50 %, cela multiplie par deux le montant des crédits susceptibles d'être accordés.

L'autre risque c'est celui du préfinancement que les banques font au producteur pour financer le développement du film, avant qu'il soit complètement couvert financièrement. Il est également garanti par l'Ifcic mais à un taux plus élevé. Tout ça pour dire que les banques n'ont pas intérêt à intervenir directement dans ce secteur. Elles peuvent être relais, car il y a une spécificité majeure pour appréhender le risque. Si elles ne font pas ce travail d'appréhension du risque, il y a une disproportion entre le risque qu'elles prennent et la taille du secteur. Il faut donc constituer des équipes spécifiques, et un des moyens c'est de le faire autour des établissements financiers spécialisés. C'est ce qu'a fait Coficiné avec Natixis ; c'est ce que fait BNP Paribas avec Cofiloisirs. C'est ce que font aussi la Banque Palatine ou BESV avec Coficiné et Cofiloisirs : elles interviennent ponctuellement sur des films, essentiellement en association avec des établissements financiers. Elles se servent de ces derniers comme outils de gestion et de pilotage des risques. Quand le risque est bien évalué, alors le taux de sinistre est assez faible, ce qui est contraire à l'idée reçue.

Risques : Pour conclure, revenons sur ce rôle retrouvé, politique, du cinéma ; est-ce que vous l'observez partout en Europe ou y a-t-il une spécificité liée au financement et à l'organisation du cinéma français ?

Alain Sussfeld : Pour que les salles de cinéma soient un élément de culture collective, il faut qu'il y ait une production nationale. Ce n'est pas évident, mais il n'y a pas beaucoup de productions nationales en dehors des États-Unis, l'Angleterre étant assimilée aux États-Unis en termes de production nationale, même si ce n'est pas tout à fait exact. Pour qu'il y ait appropriation collective, il faut qu'il y ait références collectives, or, les références cinématographiques américaines ne sont qu'une partie de nos références collectives.

Quant au cinéma italien, si riche dans un passé encore récent, il a été détruit d'abord par Berlusconi et ensuite par l'absence de règles d'investissement et par l'absence de règles de diffusion.

Pourquoi a-t-on encore une industrie aujourd'hui en France ? Pourquoi est-elle compétitive ? Voilà des questions intéressantes pour les hommes politiques, dans les débats actuels sur l'économie protégée contre l'économie mondialisée. Le cinéma français est un secteur protégé depuis plus de cinquante ans, dans lequel la notion de subvention est paradoxalement très marginale, qui par ces protections a conservé une capacité de production et de talents qui lui permet de faire encore aujourd'hui entre 40 % et 50 % d'entrées en salles de cinéma, sans aucune règle, car les salles de cinéma n'ont aucune règle ni même aucune incitation. Toutefois, on pourrait concevoir que le fonds de soutien généré par les salles de cinéma soit un peu différencié selon que vous diffusez plus de films européens que de films américains. Cette règle n'existe pas aujourd'hui, et pourtant le cinéma français est aujourd'hui compétitif sur le marché national, personne ne le discute. Néanmoins, il n'est pas significativement compétitif sur le marché international, même pas sur le marché européen. Le marché européen pour les films français s'arrête à Bruxelles et à Genève, là où on a des salles de cinéma. Mais si Anvers et Bruxelles ce n'est pas pareil pour le cinéma français, alors Zürich et Genève ce n'est pas pareil non plus. La situation aujourd'hui est telle que les références collectives sont américaines et nationales. Quand le cinéma existe dans un pays, c'est parce qu'il y a des références collectives et donc une production qui permet d'avoir des éléments en commun. Quand il n'y a plus d'éléments en commun, le cinéma redevient un simple *entertainment* à l'américaine, alors que nous avons, nous, une dimension plus culturelle de cette activité.

La compétitivité du cinéma français est due à la fois à notre système de financement et à notre histoire. Nous sommes le pays qui a inventé le cinéma et qui a défendu cette industrie pendant un siècle. Nous sommes aussi un pays où les fonds d'investissement ne sont pas dans les grandes entreprises du cinéma : ni Gaumont, ni Pathé, ni UGC n'ont comme actionnaires des fonds d'investissement. Je pense que ce n'est pas complètement négligeable sur une politique de long terme. De fait, les investisseurs n'imposent

pas des taux de rotation rapide des capitaux. Ils sont conscients du fait que c'est un métier long, même dans la production. Disons que pour se faire une « clientèle », il faut compter sur trois à cinq ans plutôt que sur dix-huit mois.

Le plus grand échec de l'Union européenne, c'est d'avoir confondu marché unique et libéralisme. Pour construire un marché européen unique, il fallait non pas défaire les éléments d'aide, mais au contraire tenter de généraliser le système français au niveau européen, c'est-à-dire le système du fonds de soutien, le système des obligations d'investissement des chaînes de télévision. La preuve, c'est qu'il y a un endroit où ça marche ! Et il aurait pu y avoir d'autres endroits où ça aurait marché. Par exemple, en Allemagne, il y a eu jusqu'à la guerre un cinéma extrêmement fort. Il a été annihilé par Hitler, à des fins de propagande, mais aussi anéanti par le fait qu'après la guerre aucun gouvernement n'a considéré que c'était une industrie importante. Or, pourquoi les États-Unis considèrent-ils depuis toujours que le cinéma est une industrie importante ? C'est parce que c'est un vecteur de valeurs, marchandes et culturelles. Rappelons que les accords Blum-Byrnes, qui étaient les accords de 1947 relatifs au plan Marshall, ont imposé que les films américains soient doublés lors de leur diffusion en France. Hollywood est au centre d'une stratégie de valorisation à la fois des références et des biens américains, dont nous sommes tous héritiers.

Notes

1. 2001, Jean-Pierre Jeunet (*réalisation et scénario*), Guillaume Laurant (*scénario*).
2. 2008, Dany Boon (*réalisation et scénario*), Alexandre Charlot (*scénario*).
3. 2011, Olivier Nakache, Éric Toledano (*réalisation et scénario*).
4. 2006, Florian Henckel von Donnersmarck (*réalisation et scénario*).

RISQUES ASSUMÉS, RISQUES COUVERTS DANS LA FILIÈRE CINÉMA

Interview de Marc Lacan

Directeur général adjoint de Pathé

Directeur général de Pathé Films

Risques : Ce que nous aimerions voir particulièrement avec vous, ce sont les risques afférents à la filière « film de cinéma », puisque Pathé la couvre complètement.

Marc Lacan : Pathé est en effet présent sur l'intégralité des métiers du cinéma, qui assurent la totalité de son chiffre d'affaires (887 millions d'euros en 2011) : Pathé est exploitant de salles de cinéma (en France, sous les deux enseignes, Pathé et Gaumont ; aux Pays-Bas et en Suisse, sous l'enseigne Pathé) ; Pathé est également producteur et distributeur de films (en France et au Royaume-Uni), étant rappelé qu'on a du mal à faire la différence entre production et distribution, puisque Pathé distribue tous les films qu'il produit et qu'il y a peu de films qu'il distribue sans les coproduire.

Risques : Ce phénomène d'intégration est-il une réponse pour gérer des risques particuliers ?

Marc Lacan : On ne peut pas parler d'intégration, car coexistent deux métiers différents, le film et la salle, exercés de façon juxtaposée et qui peut-être bénéficient d'une fertilisation croisée : tous les producteurs de France bénéficient des investissements que font tous les exploitants de France ; réciproquement, tous les exploitants de France bénéficient des investissements que font tous les producteurs de France. Sur le plan cinématographique, notre pays bénéficie bien sûr du cadre favorable que chacun connaît, mais aussi du fait que les exploitants et les producteurs français ont, les uns et les autres, beaucoup investi

depuis vingt ans – pour Pathé seul, 150 millions d'euros environ chaque année sur les cinq dernières années. Ces efforts expliquent que le marché français soit assez dynamique, ce qui n'est le cas ni dans tous les autres pays d'Europe ni aux États-Unis. Les exploitants de cinéma français ont en quelques années complètement transformé et rénové le lieu où l'on accueille le public, qui n'a plus rien à voir avec les salles des années 1970.

Risques : Cette participation de Pathé à l'ensemble des métiers du cinéma lui donne-t-elle une appréhension particulière de ses risques ?

Marc Lacan : Pathé, comme producteur de films, assume les risques de production. C'est une activité de coûts fixes d'un côté et de recettes très variables de l'autre. Ce serait une négation du métier de producteur que de dire : je fais de la production de films et je la fais en me couvrant. Oui, nous nous couvrons, mais contre des risques externes aux risques artistiques et financiers de la production de films. Par exemple, nous nous couvrons contre le risque de change : le métier de producteur étant déjà en soi risqué, il n'est pas question de spéculer de surcroît sur l'évolution des devises. Dès qu'un budget et un plan de financement sont arrêtés et que les perspectives de recettes sont évaluées, nous couvrons donc nos positions de change.

Pathé est un producteur actif. Il a une importante activité qu'on qualifierait de « recherche » dans d'autres

secteurs économiques : Pathé aujourd'hui développe une vingtaine de projets, rassemblant auteurs, réalisateurs, techniciens, pour l'écriture de scénarios et l'étude de faisabilité, technique et économique, de leur tournage. Ces développements comportent des risques : ils sont longs ; tous n'aboutissent pas. Ils impliquent souvent également une analyse très précise des droits des tiers : lorsqu'on évoque des faits réels, certaines personnes peuvent s'estimer mises en cause ; si l'on utilise une œuvre préexistante, il faut vérifier les contrats d'adaptation ou de remake qui nous donnent le droit de le faire.

Quand le projet développé ouvre des perspectives artistiques et économiques suffisamment attrayantes pour être « greenlighté », s'ouvre la phase de production, avec ses risques propres, que Pathé gère. Le premier est le *gap financing*. Les chaînes de télévision préfinancent une partie du budget des films français ; sur des projets qui s'y prêtent, il peut également y avoir des coproductions étrangères qui permettent de préfinancer une autre partie ; mais il reste encore un écart entre le coût du film en fabrication et ces préfinancements. Pathé, en assurant ce *gap financing*, sur l'appréciation artistique et financière qu'il porte sur le projet, assure le bouclage de son budget et rend possible la fabrication du film.

Pathé gère aussi un autre risque lorsqu'il est « producteur délégué », c'est-à-dire qu'il est responsable du projet d'ensemble. Un film est en effet une entreprise collective : on ne produit jamais seul ; généralement un projet regroupe plusieurs producteurs, dont un seul, le producteur délégué, est le « chef de file », qui garantit la bonne fin du projet et, de ce fait, assume le risque de dépassement.

L'assureur est un partenaire-clé pour gérer ce risque. Notre courtier, Gras-Savoie, et les assureurs qu'il nous recommande nous apportent une aide précieuse.

Plusieurs risques sont systématiquement transférés aux assureurs :

- le retard de tournage ou l'abandon de la production consécutivement à une maladie, à un accident ou au

décès du réalisateur ou des principaux acteurs, ou encore à la destruction des décors ;

- les dommages sur les décors ou le matériel de tournage ;

- les risques de responsabilité civile.

Cela étant acquis, il faut identifier au cas par cas les risques particuliers liés directement au tournage lui-même.

Les équipes de Pathé travaillent de façon très précise avec Anne-Séverine Lucas et Sylvain Joubert, de Gras-Savoie. Ils lisent attentivement le scénario et identifient à chacune de ses lignes les difficultés qui peuvent se produire. Ils anticipent, ils ont pour cela des références. Avec leur aide, nous aménageons donc les polices usuelles par des compléments de garantie qui correspondent aux situations et aux contraintes particulières de chaque film. Les risques de fabrication sont de toutes sortes et incroyablement variés.

On peut en donner quelques exemples.

Il y a parfois des risques liés à la situation géopolitique d'un pays. Pour *Miral*, de Julian Schnabel, tourné en Israël, Pathé a dû étudier la possibilité de suspendre ou d'arrêter le tournage dans le cas où les autorités israéliennes imposeraient l'arrêt de la production pour des raisons de sécurité, ou en cas de faits de guerre ou d'attentats. Ce transfert de risques n'étant pas accepté en totalité par le marché d'assurance, ou alors dans des conditions tarifaires élevées, Pathé a étudié aussi une alternative de repli sur un autre pays.

Pour *Sur la piste du Marsupilami*, d'Alain Chabat, tourné au Mexique, Pathé a travaillé avec Gras-Savoie et ses assureurs sur le risque de kidnapping ; celui-ci, une fois cerné, a été transféré aux assureurs qui nous ont aidés, en amont, à prendre un maximum de précautions afin de préserver l'intégrité de nos équipes.

Certains risques sont liés à des conditions particulières de tournage. *Océans*, de Jacques Perrin, a donné lieu à des prises de vues maritimes, sous-marines, aériennes dans des conditions parfois très difficiles. Lors de

prises de vues, à bord d'un hélicoptère, d'un banc de sardines, la tête gyroscopique stabilisant la caméra n'a pas fonctionné correctement et il a donc fallu retourner ces images mais un an plus tard, car ces sardines ne passent à cet endroit qu'une fois par an.

Les conditions de tournage d'*Océans* ont également rendu nécessaire la mise en place de garanties sur les hommes en cas d'accident entraînant un décès ou une invalidité et, bien sûr, des assurances de rapatriement. Malheureusement, cette garantie a joué avec la mort d'un homme qui effectuait un repérage en ULM et qui est tombé en mer au large des côtes sud-africaines. Le capital souscrit a été versé aussitôt à sa famille.

D'autres risques résultent de l'implication d'animaux sur le tournage. Pathé produit un film de Christian Duguay, écrit et interprété par Guillaume Canet, *Jappeloup*, qui retrace l'histoire du petit cheval noir monté par Pierre Durand lorsqu'il a obtenu la médaille d'or aux Jeux Olympiques de Séoul en 1988. Il a fallu faire tourner en France et en Espagne une équipe de plusieurs chevaux de compétition de grand prix, des animaux fragiles et sensibles. Il était donc nécessaire de garantir non seulement leur santé mais aussi l'éventualité d'une réglementation sanitaire qui interdirait de les déplacer d'un pays à l'autre.

Une bonne gestion des risques passe aussi par la prévention. Ainsi, pour *Turf*, de Fabien Onteniente, qui sortira début 2013, Pathé a veillé à ce que Vahina Giocante prenne des leçons d'équitation bien avant le tournage afin de limiter les risques d'accident pendant les prises de vues.

L'assurance des films est donc très complexe. Un de ses aspects les plus spécifiques est la prise en compte des risques liés aux « talents », réalisateur et comédiens attachés au film. Il est délicat parce qu'il nécessite non seulement une bonne connaissance de ces personnalités, mais aussi la prise en compte de leurs contraintes professionnelles. Ces artistes ne travaillent pas que pour le projet pour lequel on les emploie ; ils ont des engagements après le tournage du film, et un décalage d'un seul jour sur un plan de tournage peut

donc avoir parfois de lourdes conséquences liées à l'indisponibilité des acteurs.

Je n'évoque pas – ce serait encore une autre histoire – les problématiques d'assurance un peu différentes que nous rencontrons avec les films en langue anglaise produits par l'équipe Pathé basée à Londres, en raison notamment de la pratique de la garantie de bonne fin (*completion bond*), ni sur les garanties particulières que requièrent certains acheteurs, notamment sur le marché américain.

Bien entendu, l'issue du projet est soumise à plusieurs aléas : est-ce que la mise en images valorisera le scénario ? Comment le film sera-t-il reçu par le public ? Dans quel contexte aura lieu sa sortie ?

Nous ne sommes pas passifs face à ces risques : si on les assume, c'est parce qu'on a les moyens de les évaluer, de les borner, voire de les maîtriser. Pathé, c'est, pour la seule partie films, en France, une équipe de 70 personnes composée de personnalités très complémentaires en termes de goûts, d'âge, d'origine, dotées de compétences nombreuses et très particulières, et travaillant dans une organisation à la fois soudée et peu hiérarchique. C'est un savoir-faire dans la gestion des talents : c'est finalement notre métier de leur permettre de s'exprimer, et cela dans une économie qui leur donne la possibilité de faire par la suite encore d'autres oeuvres. Le propre des sociétés de production et de distribution qui ont traversé les années, c'est leur savoir-faire.

Un autre élément encore. Pathé a été acquis il y a vingt ans par Jérôme Seydoux, industriel qui a dirigé de grandes entreprises et qui, avec Eduardo Malone, coprésident du groupe, a imprimé à Pathé des méthodes de gestion rigoureuses. La production de cinéma est une activité artistique et de prototype, mais les méthodes de gestion sont partout les mêmes : une entreprise doit se plier à des pratiques de *reporting*, connaître sa situation, suivre les choses au quotidien, réagir vite.

Cela implique de disposer des instruments adaptés,

notamment en termes de *reporting* et de règles comptables. Les films sont des actifs qui sont exploités dans la durée. Qui en est le producteur en détient les droits en France pendant soixante-dix ans avant qu'ils ne tombent dans le domaine public ; quand on a simplement acquis d'un producteur tiers le mandat d'exploitation du film, les droits sont de quinze à vingt ans. Pathé, par prudence, s'interdit de spéculer sur les recettes possibles dans la durée et, en conformité avec les règles comptables, amortit l'essentiel de la valeur de ses films sur ce qu'on appelle la « première vie », c'est-à-dire celle qui va jusqu'au deuxième passage à la télévision en clair, soit quatre à cinq ans maximum. Au bilan de Pathé au 31 décembre 2011, les films sortis en 2011 sont déjà amortis à 73 %, les films sortis en 2010 sont amortis à 90 %, ceux sortis en 2009 sont amortis à 95 % et, à la même date, les films sortis avant 2009 sont amortis à près de 100 %. Une façon de gérer le risque est d'être particulièrement prudent sur la comptabilisation des actifs films.

La situation particulière de Pathé tient également au catalogue important dont il dispose, qui est le fruit de son activité de production antérieure, mais qui se combine bien avec l'activité de production-distribution de films nouveaux, en termes de risque et sur le plan financier. Pathé a été fondé en octobre 1896, à l'origine du cinéma. Il possède donc des films qui remontent très loin, les plus anciens n'étant pas forcément les plus commerciaux, et son catalogue comporte plus de 700 longs-métrages parlants. Ce catalogue assure des recettes récurrentes qui sont d'une grande stabilité et assurent le financement de la production nouvelle.

Risques : Parmi les savoir-faire dont vous parlez, il y a celui qui concerne la manière de « sortir » un film. Qui décide par exemple que l'on va faire 350 copies d'un film ?

Marc Lacan : C'est le distributeur. L'une de ses responsabilités essentielles est la définition de ce qu'on appelle son « plan de sortie », qu'il établit, pour chaque film, en fonction du potentiel du film et du volume de frais qu'il juge justifié d'exposer. Ces frais

sont un autre élément de risque. On a parlé du risque de production du film ; mais, au fil des ans, la part que les distributeurs mettent en jeu au travers des frais de sortie – qui comportent à la fois des frais techniques, mais aussi les dépenses de publicité et de marketing – est devenue de plus en plus importante. C'est une mise risquée pour le distributeur, qui n'a pas, autant que le producteur, la possibilité de récupérer sa mise dans la longue durée. C'est un élément important du jugement du distributeur que de savoir doser le bon plan de sortie : ce n'est pas forcément assurer le meilleur succès au film que de lui donner un plan de sortie trop large. Il vaut mieux cibler les salles-clés dont le public est adapté au film et qui sauront s'en occuper dans la durée. Cela suppose d'avoir une équipe de vente, comme c'est le cas de l'équipe de distribution de Pathé, qui a une connaissance très fine des exploitants sur la France entière, y compris dans les petites et moyennes agglomérations et sur le segment de l'art & essai.

Bien entendu, le passage des cinémas au numérique, qui s'est rapidement opéré ces derniers mois, va progressivement changer les termes de cette équation économique du plan de sortie, puisque les coûts pour la fabrication et le transport des copies numériques sont moindres que ceux des copies chimiques.

Risques : La critique est-elle également un risque ? Quelle place lui accordez-vous dans votre stratégie au sens le plus vaste du terme ?

Marc Lacan : On peut être tenté d'être sceptique sur son poids en observant les deux situations inverses : les grandes comédies populaires ont généralement eu des critiques assez déplaisantes pour ne pas dire plus, ce qui n'a pas dissuadé le public d'aller voir ces films par millions. De l'autre côté, voyez l'exemple du film d'Alain Cavalier, *Pater*, avec Vincent Lindon, sorti l'an dernier : il a reçu un accueil exceptionnel à Cannes, a été ensuite salué en des termes extrêmement favorables, et justifiés je crois, par une critique unanime, et a fait 150 000 entrées.

Cela ne nous empêche pas de faire le maximum pour

convaincre la critique, lui présenter chaque film dans les meilleures conditions, et d'être désolés quand on a de mauvaises critiques...

Risques : La vidéo à la demande est-elle un élément qui va vous amener aussi à modifier votre économie du cinéma, ou bien se rajoute-t-elle à la panoplie des différents métiers de Pathé comme le prolongement assez naturel de l'exploitation d'un film ?

Marc Lacan : Pathé y croit beaucoup. La vidéo à la demande s'est fortement développée ces trois dernières années. Pathé en a été un pionnier alors qu'elle en était à sa préhistoire en 2000, puis a été présent sur toutes les plates-formes quand elles se sont lancées à partir de 2006. Et, depuis près de trois ans, on voit se développer les volumes de la vidéo à la demande. C'est donc un débouché supplémentaire qui devient un élément important. Certains films font plus de locations en VàD qu'ils ne vendent de DVD. Il y a aussi des films qui n'ont pas percé en salle et que le public découvre en VàD. Nous croyons donc que ce mode de distribution prendra de l'importance dans l'avenir.

En France, elle se développe sous la forme de location à l'acte. Dans d'autres pays, la VàD par abonnement (où l'on paie un montant par mois pour avoir accès à une offre illimitée de films) croît fortement. On le voit aux États-Unis avec Netflix, et en Grande-Bretagne avec Netflix et Lovefilm, filiale d'Amazon.

Risques : Il y a quelques années on pouvait penser que les salles allaient disparaître du paysage des loisirs. Or elles n'ont jamais été aussi développées et nombreuses. Comment l'expliquez-vous ?

Marc Lacan : C'est d'abord l'effet des investissements très importants faits par les exploitants de cinéma français depuis vingt ans : ils ont construit des cinémas modernes, proches de leurs clients, plus confortables, donnant à chacun un plus grand choix de films et offrant une meilleure qualité d'image et de son. La croissance du nombre des entrées, qui est passé de 116 millions en 1992 à 217 millions en 2011, a été

de pair avec la multiplication des cinémas modernes en France, depuis celui ouvert en 1993 à Toulon par Pathé.

Cet équipement moderne bénéficie du dynamisme de la production cinématographique française : les films français sont nombreux et ont à eux seuls obtenu chaque année, au cours des dix dernières années, environ 75 millions d'entrées. C'est un atout essentiel pour l'exploitation française que de disposer d'une création cinématographique nationale aussi forte.

Les nouvelles formes d'accès au cinéma, de façon individuelle et à domicile - vidéo, vidéo à la demande - de plus en plus facilement et dans une qualité sans cesse améliorée ne battent pas en brèche le goût du public de voir les films dans l'obscurité, sur grand écran et de façon collective. Le cinéma, c'est la « sortie » au sens le plus fort, qui ne signifie pas seulement l'évasion de chez soi d'un moment, mais l'abandon complet de soi au monde nouveau créé par une œuvre ; et c'est aussi le plaisir, même inconscient, du partage physique d'émotions avec d'autres êtres humains. La salle de cinéma trouve là des racines puissantes, profondes et durables à son attrait.

La salle elle-même n'est pas en reste pour l'innovation, comme on l'a vu depuis l'apparition de grands films en 3D, que le cinéma restera encore longtemps seul à pouvoir véritablement proposer avant que la vidéo ou la télévision puissent offrir une expérience comparable.

Risques : Les nouvelles technologies (la 3D) obligent-elles à un investissement très lourd sur les salles ? Comment envisagez-vous les évolutions futures ? La 3D est-elle un engouement passager du public ?

Marc Lacan : L'investissement que la 3D a déclenché dans les salles a été le passage au numérique, parce qu'il n'y a pas de 3D sans numérique. Grâce à la 3D, la conversion des salles au numérique - qui était inéluctable - s'est faite rapidement.

Pour cette conversion, les exploitants ont bénéficié dans de nombreux pays du monde, et notamment en

France, de l'aide des distributeurs, qui ont intérêt à voir leurs coûts réduits par le passage du physique au dématérialisé.

Mais il est vrai que les salles entrent dans une phase où elles auront sans doute à renouveler régulièrement leur équipement en numérique (comme c'est le cas pour tout équipement de ce type) à un rythme qui n'est pas encore complètement connu.

La 3D, elle, est sans doute durablement installée comme un mode parmi d'autres d'expression cinématographique, adapté à certains films et nécessitant un haut niveau de qualité.

Risques : Vous avez des projets à Paris. Vous anticipez donc une croissance plus importante du nombre de spectateurs en région parisienne ?

Marc Lacan : Paris est peut-être la ville du monde où il y a le plus de cinémas, mais Paris n'est pas encore suréquipé. Pathé a des projets en cours sur plusieurs

quartiers de Paris : sa prochaine ouverture est un grand cinéma moderne de 10 salles à Beaugrenelle au deuxième trimestre 2013.

Risques : Les salles sont-elles aujourd'hui toutes en numérique ?

Marc Lacan : Le passage de la projection au numérique est achevé en 2012. La conversion au numérique touche maintenant d'autres domaines, comme la relation avec le client, avec notamment la vente de tickets en ligne et sur smartphones, que Pathé a été le premier à lancer en France l'an dernier.

Risques : Les cartes d'abonnement jouent-elles un très grand rôle dans votre stratégie ? Cela a-t-il changé le rapport du public à la salle ?

Marc Lacan : C'est un instrument utile pour avoir une offre adaptée à la fraction de la clientèle qui va très souvent au cinéma.

LA CATASTROPHE ET LE RISQUE AU CINÉMA

Alain Le Diberder

Directeur général de Buzz2buzz

Le cinéma, c'est comme l'astronomie. Il paraît qu'avec une bonne vue, par nuit claire, dans un endroit désert, on peut voir un bon millier d'étoiles. C'est à peu près le nombre de films qu'un bon amateur pourrait citer si vous l'enfermiez quelque temps dans une cave. Mais les astronomes disposent d'instruments qui, braqués sur une partie du ciel, vont révéler de nouveaux milliers d'étoiles dans un coin de ciel où, à l'œil nu, il ne semblait n'y en avoir aucune. C'est pareil pour le cinéma : si vous prenez un coin du « ciel », par exemple le western, un spécialiste va trouver plusieurs centaines de films là où un amateur n'en voit que trois dizaines. Le zoom peut ainsi être approfondi non pas vers l'infini, contrairement aux étoiles, mais en pratique au-delà de l'entendement humain. Que le télescope s'appelle Patrick Brion, Jean Ollé-Laprune ou IMDB, il n'est pas de domaine qui ne puisse décourager la recension. Ainsi, s'agissant de la catastrophe au cinéma, il faut prévenir d'emblée le lecteur qu'il ne bénéficiera ici que d'une modeste lunette à faible grossissement. Il est bien possible que l'heureux possesseur d'un instrument plus puissant s'insurge contre l'absence ici de tel astre oublié, ou là conteste le fait que telle ou telle partie de la voûte étoilée paraisse vide alors que pour lui elle est peuplée. Mais, de même que l'on a coutume de résumer le ciel par 88 constellations qui en permettent une description sommaire mais pratique, il ne s'agit ici que de parcourir à grandes enjambées une foisonnante filmographie pour en dégager les grandes lignes.

La catastrophe au cinéma, c'est bien connu, est un genre, le film catastrophe, apparu mais en fait également disparu avec les années 1970. Mais ses prémices étaient bien antérieures. Dès la préhistoire du cinéma, en effet, un des filons principaux était l'adaptation des titres les plus célèbres de la littérature populaire du moment.

Déjà. Et c'est ainsi que Jules Verne, Alexandre Dumas ou H.G. Wells seront portés à l'écran plusieurs dizaines de fois dès avant 1910. Or, parmi les best-sellers du XIX^e siècle figure *Les Derniers Jours de Pompéi* d'Edward Bulwer-Lytton, roman volcanique paru en 1834 et réédité sans cesse depuis. Il donnera un premier film dès 1900 en Angleterre, puis trois autres

en Italie avant 1913. Par la suite, au moins cinq autres adaptations se succéderont, dont celle de Marcel L'Herbier en 1950 qui provoquera un renouveau du péplum, et la dernière signée Sergio Leone en 1959, coproduction italo-hispano-germano-monégasque comprenant une distribution différente pour chaque pays. Bien entendu, le problème de la catastrophe au cinéma est celui de proposer des effets spéciaux crédibles pour les scènes spectaculaires devant être simulées. Mais cela ne décourage pas les pionniers : dès 1906, *The San Francisco Disaster* repose sur l'utilisation de maquettes ingénieuses pour représenter les dégâts causés, quelques semaines auparavant, par un grand tremblement de terre. Ce même phénomène sera à nouveau le sujet en 1936 de *San Francisco*, une comédie musicale avec Clark Gable tournée avec les moyens les plus perfectionnés de l'époque (rotoscopie pour incruster les comédiens par exemple). Cependant, ces exceptions ne doivent pas faire oublier qu'à l'écran la catastrophe resta rare au moins jusqu'aux années 1950.

Films rares et coûteux, films américains, certes, mais raison de plus pour ne pas oublier deux remarquables exceptions françaises. D'abord, le premier film de René Clair, un court-métrage de 35 minutes tourné en 1923, intitulé *Paris qui dort*. La catastrophe provient ici de l'invention d'un savant mettant au point un rayon capable d'arrêter le temps et qu'il expérimente sur la capitale. Quelques personnes ont été épargnées car le rayon ne touche que le sol, et elles étaient soit en avion soit au sommet de la tour Eiffel. Le film propose de nombreuses séquences étonnantes du Paris des années 1920 avec une population figée, et peut également être considéré comme un film sur la tour Eiffel. Mais son propos est avant tout moral : sans contraintes, malgré la présence d'un policier, nos personnages s'amusent, puis dévalisent la Banque de France, puis s'ennuient. La catastrophe brise le tissu social et ses codes, les individus croient y trouver leur liberté, mais ils sont en fait prisonniers de leurs passions. On retrouvera ce thème platonicien assez souvent dans les films catastrophe. Mais l'idée d'accident survenu au temps reste originale, excepté quelques reprises sous le registre de la comédie comme

Un Jour sans fin d'Harold Ramis (1993) avec Bill Murray, ou *Seuls Two* (2008), film mineur avec Eric et Ramzy reprenant l'idée d'un Paris désert.

La seconde précieuse bizarrerie française est l'œuvre d'Abel Gance, avec *La Fin du monde* (1930). Disons tout de suite qu'il s'agit d'un film bancal, comme beaucoup de films français de cette année, celle de la transition entre le muet et le parlant. Les producteurs, face à ce bouleversement technologique très bien exposé dans *The Artist* ou *Chantons sous la pluie*, n'eurent pas tous la patience de faire refaire les films commencés comme des muets et terminés avec du son. Ceux d'Abel Gance n'avaient pas les moyens de la Fox qui permirent à Raoul Walsh de réussir un chef-d'œuvre hybride comme *The Big Trail* (1930), ni la pugnacité d'Howard Hughes recommençant à zéro *Hells Angels*. Mais si *La Fin du monde* fut un bel échec financier et critique, il ne mérite pas de tomber dans l'oubli, et ce pour au moins deux raisons. D'abord son scénario : un astronome découvre qu'une comète va percuter la Terre dans cent jours. L'humanité se scinde alors en deux : ceux qui veulent profiter de ces cent jours pour s'adonner aux plaisirs (scènes d'orgie particulièrement osées pour l'époque) et ceux qui mettent en place une République universelle garantissant la paix éternelle sur la planète, si elle survit. Abel Gance est un pacifiste militant, et ce qui l'attire dans la catastrophe c'est qu'elle peut être le catalyseur d'un changement politique profond. René Clair s'intéressait à la morale privée, Gance à la morale publique. Certes, là où Clair était léger, Gance sera lourd et emphatique, mais il reste une seconde raison de voir le film, au moins pour les amateurs de Tintin. C'est que *La Fin du monde* est l'inspirateur direct de *L'Étoile mystérieuse*, non seulement pour la catastrophe (un astre va frapper la Terre), mais aussi pour toute la séquence de l'observatoire du professeur Calys, la bande dessinée d'Hergé étant une fidèle transcription de cette partie du film d'Abel Gance. Pour peu que Steven Spielberg et Peter Jackson, dans leur trilogie d'adaptations de Tintin, reprennent la séquence, on aura une mise en abyme unique en son genre, du cinéma à la BD puis de la BD au cinéma.

Mais à ces deux exceptions françaises près, la catastrophe n'est guère présente sur grand écran pendant assez longtemps. On peut tout de même remarquer une petite poussée de fièvre, juste avant la Seconde Guerre mondiale, poussée que la grande catastrophe réelle de la guerre interrompra pour des raisons évidentes, le public n'étant pas pressé de revoir en salles ce qu'il subit dans la réalité. Pourtant, en 1936 et 1937, trois tentatives restent intéressantes. Nous avons déjà parlé de la première, celle de la comédie musicale *San Francisco* autour du grand tremblement de terre de 1906. L'année suivante, John Ford se voit confier par la MGM, en échange d'un cachet faramineux pour l'époque, le tournage de *The Hurricane*. L'action se déroule dans la Polynésie française, non loin de Tahiti, et l'ouragan joue là encore un rôle de révélateur du bien et du mal. Il est à la fois une punition pour les péchés du monde et l'occasion d'une rédemption pour le personnage principal.

Mais le chef-d'œuvre de cette courte période est sûrement l'étonnante *Vie future* (*Things to Come* en VO), film anglais réalisé par William Cameron Menzies, qui fut notamment le chef décorateur d'*Autant en emporte le vent*. Il s'agit d'abord d'un scénario original de H.G. Wells lui-même, qui fut ici étroitement associé à la production. Le film s'étend sur un siècle et débute par le déclenchement d'une guerre mondiale en 1940 avec une séquence catastrophique sur le bombardement de Londres. Le roman avait été écrit en 1933, le film tourné en 1936, mais le spectateur d'aujourd'hui croit voir une évocation du Blitz de 1940, alors qu'il s'agit en fait d'une prédiction d'une très étonnante et rare précision. Le scénario présente une seconde catastrophe, en 1966, celle-ci sous forme d'une épidémie dévastatrice, et poursuit en décrivant la reconstruction progressive d'une humanité nouvelle, fondée sur la technologie et qui sera à nouveau menacée d'un conflit à la toute fin du film, provoqué par des activistes... écolos. Ce véritable film catastrophe est aussi un joyau aujourd'hui méconnu, et une rareté par son ambition intellectuelle. Mais la réalité ayant eu ensuite la cruauté d'obéir à la première partie du film, il tomba dans l'oubli.

Après la Seconde Guerre mondiale, la guerre froide et la crainte d'un holocauste nucléaire firent passer au second plan les volcans, les ouragans et les déraillements de trains : on avait bien pire à craindre pour représenter la catastrophe. Il y eut cependant encore quelques éruptions (le *Pompéi* de Sergio Leone de 1959), des déchaînements d'éléments (*La Mousson* de John Negulesco en 1955) et des accidents ferroviaires (l'inoubliable séquence du déraillement de *La Bataille du rail* de René Clément en 1946), mais c'est surtout la fin du monde nucléaire qui hantait les esprits. Ce furent d'abord de très nombreux films de série Z, aux États-Unis et au Japon, parmi lesquels on se bornera à signaler *The Day the World Ended* de Roger Corman en 1956. Naturellement, ces productions à très petit budget ne représentaient pas la catastrophe elle-même mais ses conséquences de préférence lointaines, la disparition de l'essentiel de l'humanité et de la totalité des bâtiments simplifiant beaucoup la construction des décors. Mais dans la période du paroxysme de la crainte d'une guerre imminente, le cinéma « sérieux » proposa au moins quatre chefs-d'œuvre. *Le Dernier Rivage* de Stanley Kramer, en 1959, réunit Ava Gardner, Gregory Peck et Fred Astaire dans une Australie momentanément épargnée par les nuages radioactifs. C'est en quelque sorte le symétrique désespéré de *La Fin du monde* d'Abel Gance : non, il n'y a pas eu de gouvernement mondial, oui l'humanité va disparaître, mais oui la morale individuelle reste solide. *Le Monde, la chair et le diable* de Randal MacDougall, cette même année 1959, celle de la Nouvelle Vague, confronte Harry Belafonte à Mel Ferrer : un ouvrier noir est victime d'un accident dans une mine et les secours s'interrompent. Il finit par regagner la surface pour constater que la guerre nucléaire a supprimé l'humanité. Il errera, gagnera New York désert (écho du Paris figé dans le film de René Clair) et rencontrera l'amour, la rivalité, puis la paix. Film à fin optimiste qui se clôt non pas par *The End* mais par *The Beginning*. L'énigmatique court-métrage français de Chris Marker, *La Jetée*, réadapté plus tard par Terry Gilliam dans *L'Armée des douze singes*, joue avec la possibilité de voyager dans le temps pour survivre à la catastrophe. Cette période

fertile s'achève avec *Docteur Folamour* de Stanley Kubrick en 1964, où l'on quitte l'après-apocalypse nucléaire pour s'intéresser ici à l'avant. On ne sera pas surpris de découvrir que le mélange de la folie et de la bureaucratie est le véritable détonateur de la bombe. Les films dits post-apocalyptiques deviendront ensuite un genre à part entière dont la production ne semble pas se tarir (*La Route* de John Hillcoat en 2009 par exemple).

Avec la détente, et les progrès des effets spéciaux encore analogiques, le film catastrophe va ensuite être la réponse cherchée par Hollywood pour survivre à une autre catastrophe, audiovisuelle celle-là : la montée en puissance de la télévision, notamment par câble, qui vide les salles obscures. Tout commence en 1970 avec le succès d'*Airport* de George Seaton, avec Burt Lancaster. Le film coûta 10 millions de dollars mais en rapporta 100, rien qu'en salles. Il inaugura donc une décennie de films appliquant la même recette : un réalisateur moyen, une grosse star en fin de carrière en tête d'affiche et le reste du budget dans des effets spéciaux spectaculaires. *Airport* sera suivi ainsi de *Tremblement de terre* (1972) avec Ava Gardner et Charlton Heston, *747 en péril* (1974) avec à nouveau Charlton Heston, *L'Aventure du Poséidon* (1972) avec Gene Hackman, et surtout *La Tour infernale* (1974) avec Steve McQueen, Paul Newman, Faye Dunaway et, encore, Fred Astaire. Ces films sont régulièrement nominés aux Oscars et rencontrent un succès considérable. Mais dans la brèche s'engouffrent également toute une série de déclinaisons moins bien financées qui vont rapidement tarir le filon, et l'ère du film catastrophe se termine avec les années 1970. Du point de vue du contenu des scénarios, cette période présente plusieurs originalités tant par rapport à celles qui l'ont précédée qu'en regard de la future vague des films numériques. En premier lieu, plus que de film catastrophe, on devrait parler ici de film de secouristes, puisque le sujet principal du scénario est l'organisation des secours ou celle de la survie. Ici la catastrophe est locale, contrairement aux apocalypses nucléaires ou aux fins du monde à venir. Les héros sont des pompiers, des médecins, des contrôleurs aériens.

Les victimes sont innocentes et la catastrophe n'a ni vocation de punition des péchés, ni valeur d'apocalypse au sens étymologique de révélation. La morale est celle de la survie, si possible altruiste, mais elle n'est guère menacée. Il y a bien des coupables, voire comme dans *La Tour infernale* un propos infrapolitique (les promoteurs immobiliers dont la cupidité met en danger la vie d'autrui), mais l'ordre social est fondamentalement bon : la preuve, c'est de lui que procèdent les secours. Et surtout la catastrophe est le moyen de mettre en valeur un héros, toujours interprété par le comédien le mieux payé de la distribution.

Dans les dernières années du XX^e siècle, sans doute portée par un millénarisme à vrai dire assez mou, mais plus sûrement par les progrès des images de synthèse, une nouvelle vague de films catastrophe va revenir à l'écran, renouant avec la tradition primitive du genre : les catastrophes seront à nouveau globales, la culpabilité plus diffuse, la morale moins assurée. Certes, le premier de ces films à effets numériques est sans doute *Twister* (1996) de Jan de Bont, qui plaque les nouvelles possibilités techniques sur une trame très « *seventies* ». Comme le *Volcano* de Mick Jackson (1997) avec Tommy Lee Jones. La même année, *Titanic* de James Cameron sera le plus grand succès de l'histoire du cinéma. Et le procédé sera systématisé par deux réalisateurs allemands, Roland Emmerich et Wolfgang Petersen. Depuis *Independence Day* en 1996 avec la destruction des grandes villes de la Terre, *Le Jour d'après* en 2004 avec une spectaculaire vague de froid destructrice, jusqu'à 2012 où la Terre s'entrouvre pour engloutir des villes entières, Roland Emmerich va crescendo dans les effets sonores et visuels ; et dans les happy ends, puisque le dernier titre revisite le mythe de l'arche de Noé. Wolfgang Petersen commence en 1995 avec *Alerte !* par traiter le thème de la catastrophe épidémiologique ; puis, cinq ans après, avec *En Pleine Tempête* et ses effets spéciaux signés George Lucas, il réalisera les plus beaux plans de mer déchaînée. La vague de ces films catastrophe à effets numériques n'a pas encore fini de déferler, même si la répétition finira, comme dans les années 1970, par lasser le public.

Le renouvellement pourrait toutefois venir d'Asie, comme par exemple avec *The Last Days* du Sud-Coréen Yun Je-gyun, sorti en 2010, tournant autour d'un tsunami. Alors que dans les films hollywoodiens le ressort principal est toujours la boîte à outils des mille façons de survivre à la catastrophe, il s'agit ici plutôt de mettre en scène les mille façons d'en mourir, noyé, concassé, électrocuté, écrasé par un container tombé du haut d'un pont.

Même si la grande variété, depuis 1900, des films catastrophe défie le recensement et rend périlleuse la mise en avant de lois générales, il y a cependant une conclusion évidente au terme de ce parcours : le film catastrophe n'est jamais un film sur le risque. La catastrophe y est certaine, donnée, éminemment prévisible et même désirée par le spectateur, bien entendu, mais aussi par ses protagonistes, ce qui peut paraître moins évident. La plupart du temps, la catastrophe a lieu avant le premier tiers du film, très souvent elle est annoncée par un sismologue, un météorologue, un astronome, un expert. Bien évidemment, il n'est jamais cru. Mais les certitudes des

sceptiques font face à la certitude du Cassandre. De doute point, c'est un mauvais sujet de film, comme d'ailleurs le risque. Le calcul de probabilité, le fait de peser les chances, de prendre une décision dans un environnement incertain, tout cela est en tout cas presque absent du film catastrophe.

Pour trouver le risque au cinéma, il faut chercher ailleurs. Dans les films de poker par exemple, *Le Kid de Cincinnati* de Norman Jewison (1965) avec Steve McQueen en étant un des chefs-d'œuvre. Mais surtout avec *Le Salaire de la peur* d'Henri-Georges Clouzot (1953) qui, comme son titre le suggère d'ailleurs, commence par une magistrale mise en scène de théorie des jeux : vaut-il mieux espérer un gain important avec une forte probabilité d'exploser, comme vont l'accepter quelques rebuts de la société, ou accepter de continuer à végéter dans un coin perdu comme le choisissent les chauffeurs professionnels ? Film d'autant plus exceptionnel pour notre propos, par son scénario, son interprétation et sa mise en scène, qu'il est entièrement consacré au risque, tout en commençant par une catastrophe pétrolière.

SALUT L'ARTIST ! (I)

Serge Toubiana

Directeur de la Cinémathèque française

Oui, salut l'artiste, ou *The Artist* ! C'est en effet une première dans l'histoire du cinéma qu'un film d'initiative française remporte 5 Oscars. Du jamais vu. Cet exploit, *The Artist* de Michel Hazanavicius l'a accompli. Les 5 récompenses obtenues dimanche soir à Los Angeles sont parmi les plus prestigieuses : meilleur film, meilleur réalisateur, meilleur acteur (Jean Dujardin), meilleure musique originale (Ludovic Bource) et meilleurs costumes (Mark Bridges).

5 autres Oscars ont été décernés à Martin Scorsese pour son film *Hugo Cabret*, des récompenses plus techniques (photographie, décors, effets spéciaux, mixage et montage son) –, ce qui n'est pas rien à Hollywood où règne le culte de la technique et des effets spéciaux. Mais cela en dit long sur l'importance historique du succès remporté par *The Artist*, dont la carrière internationale s'ouvre désormais comme un boulevard.

Si l'on additionne les Oscars de *The Artist* à ceux de *Hugo Cabret*, soit 10 au total, on peut dire que le cinéma du patrimoine sort largement gagnant de cette 84^e édition des Oscars. *The Artist* célèbre le glorieux cinéma muet des années 20, juste avant l'avènement du parlant, quand le film de Scorsese rend hommage en 3D à Georges Méliès, l'inventeur des trucages et des effets spéciaux au cinéma, sur le dernier versant de sa vie, lorsque, ruiné, il vendait des jouets à la gare Montparnasse. George Valentin, le sémillant personnage incarné par Jean Dujardin, star du muet, est lui aussi promis au déclin et à l'oubli.

Son art, sa gestuelle et ses mimiques sont condamnés par l'arrivée des « *talkies* » en 1927. Même son chien, Uggy, est triste de voir son maître en pleine déprime. Heureusement, la belle Peppy Miller (incarnée par Bérénice Bejo) veille sur lui et lui propose de composer un duo d'enfer pour danser dans des comédies musicales, un genre qui fera florès dans les années 30 à Hollywood.

Il y a ainsi une sorte de correspondance ou de fil rouge entre les deux films primés lors de la cérémonie des Oscars. Ce fil rouge, c'est l'histoire du cinéma. Il n'était pas dit à l'avance que le film de Michel Hazanavicius ferait une telle unanimité. Au départ, il y a le pari fou de réaliser un film en noir et blanc rendant hommage au burlesque des années 20, en en proposant la réplique exacte, avec ce que cela suppose d'observation des moindres détails, composition des plans, rythme, décors, costumes, etc. Cela impliquait surtout que les acteurs se mettent au diapason en jouant à l'ancienne, c'est-à-dire en amplifiant leurs émotions par les yeux, les jeux de regard, le corps, les gestes, sans tomber dans la grimace. Jean Dujardin et Bérénice Bejo y sont parvenus, de même que tous les rôles secondaires et jusqu'au moindre figurant. Il fallait que ce soit un réalisateur français, deux acteurs principaux français, un producteur français (en l'occurrence Thomas Langmann, qui a pris le risque de produire ce film, quand d'autres n'y ont pas cru), qui se lancent dans cette aventure, faisant de *The Artist* un film d'inspiration française. *The Artist* n'existerait

pas sans l'évidente cinéphilie qui y est à l'œuvre, ce culte véritable envers le cinéma américain à son âge d'or, le burlesque. Ce qui n'est pas français dans *The Artist*, c'est la langue : le film est muet, les quelques mots prononcés sont anglais, et c'est indéniablement l'absence de langue qui permet au film de toucher tous les publics. Il n'y a rien à reprocher à Michel Hazanavicius, après tout, il n'a fait que contourner intelligemment le principal obstacle qui freine d'ordinaire le rayonnement des films français à l'étranger. Et tout particulièrement aux États-Unis, où règne le protectionnisme culturel. Le succès de *The Artist* est aussi celui d'une stratégie de contournement, qui prend le public américain à l'émotion, en lui racontant sa propre histoire, sa propre légende. Michel Hazanavicius l'a fait en allant sur le terrain imaginaire des Américains, en leur racontant une histoire qu'eux-mêmes n'osent pas raconter ou qu'ils ont oubliée.

On dira la même chose à propos de Méliès. Il a fallu que Scorsese s'intéresse à l'auteur du *Voyage dans la lune* pour en faire un personnage essentiel de son récit, quand le cinéma français aurait dû s'y intéresser depuis des lustres. Ainsi, à travers ces deux films « oscarisés », on assiste à un échange symbolique qui s'est fait de manière synchrone. Le cinéma vit aussi à l'heure de son passé, de ses mythes, de sa légende. Et le public semble y prendre goût.

Note

1. Article de Serge Toubiana, posté sur son blog le 26 février 2012.

LA POLITIQUE DE PRÉVENTION DES RISQUES AU CINÉMA : UNE INVENTION FRANÇAISE ?

Xavier Greffe

*Professeur à l'Université de Paris I
Centre d'économie de la Sorbonne, CNRS*

Pierre-Charles Pradier

SAMM, Paris I Panthéon-Sorbonne

Jusqu'à la Grande Guerre, la France bénéficiait dans l'industrie cinématographique d'un double avantage, en dépit de la taille limitée de son marché intérieur. Avantage évident : le film muet n'était pas directement sensible à la préférence linguistique de l'audience. Avantage disparu : Pathé a été avant la lettre la première « major » mondiale du fait de sa capacité d'innovation technique et commerciale comme de ses accords internationaux avec les producteurs américains, ce qui facilitait la pénétration et la réputation des films français sur le marché mondial. Depuis l'entre-deux-guerres, une véritable politique culturelle favorise une forte production ⁽¹⁾. Cette politique culturelle est d'autant plus intéressante qu'elle limite les risques des investisseurs, afin d'éviter que le risque du produit ne devienne un risque du producteur (Greffe, 2002, chapitre 3). La politique culturelle repose sur un mécanisme d'assurance dont le fondement a été exposé par Condorcet dans son article sur les assurances maritimes. Après avoir rappelé les termes du modèle de Condorcet, on introduira la politique culturelle du cinéma, avant d'évaluer son succès à l'aune de sa diffusion.

Un modèle de l'activité cinématographique ?

Le cinéma est une activité de projet : le producteur met en œuvre chaque projet séparément avec des facteurs de production loués pour la durée de ce projet. La preuve en est d'ailleurs que, sauf pour les documentaires ou les films très courts, il existe aujourd'hui un compte par film, qui n'est donc jamais noyé dans le compte

unique de l'entreprise productrice. Certains de ces projets échouent, parfois avant même la distribution, d'autres réussissent. On décrit parfois l'activité du producteur en forme de boutade : « avec les bénéfices d'un film je couvre les pertes de neuf autres films » ; la vérité de cette boutade étant qu'il faut répéter une opération à faible probabilité de succès pour obtenir un résultat positif avec une certaine vraisemblance.

L'idée que la répétition des projets permet une forme d'auto-assurance constitue le sujet de l'article « Assurances maritimes » que Condorcet a produit

pour l'*Encyclopédie méthodique*, en 1784 :

« Supposons maintenant qu'un négociant risque, dans différentes entreprises, une somme a , en sorte que sa mise dans n entreprises soit na ; supposons que l'espérance de réussir dans chaque entreprise soit g , que la probabilité qu'il perdra ses fonds soit p , & qu'on ait $g + p = 1$ [...] Soit maintenant b la somme qu'il gagnera à chaque entreprise... »

Après une courte mise en place, où Condorcet indique que la probabilité d'un bilan égal à $(n-m)b + ma$ est $C_n^m p^m g^{n-m}$ (soit n entreprises, m échecs et $n-m$ succès), l'auteur présente clairement le critère de décision de l'entrepreneur et les paramètres de cette décision. Celle-ci repose sur la notion de seuils :

« Un homme raisonnable ne doit se livrer au commerce que dans le cas où il trouve une probabilité assez grande qu'il retirera ses fonds, avec l'intérêt commun & le prix de son travail.

Il lui faudroit sans doute une probabilité à peine différente de la certitude de ne pas perdre la totalité de ses fonds, & même d'en conserver la partie qui est nécessaire à sa subsistance & à celle de sa famille ; & une probabilité encore très grande de ne pas les diminuer jusqu'à un certain point. »

Si le caractère général de cette représentation de la décision a déjà été commenté ailleurs (voir par exemple Crépel, 1988), on considère ici le cas d'un entrepreneur qui souhaite gagner sa vie : une perte est alors acceptable dans les conditions précisées par Condorcet, à savoir qu'elle n'entame pas son capital avec une probabilité significative et que le risque de ruine soit pratiquement exclu, etc. Ce que Greffe (2002) résume par une formule :

« le risque du produit ne doit pas devenir un risque du producteur ».

Comment faire pour mettre en pratique ce principe ? Le raisonnement suivant reprend les termes de la boutade du producteur : 10 films qui ne réussissent qu'à 20 % de probabilité donnent 90 % de chances que l'un d'entre eux au moins réussisse : il suffit alors qu'il rapporte 10 fois la mise pour qu'on trouve

donc « une probabilité assez grande [de retirer] ses fonds, avec l'intérêt commun... »

Condorcet expose plus généralement les termes du problème :

« ... pourvu que $\frac{b}{a} > \frac{p}{g}$, on peut avoir une probabilité toujours plus grande de gagner; que si on suppose cette probabilité donnée, c'est-à-dire si on fixe un minimum en-deçà duquel on regarderoit comme imprudent de s'exposer au risque, plus $\frac{b}{a}$ sera grand, moins il faudra répéter de fois la même entreprise pour obtenir cette probabilité, & réciproquement plus le nombre des entreprises sera petit, plus il faudra que $\frac{b}{a}$ soit grand. »

Bien que Condorcet n'ait nullement participé à la conception de la politique culturelle du cinéma français, l'intérêt de son modèle est de décrire les deux leviers d'action choisis par l'État : l'augmentation du ratio $\frac{b}{a}$ par la diminution des coûts irrécupérables pour l'investisseur (grâce à des aides diverses) et la hausse des bénéfices après impôts (via des incitations fiscales) ; et, corrélativement, la multiplication du nombre de films qui peuvent être réalisés avec un même capital. Le modèle de Condorcet montre en effet que la probabilité d'un solde positif augmente avec la répétition des projets, la politique de l'État améliore donc la perspective de rentabilité pour les producteurs et les investisseurs. Si le schéma général est finalement assez simple, reste à mettre en œuvre cette esquisse de politique.

La politique culturelle du cinéma en France

Par rapport au modèle de Condorcet, l'entrepreneur de cinéma n'a pas seul les moyens de financer un grand nombre de films : il doit souvent recourir à la coproduction pour boucler son tour de table. Comme le montre le tableau ci-après (Lagauche, 2010), l'État et ses agents s'invitent volontiers au tour de table afin de diminuer le a nécessaire, dans le modèle de Condorcet, au bouclage de chaque projet :

Sources de financement du cinéma français

	1993	1996	1999	2002	2005	2008	2011
Producteurs français	33,4	24,3	28	26,8	26,8	26,7	25,1
Sofica	5,2	4,8	4,4	4,6	3,1	2,8	3
Soutien automatique	7,7	8,3	6,7	9,8	7,9	5,5	5,5
Aides sélectives	5,5	4,9	4,4	3,6	3	2,1	2,2
Aides régionales	—	—	—	1	1,3	1,8	1,7
Coproductions TV	5,6	7,7	6	4,6	3,8	3,2	4,2
Préachats TV	25,2	34,3	34,2	29,7	25,5	24,5	28,3
Mandats groupés	—	—	—	—	—	9,8	6,6
Distributeurs France	5,1	5,5	8,8	7,5	9,8	2,3	4,6
Éditeurs vidéo France	—	—	—	1,5	3,1	1,7	1,4
Mandats étrangers	—	—	—	0	5,3	12,8	7
Apports étrangers	12,3	10,2	7,5	11	10,3	6,8	10,5
Total	100	100	100	100	100	100	100

Source : CNC, 2002, 2012, p. 76.

L'effet de la politique culturelle apparaît dans les postes suivants : coproductions et préachats TV, soutien automatique, Sofica, soutien sélectif, aides régionales... et même dans les apports des producteurs français. Reste à préciser ces dispositifs : on distinguera pour cela les aides directes, où l'organisme émetteur de l'aide choisit le projet bénéficiaire, des aides indirectes, qui incitent les parties prenantes à investir dans les projets cinématographiques qu'elles choisissent par elles-mêmes.

■ Les aides directes

La ligne « aides régionales » montre depuis 2000 un soutien des collectivités locales au cinéma : elles peuvent abonder le budget d'un film dont elles apprécieraient a priori la publicité, et elles sont amplement sollicitées à cette fin... surtout depuis qu'elles gèrent une partie du dispositif du CNC. Toutefois, leur participation s'avère parfois problématique dans la mesure où elle est conditionnée à un jugement final sur le film terminé (ainsi, pour le film *Mumu*, le Conseil régional, insatisfait de l'image du Poitou-Charentes véhiculée par le film, n'a pas payé la subvention promise). Comme on le voit, la contribution totale reste aléatoire. Tel n'est pas le cas du

soutien sélectif ou du soutien automatique du Centre national du cinéma (et de l'image animée), qui contribue pour près de 10 %. Le soutien sélectif permet d'abonder le tour de table d'un projet, avec une série de « petites aides » (une centaine de programmes ciblés comme l'aide à l'écriture, l'aide à la réécriture de scénarios, l'aide à la musique de films long-métrage, etc.) et des avances sur recettes qui sont accordées chaque année à plus de 80 films. Le soutien automatique (sous réserve d'agrément par le CNC) est calculé, pour sa part, d'après les résultats de l'exploitation et de la diffusion, et il a vocation à être réinvesti dans la production de nouveaux films dès lors que les créanciers privilégiés des films antérieurs ont été réglés.

En plus des aides directes à la production, le CNC propose des aides à l'ensemble du secteur, en particulier aux exploitants et aux distributeurs : il finance par exemple la conversion des équipements de salle au numérique. Pour cela, il dispose d'un compte au Trésor abondé par des taxes : taxe sur les entrées en salles de cinéma (TSA depuis 1948), taxe sur les services de télévision (TST depuis 1986), taxes vidéo (depuis 1993) et vidéo à la demande (depuis 2003), pour un total de 744 millions d'euros en 2011.

Une autre catégorie d'aide directe concerne le financement du régime des intermittents du spectacle : il permet aux producteurs de payer la force de travail en dessous de son coût de reproduction puisque les artistes et techniciens sont à la recherche de cachets qui leur permettent d'accéder à l'indemnisation, et le régime étant déficitaire, les cotisations sociales sont loin d'être actuarielles. Le rapport de la Cour des comptes pour 2012 estime à environ 1 milliard d'euros le déficit du régime des intermittents sans qu'il soit possible de connaître la part de cette somme qui contribue effectivement au financement de la production cinématographique.

Ce dernier exemple doit toutefois nous inviter à une certaine prudence dans l'évocation de l'« aide de l'État », en effet la socialisation des dépenses de production du cinéma français n'est pas le seul fait de ce dernier. De fait, le régime général de la Sécurité sociale est aujourd'hui un financeur essentiel, la frontière des contributions relatives de la SS et du budget de l'État se déplaçant au gré des arbitrages suivant les conflits et les négociations. Aussi la socialisation des dépenses, si elle s'opère sur ordre de l'État, repose sur des institutions spécifiques (comme le CNC) qui administrent des taxes ou au contraire des exemptions, voire des obligations diverses...

■ Les aides indirectes

On définit ici les aides indirectes comme étant celles qui ne reposent pas sur un financement direct par l'État ou par une agence publique. Ainsi, par exemple, les entreprises de télévision financent-elles la production en contrepartie du droit de diffuser plus rapidement les films qu'elles ont contribué à produire. Canal+ avait ouvert la voie au moment de sa création. L'obligation de financement de la production a été généralisée par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986, dont l'application s'est faite au rythme des décrets et des conventions avec le CSA : par exemple, les chaînes en clair doivent consacrer au moins 2,5 % de leur chiffre d'affaires à la coproduction ou au préachat. Ces obligations varient pour les chaînes payantes et les autres modes de distribution. Comme le montre

le tableau supra, la contribution directe des entreprises de télévision est considérable (en plus de la contribution via la TST versée au CNC). Le tour de table peut également être abondé via des dispositifs d'incitation fiscale : par exemple, les sociétés pour le financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (Sofica) constituent des OPCVM d'investissement cinématographique qui bénéficient d'un abattement fiscal supérieur à 40 %. Plus récemment, la défiscalisation des investissements dans les PME autorisée par la loi dite Tép (du 21 août 2007) a été mobilisée au profit de la production. Un autre exemple d'aide indirecte est la garantie de financement apportée par l'Ifcic (voir l'article de Daniel Zajdenweber dans ce numéro) qui gère pour cela un fonds doté par le CNC : avec 180 millions d'euros de garanties nouvelles en 2010, ce sont donc près de 18 % des sommes allouées à la production qui bénéficient du soutien de l'Ifcic.

Si on ajoute les garanties de l'Ifcic aux financements divers du tableau présenté plus haut, il devient clair que les producteurs ne financent sur fonds propres qu'un quart du budget des films en moyenne. Le système public de mutualisation permet donc d'abaisser considérablement le « coût du négatif », c'est-à-dire le budget à réunir pour réaliser une copie physique du film, ce qui permet de produire plus de films pour augmenter la probabilité de succès. On peut donc récrire la boutade hollywoodienne à la mode de chez nous, si bien qu'au lieu de dire « avec les bénéfices d'un film je couvre les pertes de neuf autres films », on dit en France « je garde les bénéfices d'un film et les systèmes de mutualisation couvrent les pertes des neuf autres. » Ce système entraîne des usages manifestement particuliers : par exemple, le cinéma est l'un des rares secteurs où les devis des producteurs sont systématiquement supérieurs aux coûts. Ceci s'explique par le fait que les montants des aides sont proportionnels aux devis. Une conséquence inattendue de ce phénomène est d'offrir aux producteurs une assurance gratuite contre l'augmentation des coûts (ou une option gratuite sur une aide additionnelle) ; en revanche, les trop-perçus sont remboursés. S'il n'est pas dans notre propos d'évaluer une telle

politique ou même de proposer des critères pour le faire, on se contentera ici de signaler comment elle a pu se développer, en France et à l'étranger.

De l'exception culturelle à la promotion de la diversité culturelle

La politique du cinéma remonte à l'entre-deux-guerres, avec pour objet de suppléer à la perte du leadership de Pathé : les concurrents étrangers ont très vite réagi au soutien de l'État en dénonçant une concurrence déloyale. On sait comment les Américains ont fait pression, au lendemain de la dernière guerre, pour démanteler les barrières à la diffusion de leurs films en échange d'une réduction de la dette et de prêts nouveaux. Les accords Blum-Byrnes (28 mai 1946) ont marqué un compromis entre l'exception culturelle et les majors américaines. Cette opposition sourde n'a cessé de surdéterminer la politique culturelle du cinéma : les déclarations de François Mitterrand au sommet de Cancun sur l'« impérialisme culturel américain » visaient en fait le cinéma. Afin de sortir de la confrontation, les Français ont su associer les autres Européens à leur politique culturelle, soit en généralisant les dispositifs d'intervention, soit en exportant leur principe.

Afin d'échapper au face-à-face avec les États-Unis, la France intéresse à son cas les autres Européens en faisant admettre à la fois le principe et les instruments de la politique culturelle du cinéma. Dès 1989, la directive 89/552/CEE dite « Télévision sans frontières » instaure des quotas d'« œuvres européennes » pour les pays de la Communauté : l'article 5 laisse le choix entre 10 % du temps d'antenne et 10 % du budget de production. Cette disposition conduit donc les chaînes de télévision à financer la production cinématographique, soit directement, soit par le biais des préachats (ou plus généralement des mandats « groupés »). De l'affirmation de l'exception culturelle par la France, on en vient à promouvoir la diversité

culturelle dans l'Union européenne : l'expression apparaît aussi bien dans la directive 2010/13/UE que dans la présentation du programme Media, qui propose depuis 1991 des actions de soutien au cinéma, avec en particulier le financement de l'assurance et de la garantie de bonne fin.

En plus des programmes européens, les États membres choisissent des niveaux d'intervention qui leur sont propres. En Italie, la Direction générale pour le cinéma du ministère des Biens et Activités culturelles gère un grand nombre d'aides directes, comparables à celles du CNC, mais accorde aussi des crédits d'impôt, etc. Au début des années 2000, une étude européenne (UE, 2001) montrait que le pourcentage d'aide publique, estimé à 23 % pour la France, représentait plus de 80 % des budgets de production en Espagne, au Portugal, au Luxembourg ou en Autriche ; avec une tendance à la diminution des aides directes de l'État, remplacées partiellement par celles des collectivités locales et surtout par des déductions fiscales et des garanties bancaires. La variété des dispositifs d'intervention, dans le cas de la France, rend toutefois les calculs de la proportion financée par les différentes parties assez imprécis : l'apparente volatilité des sources de financement dans le tableau révèle l'incertitude de la mesure. On peut raisonnablement penser qu'un euro d'aide directe représente une contribution au budget d'un film bien plus faible qu'un euro de garantie d'emprunt avec clause de bonne fin – toutefois, le premier est parfois nécessaire à l'obtention du second. La logique de financement et la logique d'assurance sont donc complémentaires.

Aides et relocalisation

Reste à comprendre ce qu'on encourage par la politique culturelle du cinéma : l'affaire du film *Un long dimanche de fiançailles* a montré que la nationalité du capital n'était pas un critère pertinent. En effet, la décision du CNC de retirer l'agrément de ce film (car il était produit par une société filiale secondaire d'une

entreprise américaine) a été annulée par la cour administrative d'appel de Paris le 31 mai 2005. On pourrait penser en conséquence que la politique culturelle n'a pas d'effet sur la rentabilité du capital national : dans les termes du modèle de Condorcet, il n'y aurait pas d'effet sur le rapport $\frac{b}{a}$. Pourtant, les aides semblent enrayer efficacement les délocalisations, qui touchent près de 70 % des œuvres télévisuelles, contre moins de 5 % dans le domaine de la production cinématographique (CNC, 2012, p. 148). C'est dire que l'appréhension des grandeurs comptables reste incertaine.

Conclusion

Le cinéma français donne donc une remarquable illustration de la manière dont l'État a mis en place un système évitant que le risque du produit ne se transforme en risque du producteur. On peut bien entendu critiquer cette politique de la France appliquée au cinéma, notamment lorsque l'on y ajoute celle en faveur de l'art visuel contemporain. Dans les deux cas, la multiplication des dispositifs permet surtout au producteur d'échapper à la sanction des marchés et donc des publics, au prix d'un art marqué par une certaine indifférence aux réactions du public, et donc d'une faible reconnaissance au niveau international.

Mais si cette critique est assez justifiée dans le domaine des arts visuels, elle ne peut l'être autant dans le cas du cinéma. Sans doute est-ce grâce à ces dispositifs que les producteurs mettent en œuvre une production importante, laquelle se révèle performante, tant au niveau européen qu'en France, lorsque l'on compare les parts de marché respectives des cinémas français, américain et des différents pays de la Communauté. On en voit aussi le bénéfice dans le fait que le réseau professionnel, artistique et technique, reste vivant, ce qui bénéficie alors à l'ensemble de la filière audiovisuelle.

Notes

1. En moyenne, sur les années 1990 et 2000, le nombre de longs-métrages produits en France est supérieur de 50 % à la production italienne, représente plus du double de celle du Royaume-Uni et près de 150 % de la production allemande.

Bibliographie

CONDORCET J. A. N. Caritat de [1784], « Assurances (maritimes) », in *Arithmétique politique. Textes rares ou inédits (1767-1789)*, Paris, Ined, 1994, pp. 485-494.

CNC, « Bilan 2011 », *Les Dossiers du CNC*, n° 312, mai 2012.

Cour des comptes, « Le régime des intermittents du spectacle : la persistance d'une dérive massive », Rapport public annuel, 2012.

CRETON L., *Histoire économique du cinéma français. Production et financement. 1940-1959*, Paris, CNRS Éditions, 2004.

CRÉPEL P., « Condorcet, la théorie des probabilités et les calculs financiers », in R. Rashed (dir.), *Sciences à l'époque de la Révolution française. Recherches historiques*, Paris, Blanchard, 1988, pp. 267-325.

GREFFE X., *Arts et artistes au miroir de l'économie*, Paris, Economica, 2002.

GREFFE X. ; PFLIEGER S., *La politique culturelle en France*, Paris, La Documentation française, 2009.

Union européenne, « Identification et évaluation des flux économiques et financiers du cinéma en Europe et comparaison avec le modèle américain », Étude n° DG EAC/34/01, 2001.

UNE APPROCHE STATISTIQUE DU RISQUE AU CINÉMA : LA RÉPARTITION DU BOX-OFFICE

Daniel Zajdenweber

Professeur émérite, Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Les recettes de l'industrie du cinéma dépendent essentiellement du box-office en salles, dont la répartition est très inégalitaire. Un petit nombre de films sont des succès, un grand nombre des échecs commerciaux. Le modèle statistique de cette inégalité est celui d'une distribution de Pareto d'exposant inférieur à 2. Il a pour origine le comportement collectif des spectateurs qui s'en remettent au « bouche-à-oreille » pour se décider à aller voir un film.

Les données du box-office

L'industrie cinématographique est une industrie à haut risque : les recettes d'un film dépendent principalement des entrées en salles de cinéma – le box-office –, qui sont très inégalement réparties. Or, les recettes dérivées en provenance de la vidéo et des rediffusions sur les différentes chaînes de télévision dépendent fortement du succès en salles. S'il arrive parfois que des films au nombre relativement faible d'entrées en salles soient un succès en vidéo, ce résultat n'apparaît que dans la longue durée, alors que le box-office se joue sur quelques semaines, tout au plus quelques mois. C'est pourquoi les professionnels du cinéma analysent, semaine après semaine, le nombre d'entrées et les chiffres d'affaires afférents. Les producteurs et les distributeurs sont les premiers concernés, puisqu'ils ont investi des capitaux importants, de même leurs banquiers qui leur ont prêté ou garanti les capitaux nécessaires. Mais les artistes (acteurs, réalisateurs,

chefs opérateurs, etc.) sont également inquiets de connaître le box-office, car outre leur éventuelle participation aux résultats commerciaux, leur réputation est en jeu. Un dicton à Hollywood ne dit-il pas que « vous ne valez pas plus que votre dernier film » ? La demande d'informations sur le box-office est d'ailleurs si pressante que les organismes professionnels (le CNC en France) et les périodiques (*Le Cinéma français*, *Allô Ciné* en France entre autres ; *Variety* aux États-Unis), sans compter de nombreux sites Internet (par exemple *Boxofficemojo*), publient régulièrement des tableaux hebdomadaires, annuels, voire historiques, récapitulant les box-offices de tous les films projetés dans un pays ou dans le monde.

La principale caractéristique du box-office est son extrême inégalité, d'où l'inquiétude des professionnels. Par exemple, en 2010 en France, sur 575 films sortis en salles, plus de la moitié (317) ont été des échecs commerciaux avec moins de 50 000 entrées, tandis que 25 ont été des succès majeurs avec plus de 2 millions d'entrées. De même, en 2011, d'après une statistique établie en juin 2012, donc après

l'exploitation en salles (sauf pour *The Artist*, encore présent au bout de 37 semaines), 54 films ont eu plus de 1 million d'entrées (environ 10 % des films sortis) et 24 plus de 2 millions.

Ces 54 films « millionnaires » ont accaparé plus de la moitié des entrées France entière cette année-là (136 millions sur un total de 216 millions) ! Nous reviendrons en détail sur cette inégalité extrême dans l'analyse statistique, mais il convient de noter que cette inégalité se retrouve dans tous les pays, notamment aux États-Unis, et qu'elle existe pratiquement depuis la naissance du cinéma, il y a près de cent vingt ans.

Cette inégalité ne serait pas une difficulté commerciale insurmontable si les professionnels pouvaient prévoir le box-office. Il n'en est rien. Personne n'a la « recette magique » qui permettrait de connaître à l'avance le nombre d'entrées. Certes, les producteurs et les distributeurs savent d'expérience qu'un film d'un certain type, par exemple une comédie avec des stars, a un potentiel de 1 million d'entrées, voire le double, tandis qu'un autre film, au sujet « difficile » et sans vedettes, ne peut ambitionner qu'environ 100 000 entrées. Mais les succès fracassants comme *Intouchables* (près de 20 millions d'entrées en 2011 rien qu'en France, au moins autant à l'étranger) ou *Bienvenue chez les Ch'tis* (20 millions d'entrées en France en 2008) étaient inattendus. Il en va de même pour les échecs douloureux qui surprennent les plus aguerris des spécialistes, comme ce fut le cas aux États-Unis d'*Heaven's Gate* de Michael Cimino (1980). Après un succès comme après un échec, les professionnels trouvent toujours des « explications » rationnelles : le sujet, la vedette principale ou son absence, le contexte politico-social au moment de la sortie du film ou encore la météo sont des facteurs souvent invoqués. Mais ils sont difficilement prévisibles un an ou deux ans à l'avance, délai normal de fabrication d'un film ⁽¹⁾. Ainsi, le box-office d'un film dépend-il d'une combinaison d'aléas qui, au final, engendre un petit nombre de grands succès et un très grand nombre d'échecs. L'analyse statistique détaillée nous permet de déterminer la nature et les paramètres de cette combinaison d'aléas.

Distribution du type Pareto

La distribution statistique des entrées, établie à partir d'un classement en ordre décroissant de ces entrées, fait partie de la famille des distributions asymétriques, puisqu'elle est comprise entre zéro (ou presque) et l'infini (en fait, 20 millions d'entrées, dernier record en France).

Or, il n'existe que deux distributions asymétriques théoriques susceptibles d'être le résultat d'une combinaison d'aléas : la loi lognormale et la loi de Pareto ⁽²⁾. Les deux ont une queue de distribution longue. Autrement dit, la courbe tracée à partir de l'histogramme du nombre d'entrées a la forme d'un J couché. Ce qui distingue ces deux distributions théoriques, c'est précisément la longueur (ou plutôt l'« épaisseur ») de la queue de distribution, celle qui correspond aux plus grands succès. La distribution de Pareto est beaucoup plus longue (ou « épaisse », en anglais : « *fat tail* ») que dans une distribution lognormale. Autrement dit, les valeurs extrêmes d'une distribution de Pareto sont beaucoup plus nombreuses que dans une distribution lognormale et les records beaucoup plus grands. Une distribution de Pareto est donc, de ce fait, plus inégalitaire qu'une lognormale.

Pour distinguer ces deux distributions, il existe de nombreux tests, dont un consiste à tracer la queue de distribution sur un graphique dont les deux axes sont en échelle logarithmique. Une distribution lognormale présente une courbe convexe, alors qu'une distribution de Pareto est alignée selon une droite, dite de Pareto. En effet, la fonction de répartition d'une distribution de Pareto est :

$$1 - F(X) = (x/x_0)^{-\alpha}$$

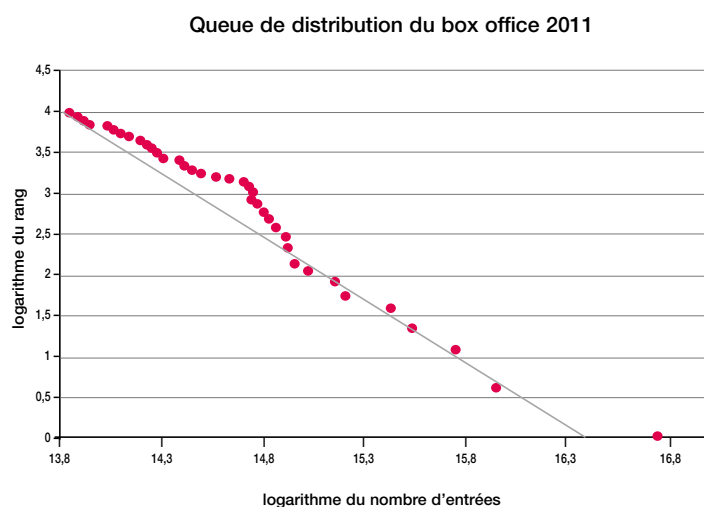
Où x_0 est la valeur minimale de la queue de distribution. En échelle logarithmique, cette fonction de répartition s'écrit :

$$\ln(1 - F(X)) = -\alpha (\ln x - \ln x_0)$$

Qui est l'équation d'une droite de pente $-\alpha$

Plus la valeur de l'exposant α est faible, plus la distribution est asymétrique ou encore inégalitaire (3).

C'est ce que montre le graphique ci-après, établi à partir du box-office en 2011 en France. Sur ce graphique, les 54 films ayant eu plus de 1 million d'entrées sont reportés selon leurs deux caractéristiques : le nombre d'entrées et le rang au box-office.



L'axe horizontal est gradué en logarithme du nombre d'entrées.

Exemples : $\text{Ln}(20\,000\,000) = 16,8$
 $\text{Ln}(1\,000\,000) = 13,8$

L'axe vertical est gradué en logarithme du rang au box-office.

Exemples : $\text{Ln}(54) = 3,989$ arrondi à 4
évidemment $\text{Ln}(1) = 0$

La droite de régression tracée dans le nuage de points est très visible. Elle a pour pente - 1,65. Mais le point d'abscisse 16,8, celui du record d'*Intouchables* avec près de 20 millions d'entrées, est très décalé par rapport à la valeur théorique donnée par la droite de régression : 16,4. Elle équivaut à 13 250 000 entrées seulement, soit un écart entre la valeur réelle et la valeur théorique de 6 135 000 entrées. Il s'agit d'un écart statistique qu'on rencontre souvent

dans l'analyse des distributions de Pareto empiriques (4). Néanmoins, on rencontre aussi des données où la valeur record est plus faible que la valeur théorique. Ce fut le cas en 2007. Cette année-là, 42 films ont eu plus de 1 million d'entrées et 3 films ont été de grands succès : *Ratatouille* (7 845 000 entrées) ; *Spider-Man 3* (6 331 000) et *Harry Potter, l'ordre du Phénix* (6 225 000). La valeur théorique du record, environ 9 millions, est supérieure au record observé.

Aussi, pour éviter des incertitudes trop importantes, les estimateurs de la droite de Pareto excluent-ils la valeur record (ou les deux valeurs record). Pour l'année 2011, seul le record d'*Intouchables* a été exclu de l'estimation.

Si la distribution théorique avait été une loi lognormale, le graphique en échelle logarithmique ne se serait pas ajusté à une droite mais à une courbe convexe « plongeant » verticalement vers une abscisse comprise entre 14 et 15. Elle correspondrait à des nombres d'entrées très inférieurs à la réalité pour les 10 premiers films et à un record compris entre 1 200 000 et 3 300 000 entrées seulement, très éloigné de tous les records enregistrés chaque année, depuis plus de soixante-cinq ans.

L'année 2011 n'est pas une année exceptionnelle du point de vue de la distribution de son box-office. En 2000, par exemple, 37 films ont eu un nombre d'entrées dépassant 1 million. Le succès record a été *Taxi 2* avec 10 350 000 entrées. La pente estimée (- 1,65) était la même que celle estimée en 2011. De même, aux États-Unis, en 1998, la pente estimée valait - 1,7, le plus grand succès ayant été *Titanic* avec 1,85 milliard de dollars de recettes au box-office. Toutefois, il arrive que certaines années, comme en 2010, où le plus grand succès a été *Harry Potter et les reliques de la mort* avec un peu plus de 6 millions d'entrée, suivi par *Les petits mouchoirs* avec 5 450 000 entrées, il n'y ait pas de « super-records » comme il y en a eu 2011 ou en 2008. La distribution empirique pouvait être considérée comme lognormale.

Comportement du public et répartition du box-office

Il existe de nombreux modèles d'aléas, dont les comportements agrégés s'ajustent à une loi de Pareto plutôt qu'à une loi lognormale (5). Dans le contexte des comportements sociaux, le modèle pertinent est celui de l'imitation ou encore de la contagion. En effet, le cinéma est avant tout une pratique sociale collective. L'assistance en nombre, dans une salle obscure et confortable, est un plaisir que le spectateur ne retrouve pas à domicile et en famille, dans la vision en pleine lumière d'un écran de télévision, encore moins sur un écran d'ordinateur ou de téléphone, où il est seul. D'ailleurs, l'augmentation du nombre d'entrées en France depuis quelques années s'explique non seulement par la qualité de l'offre des salles de cinéma (quantité d'écrans, qualité de la projection et du son), mais aussi par le relatif déclin de l'offre collective des chaînes de télévision. Leur multiplication a permis de segmenter le public, mais a aussi fait disparaître l'aspect « fédérateur » des émissions, sauf en quelques rares occasions, comme une coupe d'Europe de football ou une élection présidentielle.

Or, le spectateur ne choisit pas d'aller voir un film sur la base d'une appréciation solitaire. Au contraire, il subit l'influence de la publicité, dont la critique qui en fait partie, même quand ses jugements sont négatifs. Il subit aussi l'influence d'un phénomène social par excellence : le « bouche-à-oreille ». Il s'agit d'un phénomène de contagion. Plus un film a du succès, plus les spectateurs potentiels en entendent parler en bien, plus ils sont incités à aller le voir, ne serait-ce que pour en parler avec leur entourage. Tout comme en épidémiologie, plus le nombre de personnes infectées est élevé, plus la maladie a de chance de toucher des personnes saines et donc de se propager. Le phénomène social du « bouche-à-oreille » est un comportement rationnel qui résulte de ce que les économistes nomment « asymétrie d'information ». Avant la sortie d'un film, le public ignore sa valeur ou

son intérêt. Il s'en remet aux informations dont il dispose, souvent celles se fondant sur des succès passés récents ou celles véhiculées par les réputations des stars et celles des réalisateurs. Il attend les premiers jugements de son entourage ou du box-office de la semaine pour décider d'aller au cinéma. Le « bouche-à-oreille » peut être renforcé par la politique des distributeurs qui adaptent le nombre d'écrans et la taille des salles en fonction de leur prévision d'entrées. Si un film a du succès, ils augmentent le nombre d'écrans et allongent la durée de son exploitation, ce qui augmente le nombre total d'entrées (6). Ce phénomène n'apparaît pas de façon aussi évidente dans l'audience de la télévision, car le « bouche-à-oreille » n'a pas le temps de se propager, sauf pour les séries, genre télévisuel par excellence, où le succès des premiers épisodes peut déclencher l'identification collective, renforcée par la vente de DVD qui utilisent le même écran que la télévision.

La distribution du box-office selon une loi de Pareto traduit donc de façon quantitative le phénomène de « bouche-à-oreille ». En son absence, un film ne peut atteindre un nombre élevé d'entrées. S'il se déclenche, alors le nombre d'entrées n'est limité que par la taille de la population susceptible d'aller au cinéma (en France, environ le tiers de la population totale). Cette loi est très inégalitaire, puisqu'un petit nombre de films réalise l'essentiel du chiffre d'affaires de l'industrie cinématographique. Elle n'est que la conséquence inévitable du comportement social d'imitation des spectateurs et de leur processus d'acquisition d'informations sur les films.

Notes

1. D'où la multiplication des franchises (les James Bond ; La vérité si je mens 1, 2, 3 ; Madagascar 1, 2, 3 ; Spider-Man, etc.) fondées sur une corrélation entre les succès futurs et un succès initial. Les producteurs, qui sont avertis au risque comme tout investisseur raisonnable, espèrent ainsi réduire le risque d'échec.

2. Pour un exposé synthétique sur ces deux distributions, voir Daniel Zajdenweber, « Économie des extrêmes. Krachs, catastrophes, inégalités », Flammarion, coll. « Champs », Paris, 2009. La loi de Pareto doit son nom à Vilfredo Pareto (1848-1923), économiste, statisticien, sociologue et homme politique italien, qui l'a mise en évidence dans la distribution des revenus (1896). Elle est aussi connue sous le vocable approximatif de « loi 80-20 », qui signifie que 80 % d'une variable sont dus à 20 % d'une autre. Par exemple, 80 % des profits proviennent de 20 % des activités, 80 % des réclamations sont dues à 20 % des clients, 80 % des recettes proviennent de 20 % des films, etc.

3. L'une des propriétés caractéristiques de la distribution (ou loi) de Pareto est que lorsque l'exposant α est inférieur à 2, la variance n'existe pas, elle est infinie. C'est une conséquence de la longueur de la queue de distribution. Toutefois, son espérance $E(X)$ existe tant que α est supérieur à 1. En revanche, la loi lognormale a toujours une espérance et une variance.

4. Dans les distributions empiriques de Pareto, la valeur la

plus élevée est souvent supérieure à la valeur record théorique. Par exemple, dans tous les pays, la distribution des tailles des villes s'ajuste à une loi de Pareto d'exposant égal ou légèrement supérieur à 1 (loi de Zipf). Mais souvent la plus grande ville, en général la capitale, a une population nettement plus grande que la valeur donnée par la droite de Pareto de pente égale à -1. C'est l'effet « superstar », remarqué dans un secteur de l'« entertainment » voisin du cinéma : la musique, avec ses « disques d'or ». Voir K. H. Chung et A. K. Cox, « A Stochastic Model of Superstardom: An Application of the Yule Model », The Review of Economics and Statistics, n° 4, LXXVI, 1994, pp.771-775 ; et D. Zajdenweber, 2009, *op.cit.*

5 . Voir P. Embrechts, C. Klüppelberg et T. Mikosch, Modeling Extremal Events, Springer, Berlin, 1997 ; et D. Zajdenweber, 2009, *op.cit.*

6. À l'inverse, quand un film n'a pas le succès escompté, les distributeurs n'hésitent pas à réduire le nombre d'écrans et à raccourcir la durée de l'exploitation, ce qui réduit le nombre d'entrées enregistrées au box-office.

LA GESTION DU RISQUE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE PROJETS CINÉMATOGRAPHIQUES (I)

M. Bjørn von Rimscha

Université de Zurich

Institut de la communication de masse et de la recherche sur les médias

Un film est un produit prototype au contenu média unique destiné à satisfaire une demande très incertaine. Les producteurs de films doivent gérer le risque d'exploitation alors que leurs projets n'en sont qu'à leur phase de développement. Le présent article s'accompagne d'une bibliographie des documents de recherche parus sur les principales dimensions du risque des projets cinématographiques et leurs méthodes de contrôle. Les entretiens réalisés avec les producteurs de films ont permis de comparer les stratégies de contrôle du risque adoptées par cette industrie. Les caractéristiques du contenu, le personnel et le financement s'avèrent être des atouts-clés pour des projets cinématographiques et des facteurs de réduction du risque, tant dans la théorie que dans la pratique. On identifie trois stratégies distinctes de contrôle du risque qui correspondent à différentes configurations des ressources et des contraintes du marché des producteurs individuels.

Cet article est consacré à la phase de développement de la production cinématographique, au cours de laquelle les projets sont sélectionnés, plutôt qu'à la distribution des films. Et il se concentre sur les producteurs développant un film plutôt que sur les sociétés de production ayant un portefeuille de plusieurs projets cinématographiques. Pour commencer, essayons de clarifier le terme de « producteur ». Dans cet article, les producteurs de films seront considérés comme des chefs de projet. Ils restent affectés à un projet tout au long du processus de production, depuis le début, au stade d'un scénario succinct, jusqu'à la distribution par le biais de divers canaux. À Hollywood, les producteurs ont été présentés comme des chefs de projet dès les années 1930 face à la

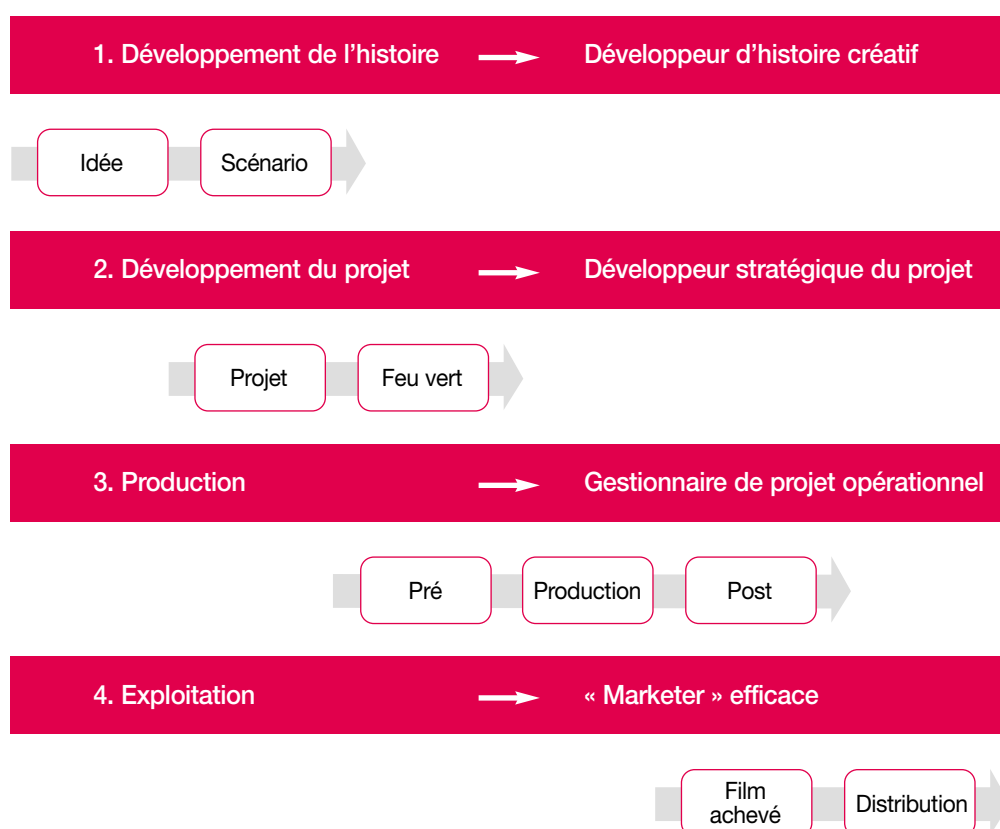
complexité sans cesse croissante de la production cinématographique (Bernstein, 1993). Sur les marchés européens cependant, où la tradition des films d'auteur est forte, le producteur a longtemps été considéré comme l'assistant un peu encombrant du scénariste-réalisateur, dont le rôle est de payer les factures. Nous nous placerons ici dans la perspective d'Hollywood, où le producteur est la personne responsable du projet de film sur le plan économique et créatif. Au fil des années, le terme de producteur a été appliqué à l'ensemble des personnes dotées de la large palette de compétences nécessaires à cette fonction, pour laquelle il est difficile de donner une description unique et une définition généralement acceptée. Il n'existe aucune exigence formelle pour entrer dans cette industrie, de sorte que n'importe

qui peut se déclarer producteur et avoir droit à la mention correspondante au générique du film (Iljine & Keil, 2000 ; Lee, 2000). Le développement, le financement, la production et la distribution sont des domaines qui nécessitent une compétence spécifique, aussi n'est-il pas étonnant que le travail de production soit rarement réalisé par une seule et même personne. Iljine et Keil (2000, pp. 185-255) donnent une solide description des obligations d'un producteur. À l'aide d'un processus générique de production cinématographique, ils identifient quatre étapes distinctes au cours desquelles le producteur exerce une fonction particulière, depuis le développement jusqu'à la distribution (voir schéma 1).

Lors de la première étape, le producteur exerce la fonction de scénariste plus ou moins créatif. Sa tâche est de rechercher, d'identifier et d'obtenir les droits

d'un scénario et de le transformer en script réalisable. La deuxième étape, le développement du projet, fait appel aux compétences stratégiques du producteur, qui est chargé de réunir le scénario, le casting, le personnel et le financement pour constituer un projet cinématographique commercialisable. L'étape de production physique débute à la seule condition que le projet soit accepté. Lors de la production physique, le producteur doit utiliser ses compétences de responsable opérationnel qui traite avec les employés créatifs et les fournisseurs. Lors de l'étape finale de distribution et d'exploitation, le producteur agit en qualité de responsable marketing médias. Dans la pratique, l'ensemble de ces tâches peut être réalisé par une seule personne uniquement dans le cas de productions à petit budget. Nous nous concentrerons sur les deux premières étapes, au cours desquelles le producteur définit un projet cinématographique viable tant sur le

Schéma 1 : Les étapes d'un projet cinématographique et les fonctions correspondantes du producteur



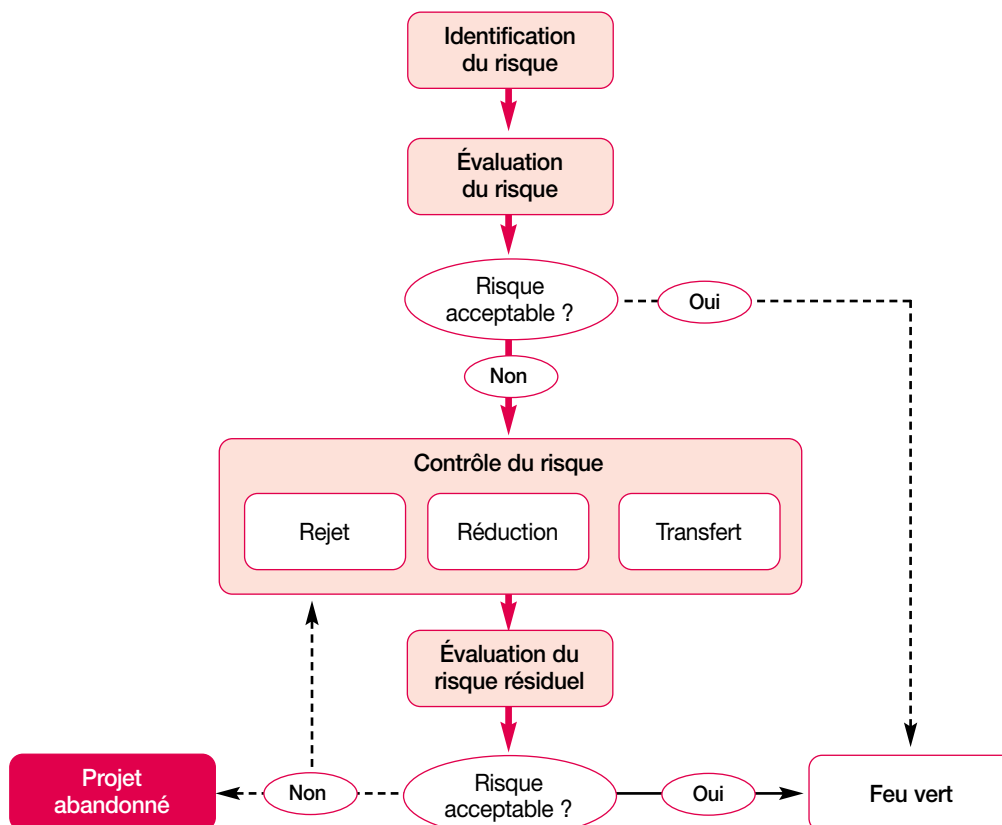
Source : Adapté de Iljine and Keil (2000 pp. 208-209).

plan créatif qu'économique. Aussi, nous mettrons l'accent sur le producteur créatif, qui doit intégrer deux éléments parfois opposés, à savoir la créativité et la rentabilité, lors de la mise en place d'un projet. Les compétences en gestion de projet et en coordination lors de l'étape de production physique ne seront pas analysées dans la mesure où Ribera and Sieber (2009) les ont décrites de manière approfondie dans leur article cité dans la bibliographie. Cependant, les relations de pouvoir existant tout au long de la chaîne de valeur d'un projet cinématographique contraignent les producteurs à planifier et donc à anticiper et gérer le risque des étapes ultérieures.

L'étape cruciale du développement d'un projet cinématographique est le « feu vert ». Une transition majeure a lieu entre les étapes deux et trois. Avant le début des principaux travaux de prises de vues, seuls des montants limités doivent être dépensés pour mettre une option sur le script et le personnel. Lors de l'étape trois, les talents doivent être payés et le matériel technique doit être loué. Ainsi, avant le

début de la production physique, une évaluation finale du projet cinématographique est réalisée, au cours de laquelle les responsables de la société de production et les investisseurs jugent de la viabilité économique du projet et si les bénéfices escomptés justifient l'investissement requis. Dans le jargon du métier, cette évaluation est appelée le « feu vert ». Dans les rares cas où les producteurs assument également la responsabilité économique finale (producteurs-entrepreneurs par exemple), ils sont habilités à donner le feu vert à leur propre projet. Cependant, il est plus courant que les producteurs aient à présenter leurs projets à un comité exécutif qui l'approuvera ou le rejettera. Chaque fois que les producteurs cinématographiques commencent à développer un nouveau projet, ils sont exposés au risque de se voir refuser leur projet. C'est pourquoi le processus de développement peut être décrit comme un processus de gestion du risque : les producteurs doivent identifier, évaluer et contrôler le risque inhérent à leurs projets afin d'accroître leurs chances d'obtenir le feu vert (voir schéma 2).

Schéma 2 : Le processus de gestion du risque dans le développement cinématographique



Avant de pouvoir aborder les stratégies possibles de contrôle des risques et analyser les stratégies des producteurs, les dimensions et le périmètre des risques présents lors de l'étape de développement doivent être systématisés. Le chapitre suivant fournit une présentation de ces risques.

Risques inhérents au développement de projets cinématographiques

L'industrie cinématographique doit gérer tous les risques inhérents au développement, à la production et à la distribution de biens « ordinaires ». Cependant, la double nature de bien économique et culturel d'un film, ainsi que le processus de production basé sur un projet, donnent lieu à des facteurs de risques supplémentaires qui ne sont pas facilement assurables, comme un incendie sur les lieux de production.

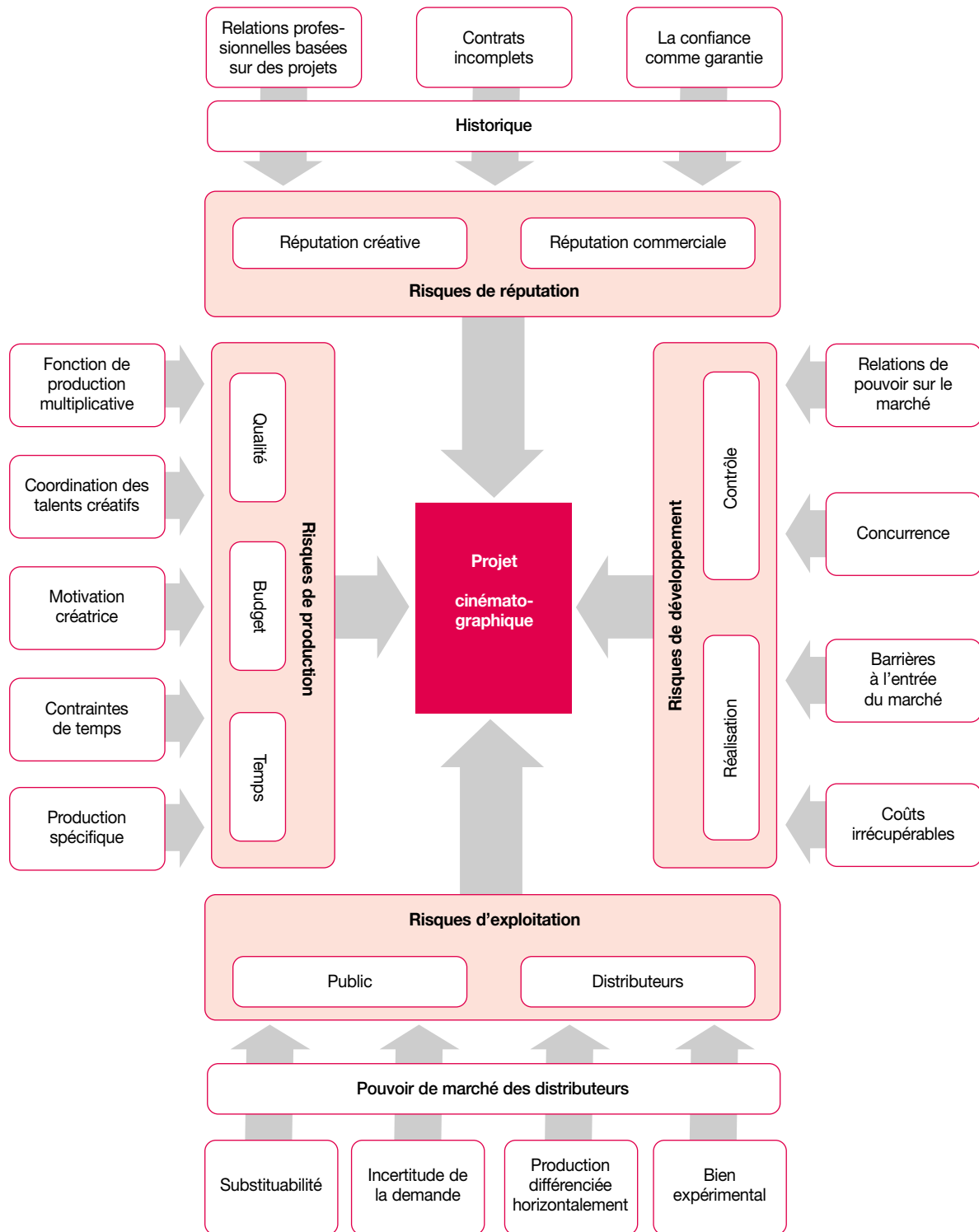
Traditionnellement, deux principales catégories de risques sont identifiées au sein de l'industrie cinématographique : le risque de production et le risque d'exploitation (Bächlin, 1945). Ces deux risques ne semblent pas pertinents lors de l'étape de développement. Cependant, ce n'est que si la définition du projet suscite la confiance nécessaire au passage aux étapes suivantes de production et de distribution, que le projet obtiendra le feu vert et sera lancé. Hormis ces deux risques indirects, les producteurs font également face à deux risques plus directs lors de l'étape de développement : le risque de réputation, qui couvre les préjudices immatériels causés par un risque d'exploitation (la réputation d'un producteur est mise à mal lorsqu'un projet est refusé ou ne répond pas à la demande du marché) ; et le risque de développement provenant des incertitudes quant au caractère insuffisant des mesures de contrôle du risque de production et d'exploitation et du fait que le producteur ait à supporter les coûts de l'ensemble des dépenses irrécouvrables jusqu'au refus du projet. Dans les

chapitres suivants, nous donnerons une description détaillée de ces quatre risques afin d'en faire une analyse approfondie (voir schéma 3).

■ Risques de production

Le risque de production tient aux particularités du processus de production. Les films sont le fruit des contributions de nombreuses personnes qui nécessitent d'être coordonnées et contrôlées. Par ailleurs, le risque de production est déterminé par les coûts de production de la première copie, qui sont fixes et entièrement irrécouvrables. Si un projet est rejeté, le capital investi ne peut être récupéré et si le produit ne satisfait pas la demande, aucun ajustement ne peut être apporté au processus de production. Le principal risque lors de l'étape de production est celui de la réalisation dans le respect des délais et du budget. Ce risque peut être couvert par une garantie d'achèvement. Cependant, cette garantie assure les intérêts financiers des investisseurs du projet. Si la garantie est déclenchée, le producteur perd généralement tous les droits relatifs au projet (Lee, 2000 ; Alberstat, 2004). Ainsi, le producteur devra prendre des mesures supplémentaires qui garantissent l'achèvement dans le respect des délais et du budget, telles qu'un personnel expérimenté et motivé, des procédures de production, des conditions contractuelles et d'autres éléments qui contribuent à la réduction des problèmes posés par une production spécifique. Par ailleurs, les garanties d'achèvement peuvent, comme leur nom l'indique, garantir l'achèvement mais elles n'influent en rien sur la qualité du film. C'est pourquoi Adam (1959, p.51) décrit le « risque de création artistique » comme un élément supplémentaire du risque de production. La collaboration de différentes professions aux objectifs divergents (pour plus de détails, voir l'article de DeFillippi, 2009) peut entraîner des complications. Les artistes, les techniciens et les producteurs de films ont différents objectifs qui doivent être coordonnés et unifiés en un seul objectif commun (Prindle, 1993 ; Wallace *et al.*, 1993 ; Caves, 2000). Bien que le public ne récompense pas forcément la perfection artistique et technique, il semble peu judicieux de choisir les bénéfices à court

Schéma 3 : Risques liés au développement et à la production cinématographique



terme quand ces intérêts sont conflictuels. Un personnel démotivé ou amer a tendance à bâcler le travail et exerce une forte influence sur la qualité

du projet final, dans la mesure où l'ensemble de leurs contributions ont un effet multiplicateur sur la fonction de production.

■ Risques d'exploitation

Les risques d'exploitation naissent des incertitudes fondamentales concernant la demande. La consommation dépend du goût des consommateurs, et la valeur que les utilisateurs attribuent à un produit n'est déterminée que lors de l'utilisation de ce produit. Il est difficile de déterminer à l'avance quelle sera la demande pour un film et elle est largement indépendante du budget engagé pour la production. La demande globale de divertissement cinématographique peut faire l'objet de prévisions (Hand, 2002 ; Dewenter & Westermann, 2005). Cependant, les goûts du public évoluent en fonction des tendances. Chaque film est confronté à une intense concurrence de la part des autres films et des autres activités de loisir.

En principe, le risque d'exploitation devrait être géré plus en aval de la chaîne de valeur par les distributeurs qui sont dotés d'une meilleure connaissance de la demande des consommateurs. Dans la pratique, il devrait déjà avoir été géré lors de l'étape de développement dans la mesure où les distributeurs disposent d'une position dominante sur un marché où de nombreux producteurs ont affaire à un nombre limité de distributeurs. La distribution est le goulet d'étranglement au sein de la chaîne de valeur, de sorte que les distributeurs peuvent transférer leurs risques aux producteurs (von Rimscha, 2008).

Contrairement au secteur de la télévision, il n'existe pas dans l'industrie cinématographique de productions commandées par les distributeurs qui assument la totalité du risque d'exploitation. Dans certains cas, les producteurs peuvent transférer le risque d'exploitation plus en aval de la chaîne de valeur au personnel qu'ils recrutent, dans la mesure où il existe une asymétrie des pouvoirs, étant donné que le nombre de talents dépasse le nombre de projets. Les incertitudes quant au succès du film donnent également naissance à un risque de financement. En tant que bien immatériel, un projet cinématographique n'offre pas les garanties nécessaires pour satisfaire les investisseurs ou les créanciers. Les

producteurs doivent contrôler le risque inhérent au projet afin de réduire la probabilité et le montant des pertes potentielles et ainsi susciter l'intérêt des investisseurs. Aussi, pour le producteur, le risque d'exploitation se traduit-il par un risque de développement (voir ci-dessous), que les efforts de gestion du risque soient récompensés ou non.

■ Risques de réputation

Sans indicateurs clairs de qualité, les contrats incomplets sont monnaie courante dans l'industrie cinématographique (Caves, 2000). Les producteurs n'ont pas la garantie qu'un acteur produira la prestation de la qualité attendue, tout comme les distributeurs n'ont pas la garantie que le film trouvera son public. Les incertitudes contractuelles doivent laisser place à la confiance.

Dans des marchés incomplets, une confiance sans faille est nécessaire si l'obtention d'informations de qualité n'est pas possible ou à des coûts prohibitifs (Albach, 1980, p. 5). Les acteurs doivent se faire mutuellement confiance pour recevoir le service proposé au niveau de qualité requis. Dans l'industrie cinématographique, la confiance n'est pas « aveugle ». Les protagonistes espèrent un résultat satisfaisant, sans pour autant avoir d'informations particulières sur les performances des uns et des autres, sans mesures de contrôle ou de menaces de sanctions (Pelzmann, 2005), mais seulement sur la foi de la réputation des personnes impliquées dans le projet.

La confiance est une réaction à une situation spécifique de risque. Elle peut être définie comme équivalant à un contrat destiné à réduire les risques comportementaux dans le cadre de transactions complexes : « Dans un contexte caractérisé par l'absence de mesures de sécurité ou de contrôle explicites face à des comportements opportunistes, la confiance implique d'adopter une démarche volontariste qui consiste à compter sur le fait que, même en l'absence de ces mesures de sécurité, chacun s'abstiendra d'agir de manière opportuniste » (Ripperger, 2004, p. 45). Afin que la réputation soit une mesure de contrôle

efficace, un abus de confiance doit être observable, les rapports portant sur cet abus doivent être crédibles et diffusés aux partenaires potentiels ou futurs du porteur de cette confiance (Nooteboom, 2005). Par ce système de réputation, ceux qui accordent leur confiance peuvent amplifier l'effet des mesures incitatives ou des sanctions. Les commentaires relatifs à la confiance se propagent au-delà des réseaux sociaux personnels à d'autres personnes inconnues (Eisenegger, 2005 ; Bentele *et al.*, 2005) ; ainsi les attitudes dignes de confiance revêtent une importance au-delà de la transaction elle-même. Voswinkel (2001, p. 119) qualifie cette forme de reconnaissance d'« impression de seconde main ».

La réputation contribue à conforter dans son espoir celui qui accorde sa confiance. Plus la fréquence et le volume des transactions reposant uniquement sur la confiance sont élevés, plus il est important de développer et cultiver une réputation de confiance, et plus les producteurs sont incités à préserver leur réputation (Ripperger, 2004). « *Plus l'expérience vous apprend qu'une société a respecté ses engagements par le passé, plus les parties prenantes (clients, investisseurs, etc.) auront confiance et réaliseront des transactions avec cette société.* » (Eisenegger, 2005, p. 37 ; voir aussi Fombrun, 1996). Cette relation est particulièrement vraie pour les services offerts par les producteurs de films, qui proposent des biens immatériels expérimentaux ou basés sur la foi que les partenaires doivent avoir dans le succès d'un projet (Herger, 2006).

Les producteurs jouissant d'une solide réputation sont privilégiés dans la mesure où celle-ci répond aux attentes dans des contextes incertains. Les partenaires doivent prendre des décisions risquées, de sorte qu'ils demandent des conseils sur les attentes en matière de salaires, de profits, de qualité de produit et de service, etc. La réputation permet un pilotage et une stabilisation de ces attentes et réduit ainsi les risques supportés par les partenaires. La réputation est un facteur de création de valeur qui détermine au moins partiellement la réussite d'une société de production et d'un producteur individuel (Larkin, 2003 ;

Herger, 2006) et conduit à des collaborations répétées. Les collaborations répétées peuvent être décrites comme des dépendances conditionnées par la réputation (voir Sydow, 2009). Le risque de réputation représente la valeur du producteur comme garantie du projet cinématographique. Il s'agit d'un indicateur global tiré de la gestion des risques de production et d'exploitation lors des projets précédents. Si ces risques ont été gérés efficacement par le passé, ils devraient l'être à l'avenir. Ainsi, le risque de réputation est pour le producteur plus important pour les projets futurs que pour les projets en cours. La gestion du risque de production et d'exploitation a un rôle qui s'étend au-delà de l'activité quotidienne, car elle fait de la réputation un avantage compétitif durable.

■ Risques de développement

À l'image des risques d'exploitation, les risques de développement reposent sur l'incertitude de la demande, dans ce cas la demande des distributeurs et des investisseurs pour un film en tant que produit en genèse. Les distributeurs et les investisseurs n'ayant pas la garantie que le produit réponde à leurs attentes, le film doit être considéré comme un bien dans lequel « il faut croire ». Le scénario, le casting et les autres éléments du projet peuvent être examinés, mais il n'est pas garanti que le film satisfasse la demande du consommateur. Les distributeurs s'appuient sur la réputation des producteurs et doivent avoir confiance dans leur capacité à anticiper et susciter l'intérêt du public. Afin de gagner la confiance, les producteurs doivent utiliser leurs ressources financières et leur réputation pour optimiser à l'avance le projet cinématographique. Cependant, les producteurs ne sont pas garantis que leurs projets soient réalisés – en fait, 10 % seulement le sont (Epstein, 2005). Si un projet est rejeté ou confié à un autre producteur, l'effort du producteur initial aura été vain. Le risque de développement correspond à la possibilité que le projet ne soit pas approuvé du tout ou réalisé sans le producteur initial. Ce risque résulte des coûts de développement non récupérables et de l'équilibre des pouvoirs tout au long de la chaîne de valeur de l'industrie cinématographique.

Le contrôle des risques dans les projets cinématographiques

Une fois identifiés les risques inhérents à l'étape de développement d'un projet cinématographique, la question se pose de savoir ce que peuvent faire les producteurs pour gérer ces risques. La plupart des travaux existants se concentrent sur le risque d'exploitation et sur la question de savoir comment influencer, planifier et contrôler l'intérêt du public. Le succès de films déjà diffusés est utilisé pour établir des prévisions sur la demande des nouveaux films. À commencer par Litman (1983), plusieurs auteurs ont essayé d'identifier les facteurs de succès d'un projet cinématographique ou de ses producteurs (Prag & Casavant, 1994 ; Albert, 1998 ; Sedgwick & Pokorny, 1998 ; De Vany & Walls, 1999 ; Chang & Ki, 2005 ; Hennig-Thurau, Houston *et al.*, 2007). La plupart des études se placent dans une perspective marketing et tentent de déterminer comment capitaliser sur un produit achevé. Ces recherches sur les facteurs de succès peuvent être utilisées dans une

analyse de l'étape de développement et du projet de film. Afin d'obtenir le feu vert, les producteurs doivent convaincre les décisionnaires que le projet proposé sera un film à succès. Les arguments couramment utilisés portent sur le fait que le projet comporte des éléments figurant comme bénéfiques dans les études des facteurs de succès. Les nombreuses propositions de modèles de prévision (Sawhney & Eliashberg, 1996 ; Neelamegham & Chintagunta, 1999 ; Eliashberg *et al.*, 2000 ; Chang *et al.*, 2005 ; Hennig-Thurau *et al.*, 2006 ; Delen *et al.*, 2007) peuvent être utiles pour déterminer le niveau prévisionnel de l'intérêt du public et ainsi quantifier le risque d'exploitation. On peut donc supposer que les facteurs-clés de succès tels que les caractéristiques du contenu, les qualités du personnel et le financement donnent également une indication sur les domaines où le risque devra être géré à l'étape de développement.

Le chapitre suivant aborde les actions suggérées par divers auteurs quant à la manière, pour les producteurs, de se doter des principales ressources du projet afin d'en contrôler les risques. La discussion s'appuie sur la structure fournie par les champs du Tableau 1.

Tableau 1 : Synthèse des mesures de contrôle des risques en fonction des catégories de ressources

		Ressources Contenu	Personnel	Financement
Mesures de contrôle des risques lors de l'étape de développement	Rejet	Comité de lecture	Motivation	
	Réduction	Étude de marché Standardisation Imitation	Contrats de long terme	Financement par apports de fonds propres
	Transfert		Salaires	Financement public

■ Éviter les risques

En termes de contenu, les producteurs de films bénéficient d'une situation où l'offre de scénarios dépasse la demande. Les scénarios n'ont pas besoin d'être écrits ou commandés, mais les producteurs doivent identifier les scénarios les plus prometteurs qui leur sont soumis. Les principaux studios

d'Hollywood emploient des lecteurs en freelance pour évaluer les scénarios et en fournir un synopsis accompagné de recommandations fondées quant à l'opportunité de développer davantage tel ou tel scénario (Eliashberg *et al.*, 2007). Les motifs de rejet d'un scénario peuvent être clairement identifiés (ennuyeux, cliché, etc.). Cependant, la promotion d'un scénario dépend également d'aspects « politiques »

sans rapport avec le sujet, comme par exemple des préférences supposées des directeurs ou des faveurs dues à certains intervenants (Gray, 2007). Dans son étude sur les critères retenus par les lecteurs britanniques, MacDonald n'identifie pas de série déterminée de critères exigés ni de définitions acceptées. En règle générale, la qualité de la rédaction, l'intérêt visuel, la clarté de la structure, l'originalité et la notion d'un budget réaliste sont très appréciés, alors que la connaissance préalable de l'histoire (adaptations) est jugée moins importante. Les lecteurs sont habitués à identifier les idées nouvelles bien conçues. Cependant, les éléments liés à la popularité sont largement négligés. Ce processus permet d'écarter les scénarios les plus mauvais et d'éviter les « flops » évidents, mais il ne permet pas d'identifier les succès potentiels.

Afin d'éviter le risque lié au personnel, les producteurs doivent s'assurer de travailler avec des personnes motivées et dévouées. Morley et Silver (1977) identifient quatre principales sources de motivation. Premièrement, le personnel d'un film a le besoin fondamental de mettre en application ses compétences, dans la mesure où il tire satisfaction de la réalisation d'une tâche correspondant à ses intérêts et ses compétences. Deuxièmement, le besoin d'approbation et d'appréciation peut motiver le personnel quand son travail est valorisé et apprécié. Cependant, Caves (2003) indique que les artistes qui participent à un projet pour des questions artistiques ont parfois une opinion qui leur est propre sur la manière dont le travail créatif doit être réalisé. Ces deux premiers éléments de motivation sont plutôt génériques et n'ont pas de lien particulier avec le film et le processus de développement et de production. Cependant, dans une fonction de production multiplicative, chaque personne impliquée a un impact sur la qualité du résultat final, de sorte que ces deux éléments jouent un rôle plus important que dans des industries aux fonctions de production additives. Un troisième facteur de motivation est le sens du professionnalisme, un engagement en faveur des normes professionnelles établies par les pairs. Dans la perspective du producteur, la quatrième source de motivation, l'intérêt

personnel des parties prenantes pour leur propre carrière, est la plus importante, car elle suppose une sanction possible. Les talents espèrent accroître leur réputation professionnelle grâce à la qualité de leur travail et leur association à un succès commercial espéré. Cela peut s'accompagner de tendances artistiques excessives. Plusieurs auteurs insistent sur les objectifs conflictuels qui existent entre les talents créatifs et le producteur, car ceux chargés du succès commercial d'un film veulent produire un film commercialement intéressant, alors que les talents créatifs cherchent à créer une œuvre d'art (Chisholm, 1997, 2004 ; Goldberg, 1997 ; John *et al.*, 2003 ; Weinstein, 1998). Chisholm suggère que les contrats de partage des bénéfices sont une solution possible à ce problème entre mandant et mandataire. La participation aux revenus encourage les talents à se soucier de l'intérêt commercial et apporte ainsi une solution au problème de risque moral (*moral hazard*), lié à l'incapacité des producteurs de contrôler la performance d'un acteur. Weinstein (1998) réfute le caractère motivant de la participation aux bénéfices mais avance qu'elle peut se justifier par un souhait de partage des risques ou des contraintes budgétaires. Les recrutements répétés d'un talent par l'industrie l'inciterait davantage à faire son travail du mieux possible qu'une rémunération conditionnelle. Les talents ne peuvent pas se permettre de ne pas donner le meilleur d'eux-mêmes, car ils ne peuvent pas se reposer sur des contrats de long terme et leur réputation dépend d'une performance minimum. Dans une industrie où les ressources humaines jouent un rôle-clé dans le résultat, les informations sur le comportement des talents circulent vite, aussi bien dans le bon que le mauvais sens. Ainsi, la réputation du talent est un bon moyen d'éviter les risques. Le processus de recrutement d'un personnel compétent peut être accéléré en recrutant des personnes-clés qui arrivent avec leurs équipes, avec lesquelles ils entretiennent une relation professionnelle de longue date basée sur la confiance et l'expérience. Cela est particulièrement vrai pour le personnel technique, tel que les cameramans et les ingénieurs du son. La qualité des principaux talents créatifs et leur compatibilité avec le reste de l'équipe doivent être analysées au moyen « *d'informations de*

première main, du bouche-à-oreille et de conversations avec d'autres personnes travaillant dans le secteur » (Morley *et al.*, 1977, p. 61). Ainsi, l'expérience et le réseau de contacts des producteurs sont essentiels. Cette connaissance architecturale (Jones *et al.*, 1997) est nécessaire au sein de n'importe quelle organisation qui travaille à base de projets, et détermine la capacité de choisir quelles ressources humaines, sociales et financières utiliser pour un projet. Miller et Shamsie (1996) font référence aux « ressources systémiques basées sur les connaissances » utilisées pour coordonner les rôles. Elles découlent de l'expérience d'une société en matière de sélection du personnel de production non permanent. La connaissance architecturale est inhérente au capital humain d'une société, et dans le cas du développement cinématographique, à l'expérience des producteurs sur des projets similaires. Jones et ses coauteurs (1997) ont pu démontrer que l'expérience et l'expertise des membres du projet peuvent expliquer en grande partie des écarts de performance. En termes de stratégie, cette exigence d'expérience place une barrière à l'entrée de l'industrie, dans la mesure où les producteurs sans expérience manquent par définition de capacités d'accès et de compétences de coordination.

S'agissant du financement, il est difficile d'éviter les risques. La plupart des mesures qui permettent de réduire la probabilité de pertes augmentent simultanément le budget et par conséquent le montant des pertes potentielles. À l'inverse, les efforts pour éviter le risque financier réduisent la marge de manœuvre des producteurs quand ils essaient d'acquérir du contenu ou du personnel plus coûteux, mais dotés d'un certain niveau de popularité. Même s'il semble y avoir une corrélation entre le budget d'un film et son succès au box-office (De Vany *et al.*, 1999 ; Hennig-Thurau, Henning *et al.*, 2007), la corrélation entre budget et bénéfices semble inversée. En moyenne, les films à petit budget affichent un retour sur investissement plus élevé que les films à gros budget (Ravid & Basuroy, 2004 ; Hennig-Thurau, 2004). Dans une certaine mesure, le financement est interchangeable, puisque le même scénario peut donner lieu à plusieurs films aux budgets différents : produire

dans un pays à bas coût de main d'œuvre, réduire le montant des effets numériques ou convaincre le personnel de reporter le versement de sa rémunération permet de maintenir un budget limité. Cependant, dans l'ensemble, le risque financier ne peut pas être évité sans conséquences sur le contenu et sur le personnel.

■ Réduction des risques

Le risque inhérent aux caractéristiques du contenu est réduit en faisant appel à des histoires existantes ou des trames qui sont familières au public, réduisant ainsi l'incertitude du public et des décisionnaires quant à la qualité du produit : les éléments susceptibles d'attirer les spectateurs permettent aussi d'obtenir le feu vert. Les producteurs peuvent choisir un sujet dont le public est familier en adaptant le contenu d'autres médias, ou en utilisant des structures d'intrigue et de contenu courantes. Par ailleurs, ils peuvent réaliser des études de marché pour savoir si le contenu proposé trouve écho auprès du public potentiel. L'adaptation d'un scénario qui a fait ses preuves dans d'autres médias (bandes dessinées, romans, shows télévisés, théâtres et jeux vidéo) ou dans des versions cinématographiques antérieures (remakes et suites) peut être considérée comme l'extension d'une marque de contenu (Hennig-Thurau, Houston *et al.*, 2007), et signaler que des mesures sont prises afin de s'attirer les faveurs du public (Basuroy *et al.*, 2006). Cependant, un film doit être dans un certain sens original, afin de ne pas lasser l'intérêt du public par son caractère répétitif (Sood & Drèze, 2006). Plutôt que raconter de nouveau une histoire existante, les producteurs peuvent développer une nouvelle histoire basée sur des normes de conception généralement acceptées. Ces normes peuvent être acquises en analysant le travail de scénaristes vétérans (Field, 2005) ou en se référant aux archétypes psychanalytiques (Jung, 2001 [1934]) créant une structure mythique qui forme l'ossature d'une histoire à succès (Vogler, 1998). Ces histoires sont décrites dans des ouvrages qui ont pour objet de fournir une série d'intrigues ou de personnages-clés (Tobias, 1993 ; Schmidt, 2001).

L'idée de structures narratives sous-jacentes est intuitivement convaincante. Cependant, elle n'est pas testée empiriquement et ne peut donc pas être considérée comme une « bonne pratique ». Les analyses empiriques des caractéristiques d'un travail créatif sont rares, dans la mesure où les critères de valeur sont flous et dépendent des goûts de chacun. À l'aide d'une classification et d'un arbre de régression, Eliashberg, Hui et Zhang (2007) démontrent que les critères « principe clair », « fin logique », « exposé rapide » et « évitement des coïncidences » sont les plus importants parmi une série de vingt-deux critères d'intrigues. Cependant, ces critères expliquent moins les écarts de performance que le genre et les aspects formels d'un scénario. Le recours à des structures narratives est une stratégie de réduction des risques difficile à mesurer. Cependant, à l'aide de méthodes de « recherche de données » (*datamining*), il est possible d'estimer la valeur relative d'un scénario, remplaçant ainsi l'instinct par une stratégie mesurable. Le risque peut être également réduit en ajustant une histoire à la demande du public à l'aide de techniques d'études de marché axées sur la familiarité du public avec le sujet. Bien que les études de marché soient utilisées depuis longtemps à Hollywood (Bakker, 2003), elles ne rencontrent pas un franc succès auprès des producteurs, notamment ceux qui considèrent un film comme une aventure artistique (Handel, 1953). Les études de marché portant sur des produits expérimentaux tels que les films exigent que le produit soit quasiment achevé, raison pour laquelle elles sont utilisées essentiellement lors de l'étape de distribution (Yoder, 2004). Certains auteurs estiment que les études de marché peuvent être utilisées pour réduire le risque du projet avant même la production (Wyatt, 1994), quand le concept, le casting ou le titre sont connus. Même si une idée de film n'a pas été testée, la qualité de ses ingrédients peut être évaluée. Des études de marché sont également envisageables quand un film est une adaptation d'un autre média et quand les producteurs souhaitent évaluer la sensibilisation du public et les associations de marque qu'ils peuvent exploiter (Marich, 2005). En règle générale, on rencontre un problème de fiabilité des analyses concernant le goût du public pour les innovations.

Le contenu familier est très apprécié alors que le contenu innovant est rejeté, de sorte que les mérites des études de marché lors de l'étape de développement sont incertains. D'un côté, un contenu familier du public réduit les risques, mais d'un autre, il peut créer lui-même un nouveau risque, quand le scénario est simplifié au point de devenir prévisible.

Un moyen évident de réduire les risques liés au personnel est d'employer des stars. La sagesse de l'industrie cinématographique suggère que les stars apportent un public déjà constitué, ce qui réduit l'incertitude de la demande. Les stars peuvent être considérées comme des marques (Hennig-Thurau & Dallwitz-Wegner, 2004) qui servent de gage de qualité (Albert, 1998 ; Levin *et al.*, 1997). Les stars servent de variable explicative de la performance au box-office (Simonet, 1980 ; Litman, 1983 ; Wallace *et al.*, 1993 ; Sochay, 1994 ; Bagella & Becchetti, 1999). Les résultats sont toutefois contrastés, avec des différences très importantes quant au pouvoir explicatif de l'emploi de stars dans le succès d'un film. Malgré l'absence de corrélation entre la participation d'une star et la rentabilité d'un film, les stars peuvent néanmoins recevoir l'équivalent de leur valeur économique (Ravid, 1999). La valeur du personnel d'un projet ne devient évidente qu'à la fin du projet. Quand les membres de l'équipe ont prouvé leur capacité d'attraction du public grâce aux résultats au box-office ou leur effet de catalyseur durant la production, il serait souhaitable que les producteurs puissent continuer de s'attirer leurs faveurs. Cependant, après l'effondrement du système des studios, les contrats de long terme avec les talents ont pour ainsi dire quasiment disparu. Le personnel est généralement recruté au coup par coup (Weinstein, 1998), et les contrats de long terme avec les stars sont peu courants, alors que les ressources cognitives telles que le talent de coordination ont gagné en importance (Miller *et al.*, 1996). Les réseaux interpersonnels basés sur la réputation ont remplacé les contrats de long terme. Les producteurs doivent connaître les talents potentiels et développer soigneusement leurs relations (Jones & DeFillippi, 1996 ; Ferriani *et al.*, 2007). Ainsi, les producteurs jouissant d'une bonne réputation peuvent réduire leur risque

en recrutant un casting réputé suivi par un public déjà constitué.

Le risque financier peut être réduit quand une partie du budget est prise en charge par les investisseurs ou les distributeurs qui achètent à l'avance les droits d'exploitation. Cependant, un film en développement ne peut offrir aucune garantie aux créanciers ou aux investisseurs, mis à part les droits sur le scénario. Tout le reste n'est que spéculation quant à la capacité des ressources investies dans le film à attirer le public. Ainsi, un financement à crédit n'est pas disponible et en l'absence de prévisions satisfaisantes concernant la demande, le financement par apport de fonds propres repose essentiellement sur la réputation des producteurs et du personnel recruté. À propos des autres industries qui offrent des retours sur investissement en moyenne supérieurs à ceux de l'industrie cinématographique, Alberstat écrit : « *Sans autre raison valable que l'amour du cinéma, il existe d'autres secteurs plus rentables où les investisseurs peuvent placer leur argent* » (2004, p. 59). Ainsi, un financement avec apport de fonds propres ne signifie pas nécessairement que le projet soit commercialement prometteur. Il arrive qu'un investisseur puisse être attiré par la réputation de créativité du producteur.

■ Transfert des risques

Les risques associés au contenu ne peuvent généralement pas être transférés. Cependant, les producteurs peuvent avoir recours aux contrats séquentiels (*step deals*) avec les auteurs, qui prévoient le paiement d'une commission initiale marginale et le versement de la majeure partie de la rémunération une fois que le film est produit ou qu'il a attiré un certain nombre de spectateurs (Litwak, 1998). Encore une fois, ces contrats exploitent l'équilibre des pouvoirs de l'industrie où le risque est transféré au maillon le plus faible.

Les contrats de partage des bénéfices sont également un moyen de transférer le risque au personnel. Peu de contrats stipulent que les pertes seront partagées elles aussi. Pourtant, si les stars renoncent à leurs commissions en échange d'une participation aux bénéfices, le risque est en réalité transféré sous la forme d'une

perte de salaire potentielle. Caves (2003, pp. 80-81) suggère que les talents « *peuvent échanger leur rémunération en espèces contre un crédit dans un film qui recevra probablement un bon accueil de la critique* ». Les créatifs soucieux de leur travail peuvent être employés si le contenu satisfait leurs intérêts autres que financiers. Les stars qui essaient de préserver leur valeur de marché n'accepteront de participer à un projet que si elles estiment que les autres ressources affectées au projet répondent à leurs propres critères de qualité et si le projet offre un potentiel de succès. Les stars agissent comme agents de contrôle de la qualité des ressources (Franck & Opitz, 2003). Par conséquent, les stars exigent non seulement des commissions ou des participations plus importantes, mais également un budget accru sur d'autres ressources, augmentant ainsi le montant potentiel des pertes.

Le risque financier d'un projet cinématographique ne peut être transféré aux investisseurs privés sans une cession des droits, du contrôle et des bénéfices. L'argent privé n'est disponible que si les éléments du projet laissent supposer sa réussite commerciale. À l'inverse, le financement public n'est généralement pas conditionné par des revenus ou bénéfices prévisionnels, mais plutôt par les objectifs politiques ou culturels d'un pays. Le transfert du risque financier n'est possible que si des critères tels que la contribution à un héritage culturel national sont remplis (Bagella *et al.*, 1999 ; Jansen, 2005). Cette option stratégique n'est retenue que si le sujet du film en projet est apprécié par le comité concerné ou si un engagement est pris pour dépenser des subventions au niveau local. Recourir au financement public peut sous-entendre l'abandon des objectifs économiques. Les producteurs qui privilégient ce type de financement réduisent leur risque car ils ne tirent leur revenu que de leur processus de production. Par contre, ils peuvent aussi perdre le bénéfice d'un film à succès, dans la mesure où le financement public nécessite un personnel et des contenus qui ne répondent pas nécessairement à la demande du marché. Afin d'obtenir le feu vert, le financement public peut être un élément positif car il transforme une aventure entrepreneuriale risquée en une prestation de service relativement sûre.

Approche empirique du contrôle des risques dans le cadre de projets cinématographiques

Nous nous proposons d'étudier maintenant la relation entre les résultats théoriques sur le contrôle des risques et le comportement réel des producteurs individuels au sein de l'industrie. Les recherches existantes s'attachent à des options d'action au niveau global de l'entreprise ou utilisent une approche analytique des « films d'auteur » qui ont pour la plupart une orientation artistique. Cependant, cette étude essaie de trouver des réponses à cette question : comment les producteurs peuvent-ils créer un projet potentiellement couronné de succès si les risques de production et de distribution sont contrôlés durant la réalisation ? Plus un producteur parvient à convaincre les personnes chargées de donner le feu vert que les risques du projet sont gérés, plus les chances de feu vert sont élevées et plus le risque de développement est faible. En fait, la question de l'étude est la suivante : comment les producteurs contrôlent-ils les risques lors de l'étape de développement d'un projet cinématographique ? Cette question sous-tend celle de la pertinence des résultats des recherches sur les options de contrôle du risque de production et d'exploitation. Plusieurs conditions générales ont une influence sur les producteurs : premièrement, plus le budget d'un projet est élevé, plus la perte potentielle est élevée. Cette réalité accroît la nécessité de mesures de gestion des risques. Deuxièmement, travailler dans une société verticalement intégrée ou diversifiée avec un portefeuille à rendement élevé met à la disposition du producteur des stratégies qui manquent à ses pairs travaillant pour des sociétés indépendantes et de petite taille. Cela implique d'accroître les mesures de gestion du risque afin qu'un projet soit viable. Troisièmement, les caractéristiques générales du marché, telles que la taille et la qualité des ressources disponibles ainsi que le niveau et la nature de la demande, créent un cadre

limitatif. L'importance de ces facteurs d'influence doit être prise en compte dans l'échantillon étudié et dans la discussion sur les résultats.

Le caractère ouvert du sujet de l'étude appelle une approche qualitative, où les producteurs et leurs projets sont analysés en détail. C'est pourquoi nous avons réalisé des entretiens personnels semi-structurés avec les producteurs. Seize producteurs, dont douze allemands et quatre américains, d'horizons différents, ayant à leur actif au total environ 245 films produits, ont été interviewés aux fins de cette étude. Composé de travailleurs autonomes ou de responsables production de la division d'une multinationale des médias, l'échantillon reflète les facteurs d'influence susmentionnés. Dans certains cas, une diversification est uniquement constatée au sein du portefeuille personnel de directeurs généraux actifs également dans d'autres secteurs. La plupart d'entre eux ont été formés dans un institut de formation du cinéma et de la télévision. Parmi eux figurent un ancien banquier d'investissement, un docteur en gestion d'entreprises, un acteur, un psychologue, un avocat et un historien. Trois producteurs travaillaient auparavant pour des agences artistiques. L'échantillon reflète la description floue du terme de « producteur » et le manque de barrières formelles à l'entrée. En revanche, sa diversité permet d'éviter de se cantonner aux producteurs orientés vers l'art. Selon leurs sociétés et leurs projets, les personnes interrogées peuvent être classées en fonction de facteurs tels que la taille des budgets, le niveau d'intégration et de diversification, et les différences de structure sectorielle entre l'Allemagne et les États-Unis.

La gestion du risque dans la pratique

Les entretiens confirment la proposition de Pokorny et Sedgwick (2001, pp. 157) selon laquelle les producteurs insistent sur le haut degré de risque de leur métier. Cependant, ils ne sont ni capables de systématiser leur gestion du

risque, ni disposés à le faire, et préfèrent présenter leur travail comme une « alchimie » basée sur une forte intuition. Lors des entretiens, les producteurs affirment : « Vous sentez quand un projet doit être réalisé ou non » ou « Vous devez faire confiance à votre intuition ». Il ne faut pas négliger le fait que ces citations font partie du portrait que font d'eux-mêmes les producteurs, qui se considèrent comme des talents créatifs. Or ces citations ne fournissent pas une description factuelle de leur métier au quotidien. Il serait nécessaire d'observer les producteurs dans leur travail ou de réaliser des entretiens supplémentaires avec d'autres acteurs, qui décriraient le comportement des producteurs. Cependant, les résultats des entretiens sont en accord avec les rapports sur le marché britannique, où les producteurs insistent lors de l'étape de développement sur les aspects créatifs de leur travail et ne se considèrent pas comme des entrepreneurs. « *Leurs principaux objectifs sont de générer un revenu et de faire des films qui les passionnent. Ils n'ont pas le désir d'augmenter leur chiffre d'affaires ni la taille de leur entreprise* », d'après Davenport (2006, pp. 253). Les producteurs interviewés n'ont que rarement une participation aux bénéfices du film et ne s'exposent quasiment jamais eux-mêmes au risque financier personnel. Avec un taux de réussite moyen de 10 % et une production moyenne de moins de trois projets par an, cette aversion pour le risque n'a rien de surprenant. La gestion du risque individuel implique que les projets aient besoin d'un financement externe. La gestion du risque financier dépend essentiellement de la double réputation des producteurs. D'une part, ils ont la réputation d'être capables de réaliser un projet dans le respect des délais et du budget (professionnalisme), d'autre part ils ont la réputation de pouvoir anticiper les intérêts du public (créativité). Même si la réputation est considérée dans les entretiens comme un trait crucial au moment de se doter des ressources, le risque de réputation n'est pas considéré comme un problème et n'est pas géré activement. La réputation est décrite comme difficile à maîtriser. Les producteurs semblent penser qu'elle est le fruit d'une performance professionnelle satisfaisante et fiable.

Il ne ressort des entretiens aucune approche structurée de l'identification, de l'évaluation et du contrôle

des risques lors de l'étape de développement d'un projet de film. Les sociétés de production et de distribution verticalement intégrées se rapprochent de l'idée d'un système de gestion des risques quand le développement et la distribution évaluent les mérites d'un projet avant le feu vert. Les fonctions individuelles des producteurs ont une incidence sur la perception des risques. Les producteurs participant à la production physique soulignent les risques de production mais négligent les risques stratégiques. Les producteurs qui agissent également en tant que directeurs généraux se soucient davantage du risque d'exploitation, car ils doivent agir comme de véritables entrepreneurs soucieux des besoins de leurs clients. Dans une certaine mesure, cela se vérifie également pour les producteurs travaillant dans des sociétés verticalement intégrées, qui doivent satisfaire les besoins de la division chargée de la distribution.

■ Les mesures de contrôle du risque dépendent des caractéristiques des producteurs

L'utilité de certaines mesures de contrôle du risque dépend des marchés des ressources auxquels le producteur a accès et du public visé. Les producteurs allemands se plaignent d'un manque de stars « valeurs sûres » en Allemagne susceptibles d'apporter un public déjà constitué. Ainsi, ces producteurs doivent compter sur une bonne cohérence au sein du casting ou, comme l'indique Meiseberg et Ehrmann, sur le fait que « *la véritable star, c'est l'équipe* » (2008). Sur le marché américain, la situation est différente : des stars « valeurs sûres » existent, cependant leur utilité dépend du segment de marché visé par le producteur. Les producteurs de films à petit budget doivent faire sans les stars. Ils confirment l'impact négatif des stars sur le bénéfice (Ravid, 1999 ; Hennig-Thurau, 2004). Les producteurs indépendants reconnaissent l'impact d'une star sur la réduction des risques mais essaient de les obtenir au casting à moindre coût en leur offrant une participation aux bénéfices, plutôt qu'un cachet initial, ou espèrent recruter des stars montantes. Seuls les producteurs des grands studios considèrent les

stars comme un bon moyen de réduire le risque à la condition que l'image et le rôle de la star correspondent au projet. Les investisseurs et les responsables de production sont intéressés par les stars, aussi tous les producteurs reconnaissent l'impact de la présence d'une star au casting sur la réduction potentielle des risques, mais peu d'entre eux peuvent se permettre d'en recruter.

L'acquisition des scénarios diffère également en fonction des marchés. Les producteurs allemands utilisent généralement des scénarios écrits par un seul auteur, souvent celui qui a écrit le roman correspondant. Il est rare que ces producteurs lui adjoignent d'autres auteurs pour améliorer certains aspects tels le dialogue ou l'ajout de gags. Les producteurs allemands se plaignent du manque de scénarios et d'auteurs intéressants. Il est donc pour eux essentiel d'acquérir des scénarios qui offrent une qualité initiale élevée et une efficacité éprouvée auprès du public et des investisseurs. Pour les producteurs allemands, l'acquisition de scénarios est un aspect essentiel de la gestion des risques. Ils soulignent l'importance d'entretenir de bonnes relations avec les auteurs et les éditeurs afin d'obtenir un accès aux droits des best-sellers. Les producteurs de films pour enfants utilisent uniquement des scénarios suffisamment établis pour être considérés comme des marques. En effet, ni les producteurs ni les distributeurs ne disposent d'une puissance marketing suffisante pour créer leurs propres marques, comme le font les studios d'animation américains avec des marques telles que Nemo ou Shrek. Le marché américain ne manque pas de scénarios et les scénaristes sont considérés davantage comme des « producteurs de textes » que comme des « créateurs d'histoires ». Il existe une large gamme de scénarios disponibles et il est courant d'en modifier les ébauches. Ainsi, l'acquisition de scénarios est un élément moins essentiel de la gestion des risques. Alors que les producteurs allemands citent les best-sellers comme principale source de scénarios, les producteurs américains adoptent une approche plus générique afin de choisir un sujet familier du public, ou comme une personne interrogée l'a dit « cette approche nous permet clairement d'avoir un élément de genre, une sorte représentation familière au public ».

En matière de financement, deux cadres différents influent sur le contrôle du risque. Afin d'obtenir le financement, le projet doit permettre aux investisseurs de réaliser leurs objectifs. L'objectif essentiel des investisseurs commerciaux est l'optimisation des bénéfices, même s'ils ont une sorte d'intérêt culturel à investir dans le projet. Les producteurs qui font appel à ces investisseurs doivent insister sur la viabilité commerciale de leurs projets. Le financement public d'un film européen a des objectifs différents, axés sur la promotion de filières industrielles régionales et de projets comportant un intérêt culturel. Plusieurs producteurs soulignent que les Offices nationaux du film ont depuis peu tendance à être davantage orientés vers les résultats économiques, car ils doivent justifier leurs dépenses au gouvernement et aux contribuables. Cependant, comme une personne interrogée l'a souligné, « *la manière dont sont approchés les personnes en charge de la gestion d'un film et les investisseurs devrait évoluer* ». Cette affirmation confirme la conclusion selon laquelle différentes options de financement entraînent de meilleurs résultats en fonction des ambitions artistiques du cinéaste (Fee, 2002). Les principaux objectifs financiers et ceux du projet doivent être en adéquation, bien que les producteurs continuent de répéter inlassablement que la créativité et l'attrait commercial ne sont pas incompatibles et qu'ils s'efforcent de conjuguer les deux.

■ Contrôler les risques financiers lors du développement d'un projet cinématographique

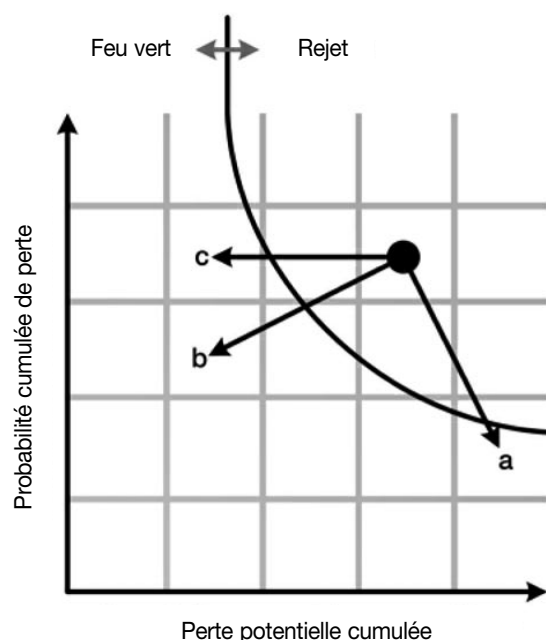
Il ressort des entretiens trois stratégies génériques de gestion des risques lors de l'étape de développement d'un projet cinématographique. Hormis les facteurs de taille du budget et de niveau d'intégration et de diversification de l'entreprise, les conditions de marché sur les marchés des ressources et du public visé influent également sur la gestion du risque des producteurs. Tout particulièrement, la disponibilité d'un financement public et la présence de stars « valeurs sûres » semblent importantes. Les stratégies

décrites doivent être considérées comme des prototypes. Elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre et peuvent se combiner, dans une certaine mesure tout au moins.

La première option stratégique, à savoir réduire la probabilité de perte (voir schéma 4 : a), essaie d'optimiser la demande en employant des ressources aux caractéristiques de positionnement satisfaisantes. Le risque causal est géré par une réduction de la probabilité d'occurrence. En faisant l'acquisition d'éléments onéreux pour réduire les risques, les producteurs acceptent une augmentation de la perte potentielle. Des talents et des histoires familiers réduisent les incertitudes à l'égard des attentes du public et résolvent le problème des risques d'exploitation d'un film comme bien expérimental. Le risque est contrôlé par le recrutement de stars qui suscitent l'intérêt du public, garantissant ainsi des revenus aux personnes chargées de donner le feu vert. Des histoires

types peuvent également susciter l'intérêt du public. Cependant, avec une caractéristique de positionnement distincte, la réduction des risques est moins fiable. Cette stratégie requiert un accès à des stars et la capacité de sécuriser leur engagement. Au mieux, un producteur dispose de relations personnelles avec les stars et un contact direct avec elles sans l'intermédiaire d'une agence. Par ailleurs, les producteurs doivent avoir une réputation qui garantit suffisamment aux stars que le projet sera réussi et qu'il valorisera leur carrière. Dans certains cas, le manque de relations personnelles et de réputation peut être remplacé par un cachet supérieur ou une participation importante aux bénéfices. Généralement, les éléments qui guident les attentes lors de l'étape de développement s'accompagnent d'efforts massifs de marketing. Encore une fois, l'objectif est de réduire la probabilité de perte quitte à augmenter le montant potentiel des pertes. Durant l'étape de développement, cette stratégie signifie qu'un projet cinématographique présente un risque acceptable s'il est commercialisable. Un producteur souligne l'aspect dual de cette stratégie : si un projet repose uniquement sur un premier rôle joué par Tom Hanks mais que celui-ci n'est pas disponible, le projet comporte tout d'un coup un « risque sérieux » avec une probabilité de perte relativement élevée.

Schéma 4 :
Les stratégies de gestion du risque lors du développement d'un film et leur impact sur le degré de risque



- a) Réduction de la probabilité de perte
- b) Transfert et réduction du risque
- c) Réduction de la perte potentielle

Une seconde option stratégique est de transférer les risques au financement public et de les réduire grâce à des indicateurs de succès avant-coureurs. La disponibilité d'un financement public, qui peut représenter la moitié du budget d'un film, réduit considérablement l'urgence du contrôle du risque. Si la moitié du budget est supportée par un Office national du film ou une institution similaire, la perte potentielle est réduite de moitié (voir schéma 4 : b). Pour les producteurs qui recourent à cette stratégie, il est surtout important d'attirer le financement public. D'après les personnes interrogées, trois options disponibles peuvent être combinées. Premièrement, les objectifs de l'Office national du film doivent être connus et le projet réel doit susciter l'intérêt explicite ou implicite du comité de sélection. Deuxièmement, des contacts personnels avec les membres de l'Office national du film doivent être entretenus, car ils

leur donnent confiance dans une réalisation du projet conforme aux prévisions et dans l'atteinte des objectifs convenus. Troisièmement, ceci inclut de développer la réputation car, comme le suggère l'une des personnes interrogées, le financement du projet servira les objectifs de l'Office national du film. Afin de contrôler le risque restant et de renforcer la relation de confiance, les producteurs essaient de réduire le risque en s'appuyant sur un indicateur de succès avant-coureur pour le scénario. La publicité et la popularité d'un roman ou d'un indicateur de succès avant-coureur similaire garantiront l'intérêt du public pour le projet et sa renommée parmi les membres d'un comité de sélection. L'atout indispensable d'un producteur est son accès à des histoires qui réduisent les risques. Il obtient cet accès grâce à des relations personnelles avec des auteurs et des éditeurs et grâce à sa réputation d'expert dans la transformation réussie d'un texte en art cinématographique. Les producteurs estiment que leur réputation ainsi que la taille et la qualité de leur réseau personnel déterminent leur succès.

La troisième option stratégique de réduction de la perte potentielle (voir schéma 4 : c) intéresse l'ensemble des producteurs. Elle représente toutefois une nécessité pour ceux qui n'ont pas accès à des stars ou au financement public. La mesure la plus importante est un contrôle rigoureux des coûts. Si le budget peut être réduit de façon sensible, la perte potentielle peut devenir suffisamment faible pour faire accepter le risque résiduel, même si la probabilité de perte reste la même. Cette stratégie ne couvre pas la cause du risque mais elle en réduit les effets potentiels. Le coût peut être réduit en n'employant pas de stars ou en leur demandant de reporter le versement de leur cachet, en n'achetant pas des droits coûteux à des indicateurs de succès avant-coureurs populaires, et en choisissant une mise en scène moins onéreuse pour le film. Les parodies semblent tout particulièrement intéressantes, car elles se servent de la popularité d'une histoire connue sans avoir à supporter les coûts de licence y afférents. Dans ce cas, la réputation est encore la clé de cette stratégie dans la mesure où les acteurs et les sociétés de services ont besoin de faire confiance au producteur s'ils acceptent un report de leur rémunération. En raison du montant limité de la

perte potentielle, le risque de production restant peut être supporté par le producteur. Le risque d'exploitation est également réduit, ce qui signifie que les distributeurs peuvent souhaiter le supporter et ne pas le transférer au producteur. Dans le cadre d'une prévente des droits, le distributeur supporte le risque d'exploitation.

■ Contrôler les risques créatifs lors du développement d'un projet cinématographique

Mis à part les stratégies de gestion du risque financier que nous venons de présenter, tous les producteurs soulignent l'importance de leur intuition quand il s'agit d'identifier des projets prometteurs. Quand l'intérêt créatif est défini en second objectif après le succès commercial, les actions des producteurs deviennent moins systématiques et sont orientées essentiellement par leur goût personnel et leur sentiment. Ce comportement n'est pas considéré comme commercialement viable sur le long terme. Les producteurs qui comptent sur leur intuition pour contrôler les risques ne le font que pour certains de leurs projets. Cela est possible si le producteur diversifie le risque personnel par une autre activité dans un secteur différent. En règle générale, accorder de l'importance à la créativité n'est pas considéré comme un investissement dans sa réputation qui pourra être exploité dans un projet ultérieur. Remporter un prix ne permet pas d'obtenir systématiquement un nouveau financement, cependant un prix peut s'avérer utile face à certains membres des comités de sélection. Son effet sur le recrutement futur de personnel est décrit comme ambigu. Un producteur affirme que deux de ses précédents projets conjuguèrent amour de son métier et investissement intentionnel dans sa réputation artistique. L'un des deux a fait un flop, l'autre lui a permis de renforcer sa réputation et lui a ouvert des portes.

S'agissant de la partie créative de leur travail, les producteurs renoncent souvent à leur rôle de chef de projet. Ils ne peuvent pas quantifier la perte ou le gain potentiel des mérites de leur créativité, la probabilité

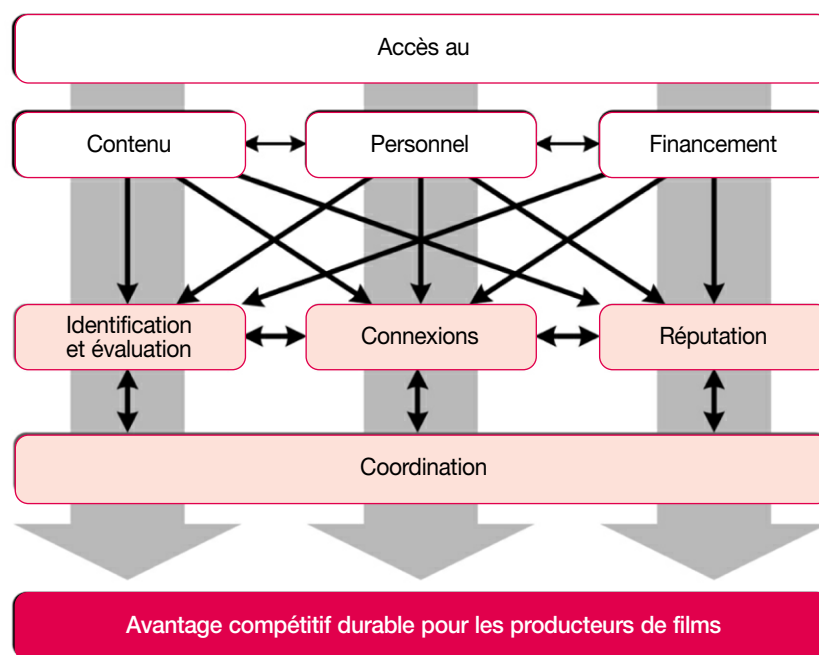
d'un tel impact ou de l'impact sur leur réputation. Le dénominateur commun est de traiter son personnel de manière juste et de leur donner une certaine liberté, mais pas trop. Plusieurs personnes interrogées soulignent l'importance d'un planning minutieux et des étapes itératives lors de la réécriture d'un scénario. Un temps de développement important est considéré comme crucial. Cependant, un producteur estime qu'une idée trop longue à développer perd de son attrait et de son éclat. En règle générale, aucun comportement stratégique ou de gestion du risque de projet n'est observé pour le risque de réputation et les objectifs créatifs.

Les effets des stratégies de contrôle des risques financiers sur les objectifs créatifs ne sont pas clairs. Le financement public peut permettre des projets plus expérimentaux, cependant le recrutement d'une star ou la réduction des coûts de production ne pénalisent pas nécessairement les objectifs créatifs. Certains producteurs indépendants estiment que les contraintes budgétaires permettent d'améliorer un projet cinématographique, car elles imposent des exigences qui peuvent donner lieu à des solutions plus créatives que coûteuses.

Les avantages compétitifs durables des producteurs

Il ressort de l'analyse et de la comparaison de plusieurs projets que la priorité est accordée aux qualités de chef de projet du producteur plus qu'à la gestion du risque de développement d'un seul projet de film. Chaque processus de développement donne lieu à une décision (feu vert) qui s'appuie sur une évaluation des principales ressources du projet. Même si chaque décision est unique, elles ramènent toutes à la question de savoir si les producteurs réussissent à obtenir les ressources les plus importantes, c'est-à-dire le contenu, le personnel et le financement. Considérant les producteurs comme une société en quête d'un avantage compétitif durable, il apparaît évident qu'ils n'ont pas besoin d'exercer un contrôle sur ces ressources mais de cultiver leurs compétences dynamiques d'accès à ces mêmes ressources (Teece *et al.*, 1997) afin de les obtenir régulièrement pour leurs projets (voir schéma 5).

Schéma 5 : Ressources des producteurs



Les ressources de projet sont interdépendantes et leur influence sur le feu vert et le succès final auprès du public n'est ni linéaire ni univoque.

En fonction des conditions de marché et de leurs compétences individuelles d'accès, les producteurs choisissent différentes stratégies de contrôle des risques lors de l'étape de développement d'un projet cinématographique. Ils doivent commencer par envisager leur positionnement au sein de l'industrie puis classer les ressources en fonction de leur importance. Cependant, il semble que les producteurs estiment que leurs options stratégiques sont plutôt limitées.

Sur le plan analytique, ce constat permet d'identifier des catégories distinctes de producteurs qui utilisent les mêmes stratégies. Pour les producteurs qui travaillent au sein de l'industrie et leurs investisseurs, la similarité des stratégies de contrôle peut être considérée comme problématique dans la mesure où elle entraîne des projets cinématographiques très similaires qui ne se distinguent pas des autres propositions. Obtenir les meilleures ressources possibles réduit bien entendu le risque d'échec. Cependant, si les meilleures ressources sont contrôlées par les concurrents, le risque d'échec augmente. En revanche, les personnes interrogées affirment que les producteurs n'acquièrent pas activement de compétences de coordination ou d'accès, mais utilisent les contraintes structurelles comme lignes directrices de leur gestion du risque. Il serait donc peut-être raisonnable que les producteurs ne comptent pas trop sur la sagesse commune à l'égard des contraintes structurelles de l'industrie et réalisent une nouvelle évaluation de l'ensemble des ressources et de leur valeur. Aujourd'hui, les stratégies utilisées pour contrôler les risques lors de l'étape de développement semblent être déterminées par les conditions de marché, sous-estimant la valeur relative de certaines ressources de projet. En raison des relations de pouvoir au sein de la chaîne de valeur, les producteurs s'attachent à contrôler le risque d'exploitation. Leur réputation en tant que facteur-clé de succès semble être considérée comme un résultat naturel de leur travail, qui n'est pas activement géré.

Notes

1. "Managing Risk in Motion Picture Project Development", texte traduit de l'anglais, paru in JOMBS (Journal of Media Business Studies), volume 6, n° 4, 2009.

Bibliographie

ADAM W., *Das Risiko in der deutschen Filmwirtschaft*, Wiesbaden-Dotzheimn Verlag für Filmwirtschaft und Filmkunde, 1959.

ALBACH H., "Vertrauen in der ökonomischen Theorie", *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, n° 136 (1), 1980, pp. 2-11.

ALBERSTAT P., *The Insider's Guide to Film Finance*, Oxford, UK & Burlington, Ma, Elsevier, 2004.

ALBERT S., "Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry", *Journal of Cultural Economics*, n° 22 (4), 1998, pp. 249-270.

BÄCHLIN P., *Der Film als Ware*, Basel, Burg-Verlag, 1945.

BAGELLA M. ; BECCHETTI L., "The Determinants of Motion Picture Box Office Performance: Evidence from Movies Produced in Italy", *Journal of Cultural Economics*, n° 23 (4), 1999, pp. 237-256.

BAKKER G., "Building Knowledge About the Consumer: The Emerge of Market Research in the Motion Picture Industry", *Business History*, n° 45 (1), 2003, pp. 101-127.

BASUROY S. ; DESAI K. K. ; TALUKDAR D., "An Empirical Investigation of Signaling in the Motion Picture Industry", *Journal of Marketing Research*, n° 43 (2), 2006, pp. 287-295.

BENTELE G. ; FRÖHLICH R. ; SZYSZKA P. (Eds.), *Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.

- BERNSTEIN M., "Hollywood's Semi-Independent Production", *Cinema Journal*, n° 32 (3), 1993, pp. 41-54.
- CAVES R. E., *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Ma, Harvard University Press, 2000.
- CAVES R. E., "Contracts Between Art and Commerce", *The Journal of Economic Perspectives*, n° 17 (2), 2003, pp. 73-84.
- CHANG B.-H. ; KI E.-J., "Devising a Practical Model for Predicting Theatrical Movie Success: Focusing on the Experience Good Property", *Journal of Media Economics*, n° 18 (4), 2005, pp. 247-269.
- CHISHOLM D. C., "Profit-Sharing Versus Fixed-Payment Contracts: Evidence From the Motion Pictures Industry", *Journal of Law, Economics & Organization*, n° 13 (1), 1997, pp. 169-201.
- CHISHOLM D. C., "Two-Part Share Contracts, Risk, and the Life Cycle of Stars: Some Empirical Results From Motion Picture Contracts", *Journal of Cultural Economics*, n° 28 (1), 2004, pp. 37-56.
- DAVENPORT J., "UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness?", *Creativity and Innovation Management*, n° 15 (3), 2006, pp. 250-257.
- DE VANY A. ; WALLS W. D., "Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?", *Journal of Cultural Economics*, n° 23 (4), 1999, pp. 285-318.
- DEFILLIPPI R. J., "Dilemmas of Project-Based Media Work: Contexts and Choices", *Journal of Media Business Studies*, n° 6 (4), 2009, pp. 5-30.
- DELEN D. ; SHARDA R. ; KUMAR P., "Movie Forecast Guru: A Web-Based DSS for Hollywood Managers", *Decision Support Systems*, n° 43 (4), 2007, pp. 1151-1170.
- DEWENTER R. ; WESTERMANN M., "Cinema Demand in Germany", *Journal of Cultural Economics*, n° 29 (3), 2005, pp. 213-231.
- EISENEGGER M., *Reputation in der Mediengesellschaft. Konstitution, Issues Monitoring, Issues Management*. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- ELIASHBERG J. ; HUI S. K. ; ZHANG Z. J., "From Story Line to Box Office: A New Approach for Green-Lighting Movie Scripts", *Management Science*, n° 53 (6), 2007, pp. 881-893.
- ELIASHBERG J. ; JONKER J.-J. ; SAWHNEY M. S. & WIERENGA B., "Moviemod. An implementable Decision-Support System for Prerelease Market Evaluation of Motion Pictures", *Marketing Science*, n° 19 (3), 2000, pp. 226-243.
- EPSTEIN E. J., *The Big Picture: The New Logic of Money and Power in Hollywood*, New York, Random House, 2005.
- FEE C. E., "The Costs of Outside Equity Control: Evidence From Motion Picture Financing Decisions", *Journal of Business*, n° 75 (4), 2002, pp. 681-711.
- FERRIANI S. ; CATTANI G. ; BADEN-FULLER C., "Fitness Determinants in Creative Industries: A Longitudinal Study on the Hollywood Film-Making Industry, 1992-2003", in U. Cantner & F. Malerba (Eds.), *Innovation, Industrial Dynamics and Structural Transformation - Schumpeterian Legacies*, Berlin, Heidelberg, Springer, 2007, pp. 209-237.
- FIELD S., *Screenplay: The Foundations of Screenwriting. A Step-by-Step Guide From Concept to Finished Script*, New York, Delta Trade Paperbacks, 2005.
- FOMBRUN C. J., *Reputation. Realizing Value From the Corporate Image*, Boston, Ma, Harvard Business School Press, 1996.
- FRANCK E. ; OPITZ C., "Julia Roberts, Tom Hanks & Co. Wie Stars zur Effizienten Zuordnung von Filmen auf Filmkonsumenten Beitragen", *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (4), 2003, pp. 203-208.
- GOLDBERG V. P., "The Net Profits Puzzle", *Columbia Law Review*, n° 97 (2), 1997, pp. 524-550.
- GRAY J., "Hollywood Script Reader", Retrieved

- 01.11.2007, from <http://www.submityourarticle.com/articles/Julie-Gray-2351/screenwriter-18677.php>
- HAND C., "The Distribution and Predictability of Cinema Admissions", *Journal of Cultural Economics*, n° 26 (1), 2002, pp. 53-64.
- HANDEL L. A., "Hollywood Market Research", *The Quarterly of Film Radio and Television*, n° 7 (3), 1953, pp. 304-310.
- HENNIG-THURAU T., "Spielfilme als Anlageobjekte. Die Höhe des Filmbudgets als Grundlage der Investitionsentscheidung", *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, n° 56 (3), 2004, pp. 171-188.
- HENNIG-THURAU T. ; DALLWITZ-WEGNER D., "Zum Einfluss von Filmstars auf den Erfolg von Spielfilmen", *MedienWirtschaft - Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie*, n° 1 (4), 2004, pp. 157-170.
- HENNIG-THURAU T. ; HENNING V. ; SATTLER H. ; EGGERS F. ; HOUSTON M. B., "The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels", *Journal of Marketing*, n° 71 (4), 2007, pp. 63-83.
- HENNIG-THURAU T. ; HOUSTON M. B. ; SRIDHAR S., "Can Good Marketing Carry a Bad Product? Evidence From the Motion Picture Industry", *Marketing Letters*, n° 17 (3), 2006, pp. 205-219.
- HENNIG-THURAU T. ; HOUSTON M. B. ; WALSH G., "Determinants of Motion Picture Box Office and Profitability: An Interrelationship Approach", *Review of Managerial Science*, n° 1 (1), 2007, pp. 65-92.
- HERGER N., *Vertrauen und Organisationskommunikation. Identität - Marke - Image - Reputation*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006.
- ILJINE D. & KEIL K., *Der Produzent. Das Berufsbild des Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland - Versuch einer Definition* (2 ed.), München, TRVerlagsunion, 2000.
- JANSEN C., "The Performance of German Motion Pictures, Profits and Subsidies: Some Empirical Evidence", *Journal of Cultural Economics*, n° 29 (3), 2005, pp. 191-212.
- JOHN K. ; RAVID S. A. ; SUNDER J., *Performance and Managerial Turnover: Evidence From Career Paths of Film Directors*, Paper presented at the European Finance Association 2003 Annual Meeting. From <http://ssrn.com/abstract=423441>
- JONES C., "Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry", in M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For a New Organizational Era*, New York, Oxford University Press, pp. 58-75.
- JONES C. ; BERGMANN LICHTENSTEIN B. M. ; BORGATTI S. P. ; HESTERLY W. S. ; TALLMANN S. B., *How Human and Social Capital in Architectural and Component Knowledge Influence Project Performance: An Empirical Test From the Film Industry*, Boston, Boston College, 1997.
- JONES C. , DEFillippi R. J., "Back to the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet the Career Challenges of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, n° 10 (4), 1996, pp. 89-103.
- JUNG C. G. [1934], *Archetypen*, München, Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003.
- LARKIN J., *Strategic Reputation Risk Management*, Basingstoke, Palgrave MacMillan, 2003.
- LEE J. J., *The Producer's Business Handbook*, Burlington, Ma, Focal Press, 2000.
- LEVIN A. M. ; LEVIN I. P. ; HEATH C. E., "Movie Stars and Authors as Brand Names: Measuring Brand Equity in Experiential Products", *Advances in Consumer Research*, n° 24 (1), 1997, pp. 175-181.
- LITMAN B. R., "Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study", *The Journal of Popular Culture*, n° 16 (4), 1983, pp. 159-175.
- LITWAK M., *Contracts For the film & Television Industry* (2 ed.), Los Angeles, Silman-James Press, 1998.
- MACDONALD I.W., "Finding the Needle. How Readers

- See Screen Ideas", *Journal of Media Practice*, n° 4 (1), 2003, pp. 27-40.
- MARICH R., *Marketing to Moviegoers: A Handbook of Strategies Used by Major Studios and Independents*, Burlington, Ma, Focal Press, 2005.
- MEISEBERG B. ; EHRMANN T., "Performance Implications of Network Structure, Resource Investment, and Competition in the German Motion Picture Industry", in G. Hendrikse, M. Tuunanen, J. Windsperger & G. Cliquet (Eds.), *Strategy and Governance of Networks. Cooperatives, Franchising, and Strategic Alliances*, Physica-Verlag HD, 2008, pp. 347-372.
- MILLER D. ; SHAMSIE J., "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965", *The Academy of Management Journal*, n° 39 (3), 1996, pp. 519-543.
- MORLEY E. ; SILVER A., "A Film Director's Approach to Managing Creativity", *Harvard Business Review*, n° 55 (2), 1977, pp. 59-68.
- NEELAMEGHAM R. ; CHINTAGUNTA P., "A Bayesian Model to Forecast New Product Performance in Domestic and International Markets", *Marketing Science*, n° 18 (2), 1999, pp. 115-136.
- NOOTEBOOM B., "Forms, Sources and Limits of Trust", in M. Held, G. Kubon-Gilke & R. Stum (Eds.), *Reputation und Vertrauen*, Marburg, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik, 2005, pp. 35-58..
- PELZMANN L., "Vertrauen in Geschäftsbeziehungen", in M. Held, G. Kubon-Gilke & R. Stum (Eds.), *Reputation und Vertrauen*, Marburg, Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik, 2005, pp. 207-230.
- POKORNY M. ; SEDGWICK J., "Stardom and the Profitability of Film Making: Warner Bros. in the 1930s", *Journal of Cultural Economics*, n° 25 (3), 2001, pp. 157-184.
- PRAG J. ; CASAVANT J., "An Empirical Study of the Determinants of Revenues and Marketing Expenditures in the Motion Picture Industry", *Journal of Cultural Economics*, n° 18 (3), 1991, pp. 217-235.
- PRINDLE D. F., *Risky Business: The Political Economy of Hollywood*, Boulder, Co, Westview Press, 1993.
- RAVID S. A., "Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry", *Journal of Business*, n° 72 (4), 1999, pp. 463-492.
- RAVID S. A. ; BASUROY S., "Managerial Objectives, the R-Rating Puzzle, and the Production of Violent Films", *The Journal of Business*, n° 77 (2), 2004, pp. 155-192.
- RIBERA J. ; SIEBER S., "How Uncertainty and Risk Management Impacts the Success of Spanish Film Projects", *Journal of Media Business Studies*, n° 6 (4), 2009, pp. 49-74.
- RIPPERGER T., *Ökonomik des Vertrauens Analyse eines Organisationsprinzips* (2 ed.), Tübingen, Mohr Siebeck, 2004.
- SAWHNEY M. S. ; ELIASHBERG J., "A Parsimonious Model for Forecasting Gross Boxoffice Revenues of Motion Pictures", *Marketing Science*, n° 15 (2), 1996, pp. 113-131.
- SCHMIDT V. L., *45 Master Characters: Mythic Models for Creating Original Characters*, Cincinnati, Oh, Writer's Digest Books, 2001.
- SEDGWICK J. ; POKORNY M., "The Risk Environment of Film Making: Warner Bros. in the Inter-War Years", *Explorations in Economic History*, n° 35 (2), 1998, pp. 196-220.
- SIMONET T. S., *Regression Analysis of Prior Experiences of Key Production Personnel as Predictors of Revenues From High-Grossing Motion Pictures in American Release*, New York; Ayer Publishing, 1980.
- SOCHAY S., "Predicting the Performance of Motion Pictures", *Journal of Media Economics*, n° 7 (4), pp. 1-20.
- SOOD S. ; DRÈZE X., "Brand Extensions of Experiential Goods: Movie Sequel Evaluations", *Journal of Consumer Research*, n° 33, 2006, pp. 352-360.
- SYDOW J., "Path Dependencies in Project-Based Organizing: Evidence from Television Production in Germany", *Journal of Media Business Studies*, n° 6 (4), 2009, pp. 123-130.

TOBIAS R. B., *20 Master Plots and How to Build Them*, Cincinnati, Oh, Writer's Digest Books, 1993.

VOGLER C., *The Writer's Journey. Mythic Structure for Writers* (2 ed.), Studio City, Ca, Michael Wiese Productions, 1998.

VON RIMSCHA M. B., "Risikomanagement in der Produktion und Entwicklung Fiktionaler Unterhaltung" ["Risk Management in the Production and Development of Fictional Entertainment"], in G. Siegert & M. B. von Rimscha (Eds.), *Zur Ökonomie der Unterhaltungsproduktion*, Köln, Herbert von Halem Verlag, 2008, pp. 178-203.

VOSWINKEL S., *Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie Industrieller Beziehungen mit einer*

Fallstudie zum "Bündnis für Arbeit", Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft, 2001.

WALLACE W. T.; SEIGERMAN A. ; HOLBROOK M. B., "The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How Much is a Movie Star Worth?", *Journal of Cultural Economics*, n° 17 (1), 1993, pp. 1-27.

WEINSTEIN M., "Profit-Sharing Contracts in Hollywood: Evolution and Analysis", *The Journal of Legal Studies*, n° 27 (1), 1998, pp. 67-112.

WYATT J., *High Concept: Movies and Marketing in Hollywood*, Austin, Tx, University of Texas Press, 1994.

YODER K., "Market research", in J. E. Squire (Ed.), *The Movie Business Book* (3 ed.), New York, Fireside, 2004, pp. 300-314.

3.

Les institutions et opérateurs de la gestion des risques au cinéma

■ Jean-Claude Beineix

L'assurance du cinéma

■ Dominique Charvin

Exploitation et assurance des salles de cinéma

■ Patrick Bézier

Protection sociale et cinéma

■ Daniel Zajdenweber

Une institution de financement originale du cinéma : l'Ifcic

■ Olivier Wotling

Un réducteur de risques : l'avance sur recettes

■ François Garçon

Critique de l'avance sur recettes

■ Pascal Rogard

La gestion des droits d'auteur

L'ASSURANCE DU CINÉMA

Jean-Claude Beineix

Directeur exécutif de Continental Media Assurances

Groupe Siaci Saint Honoré

Les nombreux risques encourus lors de la production et du tournage d'un film sont assurés par des polices « ad hoc » couvrant, entre autres, les personnes, le matériel, la responsabilité civile et, le cas échéant, la bonne fin. Seuls des assureurs et des courtiers bien au fait des particularités des métiers du cinéma et de l'audiovisuel, où l'élément humain est prédominant, peuvent proposer ces polices à des taux qui ne sont pas prohibitifs. Nous avons demandé à Jean-Claude Beineix, directeur exécutif du groupe Siaci Saint Honoré, leader sur le marché français et acteur important au niveau international, d'analyser pour la revue son activité.

Vingt-sept ans d'assurance du cinéma

Après la Seconde Guerre mondiale, il y avait un pool d'assureurs français, contrôlé à l'époque par les AGE, leur chef de file. Ce pool était réassuré auprès du Lloyd's à Londres. Mais ce transfert de risques n'était pas satisfaisant : la réassurance facultative était coûteuse, car les affaires réassurées étaient statistiquement parmi les plus risquées. L'évolution vers un plus grand libéralisme, consécutive à l'arrivée au pouvoir du président Giscard d'Estaing, a amené Les Assurances continentales à intervenir directement pour le compte d'Anglo-French Underwriters. Nous avons constitué un dossier auprès du ministère des Finances afin d'établir l'accès direct sur le marché du Lloyd's. Du jour au lendemain, grâce à cet accès et grâce à la concurrence entre les assureurs, on a

effectivement assisté à une chute assez importante des taux de primes. Cet établissement auprès du Lloyd's de Londres nous a également permis d'attaquer des projets internationaux beaucoup plus lourds en termes de risques, notamment sur le marché américain. Pour nous implanter sur ce marché nous nous sommes servis d'un « cheval de Troie », l'Angleterre, où nous étions déjà présents. Notre action est ainsi allée à l'inverse de ce que pensait le général de Gaulle à propos de l'Angleterre, qui pour lui était le « cheval de Troie » des États-Unis. Les États-Unis occupent une position privilégiée, tant par leur volume d'activité et par la masse des capitaux investis dans le secteur audiovisuel, que par leur culture de gestion des gros risques. Le résultat est que depuis maintenant plus de vingt-cinq ans nous avons d'excellentes relations avec le marché nord-américain. Aujourd'hui, dans le secteur audiovisuel, Siaci Saint Honoré est un des tout premiers groupes franco-français. Il est semblait-il le 5^e au box-office français des courtiers, derrière les américains et les anglo-saxons en général.

Les divers risques assurés

Le métier d'assureur consiste à analyser l'aléa dans la construction d'un patrimoine audiovisuel, qui sera finalement conservé sur un négatif argentique ou dans une mémoire informatique ⁽¹⁾. Or, les risques dans la fabrication d'un film sont multiples et peuvent être importants. Si en matière de télévision les coûts de fabrication de l'image oscillent entre 30 000 et 40 000 euros la journée, dans un film destiné aux salles obscures ils oscillent souvent entre 50 000 et 60 000 euros. Mais on peut avoir des pointes très importantes. On rencontre des risques à 1 million d'euros la journée. Lorsqu'un film cumule la présence d'une star (par exemple Arnold Schwarzenegger), plus cinq corps de caméras, plus des conditions de tournage extrêmement difficiles en haute montagne, on peut arriver, certains jours, à des coûts de fabrication phénoménaux.

Le risque d'un film comprend plusieurs segments assurables. Le premier segment incorpore tout ce qui est lié aux personnes, celles qualifiées de personnes-clés. Le réalisateur est incontestablement la personne-clé la plus importante. En France, il est d'autant plus une personne-clé que nous sommes un des rares pays au monde à mettre le réalisateur sur un piédestal, puisque nous lui conférons un droit d'auteur. Or le réalisateur, contrairement aux autres créateurs d'images (tels les peintres), est entouré d'une cinquantaine de personnes, présentes tous les jours et qui attendent ses orientations et ses indications ; d'où un enchevêtrement de facteurs artistiques et industriels. C'est pourquoi le réalisateur attire l'attention toute particulière des assureurs. Ensuite, les personnes principales sont les acteurs – les stars et plus généralement toutes les personnes présentes à l'image –, mais aussi certains techniciens, par exemple des directeurs de la photo. Ils ont parfois une valeur assurable car certains réalisateurs ne travaillent pas sans leur chef opérateur, ou du moins travaillent plus difficilement sans lui. Par conséquent, la maladie d'un directeur de la photo peut poser un problème d'avancement du tournage.

Ces personnes-clés sont couvertes, originalité de ces risques, sur la vie, en accident et en maladie. D'où la nécessité d'une visite médicale préalable, tout en conservant les éléments souhaités du secret médical, ce qui ne rend pas toujours les choses très faciles, surtout en France où le secret médical est très protégé. Rappelons qu'en France, en principe le médecin traitant est la seule personne avec laquelle le médecin de l'assurance peut avoir un discours médical précis. Ces visites médicales déterminent soit une réserve, soit une absence de réserve autrement dit un « bon pour ». À ce moment-là, les conditions du démarrage du tournage sont normales. En revanche, s'il y a des restrictions médicales, on est en droit de les analyser, sachant que nous ne traitons pas de l'annuel, mais du temporaire. En voici un exemple : dans le monde traditionnel de l'assurance, les personnes qui dépassent un certain âge sont exclues ou retirées de l'analyse. Dans notre secteur, nous sommes obligés de pousser l'analyse un peu plus loin, en raison du caractère temporaire de nos couvertures ⁽²⁾.

Ainsi, au Japon, nous avons contribué à établir la couverture du risque santé du réalisateur Akira Kurosawa, déjà âgé, pour son film *Ran*, qui représentait un très gros investissement. La police a été établie localement, alors que le marché japonais ignorait la couverture des risques des films. Ce contrat a aussi contribué à l'établissement, au Japon, d'un très gros courtier.

Comme dans toute police d'assurance, il existe des exclusions. Certaines sont liées aux conditions féminines. A priori, tout ce qui est du domaine de la grossesse ou des cycles féminins peut être mis d'emblée en exclusion. L'expérience a en effet montré qu'il peut y avoir des dossiers assez complexes à gérer : il est arrivé que certaines actrices prétextent leur condition féminine pour ne pas tourner (un état difficile à vérifier sur le plan humain), alors que la cause réelle était des rapports conflictuels sur le plateau.

Néanmoins, chaque dossier est analysé en détail, la grossesse notamment peut être couverte. Cela dépend de la date du tournage, de sa durée et de la nature des scènes prévues.

Certaines exclusions sont liées à ce qui est du domaine acrobatique ou périlleux. Tout ce qui relève de ce domaine est a priori exclu. Mais chaque film fait l'objet d'une analyse ponctuelle. En principe, les acteurs sont doublés par des cascadeurs professionnels. Ces derniers sont inscrits et recensés et ils ont leur propre assurance professionnelle. S'ils sont là, c'est évidemment pour que les stars ne soient pas confrontées aux périls, compte tenu du prix qu'elles représentent parfois. Toutefois, il arrive que certains acteurs, plus physiques que d'autres, ne soient pas doublés. Tout dépend de la personne et du risque encouru. En cas d'accident d'un cascadeur – événement assez rare compte tenu de leur professionnalisme –, il faut le remplacer, ce qui coûte une à deux journées de tournage, alors que l'arrêt d'un acteur présent sur l'image affecte tout le déroulement du film.

On trouve également dans ces contrats une exclusion qui relève plutôt du cadre social de conventions collectives, qu'on appelle la règle des 25 % : un comédien doit avoir un battement de temps suffisant pour « faire des finitions ». Si un acteur est engagé pour quatre semaines, il doit disposer d'une semaine supplémentaire, en fin de contrat, aux mêmes termes et conditions, car le tournage d'un film peut être sujet à des retards pour de multiples raisons, au-delà des sinistres. Il est bien sûr dans l'intérêt de l'assureur d'appliquer cette règle et d'essayer de la rendre pérenne, en dépit du fait qu'aujourd'hui les agents des acteurs opposent souvent le fait que ceux-ci ont un film immédiatement après. Il faut donc vérifier et gérer ces contraintes.

Autre type d'exclusion : le transport aérien. Si les personnes assurées ne circulent pas sur des lignes commerciales régulières, il y a exclusion. En effet, le cinéma se tourne dans tous les pays du monde, il est donc gros consommateur de transport aérien. Or, les assureurs exigent que les compagnies aériennes ou les circuits de transport utilisés soient agréés au niveau international. Quand ce n'est pas le cas, on a besoin d'une analyse détaillée : quel est l'avion, qui est le pilote, etc. ? L'expérience a montré que l'usage de certaines compagnies privées, voire de « taxis-brousse »,

était un facteur de risque supplémentaire. De façon générale, l'assurance a un rôle de prévoyance et d'analyse en amont avec les productions.

Enfin, concernant l'assurance des personnes, il existe une exclusion particulière : la voix. La France est un des rares pays au monde où on utilise le son direct, alors que dans la plupart des autres pays, l'enregistrement de la voix se fait ensuite dans le cadre sécurisé d'un auditorium. L'un des avantages de la prise directe est qu'on prend le son d'ambiance. L'inconvénient est qu'on ne peut pas tourner la scène en cas d'enrouement de l'acteur. Si le risque de la voix n'est pas expressément exclu dans le contrat, l'assurance indemnise alors les journées de retard.

Ce domaine de la voix touche particulièrement les opéras filmés. Nous en avons couvert de très grands, comme le *Carmen* de Francesco Rosi (1984), qui réunissait de grandes stars : Plácido Domingo, Julia Migenes-Johnson et Ruggero Raimondi. En dépit de leur immense professionnalisme, ces chanteurs, qui ont des agendas remplis quasiment pour les trois ou quatre ans à venir, ne peuvent pas forcément respecter la règle des 25 % si d'autres engagements, pris antérieurement, les amènent à chanter à l'autre bout du monde. Il a fallu, dans ce cas précis, négocier pour obtenir un créneau temporel.

Après l'assurance des personnes, la deuxième catégorie de risques concerne tout ce qui est du domaine du dommage lié au support et au matériel de prise de vues. Le support argentique dans le tournage commence à disparaître. L'argentique a cette alchimie de révélation des négatifs qui exige de rester dans un cadre totalement obscur pour transférer les bobines. D'où une manipulation qui comportait un risque sur l'image. Il y avait ensuite le risque chimique du laboratoire. Les pellicules étaient traitées dans des machines qui tournaient parfois très vite. Il pouvait y avoir des interruptions ou des changements de bain... une multitude d'avaries étaient possibles. Là, toute la valeur incorporée de la journée se trouvait sur ce support argentique. S'il n'était pas montrable, la journée était perdue avec sa valeur patrimoniale.

L'assurance jouait son rôle pour redonner les moyens à la production de tourner. Aujourd'hui, avec le monde numérisé, on se trouve confrontés à de nouveaux types de difficultés. Ce sont les problèmes de codages pas toujours compatibles, de qualité des supports plus ou moins « volatils », de miniaturisation des clés, d'où des pertes plus faciles, etc. L'apparition des nouvelles technologies électroniques peut aussi entraîner des problèmes d'un autre ordre : par exemple, nous nous sommes récemment rendu compte, lors de tournages en hélicoptère, que le fait de ne pas protéger le corps de la caméra pouvait lui faire enregistrer des parasites, car les pales de l'hélicoptère génèrent un champ électromagnétique tournant. Pour l'assureur, le passage de l'argentique au numérique, s'il a fait disparaître certains risques liés à la conservation du support, n'a donc rien réglé, loin de là. Il n'y a plus de rayures, mais les pixels disparaissent. S'ajoutent des problèmes de mémoires vives qui coûtent une fortune et sur lesquelles on stocke de plus en plus longtemps. Désormais, ce sont souvent les loueurs de caméras qui assument des stockages de mémoire extrêmement importants. Ils ont des disques durs, qui évidemment sont exposés à l'eau, au feu, et aussi à des pertes (un assistant pourrait appuyer sur la touche « reset » s'il ne connaît pas l'anglais et effacer ainsi le contenu de la mémoire). Nous devons donc être très attentifs au respect des règles de l'art. Nous demandons aux chefs opérateurs de nous décrire leurs process et leurs règles de l'art, afin de nous adosser à une pratique et à des critères nous permettant de définir l'aléa et la faute individuelle.

Le risque de l'équipement est lui aussi de plus en plus important. Le matériel actuel est très sophistiqué, il coûte cher. Le cinéma et la télévision sont très enclins à utiliser le high-tech, le dernier cri. Il n'a pas le temps d'être totalement normalisé par un marché, tant le renouvellement des technologies est rapide. Par exemple, de nouveaux corps de caméras arrivent maintenant sur le marché quasiment tous les ans. On a aussi, très paradoxalement, la conservation de la valeur des optiques. Celles qu'on appelle dans le jargon du métier les « cailloux » peuvent avoir des valeurs remarquables ; certains objectifs ont de très

grandes ouvertures. Bizarrement, autant la technologie des corps des caméras a évolué, autant l'optique a peu évolué. Une optique très ancienne a parfois une valeur résiduelle qui dépasse totalement les normes de l'obsolescence telle qu'on l'entend en comptabilité. Certaines optiques ont cinquante ans et ont encore une valeur d'utilisation ; or, on ne saurait même plus les fabriquer aujourd'hui (il n'y a plus l'usine). En dépit de la difficulté à les remplacer, nous assurons leur valeur de remplacement contre le vol et le bris.

Pour en terminer avec les risques du tournage, il faut évoquer le risque du « mobilier de décor et accessoires ». Dans tous les cas, on trouve des valeurs confiées très importantes, qu'elles le soient à titre gratuit ou onéreux. Le problème est de faire l'analyse du cumul de ces valeurs et de la pointe de cumul, lors de la fabrication de l'image. En effet, vous pouvez avoir des œuvres d'art ou même des fac-similés qui valent très cher. Nous sommes donc très attentifs à cette valeur, que l'on couvre dans le contrat de base en termes de mobilier de décor et accessoires.

La responsabilité civile

Le cinéma est un secteur qui n'est pas sédentaire, il est presque toujours à l'extérieur. Vous pouvez être amenés à tourner dans un avion, donc vous serez confrontés aux règles aéronautiques ; dans un bateau, vous serez confrontés aux règles maritimes ; vous pouvez tourner dans des châteaux, comme à Versailles, et vous êtes alors confrontés aux règles de l'État ; ou encore dans des lieux splendides privés qu'on veut bien vous confier un moment en termes de décor ; jusqu'aux règles propres des studios et des plateaux. Cette non sédentarité nous oblige très fréquemment à nous plier à des règles juridiques d'un monde totalement extérieur, qu'il faut prendre en compte pour que l'occupation temporaire requise par le tournage d'un film soit possible.

Il en va de même à l'étranger. Les règles juridiques de la responsabilité ne sont pas du tout les mêmes

d'un pays à l'autre, il nous faut donc avoir un champ de connaissances assez vaste. Notre code Napoléon nous a permis d'aborder un cadre très général de responsabilité civile, mais chez les Anglo-Saxons, il y a deux types de responsabilité qui sont assez divisées : les *public liabilities* et les *third party property damage*. Elles englobent notre responsabilité civile générale, mais ce sont des conceptions juridiques très différentes. Accessoirement, nous sommes aussi très concernés par les règles sociales à l'étranger. Nous avons dans tous les cas à nous éduquer pour mieux comprendre les règles syndicales et sociales de nombreux pays, pour monter des schémas d'assurance palliant les assurances privées, ou en tous cas pour faire respecter la loi sociale du pays étranger ; soit parce que le tournage s'y déplace, soit parce que l'étranger vient sur le territoire français. Certes, il y a un système de sécurité sociale. Mais lorsqu'on cotise pour huit semaines, il vaut mieux avoir des couvertures immédiates de prévoyance santé, sans délai de carence. À cet égard, il est nécessaire d'avoir un très bon réseau international.

La garantie de bonne fin

La garantie de bonne fin est d'une assez grande sophistication mais elle se résume très simplement : c'est le fait de garantir à un investisseur qu'un film sera réalisé pour un montant déterminé et livré à une date déterminée. C'est un passage obligatoire dans les pays anglo-saxons. Les investisseurs, en libéralisme pur, ont horreur qu'il y ait des risques de fabrication ou de livraison. Ils ont donc mis en place ce qu'on appelle des *completion bonds*, qui existent dans d'autres secteurs d'activité mais qui, dans l'activité audiovisuelle, prennent quand même une saveur toute particulière puisqu'on est là essentiellement sur des composantes humaines. À la limite, le garant de bonne fin peut quasiment se substituer au producteur. Dans les pays anglo-saxons, où il n'y a pas de droit d'auteur inaliénable comme en France, il peut même se substituer au réalisateur, qui est révocable comme tout salarié. Toutefois, cette logique de substitution a ses limites. Si vous faites un film avec un grand réalisateur américain, le droit

commercial s'impose autant que le droit d'auteur. En effet, si le film livré n'est pas signé dudit grand réalisateur américain, le distributeur reniera son contrat. En tout état de cause, ces garanties de bonne fin permettent l'investissement dans les pays anglo-saxons – Amérique du Nord, Angleterre, Nord de l'Europe –, qui parlent volontiers ce langage.

La France, par sa structuration de l'investissement, a un discours un peu différent. C'est un des rares pays au monde à avoir des établissements financiers spécialisés, plus un institut financier, l'Ifcic (Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles) qui chapeaute le tout, en garantissant à hauteur de 50 % (dans certains cas, jusqu'à 70 %). Il faut reconnaître que le système français est d'une très grande originalité. Mais, quand ce système se trouve confronté à des parts de coproduction significatives à l'international, le discours du garant de bonne fin se renforce. Jusqu'à présent, les opérations sur lesquelles nous sommes intervenus étaient des productions qui étaient plutôt des délégations nord-américaines, canadiennes ou anglaises, voire allemandes, qui nécessitaient qu'on ait la garantie de bonne fin. Avec nos amis américains, nous avons essayé pendant des années d'avoir un contrat unique qui donnerait la bonne fin et l'assurance directe dans un seul et même contrat. Il existe depuis un an et demi, et on estime qu'il a un très grand avenir sur le marché, puisque vous fournissez un contrat unique qui est le garant des risques directs liés aux personnes, au matériel, aux décors etc., et des risques de bonne fin. C'est une assurance multirisque en quelque sorte.

Coûts de l'assurance

On est arrivés à des taux tout à fait exceptionnels, puisque nous gérons la globalité de l'assurance pour des taux qui naviguent entre 2 et 2,5 % du budget d'un film. Tandis que la concurrence acharnée des assureurs dans ce secteur a ramené l'assurance directe à un taux de 1 % voire plus bas aujourd'hui. Les taux ont baissé et, en toute modestie, nous

croyons y avoir beaucoup contribué par cette introduction au Lloyd's, car elle a réveillé le marché qui était un monopole, et a amené d'autres acteurs à intervenir. Bien sûr, il arrivera un moment où les taux ne descendront plus ; bien qu'il y ait des taux en Amérique du Nord encore un peu plus bas, ce qui est assez étonnant.

Cette baisse des taux est aussi le résultat de notre expérience. Nous avons couvert plus de 3 500 longs-métrages, et un nombre d'heures encore plus considérable en télévision. L'économie de la télévision est un peu plus rationalisée que celle du cinéma, car elle permet d'établir plus facilement des contrats de groupe : certaines sociétés de production, aujourd'hui, fabriquent vingt ou trente téléfilms par an, d'où des économies d'échelle. Les séries récurrentes à succès comme *Plus belle la vie* sont des œuvres en grande partie tournées en studio, d'où des risques moins élevés qu'en extérieur. En revanche, la fiction télé tourne relativement peu en studio. Certes, cette très belle construction de Saint-Denis offre des plateaux vraiment dignes de ce nom en région parisienne, mais toute une nouvelle vague a voulu se libérer de cette contrainte. Pourtant, elle reprend toute sa signification avec l'évolution des technologies, comme les fonds bleus, les fonds verts qui permettent d'avoir des acteurs tout en incrustant des images. On le voit, l'évolution technologique permanente dicte les modes de réalisation, qui tantôt sont en extérieur, tantôt en studio, avec à chaque fois des risques différents.

Le sinistre le plus catastrophique

Il s'agit du film *Don Quichotte* de Terry Gilliam. Nous avons eu « techniquement » la chance, aléatoirement la malchance, d'avoir à gérer ce dossier. C'était un dossier extrêmement complexe qui s'est terminé probablement par l'un des plus gros sinistres de l'histoire du cinéma (c'est ce que nous ont dit nos amis de Hollywood en tous cas) : environ 20 millions d'euros. Par effet « domino »,

nous avons été contraints d'en arriver à l'abandon du film, ce qui est toujours la pire des solutions. Au départ, Johnny Depp, qui avait beaucoup d'engagements, n'avait pas pu démarrer en juin, il n'est arrivé qu'en septembre. Certes, on était en Espagne. Mais quinze jours ou trois semaines d'interruption vous font arriver sur des lieux de tournage déjà enneigés alors que tout le film est censé se tourner en été. Il faut reconnaître que Terry Gilliam, dont on a dit les pires choses, s'est révélé être un homme extrêmement ouvert et intelligent, il était prêt à faire son maximum pour finir ce film qu'il portait vraiment ; et que Johnny Depp, humainement, s'est montré exceptionnel. Mais à un moment donné, ce n'était plus possible : la neige arrivait, des fêtes religieuses se déroulaient sur des lieux qui avaient obtenu préalablement des autorisations impossibles à renouveler. Enfin, au moment où tous avaient trouvé des solutions, est arrivé le message fatal : Jean Rochefort (qui devait incarner le « Chevalier à la triste figure ») ne pourra plus monter à cheval.

La réassurance des risques dans l'audiovisuel

Dans ce secteur, les grands réassureurs sont Munich Re et Swiss Re. On peut regretter que le marché français ne se soit pas plus ouvert à cette heure. Il l'a été à l'époque du pool, mais il n'y a plus de pool. Une société d'assurance, Albingia, a bien voulu mettre en œuvre ses capacités et prendre à bras-le-corps ce secteur, après que le groupe australien QBE, qui avait pris une grosse part du marché, se soit retiré du marché français. Aujourd'hui, nous sommes partagés entre le marché anglo-saxon et les capacités existantes sur le marché français pur, qui évoluent petit à petit. Nous favorisons des coassurances pour obtenir certaines capacités sur des films franco-français. Pour les gros films internationaux, il est clair qu'il faut aller chercher des solutions ailleurs. En France, les capacités propres des assureurs et des réassureurs sont insuffisantes dans le cas des très grosses opérations, aux budgets s'élevant à 50 ou 60 millions.

Une garantie particulière : E&O

Nous avons introduit, il y a près de vingt-cinq ans, les garanties « E & O » (erreurs et omissions). Le marché américain achète quelques films européens, notamment des films français ; mais, par tradition, l'acheteur américain n'achète que s'il est garanti d'avoir une « utilisation paisible des droits ». C'est-à-dire qu'à l'occasion de l'exploitation du film, il ne veut pas risquer un procès intenté soit par une personne présente à l'image, soit par une autre dont on aurait raconté l'histoire ; soit encore par un auteur ignoré du scénario, voire un auteur d'une partie de la musique sur la bande-son (le cas s'est déjà présenté). Ajoutons à cette liste le droit à l'image des architectes qui se manifestent lorsqu'une de leurs façades ou une illumination apparaît sur l'image diffusée (c'est le cas de l'éclairage nocturne de la Tour Eiffel, qui n'est pas libre de droits contrairement à la tour elle-même). Nous sommes donc obligés de fournir par contrat cette garantie d'erreurs et omissions. Nous faisons toute l'analyse de la chaîne des droits et nous garantissons les potentialités de procès liées à l'exploitation pour des montants qui peuvent s'élever à 3 millions de dollars. Il faut donc effectuer une étude préalable sérieuse, au travers d'un excellent questionnaire qui a été formalisé et agréé. Nous conseillons d'ailleurs à tous les producteurs, qu'ils prennent ou non la garantie, d'être en mesure de remplir ce questionnaire par eux-mêmes. Ce type de garantie n'est pas limité au cinéma et à la vidéo. On retrouve la même problématique des droits sur le Net, en particulier avec Google.

Enfin, nous pouvons assurer un risque politique : le risque de relocalisation. Nous avons ainsi couvert un assez gros long-métrage, qui s'est trouvé en pleine révolte tunisienne, et dont il a fallu délocaliser le tournage dans un autre pays du Maghreb.

Perspectives de développements

Nous avons de très grands espoirs en Russie et en Chine. Nous avons établi, avec les Anglais et les Américains, le premier cabinet de courtage à Moscou avant la chute du Mur de Berlin. Une tâche difficile car il fallait combiner des séjours et des contacts à Los Angeles, à Londres, à Paris et à Moscou. À cette époque-là, nous avons appris qu'il y avait deux pôles en Russie, Mosfilms et Lenfilms, qui étaient en perpétuelle concurrence. En Chine, les villes de Beijing et de Shanghai sont en traditionnelle rivalité, Shanghai ayant toujours une vision un peu plus ouverte car elle a une tradition de ville portuaire. Il y a enfin Hong-Kong, au statut historique, économique et culturel si particulier. Tous ces marchés, malgré des difficultés avec les pouvoirs en place, officiels ou officieux, offrent des possibilités de développement passionnantes.

Notes

1. Le monde de l'argentique est en train de décliner fortement, voire tend à disparaître, remplacé par le numérique, tant dans le tournage que dans la projection en salles. En France, près des trois quarts des salles sont équipées en projection numérique (juin 2012), elles le seront presque toutes d'ici l'an prochain. Toutefois, l'argentique ne disparaît

pas complètement car, compte tenu des évolutions techniques nombreuses mais souvent incompatibles et de la fragilité des supports magnétiques ou optiques, qui doivent être périodiquement régénérés, le seul support qui garantisse aujourd'hui une certaine pérennité, c'est la pellicule argentique. Une association en cours de création, nommée « Argentique », pilotée par Jean-Claude Beineix, a justement pour but la conservation matérielle du patrimoine cinématographique tourné en numérique.

2. Lorsque le réalisateur est très âgé, il faut prévoir un réalisateur de substitution, en anglais stand-by director. Nous avons été les premiers à le faire. Nous avons par exemple couvert un réalisateur de plus de 100 ans, avec son accord et celui de son producteur, avec un réalisateur de substitution. Cette solution est d'ailleurs moins difficile à mettre en place qu'il n'y paraît, car il est intellectuellement intéressant de demander à un réalisateur quel est celui de ses confrères qui, dans la pérennité, pourrait lui paraître le plus digne de le remplacer. De même, nous avons été malheureusement confrontés au décès d'un grand réalisateur français, survenu un samedi soir. Le tournage a repris le lundi soir suivant, avec un autre metteur en scène qui se révéla fantastique, car il a déclaré : « c'est son œuvre, je vais

faire comme je pense qu'il aurait fait, et je finirai le film en en respectant l'esprit ». Malgré la substitution, le film est resté signé du nom du réalisateur décédé. Dernier exemple : nous avons eu il y a longtemps une analyse extrêmement pointue sur un projet d'un des plus grands maîtres de l'histoire du cinéma. Il devait réaliser un film à gros budget. Nous avons eu une très longue pré-production, et nos garanties démarraient très en amont du film, en raison des investissements lourds (tourné aujourd'hui, ce film coûterait peut-être 100 millions d'euros). C'est alors que nous apprenons qu'il est atteint d'une maladie extrêmement grave. Il y a une discussion avec les producteurs et les distributeurs en raison du caractère international de la distribution. Ainsi, à la demande des distributeurs, nous avons obtenu d'un grand réalisateur étranger qu'il prenne le relais en qualité de stand-by si le maître n'était pas en mesure d'assumer la continuité du tournage. Ce grand réalisateur stand-by, dont l'esthétisme était proche de celui du maître, a accepté de laisser l'œuvre cinématographique au nom de celui-ci s'il réalisait moins de la moitié des séquences du tournage. Nous pouvons donc être amenés à des discussions humaines très difficiles et complexes, très éloignées de la sécheresse des contrats d'assurance ordinaires.

EXPLOITATION ET ASSURANCE DES SALLES DE CINÉMA

Dominique Charvin

Chargé de Clientèle - Pôle cinéma, Groupe Assurances et Conseils

L'exploitation cinématographique française dispose du premier parc européen de salles et du 4^e parc mondial derrière la Chine, les États-Unis et l'Inde.

Elle est constituée d'environ 5 400 écrans répartis parmi 2 000 établissements (grandes entreprises nationales, petites et moyennes exploitations, salles d'art et essai, salles municipales, etc.) (1). Durant ces deux dernières années, les exploitants de salles de cinéma ont dû faire face à d'importants investissements dans le renouvellement d'appareils de projection numériques (projecteurs, serveurs, onduleurs, librairie) et également dans l'adaptation des cabines de projection à l'utilisation et au bon fonctionnement de ces appareils.

Notre rôle de courtier et de conseiller en assurance a été, dans un premier temps, de nous rapprocher des fournisseurs et installateurs de ces appareils afin de bien connaître la composition et les conditions d'utilisation de ces matériels, et ce dans le but d'adapter les contrats d'assurance des exploitants de salles de cinéma. Dans un deuxième temps, notre objectif a été de négocier au mieux des intérêts des exploitants les conditions de garantie et les conditions tarifaires auprès des sociétés d'assurance, que nous tenons à remercier pour leur collaboration. Nous pouvons considérer que, à ce jour, 80 % du parc français est équipé. Ce taux atteindra très vite les 90 %.

Le prochain enjeu pour les exploitants est l'accessibilité de leurs salles aux handicapés, laquelle devra être réalisée en 2015. Pour les nouvelles structures, il faut appliquer la loi actuelle (2). Pour les salles déjà en fonctionnement, ce n'est pas applicable en l'état, particulièrement pour les cinémas de centre-ville. Des réflexions sur ce sujet sont en cours entre les instances cinématographiques et les pouvoirs publics afin de revoir la loi.

Nous devons suivre l'évolution des réflexions de très près afin de conseiller les exploitants de salles de cinéma à propos des éventuelles « assurances construction » à souscrire en fonction des décisions qui seront prises et de leurs besoins.

Notes

1. Source : Fédération nationale des cinémas français (www.fncf.org)

2. Loi n° 2005-102 du 11 février 2005.

PROTECTION SOCIALE ET CINÉMA

Patrick Bézier

Directeur général d'Audiens

Groupe de protection sociale dédié aux domaines de la culture, de la communication et des médias, Audiens est le partenaire privilégié de tous les professionnels du cinéma au sein d'un secteur connu pour son visage diversifié, aux niveaux des modèles de financement, de la filière des métiers, de la structure économique des différents acteurs et de la répartition des emplois. Le cinéma représente en France un secteur économique à part entière qui contribue au rayonnement international de notre pays et dont certains savoir faire sont aujourd'hui reconnus comme figurant parmi les meilleurs au monde.

Si l'industrie française du cinéma est particulièrement dynamique, il n'en reste pas moins que le secteur est confronté à de nombreux défis. Outre les enjeux récurrents du financement, le tournant du numérique bouleverse profondément la structure de la filière des points de vue économique et social.

Groupe paritaire à but non lucratif, Audiens regroupe près de 800 collaborateurs – dont 100 professionnels de la santé – au service de 500 000 actifs et de près de 43 000 entreprises de la culture et de la création. S'agissant du cinéma, Audiens couvre plus de 7 000 entreprises dans la filière cinématographique et audiovisuelle, 25 000 salariés permanents et 128 000 salariés intermittents.

À ce titre, Audiens suit au quotidien les employeurs, les créateurs d'entreprise, les salariés permanents et intermittents et les demandeurs d'emploi

du cinéma, et leur propose des services dédiés en matière de retraite complémentaire, d'assurance de personnes, de soins de santé, d'action sociale, de prévention et de services sur mesure.

Les équipes d'Audiens sont présentes aux côtés des professionnels à l'occasion des principaux temps forts qui les concernent – entre autres le marché international du film et le Festival de Cannes, le marché et le festival du film d'animation d'Annecy, les festivals de la fiction TV à La Rochelle, des programmes audiovisuels à Biarritz, du court-métrage à Clermont-Ferrand, ou le congrès de la Fédération

nationale des cinémas français –, lors desquels elles les écoutent, les conseillent et les orientent pour leur protection sociale, en fonction des caractéristiques souvent très spécifiques de leurs parcours.

De par sa mission sociale et parce qu'il détient une expertise historique dans le secteur du cinéma, Audiens est à même d'accompagner la profession sur plusieurs de ses problématiques. C'est pourquoi celle-ci lui confie régulièrement la délégation de différents services (comme par exemple l'appel et le recouvrement des cotisations d'organismes professionnels ou du CCHSCT du cinéma), ou encore la gestion de dispositifs ciblés.

Focus sur les différents enjeux qui traversent l'industrie du cinéma, et pour lesquels Audiens répond présent.

Une complémentaire santé dédiée : la Garantie Santé Intermittents

Santé, prévoyance, épargne, etc., Audiens conçoit des garanties collectives et individuelles spécialement conçues pour ses publics.

Parce que les artistes et techniciens du spectacle ont des parcours spécifiques, les organisations d'employeurs ont mis en place en 2009 avec Audiens un accord de prévoyance qui leur permet de bénéficier de garanties en cas de décès ou d'invalidité. Une complémentaire santé a été spécialement conçue pour leur offrir une couverture complète à un tarif modeste grâce à la prise en charge possible d'une partie de leurs cotisations par le Fonds collectif du spectacle pour la santé, lui-même alimenté par les cotisations d'employeurs. Il s'agit donc d'une garantie santé professionnelle ⁽¹⁾, basée sur un dispositif solidaire et concerté.

Un fonds de professionnalisation et de solidarité pour accompagner les artistes et techniciens du spectacle fragilisés

En 2007, l'État a créé le Fonds de professionnalisation et de solidarité des artistes et techniciens du spectacle pour les professionnels fragilisés, afin qu'ils puissent poursuivre ou renouer avec une carrière. En complément du volet indemnisation géré par Pôle emploi, l'État a confié à Audiens le dispositif d'accompagnement social à finalité professionnelle.

Pour pouvoir bénéficier du Fonds, un ensemble des critères doit être réuni :

- être un artiste ou technicien du spectacle ;
- être un professionnel confirmé (c'est-à-dire pouvant justifier de cinq années d'ancienneté – de façon continue ou discontinue – au titre des annexes VIII et/ou X de l'assurance chômage) ;
- avoir un projet professionnel formalisé.

Audiens assure ainsi la gestion de l'ensemble du dispositif, qui débouche sur plusieurs types d'aides dont l'objectif reste le retour à l'emploi.

Les intermittents en difficulté ont la possibilité de prendre contact avec un conseiller spécialisé, piloté par Audiens, et qui analyse en détail leur situation professionnelle et sociale, notamment afin d'établir un inventaire de leurs droits. Un consultant désigné par Audiens peut ensuite procéder à un entretien personnalisé au cours duquel sont abordées les actions de retour à l'emploi qui peuvent être envisagées, ainsi qu'un plan destiné à les mettre en œuvre. La démarche va bien au-delà des compétences : qu'il soit question de consolidation ou de changement d'orientation, les projets d'accompagnement sont traités pour s'inscrire dans le moyen ou le long terme.

Si le projet est validé, la prise en charge s'effectue de manière globale et donne accès à des aides personnalisées (aides à l'accession d'un emploi, au déménagement, à la mobilité professionnelle, aux dépenses quotidiennes pendant la durée de la formation, aux dépenses de santé indispensables à l'exercice du métier, etc.).

Depuis la création du Fonds de professionnalisation ⁽²⁾ en 2007, 7 700 entretiens ont été réalisés et 2 millions d'euros d'aides ont été attribués.

Un Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique pour mesurer l'impact économique et social du secteur

La Région Capitale (ou Grand Paris) accueille chaque année de nombreux tournages français et internationaux, c'est à ce titre l'une des plus captives au monde. Afin de mesurer son activité et connaître la structure des entreprises du secteur, la répartition et l'évolution des emplois en Île-de-France, et plus largement sur l'ensemble du territoire national, Audiens et la commission du film d'Île-de-France ont cofondé en 2006 l'Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique. Chaque année, depuis sa création, il produit une étude détaillée ⁽³⁾ présentée lors d'une conférence de presse.

L'étude publiée en avril 2012 révèle ainsi une forte reprise de la production audiovisuelle et cinématographique et une consolidation du nombre d'entreprises. Avec près de 5 000 sociétés de production et de service à la production en Île-de-France, et plus

de 2 000 dans les autres régions, la caractéristique du secteur est plus que jamais sa diversité et son morcellement. Le nombre d'entreprises exerçant une activité dans les domaines considérés a augmenté de près de 60 % entre 2001 et 2011. Parmi les différents métiers, la postproduction apparaît comme le secteur le plus concentré et le plus industriel, et les entreprises françaises sont devenues des leaders mondiaux sur ce segment. Quant à la filière 3D, elle constitue un enjeu majeur en termes d'emploi, de savoir-faire et de talents pour la création numérique.

Si l'année 2009 a marqué une rupture dans l'activité de production, l'année 2010 a été celle d'un retour à une dynamique positive qui efface les effets de la crise des investissements constatés en 2008 et qui s'étaient traduits par des pertes d'emploi en 2009. Le cinéma français a retrouvé un niveau d'investissement proche de 2008 et a surtout bénéficié de l'apport du marché international, par le biais de coproductions entre la France et d'autres pays, ou bien par l'apport en prestations des entreprises françaises aux productions étrangères tournées sur notre territoire. La richesse patrimoniale de la France attire en effet régulièrement les tournages du monde entier. L'instauration du crédit d'impôt international a constitué en la matière un levier décisif.

L'Observatoire illustre un partenariat efficace entre Audiens et la commission du film d'Île-de-France, au service de la profession. Pour constituer cette étude, Audiens fournit une base de données complète et fiable, grâce à l'ensemble des déclarations faites par les entreprises cotisant pour la retraite complémentaire de leurs salariés permanents et intermittents. La commission du film d'Île-de-France dispose de son côté de toutes les précisions liées au contexte et aux conditions d'exercice de l'activité et recueille les informations utiles sur l'impact des productions étrangères qu'elle accueille pour des tournages en Île-de-France.

L'Accen : une plateforme au service de la profession face au défi du numérique

A l'heure où Internet est une chance pour la diffusion de la culture, la généralisation et l'amplification des usages y afférents modifient néanmoins les modèles économiques et sociaux traditionnels sur lesquels ont été fondés l'équilibre et le dynamisme des industries culturelles, et le cinéma n'échappe pas à cette réalité. Audiens a pris l'initiative d'accompagner un travail prospectif sur l'adaptation en profondeur de l'organisation des secteurs de la culture, de la communication et des médias à l'ère du numérique, en mobilisant de manière transversale tous les acteurs concernés. C'est ainsi qu'Audiens a lancé l'Assemblée pour la culture et la création à l'ère du numérique (Accen) au Conseil économique, social et environnemental, en septembre 2011, avec le soutien d'une soixantaine d'entreprises, d'organisations professionnelles d'employeurs et de salariés, et de sociétés d'auteurs.

La vocation de l'Accen est de recenser les problématiques soulevées par l'essor du numérique dans le secteur et d'identifier les chantiers d'ordre législatif, juridique, fiscal, social, qui peuvent contribuer à consolider le dynamisme de la création dans cet environnement numérique. Les nombreuses contributions qui ont été postées par les professionnels sur la plateforme dédiée reflètent les problématiques soulevées par la généralisation d'Internet, ainsi que des pistes de solutions autour de quatre axes principaux : l'enrichissement de l'offre légale, l'adaptation de la fiscalité, l'amélioration de la perception des droits et des solutions pour lutter contre le piratage. Plusieurs acteurs se sont exprimés spécifiquement sur le cinéma, notamment les sociétés d'auteurs (Adami, SACD...), des syndicats professionnels (CGT Spectacle, Snac...), des associations de producteurs (APC, Eurocinéma...) et autres autorités professionnelles

(ARPP). L'ensemble des contributions a été rassemblé dans un Livre Ouvert ⁽⁴⁾, qui constitue probablement à ce jour le corpus le plus exhaustif sur ces questions. Comme Audiens s'y était engagé auprès de la profession au lancement de l'Accen, le Livre Ouvert a été diffusé à tous les responsables politiques de la nouvelle législature. Ce document représente également une passerelle de dialogue avec les acteurs du numérique soucieux de l'avenir de la création.

Écoprod, une initiative professionnelle d'éco-production

L'impact écologique de l'activité audiovisuelle et cinématographique est loin d'être négligeable, car elle nécessite de l'énergie, du matériel électronique, de nombreux transports, génère des déchets et s'exerce dans des environnements naturels ou urbains sensibles.

C'est pourquoi, en 2009, des acteurs majeurs de la filière ont souhaité se mobiliser pour sensibiliser la profession et mettre à sa disposition des outils de mesure concrets et gratuits, inexistants jusqu'à alors. C'est ainsi qu'est né le collectif Écoprod, cofondé par TF1, France Télévisions, la commission du film d'Île-de-France et Audiens, et soutenu par l'Ademe et la Direccte. Le Centre national du cinéma et de l'image animée, le Pôle Média Grand Paris et la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur viennent de les rejoindre.

Audiens est très engagé dans cette initiative depuis sa création, en cohérence avec sa propre démarche de développement durable, consubstantielle à sa mission sociale. C'est donc tout à fait naturellement qu'il a accepté de cofonder Écoprod à leurs côtés.

Aujourd'hui, Écoprod ⁽⁵⁾ propose sur Internet une plateforme opérationnelle incluant des conseils,

des fiches pratiques, des retours d'expérience ainsi qu'un calculateur des émissions de CO₂, Carbon'Clap. Un guide d'éco-production a par ailleurs été présenté à toute la profession et à la presse lors du dernier Festival de Cannes.

La Fondation Audiens Générations

Créée en 2007 sous l'égide de l'Institut de France, la Fondation Audiens Générations⁽⁶⁾ soutient des actions et des initiatives favorisant les échanges et la transmission générationnelle dans les secteurs auxquels Audiens est dédié. Son jury est composé de personnalités reconnues, et le cinéma y est particulièrement représenté.

Le secteur professionnel du cinéma a été historiquement le premier à s'intéresser à la protection sociale de ses salariés, en créant notamment sa première

caisse de retraite (la Capricas, en 1943). En cela, il a été précurseur. Aujourd'hui, Audiens perpétue cette modernité en lui garantissant un accompagnement spécifique pour l'aider à faire face à toutes les évolutions et mutations économiques, sociales et structurelles qui le traversent.

Notes

1. *En savoir plus* : www.audiens.org
2. *En savoir plus* : www.artistesettechniciensduspectacle.pro
3. *La dernière étude, qui détaille les tendances économiques et les données chiffrées sur l'emploi du secteur, est disponible auprès de la direction de la communication d'Audiens ou de la commission du film d'Île-de-France.*
4. *En savoir plus et consulter le Livre Ouvert de l'Accen* : www.plateforme-Accen.fr
5. *En savoir plus* : www.ecoprod.com
6. *En savoir plus* : www.audiens.org

UNE INSTITUTION DE FINANCEMENT ORIGINALE DU CINÉMA : L'IFCIC

Daniel Zajdenweber

Professeur émérite, université Paris-Ouest-Nanterre-La Défense

Institution financière inconnue du grand public, issue des réformes de l'après-guerre, l'Ifcic est un élément clé du financement du cinéma français. Par ses garanties originales et par ses compétences dans l'évaluation des risques, il consolide la solvabilité des producteurs et donc la santé du secteur cinématographique.

Origine et statut de l'Ifcic

Après la Seconde Guerre mondiale, la production cinématographique en France s'est retrouvée sinistrée. Dès 1949, les pouvoirs publics se sont attelés à la tâche de reconstruire cette industrie stratégique – dans les années 1950, elle enregistrait plus de 400 millions d'entrées, soit environ dix séances de cinéma par habitant et par an – en s'attachant, d'abord, au problème de son financement. En effet, depuis l'invention du cinéma, et partout dans le monde, les producteurs ont éprouvé de grandes difficultés à trouver des financiers acceptant de couvrir le risque juridique et le risque de bonne fin de la production d'un film, sans même parler du risque commercial, où l'échec est fréquent et où le succès, s'il est parfois gigantesque, reste souvent imprévisible. Une des premières mesures a donc consisté à mettre en place des prêts bonifiés du Crédit national.

Puis, dans les années 1960, les pouvoirs publics ont simultanément mis en place le fonds de soutien à l'industrie cinématographique et le système de la garantie bancaire. Créé en 1968, le fonds de garantie est d'abord confié à un pool bancaire spécialisé ; la garantie (à 80 %) était alors gérée par les banquiers eux-mêmes et accompagnée d'une bonification de taux.

Pour des raisons de neutralité et afin de favoriser le développement de la concurrence entre banques dans ce secteur, ces fonds ont été confiés, à partir de 1983, à un organisme spécialisé et à majorité de capital privé : l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (Ifcic). À la même date, les missions de l'Ifcic ont été élargies à l'ensemble des industries culturelles : édition, production musicale, spectacle vivant...

En 2011, l'ensemble de ces industries regroupait un marché de 47 milliards d'euros (environ 2,5 % du PIB), servi par plus de 50 000 entreprises employant

pour 95 % d'entre elles moins de 20 personnes, auxquelles il faut ajouter des dizaines de milliers d'associations et de travailleurs indépendants, soit en tout plus de 450 000 personnes.

Progressivement, la garantie a été ramenée en moyenne à 50 %. Ainsi, en cas de défaillance, la part de la banque qui a financé la production d'un film est divisée par deux.

En 1996, l'Ifcic est devenu un établissement de crédit dont la mission est de conforter la prise de risque des banques dans un secteur qu'elles jugent traditionnellement difficile, et ce dans le contexte d'une mission d'intérêt général : contribuer au développement, en France, des industries culturelles, notamment la production cinématographique, la production audiovisuelle, l'exploitation des cinémas, les industries techniques, le théâtre privé, les industries musicales... Outre la garantie, l'Ifcic offre aux entreprises de certains secteurs particulièrement complexes à aborder par les banques (industries musicales, jeunes créateurs de mode, presse) des fonds d'avances remboursables. Toutefois, le cinéma représente le cœur de métier de l'Ifcic, puisqu'il contribue au financement de près des deux tiers de la production indépendante française, soit environ cent longs-métrages par an (97 en 2011 ; 112 en 2010).

Le secteur public (État, Oséo, CDC) est aujourd'hui minoritaire au capital (49,29 %), largement ouvert à toutes les banques qui le souhaitent. De fait, les deux principales banques françaises finançant la production cinématographique, via des filiales dédiées – Natixis et Neufilze OBC –, représentent plus de 30 % du capital à elles deux.

Fonctionnement de l'Ifcic

Au 31 mars 2012, l'Ifcic disposait d'environ 35 millions d'euros de fonds propres ⁽¹⁾. Ces fonds propres sont en augmentation chaque année par le jeu du report à nouveau des bénéfices, intégralement mis en réserve.

Il dispose également de cinq fonds de garantie d'un montant global d'environ 100 millions d'euros : le Fonds de garantie du cinéma et de l'audiovisuel, doté par le CNC, le Fonds des industries culturelles, doté essentiellement par le ministère de la Culture et de la Communication, ainsi que divers fonds dédiés de plus petite taille qui leur sont adossés. Ces fonds permettent, en application de coefficients de risque vérifiés par la Banque de France et le ministère des Finances, de garantir un montant de crédit de près de 800 millions d'euros, correspondant à une part de risque Ifcic de 381 millions d'euros au 31 décembre 2011. Ce montant, qui figure en hors-bilan dans les comptes de l'Ifcic, doit être comparé au total du bilan qui s'élève à 137 millions d'euros, soit un faible effet de levier (si on le compare à celui d'une banque) qui atteste la valeur de la garantie.

■ Une garantie des crédits

L'Ifcic garantit les crédits aux sociétés de production et de distribution cinématographique ou audiovisuelle dont les activités sont éligibles au soutien du CNC. Les crédits de production pour les films européens peuvent, dans certains cas, bénéficier de la garantie de l'Institut sur un fonds dédié doté par la Commission européenne (programme Media). Sont également éligibles à la garantie les entreprises relevant du champ des industries culturelles au sens large : livre (édition, diffusion, librairie), musique (édition, production phonographique, production de concerts), spectacle vivant (production, acquisition et équipement de salles), éditeurs de presse, théâtres, jeux vidéo, créateurs de mode, galeries d'art, etc.

La garantie de l'Ifcic est ouverte à tout établissement de crédit ou organisme financier exerçant son activité en France. Elle constitue une participation en risque et non un cautionnement, dont le seul bénéficiaire est la banque et non l'emprunteur. Toutes les garanties affectées au remboursement du crédit sont des prises en commun de la banque et de l'Ifcic au prorata de sa part de risque. Il doit être fait mention de cette participation en risque (et non d'une caution solidaire)

dans les actes liant la banque et l'emprunteur. La durée de la garantie est en général la même que la durée du crédit. L'intervention de l'Ifcic exclut notamment toute hypothèque sur la résidence principale du dirigeant emprunteur. Cette pratique, inhabituelle dans le secteur bancaire, favorise le financement des secteurs cinématographique et culturel, où les petites entreprises sont très nombreuses.

La garantie de l'Ifcic est mise en jeu lorsque l'emprunteur se trouve dans l'incapacité définitive de rembourser (redressement ou liquidation judiciaire).

■ Les opérations éligibles

Pour le cinéma, les opérations éligibles sont : les crédits de développement, de préparation et de production ; les crédits de distribution ; les crédits à l'entreprise.

Les crédits de développement financent les dépenses en amont des films (écriture) : ils peuvent être garantis jusqu'à 70 % ; les crédits de préparation sont destinés au financement des dépenses de préproduction, lorsque la décision de production est prise et que les frais directement liés à la fabrication de l'œuvre sont engagés ; tandis que les crédits de production financent les dépenses de fabrication (tournage et postproduction) jusqu'à la livraison de l'œuvre : ces crédits sont en général garantis à hauteur de 55 %.

Les crédits de distribution sont destinés au financement des dépenses liées au versement d'un minimum garanti de recettes accordé par le distributeur, ou des frais de promotion et de lancement publicitaire, ainsi que des frais de tirage de copies pour l'exploitation des films en salles.

Les crédits aux entreprises, enfin, sont destinés au financement à moyen terme des sociétés de production et de distribution. Ils doivent être appuyés par un « portefeuille » significatif de films existants. Ces deux derniers types de crédits peuvent être garantis jusqu'à hauteur de 50 %.

■ Un taux de commission réduit

La commission de l'Ifcic est de 1 % par an de l'encours autorisé garanti. Elle est payable par la banque et non par l'emprunteur. La mission d'intérêt général confiée à l'Ifcic, financée par des dotations publiques, lui permet de pratiquer ce niveau de commission particulièrement attractif. Ajoutons que l'Institut n'emploie que 18 personnes (11 cadres et 7 employés), un effectif réduit rapporté au montant des garanties accordées, ce qui, avec le faible taux de sinistre (voir ci-dessous), est favorable au maintien d'un taux de commission réduit.

À compter de la mise en jeu de la garantie, l'Ifcic comptabilise en faveur de l'établissement prêteur des intérêts de trésorerie. Lorsque la banque et l'Ifcic, après la mise en cause de la garantie Ifcic, estiment d'un commun accord que tous les recours utiles ont été épuisés, l'Ifcic indemnise en perte finale l'établissement prêteur (2).

Une expertise pour un faible taux de sinistre

Ainsi, l'originalité de l'Ifcic est double. D'une part, il n'intervient qu'en seconde intention. Il ne prête pas, il garantit. D'autre part, il est un professionnel des secteurs concernés par ses garanties. Grâce à ses réseaux d'experts professionnels, il dispose d'informations permettant une analyse approfondie du risque présenté par les entreprises sollicitant un financement, tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier. Par exemple, il est capable d'évaluer le risque lié à la santé ou à l'âge du metteur en scène d'un film pour exiger un réalisateur de substitution « en cas de malheur ». De même, lorsque la garantie de l'Ifcic est appelée, il est capable d'évaluer la possibilité de faire achever la fabrication du film plutôt que de tout arrêter et de jouer en quelque sorte le rôle de producteur. Cette expertise a pour conséquence un très faible taux de sinistre, moins de 4 % des montants garantis. L'un

des sinistres les plus marquants a été *Les Amants du Pont-Neuf* de Léos Carax (1991), dont le budget initial a été très largement dépassé à cause de retards imprévus liés à la santé du comédien principal et à l'indisponibilité du site du Pont-Neuf, qui a nécessité la construction et l'entretien pendant plus de dix-huit mois de coûteux décors.

Bien qu'inconnu du grand public, l'Ifcic est un élément important du financement des industries cinématographique et culturelles. Il associe l'État et les banques privées dans un modèle original de garantie qui, avec les autres institutions publiques, comme le CNC et le ministère de la Culture, ont permis

au cinéma français de devenir le premier cinéma européen (216 millions d'entrées en salles en 2011), loin devant l'Angleterre (172 millions), l'Allemagne (130 millions), l'Italie (108 millions) et l'Espagne (96 millions).

Il a également facilité le passage au numérique des salles de projection, ce qui, dans le contexte de la multiplication des écrans (télévision, vidéo, ordinateurs, téléphones, etc.), est un gage de compétitivité pour l'avenir. Enfin, par-delà les données comptables, l'Ifcic a contribué à la qualité du cinéma français, lequel représente, bon an mal an, entre 35 % et 40 % des entrées en salles, tout en s'exportant.

Annexe

Comment obtenir la garantie de l'Ifcic ?

Un producteur a un projet de film et souhaite assurer la trésorerie de son long-métrage.

ou

Un libraire souhaite agrandir sa surface de vente pour développer son offre.

Étape 1. Avant l'examen par l'Ifcic

- Il contacte sa banque en vue d'obtenir un crédit et/ou l'Ifcic pour l'orienter vers un établissement financier et l'aider à préparer son dossier de crédit.
- Il négocie avec sa banque son crédit.
- La banque présente à l'Ifcic un dossier de crédit pour une participation en risque généralement comprise entre 50 % et 70 %.

Étape 2. L'examen par l'Ifcic

- L'Ifcic peut souhaiter rencontrer l'emprunteur.
- La demande de garantie est en général soumise à l'avis d'un comité d'engagement de l'Ifcic.
- La décision est prise par le directeur général de l'Ifcic ou son représentant.

Étape 3. Après l'examen par l'Ifcic

- L'Ifcic notifie la garantie à la banque de l'entreprise.
- La banque informe l'Ifcic de la mise en place du crédit dans un délai de trois mois.

Notes

1. Dont la moitié en « tier I », au sens de la réglementation Bâle III. L'autre moitié, dite « tier II », est actuellement en cours de mise en adéquation avec les exigences de Bâle III, en vue de son application dès le 1er janvier 2013.

2. Le modèle économique original de l'Ifcic mériterait une analyse approfondie. La garantie qu'il accorde, qui n'est pas une caution au strict sens juridique, est-elle un crédit ou une assurance ? L'Ifcic étant un établissement de crédit, il n'y a pas d'ambiguïté juridique, mais du point de vue économique ce n'est pas nécessairement le cas. Par exemple, L'Ifcic garantit le prêteur, non pas l'emprunteur, à la manière d'un dérivé de crédit du type « credit default swap ».

De même, on peut analyser l'Ifcic comme un vendeur d'option exotique, dite « binaire » (ou encore « tout ou rien »). La commission de 1 %, payée par la banque acheteuse de l'option, correspondant à la prime. En cas de défaut de l'emprunteur, dûment prononcé par une autorité judiciaire, le vendeur d'option verse le dédommagement prévu dans le contrat d'option. Bien entendu, s'il n'y a pas eu de défaut, l'option expire et l'acheteur de l'option ne reçoit rien. La principale différence avec une option « binaire », c'est que le montant du dédommagement n'est pas défini de façon intangible à l'avance. Il va dépendre de la capacité de l'Ifcic à faire achever la production du film en cours de tournage et, le cas échéant, à récupérer les sommes garanties par ailleurs avec les producteurs et les distributeurs.

UN RÉDUCTEUR DE RISQUES : L'AVANCE SUR RECETTES

Interview d'Olivier Wotling

Directeur du cinéma au Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

Risques : En quoi le CNC est-il un réducteur de risques ?

Olivier Wotling : Le CNC contribue à réduire les risques dans la mesure où il participe au préfinancement d'un film par des aides sélectives, des aides automatiques et des crédits d'impôt.

Les aides automatiques dépendent de l'exploitation des films produits par le producteur demandant l'aide. Elles lui accordent des crédits de droits qu'il pourra réinvestir dans la production future. Il s'agit en quelque sorte d'une « épargne forcée », cantonnée dans le cinéma.

Les aides sélectives sont attribuées principalement *via* l'avance sur recettes. Celle-ci s'obtient à la lecture du scénario et après avoir pris connaissance du projet, à partir d'une évaluation de l'intérêt artistique du film. Elle s'adresse aux films commercialement plus risqués, soit parce qu'il s'agit d'un premier film, soit parce qu'il s'agit d'un film dont la forme ou les thèmes sont jugés s'adresser à un public exigeant. Lorsque l'avance sur recettes est accordée, le producteur dispose d'un délai maximal de deux ans (le cas échéant, il peut obtenir six mois de plus, mais il faut une dérogation) pour entrer en production.

Risques : En quoi consiste l'avance sur recettes ?

Olivier Wotling : Le CNC dispose d'un budget annuel « avance sur recettes » de 30 millions d'euros, abondé par ses ressources parafiscales, prélevées sur les entrées de tous les films exploités en France,

toutes nationalités confondues. Ce budget lui permet d'aider environ 55 films chaque année. Tous les films français ou francophones ont vocation à recevoir l'avance sur recettes. C'est ainsi que les films belges (les frères Dardenne), québécois ou suisses peuvent la recevoir, tout comme le film *Le Havre* (2011) du Finlandais Aki Kaurismäki, tourné en France et en français, et *Amour* de l'Autrichien Michael Haneke, Palme d'or à Cannes en 2012, qui ont reçu respectivement 270 000 euros et 550 000 euros. En moyenne, l'avance sur recettes s'élève à 500 000 euros par film, avec un maximum jusqu'ici de 700 000 euros. Soit, en moyenne, 15 % à 20 % du coût du film, avec parfois une part qui s'élève à 50 %, voire 60 %, comme ce fut le cas pour le film *Angèle et Tony* d'Alix Delaporte, réalisé en 2010. Ce montant moyen doit être comparé aux autres sources de financement que sont les préachats des chaînes de télévision, lesquels, en France, représentent en moyenne le tiers du financement des films, aux côtés des distributeurs et de l'exportation (un tiers), et des producteurs proprement dits (le dernier tiers, y compris les aides automatiques ou sélectives). Elle dépend de l'alchimie complexe de la « remontée des recettes » dans des « couloirs de participation » négociés entre les producteurs, les distributeurs et les chaînes de télévision (TF1, M6, Canal+, FR3, Arte, etc.).

La commission d'avance sur recettes est divisée en trois collèges de neuf membres chacun, mais le président de la commission est commun aux trois collèges. En 2011, il s'agit de l'éditeur Paul Otchakovsky-Laurens. Chaque collège a un vice-président. Le premier collège a pour vocation de

découvrir de nouveaux talents qui, en raison de leur nouveauté, peinent à trouver des financements. Il n'instruit que le premier film d'un réalisateur, donc par définition un réalisateur nouveau. Le deuxième collège soutient aussi bien des deuxièmes et troisièmes longs-métrages (comités de sélection spécifiques) que des talents reconnus, sans limite a priori quant au nombre de films déjà réalisés dans le passé. C'est le cas d'Alain Resnais, dont le dernier film, *Vous n'avez encore rien vu*, a été présenté au dernier Festival de Cannes. Mais récemment ce fut aussi les cas de Jacques Rivette et d'Éric Rohmer. Ces auteurs, bien que célèbres, ne parvenaient pas toujours à convaincre les chaînes de télévision, en raison notamment d'un public potentiel jugé trop limité, surtout en *prime time*. Le troisième collège, enfin, attribue une aide après achèvement d'un film. Elle est affectée à la post-production des films, lorsque leur préfinancement est insuffisant. Ce fut le cas du film *Un poison violent* de Katell Quillévéré (2010). En 2011, ce sont 63 films qui ont demandé l'avance sur recettes après réalisation, 27 l'ont obtenue, soit un taux de réussite très élevé, mais pour des montants beaucoup plus faibles que dans le cas des deux premiers collèges (maximum : 152 000 euros).

Les membres des trois collèges sont nommés pour un an, renouvelable une fois, et perçoivent une indemnisation modeste.

Risques : Pratiquement, comment fonctionnent les trois collèges ?

Olivier Wotling : Pour les deux premiers collèges, il s'agit d'un concours extrêmement sélectif, puisque près de 700 dossiers sont présentés chaque année, pour un taux de réussite de 7 % environ. Ce taux est d'ailleurs si faible que certains producteurs, dont le métier est pourtant de limiter au maximum les risques financiers, renoncent à demander l'avance sur recettes, considérant que leurs chances sont trop faibles ou ne voulant pas courir le risque d'un refus. Le réalisateur Jacques Audiard, dont les films seraient totalement susceptibles de bénéficier de l'avance sur recettes, ne la demande pas, ses producteurs estimant

qu'ils peuvent monter ses projets sans l'avance.

Le concours est un filtre à deux tours. Dans un premier temps, des comités de lecture sélectionnent 15 à 20 dossiers sur 70 soumis. Puis, la session plénière de neuf membres du collège décide. Depuis janvier 2012, une nouvelle phase a été introduite. Les producteurs et les auteurs-réalisateurs présélectionnés sont auditionnés pendant un quart d'heure, avant la plénière, ce qui permet d'affiner le jugement de la commission. Les décisions de chaque collège sont prises à la majorité. Il faut donc cinq voix sur neuf pour obtenir l'avance sur recettes.

Tous les débats sont confidentiels. Le CNC communique toutefois oralement un compte-rendu « anonymisé » aux demandeurs de ce qui a été dit autour de la table.

Risques : Comme tout jury, la commission d'avance sur recettes peut être suspectée de favoriser certains au détriment d'autres. Qu'en pensez-vous ?

Olivier Wotling : Tout d'abord, les membres des trois collèges sont nommés pour un an, renouvelable une fois. Il y a donc une rotation rapide, ce qui limite le risque de voir se constituer une liste d'abonnés. Si un réalisateur, comme Benoît Jacquot, a obtenu plusieurs fois l'avance sur recettes, c'est parce que ses films ont été jugés recevables par autant de jurys différents.

Ensuite, la commission fait appel à des professionnels actifs qui prennent beaucoup de temps pour étudier les dossiers et qui, on l'oublie souvent, prennent ainsi des risques, du fait de leurs activités. Refuser l'avance sur recettes ou l'accorder à quelqu'un peut être source de conflits avec les collègues des membres des jurys, malgré la confidentialité des débats et le caractère anonyme des comptes-rendus. En conséquence, il est assez difficile de trouver des volontaires, surtout parmi certaines catégories de professionnels comme les chefs opérateurs. Ceux-ci sont très souvent en tournage loin de Paris, ce qui les rend indisponibles. À l'inverse, il est plus facile

d'obtenir la participation des monteurs, dont le métier est par nature localisé dans la région parisienne.

J'ajoute que le CNC veille à éviter les conflits d'intérêts directs (un membre ne peut pas siéger lorsqu'il est impliqué dans un dossier étudié) et indirects (un membre ne peut pas siéger lorsqu'une personne de son entourage personnel ou professionnel est impliquée). Mais il reste toujours une part de conflits inconnus, comme dans toute société. De même, la collégialité de la décision n'exclut pas les phénomènes de dynamique de groupe. Un membre peut prendre de l'ascendant sur les autres et influencer fortement le vote. Tout ce qu'on peut affirmer c'est qu'il est difficile pour une personne de contrôler un jury de neuf membres jugeant en toute subjectivité.

Risques : Depuis que l'avance sur recettes existe, peut-on dégager une « ligne éditoriale » ?

Olivier Wotling : Non. On voudrait en avoir une qu'on n'y arriverait pas. Certes, depuis plusieurs années on constate que certains genres comme la comédie dramatique ou la comédie pure reçoivent peu l'avance sur recettes. Mais c'est peut-être aussi dû au montage du préfinancement, qui rend inutile l'avance sur recettes. Par exemple, Gaumont, l'un des distributeurs d'*Intouchables*, n'a pas demandé l'avance sur recettes. Le souci constant des divers membres de la commission comme du CNC a toujours été d'ouvrir l'avance sur recettes à tous les genres, pas nécessairement aux films réputés difficiles ou dont les entrées sont a priori peu nombreuses, voire confidentielles. D'ailleurs, le CNC s'intéresse au succès des films aidés aux Césars et dans les festivals

(Cannes, Venise, Berlin), comme *Amour* et *Vous n'avez encore rien vu*, déjà cités, ou *Holy Motors* de Leos Carax, tous en compétition à Cannes. Dans la mesure du possible, la composition tournante des trois collèges de la commission d'avance sur recettes permet d'éviter la constitution d'un phénomène sectaire. Mais on ne peut vraiment juger les goûts des membres qu'après leur nomination.

Risques : La commission d'avance sur recettes s'intéresse-t-elle aux aspects financiers des projets soumis ou ne juge-t-elle que leurs aspects artistiques ?

Olivier Wotling : Les trois vice-présidents sont des producteurs. Ils ont les compétences pour évaluer les devis. Avec le président, et après instruction par les services du CNC, ils chiffreront les projets. L'avance sur recettes est le dernier disant et évaluateur. Ainsi, le devis estimatif est un des éléments constitutifs de chaque dossier ayant demandé l'avance sur recettes. Chaque évaluation incorpore une marge de dépassement pour imprévus de 10 %. L'expérience a montré que les vrais dépassements (au-delà des 10 %) sont rares, ce qui conforte la justesse des évaluations.

Quant au passage au numérique, qui a permis l'existence de films de quasi-amateurs, il n'a pas fondamentalement changé les devis de fabrication, malgré la diminution des coûts des caméras numériques, la disparition des copies argentiques et de leurs tirages (négatifs, contre-types, etc.), et la diminution des coûts des éclairages. Il semble qu'une partie des gains sur ces postes de coûts ont été transférés à d'autres postes, probablement les cachets des comédiens.

CRITIQUE DE L'AVANCE SUR RECETTES

François Garçon (1)

Directeur du master 2 professionnel « Cinéma, télévision et nouveaux médias »

Université Paris 1 – Panthéon-Sorbonne

The Artist a collectionné les récompenses, suscitant l'intérêt sans précédent des distributeurs, un peu partout dans le monde, pour un film français. Dans l'euphorie des Oscars et des Césars, Thomas Langmann, le producteur, a soulevé une intéressante question : comment se pouvait-il que son film, quand il n'était encore qu'un projet, n'ait pas retenu l'attention de la commission du soutien financier sélectif à la production, dit encore avance sur recettes ? Lisons Langmann : « On n'a eu aucune aide de la France. Même pas l'avance sur recettes. Ils nous ont dit qu'on ressemblait à un « film bling-bling ». [...] Cette avance est en fait une subvention. Et ils sont incapables de récupérer 10 % de ce qui est investi. [...] C'est un comité de copinage qui pense devoir donner de l'argent à des films qui, sans eux, n'ont aucune chance de se faire. » Lors de la même session, d'autres films engrangeaient l'avance, films aujourd'hui oubliés. L'avance sur recettes, son deuxième collègue plus exactement, celui auquel s'adressent les seuls réalisateurs confirmés, a régulièrement été l'objet de polémiques.

Comment une commission composée de pairs peut-elle arbitrer en effet en faveur d'un film résumé sur quelques feuilles de papier et, l'instant suivant, rejeter un autre projet ? À bien y regarder, l'avance sur recettes ressemble à une roulette, à cette différence près que certains réalisateurs, puisque ce sont eux qui tirent principalement les numéros gagnants, ont une baraka d'enfer dans ce drôle de casino. Avec une régularité diabolique, ils décrochent en effet le gros lot.

De combien parle-t-on ?

Les sommes en jeu seraient-elles anecdotiques, leur distribution sélective ne soulèverait pas de discussion. Les lauréats l'encaisseraient, les déçus retenteraient leur chance lors d'un prochain tirage. Mais sur la table de jeu, les sommes sont considérables.

L'avance sur recettes est une étape d'autant plus décisive qu'il s'agit là de la première ressource extérieure dont le producteur va pouvoir user. Privé d'avance, le producteur consomme ses fonds propres (y compris son soutien automatique, s'il en possède), recours qu'il n'apprécie pas, notamment quand, avec l'avance sur recettes, une alternative s'était présentée qui lui a échappé. Dans certains cas, dramatiques mais statistiquement en hausse, l'avance ne permet

pas au producteur de boucler son budget mais elle résume la quasi-intégralité du financement dont il dispose. Des indiscretions tendraient à prouver que ce scénario calamiteux est plus fréquent qu'il y paraît.

Bref, qui décroche l'avance sur recettes a touché le jackpot. Car l'avance n'est pas symbolique. Avec un plafond fixé aujourd'hui à 700 000 euros, l'avance sur recettes constitue une trésorerie considérable, notamment en regard des budgets des films français, relativement modiques comparativement aux budgets des films britanniques ou allemands. Si on produit beaucoup de films en France – le directeur du CNC se rengorge chaque année à l'annonce des statistiques du secteur – leur budget médian est bas, soit 3,99 millions d'euros en 2010. En outre, aucun « *insider* » n'ignore que les budgets présentés au CNC sont faux pour la plupart, délibérément gonflés.

Heureusement pour les producteurs français, le CNC n'a pas la compétence pour gratter la cosmétique budgétaire qui lui est présentée, ni n'avait le pouvoir légal d'accéder à la réalité des chiffres. Au moins jusqu'à la publication d'un décret le 15 avril 2012 qui lui a conféré cette autorité. Tout ceci contribue donc à rendre l'avance sur recettes plus enivrante encore.

Une première commission vertueuse

Pour aller vite, l'avance sur recettes se résume à ses deux principaux guichets (commissions) que complètent d'autres aides, plus modiques, dont il ne sera pas question ici.

La première commission attribue des fonds à un réalisateur débutant, dont l'activité, à ce stade, se borne généralement à des courts-métrages. Logiquement, à son endroit une question se pose : son talent, repéré sur des formats courts, vaut-il pour le long, sachant que les économies du court et du long-métrage n'ont rien à voir ? L'avance que distribue la première commission permet ainsi à des dizaines de jeunes réalisateurs de faire la démonstration de ce qu'ils sont capables.

Ce financement bon marché pour le producteur, et qui minimise le risque qu'il s'apprête à courir en chaperonnant un inconnu, aidera à repérer celui ou celle qui, potentiellement, sera le prochain Audiard ou le futur Mocky. Selon Rafaële Garcia, « *les premiers films n'ont pas forcément vocation à être un succès public. Notre but, c'est que leurs metteurs en scène se fassent connaître, rencontrent la critique et progressent sur leur deuxième film* ».

Le potentiel dudit réalisateur aidé est d'autant plus facile à évaluer que le droit d'auteur français, la loi de septembre 1957 renforcée en 1985, confère à l'auteur-réalisateur des prérogatives exorbitantes. En France, le produit final présenté au public est vraiment l'œuvre du cinéaste. Selon la loi française, le producteur signe des chèques. Point barre. On peut s'en féliciter. On peut aussi le déplorer. Sachant que, sauf accord de l'auteur-réalisateur, son producteur n'aura guère pu interférer sur son travail, il est donc possible d'évaluer les qualités cinématographiques du lauréat ayant décroché l'avance sur recettes. Voilà à quoi sert principalement l'avance sur recettes : favoriser le surgissement de talents dépourvus d'entregent et de connexions familiales, qui se voient confier un chantier de 2 millions d'euros, dans un corset juridique qui devrait logiquement dissuader tout investisseur doué de raison. L'avance remplit ici sa mission : elle est la plus belle bourse d'études dont peut rêver un jeune cinéaste ambitieux.

Tel est le premier collège de l'avance sur recettes. Il fonctionne à la manière d'un incubateur où les pairs déjà installés permettent aux nouveaux entrants, généralement des réalisateurs en herbe, de construire leur première fusée supposée être placée en orbite haute.

Une deuxième commission qui semble l'être moins

Vient ensuite le 2^e collège. Là, les choses se gâtent. On a vu Langmann pester contre une ressource dont il semble avoir toujours été privé et dont il ne lui a pas échappé

qu'elle finissait souvent dans les mêmes poches. Si l'on en croit *Télérama* (13 avril 2012), « *Benoît Jacquot ou Robert Guédiguian, qui demandent l'aide pour tous leurs films, l'obtiennent chaque fois* ». Si certains « l'obtiennent chaque fois », d'autres ne l'obtiennent jamais. Qu'est-ce qui justifie donc le coup de pouce régulier dont bénéficient ces abonnés ?

Et d'abord, qui sont les lauréats ? À première vue, leur liste est longue, ce qui tendrait à prouver que, à force de demandes, chacun, un jour ou l'autre, a émargé au guichet. Bref, tout le monde croque à tour de rôle. C'est ce que l'on s'imaginerait de l'extérieur. Et puis, il y a des déclarations de producteurs qui vendent la mèche : à force d'être recalés, eux savent n'avoir plus rien à craindre, autrement dit rien à attendre, d'une future commission dont ils auraient pu taire les errements dans l'espoir, une prochaine fois, d'encaisser le gros lot à leur tour.

Rappelons ce que visait l'avance sur recettes lors de sa création, en 1960 : elle « *a pour objectifs de favoriser le renouvellement de la création en encourageant la réalisation des premiers films et de soutenir un cinéma indépendant, audacieux au regard des normes du marché et qui ne peut sans aide publique trouver son équilibre financier* ». Clairement, à lire la liste des lauréats, le but visé est raté. De toute évidence, certains réalisateurs sont munis d'un coupe-file efficace. Le réalisateur Philippe Le Guay, parlant de Jacques Rivette, Catherine Breillat, Claire Denis, les signale comme d'« *éternels abonnés de l'avance* » ! On peut encore citer Ruiz ou Maurice Pialat, tout comme Rivette, Doillon, Jacquot, Resnais et d'autres, moins connus, voire carrément inconnus au-delà du cercle des copains initiés et de quelques critiques non lus. La 2^e commission de l'avance ne découvre des talents condamnés à l'anonymat ni ne sauve *in extremis* un talent reconnu ayant, par malheur, commis un faux pas.

À force de primer les même noms, on peut s'interroger sur ce qui ressemble à un détournement, à un abus de bien social. Les réalisateurs multi-récompensés avaient-ils vraiment besoin d'une énième

avance sur recettes pour faire leur énième film ? Soit, comme le voulaient les initiateurs de l'avance en 1960, le mécanisme permet à un débutant de faire ses premières armes en minimisant le risque du point de vue du producteur, soit l'avance est une loterie truquée dont les bénéficiaires sont les *insiders* disposant des bons relais au sein des commissions successives. Quand siègent au 2^e collège des réalisateurs ayant été bénéficiaires de l'avance lors de commissions antérieures et qui se préparent à être à nouveau qué-mandeurs pour leurs prochains films, il est manifeste que le système est vicié, qu'il transpire le renvoi d'ascenseur sur lequel tablent ceux qui patientent, ceux qui ont déjà siégé et qui ont alors arrosé leurs confrères au noble motif que le projet méritait évidemment leur soutien.

L'avance sur recettes (2^e collège) telle qu'elle est devenue n'est pas un encouragement à un artiste qui, dans des conditions exceptionnelles, mériterait un coup de main exceptionnel. Dès l'instant où elle a ses obligés, l'avance s'apparente à une rente, mécanisme dont la France s'est fait une spécialité. Et quelle rente !!! Rappelons son montant moyen : 371 000 euros en 2009, porté à presque 500 000 euros en 2010, avec des pics à 700 000 euros. Pour apprécier l'enveloppe, il faut comparer cette manne décidée en commission non avec le budget déclaré du film, mais avec le « soutien automatique producteur » que génère chaque entrée dans les cinémas.

Négligeons les détails extérieurs à cet article (taux de retour dégressifs en fonction du nombre d'entrées, décotes en fonction des points au barème de l'agrément) et retenons que, pour un film agréé avec plus de 80 points au barème, un producteur voit son compte de soutien alimenté à hauteur de 0,90 euro par ticket vendu dans les salles, sur les 500 000 premières entrées. Pour être plus précis, quand un producteur se voit attribuer une avance sur recettes de 700 000 euros sur un film, c'est comme si, sur le projet de film présenté à la commission, celle-ci avait préacheté 750 000 billets.

Une commission du CNC, où se pressent les

membres du club, se concerte donc pour préacheter l'équivalent de 750 000 places de cinéma à un membre du même club. 750 000 spectateurs payants en salles !

Au hasard, prenons *Été brûlant*, film de Philippe Garrel. Selon le journal *Le Temps*, c'était là le vingtième film de Garrel, pas exactement un jeune novice, donc, dans le cinéma français. Pourtant les initiateurs de l'avance sur recettes en 1960 n'ambitionnaient-ils pas de soutenir justement les seuls nouveaux entrants ? *Été brûlant* a obtenu 500 000 euros au titre de l'avance sur recettes, soit l'équivalent de 550 000 fauteuils préachetés. Bonne pioche pour le producteur : selon Cinéfinance, le film de Garrel, lors de sa sortie en salles, a plafonné à 25 344 entrées ! Sur ce film quasiment sans spectateurs, et toujours selon Cinéfinance, le réalisateur-technicien-auteur empochait tout de même la bagatelle de 150 000 euros. Dans un domaine voisin, celui de l'édition, un romancier à ce niveau d'insuccès commercial avéré et répété non seulement ne perçoit aucun à-valoir mais ne trouve plus d'éditeur. Autre exemple avec Gaël Morel et son film *Notre paradis* : lui aussi aurait reçu une avance sur recettes de 500 000 euros, soit l'équivalent pour son producteur de 550 000 entrées, pour un film qui allait stagner sous la barre des 10 000 tickets vendus !

Parmi les cinéastes bénéficiaires de l'avance sur recettes en 2008 et 2009, exceptionnels sont ceux qui ont franchi le palier des 200 000 entrées. Pour mieux mesurer encore le privilège des « abonnés » à l'avance, rappelons qu'en 2011, sur les 260 films produits en France, à peine 21 dépassaient 200 000 entrées. Tous les autres, soit 92 % des films français, pataugeaient sous la barre.

Faut-il encore préciser que la plupart des miraculés de l'avance sur recettes l'avaient déjà décrochée sur plusieurs de leurs précédents films, lesquels, déjà, avaient généralement manqué leur cible, à savoir intéresser un public en rapport avec le budget du film.

À la lecture de ces quelques chiffres, on comprend mieux les guerres que se mènent les producteurs pour décrocher le Graal : la fameuse avance sur recettes !

On comprend aussi beaucoup mieux la valeur marchande de réalisateurs dépourvus de public en salles mais qui, avec la régularité d'un métronome, séduisent les membres du 2e collège, et qui, sur leur nom, rapportent d'entrée de jeu entre 500 000 et 700 000 euros à leur producteur. Pour le producteur, ces réalisateurs en petit nombre mais connus de tous et maîtrisant une telle martingale sont des mines d'or.

En hausse régulière, l'avance sur recettes représente officiellement et selon un rapport sénatorial 15,2 % du devis des films aidés. Le rapport sénatorial prend soin de souligner que ce pourcentage est « officiel », tout producteur sachant que l'avance sur recettes pèse en réalité d'un poids plus lourd, supérieur à 60 % dans certains petits budgets. Selon Hélène Cases, productrice d'*Angèle et Tony*, « les 500 000 euros qu'on a obtenus représentent le tiers du budget du film. Et c'est grâce à ce financement-là qu'on a pu aller demander encore un peu d'argent – 200 000 euros – à Canal+. C'est simple : sans l'avance, pas d'Angèle et Tony ».

Pis, selon certains témoignages, des membres de la commission n'ont même pas la décence de ne pas soumissionner leurs propres projets à la commission où eux-mêmes délibèrent. « *Il n'y a pas de favoritisme dans la commission* », déclare Bertrand Bonello, qui siégea de 2008 à 2010 à l'avance sur recettes. Pour preuve, il rapporte : « *On a recalé Christian Vincent et Christophe Honoré, alors qu'ils étaient membres.* » Et là, on se pince ! Du témoignage de cet *insider*, on en déduira que bien qu'étant assis à la table les deux réalisateurs mentionnés n'ont pourtant pas hésité à s'autopromouvoir, au détriment de centaines d'autres réalisateurs postulant à l'avance sur recettes mais non conviés au banquet. À raison, les deux réalisateurs s'imaginaient être les mieux placés pour vanter les qualités de leur propre dossier. Sans doute avaient-ils été les témoins de cette pratique déshonorante et, ce faisant, se bornaient-ils à marcher dans les pas de leurs prédécesseurs. Même si les deux intéressés ont donc été « recalés », on en conclura que la déontologie de la commission laisse à désirer. Si la chose a pu survenir une fois, ici dénoncée et ayant capoté, rien

n'interdit d'imaginer que la prédation sans vergogne doit probablement se répéter en présence de membres moins scrupuleux. On peut aussi imaginer le copinage empruntant un autre chemin : la promesse d'un coup de main immédiat en échange d'un renvoi d'ascenseur lors du changement de commission où viendra alors siéger le présent lauréat. Bref, des cuisines du 2^e collège, celui qui gère les affaires de la grande famille des initiés, émanent des effluves malsains.

Où l'on retrouve les composants de la « société de défiance » (2)

Dans ces conditions, l'avance sur recettes devrait peut-être cesser de s'appeler « avance ». D'abord parce que les mauvais résultats des films ainsi anabolisés interdisent les remboursements, qui se monteraient à moins de 15 %. Voilà aussi pourquoi l'avance sur recettes devrait s'intituler simplement mécénat. Sans doute que si les mêmes, à des âges parfois très avancés, continuaient à faire des razzias répétées dans ce mécénat, probablement que les jeunes trépigneraient plus bruyamment pour entrer dans la caverne d'Ali Baba.

Voilà enfin pourquoi cette deuxième commission, où les abonnés à la subvention ont tant d'appuis, est si contestable. Voilà probablement pourquoi Langmann n'a pas décoléré. L'unique mesure équitable serait de supprimer cette 2^e commission, ne serait-ce que pour régénérer le tissu cinématographique français. Certes, ce tissu est déjà bien aéré, avec de nombreux entrants chaque année. Mais pourquoi ne pas l'ouvrir plus encore, en transférant l'enveloppe de la 2^e commission à la première, avec de grosses miettes laissées à la 3^e et à la 4^e ? Il est peut-être temps de dire que le roi est nu.

La règle d'un jeu assaini devrait être la suivante : au vu du premier film, qui mérite (pourquoi pas)

d'être soutenu financièrement, se devine le talent du réalisateur. Il n'est pas nécessaire d'évoquer Welles, Spielberg ou Coppola pour valider la théorie. Qu'on se souvienne encore de Chabrol signant *Le Beau Serge*, Godard *À bout de souffle*, ou Truffaut *Les 400 Coups*. Au vu de ces premiers films, leurs producteurs ont la possibilité soit de poursuivre avec eux, soit de les abandonner. Les distributeurs agissent de même. Après un premier film, en tout cas après le second, un professionnel, qu'il soit producteur ou distributeur, sait à qui il a affaire. Il sait si le réalisateur fabrique des films destinés à un public large ou restreint. Si le producteur n'est pas capable de cette expertise, c'est qu'il s'est trompé de métier. Quand Clouzot signe *L'assassin habite au 21*, les professionnels peuvent d'emblée noter que ce réalisateur a un potentiel. Le bon expert n'a même pas besoin de voir un film terminé. Ainsi, visionnant par politesse un premier montage de *Lock, Stock and Two Smoking Barrels*, premier film de Guy Ritchie, Tom Cruise sort de la salle durant la projection, appelle en urgence un ami distributeur et préconise à son interlocuteur l'achat immédiat des droits pour les États-Unis.

C'est aux professionnels qu'il revient d'évaluer la plus-value dont sont porteurs ces auteurs-réalisateurs, puis de leur affecter le budget adapté pour, lors de leur deuxième film, libérer le potentiel. Si le réalisateur, une fois aidé, ne trouve pas son public ou bien un public de niche, étroit par définition, et qu'il s'y cantonne par choix personnel, il reviendra à son producteur d'apprécier si le jeu en vaut la chandelle et de lui confier dès lors un budget adéquat à la cible visée.

Telle devrait être la règle de navigation gouvernant l'attribution de l'avance sur recettes, dans le scénario où l'on estime qu'elle doit être maintenue. L'avance sur recettes n'est pas un instrument financier parmi d'autres permettant de faire des films dans de meilleures conditions économiques. L'avance sur recettes est avant tout un extraordinaire privilège économique, en ce sens que ses bénéficiaires sont en nombre très limité et que, pour être captées, les ressources en jeu font l'objet d'un intense lobbying auprès des membres des commissions.

Passé son premier film, éventuellement un deuxième, un auteur-réalisateur ne devrait plus jamais pouvoir concourir à une dotation financière, non remboursable dans les faits, sorte d'énorme bourse d'études confiée à un étudiant préparant sa thèse. Que des réalisateurs archidotés financièrement, avancés en âge et multi-lauréats au guichet de l'avance, puissent continuer à emporter le morceau au nez et à la barbe d'autres réalisateurs démontre que le mécanisme tel qu'instauré en 1960 est dévoyé.

Tout indique qu'aujourd'hui l'avance est en grande partie dans les mains de maquignons qui, pour un grand nombre d'entre eux, n'ont d'autres objectifs que la captation de cette manne qui leur permettra de combler momentanément leurs trous de trésorerie. Si l'on se souvient de l'objectif primitif fixé à l'avance sur recettes, celui-ci a manifestement été détourné. Au vu de son fonctionnement, l'avance sur recettes (2^e commission) participe de cette société de connivences et d'opacité que l'on retrouve à tous les étages de la société française. Les conflits d'intérêts y sont permanents, le seul y échappant probablement étant le président de l'avance, encore qu'un président devenu par la suite exécrationnable réalisateur miraculeusement doté d'une avance astronomique ait créé

un fâcheux précédent. Le paritarisme supposé du 2^e collège est un décor « Potemkine ». À voix haute, Thomas Langmann a dénoncé une réalité connue de tous et couverte par l'omerta du milieu. Avec l'avance sur recettes (2^e commission), le cinéma français apporte sa pierre à la société de défiance dont Pierre Cahuc dresse le bilan calamiteux.

Notes

1. *Dernières publications de l'auteur* : Le Modèle suisse. Pourquoi ils s'en sortent beaucoup mieux que les autres, Perrin, 2008, réédition Tempus, 2011 ; Enquête sur la formation des élites, Perrin, 2011, préface Jean-Charles Pomerol ; Le Dernier verrou. En finir avec le Conseil national des universités, The Media Faculty, 2012.

2. Cf bibliographie

Bibliographie

ALGAN Y. ; CAHUC P., *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Rue d'Ulm, 2007.

LA GESTION DES DROITS D'AUTEUR

Pascal Rogard

Directeur général de la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD)

La SACD collecte chaque année un peu plus de 200 millions d'euros, dont un tiers provient du théâtre et du spectacle vivant, et les deux autres tiers de l'audiovisuel, du cinéma et de la fiction radio. La SACD perçoit l'argent auprès des diffuseurs et le répartit entre les auteurs.

La rémunération des auteurs

La SACD a été créée par Beaumarchais en 1777. C'est la plus ancienne société d'auteurs au monde. À l'époque, les auteurs n'étaient pas rémunérés proportionnellement aux recettes d'exploitation et avaient, en face d'eux, un monopole des comédiens. Beaumarchais, auteur extraordinaire, mais aussi homme d'affaires redoutable, a réuni lors d'un souper quinze des auteurs les plus en vue à Paris. Il leur a dit : « *Unissons-nous et, monopole contre monopole, dictons nos tarifs et obtenons une rémunération proportionnelle aux recettes d'exploitation.* » Le principe de cette rémunération a été inscrit dans la loi Le Chapelier sous la Révolution française. Le débat sur les droits d'auteur pendant la Révolution française était exactement le même qu'aujourd'hui. À l'époque, la problématique était de savoir comment donner un droit à l'auteur et assurer la protection de ce droit. Auparavant, nous étions sous un système de copyright, dans lequel les droits appartenaient aux éditeurs. De ces débats sont nés le droit d'auteur, la rémunération proportionnelle et le droit moral.

Parallèlement la question a été de savoir comment assurer l'accès du public aux œuvres, et c'est ainsi que

le droit d'auteur a été limité dans sa durée. La problématique, qui est aujourd'hui un peu celle d'Internet, est de trouver le moyen à la fois de protéger le droit d'auteur et de faire en sorte que les œuvres soient disponibles pour le public le plus large possible. Quand la musique enregistrée s'est développée, la SACD n'a pas voulu la prendre à son répertoire ; c'est ainsi qu'a été créée la Sacem. La grande différence entre les deux est que la SACD n'est composée que d'auteurs, alors que la Sacem est une société plus commerciale puisqu'elle regroupe aussi les éditeurs de musique (donc les producteurs). C'est comme si, à la SACD, il y avait non seulement des auteurs, personnes physiques, mais aussi des représentants de sociétés commerciales, autrement dit des producteurs de cinéma.

Les documentaristes quant à eux ont créé la SCAM (Société civile des auteurs multimédia), qui est la troisième grande société d'auteurs, en septembre 1981.

Le rôle de la SACD est de négocier des contrats avec ceux qui assurent la diffusion des œuvres : les théâtres, les chaînes de télévision et les opérateurs de télécommunications au titre de l'ADSL. Ces contrats peuvent être communs avec les autres sociétés d'auteurs (Sacem et SCAM, ADAGP) ou propres à la SACD (Canal+).

Après avoir perçu ces sommes, la SACD les répartit différemment selon les répertoires. Elle reverse, par exemple, au dramaturge l'argent qu'elle a perçu auprès du théâtre. Dans le cas d'un auteur de cinéma, elle perçoit l'argent auprès de l'audiovisuel – les chaînes de télévision –, qu'elle répartit ensuite en fonction de barèmes négociés par les auteurs eux-mêmes. S'agissant des œuvres audiovisuelles, on ne rémunère pas de la même manière celles qui sont diffusées à 19 h 30 ou à 20 h 30 et celles qui sont programmées au milieu de la nuit ou le matin. Dans la fixation des barèmes, l'idée de mutualisation peut être présente, de la même manière qu'on peut distinguer le cas des unitaires de celui des séries.

La gestion collective a montré son intérêt et sa force pour rémunérer les ateliers d'écriture, par exemple. Quand vingt ou trente auteurs créent une œuvre – en général des séries –, il est plus simple de passer par la SACD pour assurer une rémunération proportionnelle à chacun. Les auteurs se mettent d'accord entre eux et remplissent un bulletin de déclaration avec leur pourcentage pour atteindre au final 100 %.

Ainsi, chaque fois qu'une œuvre est diffusée à la télévision, et grâce à la SACD, les auteurs ont l'assurance d'être rémunérés. Ils peuvent aussi bénéficier d'une autre rémunération laquelle peut passer par les producteurs, mais souvent elle n'est réelle qu'après amortissement.

En général, les auteurs dans le cinéma peuvent percevoir deux rémunérations : une rémunération proportionnelle, comme le prévoit la loi, sur l'ensemble des recettes d'exploitation, qui est très faible ; et une rémunération supplémentaire après amortissement. Mais pour calculer la somme après amortissement, encore faut-il que les producteurs rendent leurs comptes et que ceux-ci soient justes. Après trois ans de débat au CNC, un accord a été trouvé pour déterminer le calcul du coût d'un film et définir ce que sont les recettes d'exploitation. Les producteurs ont également accepté d'être régulièrement audités par des experts indépendants nommés par le CNC.

La SACD, en organisant une gestion collective, se rémunère directement auprès des diffuseurs et reverse l'argent aux auteurs en se passant de tout autre intermédiaire.

Chaque auteur acquiert une part du capital de la société et en devient membre. En fonction des recettes générées par ses œuvres, un membre peut devenir sociétaire adjoint, puis sociétaire. Les sociétaires ont 100 voix à l'assemblée générale, et les simples membres ont 1 voix. Ces distinctions sont logiques dans la mesure où si la SACD rassemble près de 52 000 auteurs, seuls 6 000 à 7 000 auteurs actifs perçoivent des rémunérations par son intermédiaire.

La cotisation de base est de 50 euros, puis un pourcentage suivant les répertoires et suivant les actions, situé entre 8 % et 12 % (1).

Les actions sociales de la SACD

La SACD aide les créateurs qui sont en difficulté, et en particulier les plus âgés. Les carrières des créateurs sont souvent, à l'instar de celles des artistes, en dents de scie. Même les auteurs de renom peuvent connaître une période de notoriété pendant laquelle ils gagnent beaucoup d'argent, avant de vivre des moments plus difficiles et chaotiques. La Société est un point d'appui pour eux, à la fois par cette action sociale et par une activité de conseil juridique. En 2004, un pôle dédié à la réception et à l'écoute des auteurs a été créé.

Le système de retraite

Les auteurs peuvent aussi désormais compter sur un système de retraite plus performant. Après la réforme entreprise par le gouvernement de Jean-Pierre Raffarin, les cotisations de retraite complémentaire des auteurs ont doublé en

l'espace de trois ans. Outre les cotisations des auteurs, les producteurs ont mis en place un précompte et financent une partie des cotisations de retraite (2 % pour les producteurs, 6 % pour les auteurs). Ce nouveau régime est venu combler de nombreuses défaillances : la SACD versait naturellement les cotisations de retraite à prélever sur les rémunérations qui transitaient par elle ; en revanche, les auteurs n'avaient pas toujours le réflexe de régler eux-mêmes leurs cotisations de retraite qu'ils devaient normalement prélever des rémunérations versées directement par les producteurs.

Le régime de financement du cinéma en France

Le régime de financement du cinéma moderne est né après-guerre avec les accords Blum-Byrnes. Les Américains, qui, avec le plan Marshall, finançaient la reconstruction française, ont obtenu de mettre fin au régime de contingentement de leurs films en France. Ils ne pouvaient alors diffuser en version française que trente ou quarante films. Et le contingent a été remplacé par des quotas à l'écran, qui existent toujours dans le texte mais que personne n'applique plus.

À l'époque, le cinéma français s'est mobilisé, des manifestations ont eu lieu – avec Gabin, Michèle Morgan, etc. –, à l'issue desquelles un compte de soutien a vu le jour, financé par une taxe sur les exploitants. L'idée était ingénieuse car, en taxant les exploitants, il s'agissait de taxer en particulier le cinéma américain, qui allait devenir fort : à l'époque, une cinquantaine de productions hollywoodiennes avaient été mises à l'écran dans les salles françaises, alors que, avec la reconstruction et les difficultés de l'après-guerre, le cinéma français n'était pas en mesure de produire de nouveaux films. Pendant ses premières années d'existence, le compte de soutien n'a aidé que la production. Au fur et à mesure, les financements ont aussi concerné l'exploitation, la rénovation des salles et la distribution.

En 1985, Jack Lang a réalisé une véritable révolution : il a imposé une taxe sur la télévision. Juste avant la privatisation de TF1, les télévisions ont dû contribuer à hauteur de 4,5 % de leur chiffre d'affaires au financement du compte de soutien. Cette révolution a permis d'augmenter le budget du cinéma – puisque la taxe télé s'ajoutait à celle pesant sur les salles – et de créer une section audiovisuelle pour financer la création audiovisuelle (téléfilms, séries et documentaires) au sein du compte de soutien. Le gouvernement de Jacques Chirac a porté le taux de cette taxe à 5,5 % dès 1987, montrant par là à quel point l'objectif de financement de la création pouvait dépasser les clivages politiques. Le compte de soutien a ainsi vu son budget augmenter considérablement, puisque toutes les chaînes de télévision, y compris les chaînes publiques, devaient payer 5,5 % de leur chiffre d'affaires pour financer le CNC.

Aujourd'hui, le système couvre également le secteur de la vidéo, physique et numérique, et également les opérateurs de télécommunications par le biais de ce qu'on appelle la TST ⁽²⁾, laquelle rapporte 200 millions d'euros et qui est prélevée au titre de la partie audiovisuelle de leurs activités. En outre, une réflexion est en cours pour envisager une mise à contribution de Google.

Le CNC peut mobiliser deux types de soutiens : des soutiens automatiques, qui représentent un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé (pour les exploitants, les producteurs, les distributeurs) et des soutiens sélectifs (exemple de l'avance sur recettes, qui juge si un film est bon ou pas). Les soutiens automatiques sont en général dégressifs afin de favoriser une redistribution des ressources (étant précisé que les Américains et les chaînes de télévision sont exclus du système de redistribution). Vous percevez toujours un peu de soutien, mais si vous pouvez percevoir 130 % de la taxe générée sur les premières recettes, vous n'en aurez plus que 60 % ou 50 % sur les recettes plus élevées.

On parle de risque, les entrées n'étant concentrées que sur quelques films. Sur les 200 films qui sortent

chaque année, on peut estimer que seuls 20 ou 25 vont réaliser un nombre d'entrées conséquent. Les pouvoirs publics, avec les professionnels, ont aussi intelligemment remis une partie de l'argent disponible pour financer la diffusion et permettre la numérisation des salles. L'enjeu pour les années à venir est de faciliter le redéploiement des aides provenant notamment des ressources prélevées sur les opérateurs de télécommunications vers un soutien aux plateformes numériques. Si les plateformes situées en France ne sont pas aidées, elles iront s'installer à Londres, en Irlande, au Luxembourg, grâce à la porosité européenne et aux possibilités de délocalisation. Internet oblige à avoir une politique commune.

Ce qui se passe en Europe se passe aussi aux États-Unis. Apple a réussi à contourner la Californie en opérant des liens fiscaux avec le Nevada, par exemple. Ces grands géants, qui ont une bonne connaissance de l'économie d'Internet, excellent de manière plus redoutable encore dans le domaine de l'optimisation fiscale.

Les porteurs de risques

Au cinéma, ce sont les producteurs, mais surtout les réalisateurs qui se battent pour que leur film se fasse. Le risque principal est que le film ne soit pas réalisé. Il arrive que des gens passent trois ans à essayer de monter un film qui, au final, ne se fait pas, un peu à la manière d'un château de cartes. Les producteurs, sauf exception, sont désargentés, à l'instar des promoteurs immobiliers : ils préventent, donc ils vendent du rêve. Ils vont vendre du rêve au public, mais ils doivent préalablement vendre du rêve aux investisseurs. S'ils arrivent à obtenir un financement de Canal+, mais que, pour un budget élevé, ils ne disposent pas d'une chaîne gratuite et en clair, alors tout peut s'écrouler. Grâce à ce système de financement – les obligations des chaînes, le système de financement par le CNC –, le risque dans le cinéma est nettement moindre maintenant qu'il ne l'était il y a trente ou quarante ans, où tout le risque reposait soit sur le producteur,

soit sur le distributeur en salles. L'activité la plus risquée reste aujourd'hui la distribution en salles : vous pouvez perdre non seulement l'à-valoir que vous avez engagé pour avoir les droits de faire sortir le film en salles, mais vous pouvez aussi perdre vos frais de publicité, etc. L'idéal au cinéma est le petit film qui explose, comme *Une séparation*, le film iranien. Un film à petit budget, le bouche-à-oreille qui agit, la combinaison s'élargit et, à l'arrivée, les résultats sont formidables. Mais l'aventure du cinéma fait rêver, en contraste d'ailleurs avec la production télévisée. Dans la production audiovisuelle, les producteurs fabriquent, bénéficient du compte de soutien ; les chaînes financent très largement les œuvres. Le risque est beaucoup plus limité. À la télé, si un film n'a pas bien marché, ou bien marché, certains professionnels le savent, mais il n'y a pas d'image, pas de mémoire. Tandis qu'un film qui a été un échec total, tout le monde s'en souvient. Et les réalisateurs savent très bien qu'un grand succès leur donne le droit de refaire un film. L'angoisse du réalisateur est analogue à celle du gardien de but au moment du penalty : vais-je réussir à faire mon film ? Beaucoup de cinéastes, même les plus grands, ont été un jour ou l'autre confrontés à l'impossibilité de réaliser un de leurs projets. C'est une activité complexe, où les surprises sont nombreuses. C'est le cas de *Trois hommes et un couffin*, qui devait être un film de télévision. Bien que les télévisions l'aient refusé, le producteur, Jean-François Lepetit, est parvenu à monter et à sortir ce film au cinéma, dont il a constitué un des plus gros succès à l'époque en France. Le passage par la salle donne soit le coup de grâce, soit l'onction suprême en permettant d'accéder au statut de stars nationales. Omar Sy, qui était surtout connu pour son rôle dans le *Grand Journal* de Canal +, et Dany Boon, avec *Bienvenue chez les Ch'tis*, ont connu un phénomène identique.

L'ensemble du système réussit à assurer la mutualisation des risques. Le principal risque étant que le film dérape du point de vue des coûts. La plus belle illustration est *Don Quichotte*, dont le tournage a fait l'objet d'un making-off. On y voit le producteur à l'agonie ; tout part dans tous les sens et s'aggrave

petit à petit : il y a un orage, une inondation qui ruine le décor... À Hollywood, il y a aussi des dérapages : *Cléopâtre*, *Les Portes du paradis*, etc. C'est pour cela que les gens ne tournent pas. Il faut que le réalisateur non seulement ait du talent, mais qu'il soit capable de contrôler la dépense, les budgets, etc. Réaliser un film revient à diriger une entreprise de 300 personnes. Avec des personnalités exceptionnelles qui font tout, comme Claude Lelouch. Il est capable de produire ses films, de les réaliser, de les diffuser, et sait que, s'il a la carte pour les budgets, il va faire un film à gros

budget ; mais il est également capable de tourner un film à 500 000 euros.

Notes

1. Voir le rapport de la SACD sur son site Internet (www.sacd.fr)
2. TST, taxe sur les services de télévision.

4.

Études

■ Pierre Martin

Histoires d'assurance au cinéma

■ Steve Blank

Financement du cinéma à Hollywood et gestion des risques

■ Claude Forest

L'industrie du cinéma en Afrique : problématique générale et exemple nigérian

HISTOIRES D'ASSURANCE AU CINÉMA

Pierre Martin

Agrégé d'histoire, docteur en histoire

Wall Street d'Oliver Stone (1987) ou Margin Call de J. C. Chandor (2011) montrent le cynisme d'une finance qui tient le haut de l'affiche sur le grand écran comme dans la réalité. L'assurance au cinéma est en général cantonnée aux seconds rôles, et à peu près systématiquement tournée en dérision. Sans doute parce que l'assurance, perçue de ce côté-là de la caméra comme ennuyeuse, n'a pas encore trouvé son scénariste. Nous nous proposerons de dégager trois types de personnages (et de métiers de l'assurance) à partir d'une sélection filmographique anglo-saxonne.

Le prospecteur : *Fool Coverage* (1952)

Les Américains aiment se moquer des travers de la société de consommation, ce stade ultime de la croissance économique (Rostow, 1960) qu'ils sont les premiers à avoir atteint. À ce titre, le dessin animé de la Warner Bros. intitulé *Fool Coverage* (littéralement « couverture complète », ce que l'on pourrait traduire par « assurance tous risques ») est un petit bijou. Daffy Duck le canard est un vendeur d'assurance qui s'introduit dans la maison d'un client campé par Porky le cochon naïf. Coiffé d'un canotier, Daffy Duck entend par tous les moyens lui faire signer une police d'assurance lui garantissant le versement d'un dédommagement mirobolant d'un million de dollars

pour le cas où il aurait... un œil au beurre noir. Notre commercial lit les (nombreuses) clauses restrictives au client... à qui il prend soin de mettre un casque l'empêchant de les entendre. Le cochon refuse pourtant de souscrire, arguant qu'il n'a jamais eu d'accident chez lui. L'assureur s'essaie alors malhonnêtement à lui démontrer cette vérité statistique : on est surexposé au risque domestique. Hélas ! les pièges se retournent contre Daffy Duck, qui arrache pourtant *in fine* la signature de son client. C'est à ce moment-là qu'il rappelle les clauses (très) restrictives conditionnant la garantie. L'œil au beurre noir doit ainsi résulter du passage dans la maison de l'assuré d'un troupeau d'éléphants entre 15 h 55 et 16 heures le 4 juillet pendant un orage..., ce qui bien évidemment se réalise. L'assureur malhonnête a rajouté à *la main* la clause « et du passage d'un bébé zèbre » : ce dernier traverse alors le salon par la magie du dessin animé. Porky réclame donc son million de dollars. Caricature

du prospecteur d'assurance, on en convient. Garanties invraisemblables et clauses d'exclusion maximales et sinistralité volontaire composent à gros traits le portrait d'un assureur d'autant plus comique qu'il s'agit d'un personnage de pure fiction. Les spectateurs américains, et occidentaux en général, reconnaîtront néanmoins le personnage éternel du colporteur prêt à tout pour vendre son produit. L'immatérialité illusoire du produit d'assurance participe facilement du comique.

L'inspecteur : *To Catch a Thief* (1955), *The Curse of the Jade Scorpion* (2001)

Alfred Hitchcock livre un chef-d'œuvre lorsqu'il sort *To Catch a Thief* (*La Main au collet*) en 1955. Tout, dans la narration, semble accuser John Robie (Georges Robert, dans la version française), alias *le Chat*, un Arsène Lupin retiré des affaires malhonnêtes, joué par Cary Grant. Pour confondre le véritable voleur de bijoux, assurés par le Lloyd's de Londres, il met en place un piège avec la complicité active de la police française et d'un inspecteur de la société d'assurance. À vrai dire, le vénérable employé de Lloyd's est fort inquiet de risquer les belles pièces de ses clients. Pour le convaincre, Georges Robert le reçoit dans sa maison de Saint-Paul-de-Vence. Comme brevet de civisme, il argue de son passé de résistant, ce qui amène ce dialogue savoureux :

L'INSPECTEUR – Comme résistant, avez-vous tué beaucoup de personnes ?

GEORGES ROBERT – Quatre-vingt-douze. Mais ils n'ont pas coûté cher à votre compagnie. Aucun d'eux n'était assuré sur la vie.

Le rusé Georges Robert vient pourtant à bout des réticences de l'inspecteur d'assurance qui accepte de mettre volontairement en péril les biens assurés de

ses clients. Un bal masqué sera organisé avec des personnalités richement parées de bijoux, et on en fera une large publicité pour attirer le voleur dans le piège, puisque, tout comme Georges Robert, des policiers déguisés seront mêlés aux participants. Pour clore la discussion, Georges Robert, désintéressé de la protection des biens assurés, interroge l'inspecteur sur la quintessence de l'assurance :

GEORGES ROBERT – Qu'est-ce que l'assurance ? Un jeu ?

L'INSPECTEUR – Disons plutôt : un pari.

Le malfrat, une jeune femme, est confondu, Georges Robert innocenté, et les biens sont finalement retrouvés. Il n'y a donc ni aléa moral (l'assurance ne paiera pas) ni dol (l'assuré n'a pas cherché à faire volontairement voler le bien assuré). Notre inspecteur d'assurance peut donc considérer le sinistre clos sans que le Lloyd's ait à dédommager personne.

Woody Allen sort en 2001 *The Curse of the Jade Scorpion* (*Le Sortilège du scorpion de jade*), une comédie qu'il a jugée très sévèrement après coup. Située dans les années 1940, elle présente comme personnage principal C. W. Briggs (interprété par Woody Allen), inspecteur exceptionnel de la compagnie d'assurance North Coast. Aucune expertise ne lui résiste : il repère infailliblement la fraude à l'assurance. Ses méthodes intuitives comme sa tenue le rapprochent de l'inspecteur (de police) Columbo : coiffé d'un feutre mou, portant une cravate à rayures, il se dit « *diplômé de l'auto-école* », etc. Sa notoriété a été définitivement assise le jour où il a retrouvé un Picasso caché dans un télescope, « *mais, commente-t-il, c'étaient des cubes, et j'ai mis deux heures à trouver le nez* ». Il est cependant mal vu par le nouveau directeur de la société. Jugeant ses méthodes archaïques, il le flanque donc d'une ravissante collègue, maîtresse et envoyée officieuse du directeur, chargée de lui démontrer la supériorité de méthodes scientifiques et modernes d'investigation. Mais le scénario bien huilé s'enraye. Les deux inspecteurs d'assurance sont hypnotisés par le magicien Voltan qui utilise Briggs à son insu pour des cambriolages chez des assurés de

North Coast. Il vole des clients sous hypnose la nuit... et enquête « dégrisé » le jour sur les sinistres. Ce qui aurait pu déboucher sur un cas de schizophrénie, voire une tragédie grecque, bascule dans la comédie au moment où Voltan, en prononçant le mot « Madagascar », pousse soudainement la délicieuse inspectrice d'assurance à succomber au charme de son collègue. Décontenancé par cette jeune femme qui le méprisait et le couvre à présent de baisers, l'inspecteur d'assurance jusque-là obnubilé par ses expertises confesse : « *Si je meurs pendant l'acte, que l'embaumeur laisse ce sourire sur mon visage...* »

Selon un bréviaire de l'assurance, « *l'inspecteur est un homme de terrain, appelé à se déplacer constamment, en contact permanent avec les intermédiaires et les assurés les plus importants* » (Landel et Charre-Serveau, 2000). Hitchcock fait un portrait à la fois daté (l'assurance n'est plus le privilège de la gentry britannique) et intemporel de l'inspecteur d'assurance, soucieux de la sûreté des biens de son portefeuille et de ses clients. Woody Allen démontre que l'inspecteur d'assurance possède un esprit « ultra-rationnel » et débusque toujours la fraude à l'assurance... De fait, Briggs engoncé dans son costume sévère coïncide avec l'image que l'opinion commune a de l'« assureur ». Comique et séducteur malgré lui, il gagne en humanité.

Le rédacteur : *The Crimson Permanent Assurance* (1983)

Les Monty Python sont un groupe d'humoristes, pour la plupart anglais, qui s'est tourné vers le cinéma dans les années 1970. Très novateurs en leur temps, ils sont à la télévision et au cinéma britanniques ce que les Nuls et Alain Chabat (qui leur reconnaît une dette) seront sur les écrans français. Ils sont également « très anglais » par leur sens de l'humour à froid et leur aptitude à dénoncer les travers de la « *business machine* » : télévision commerciale, société de consommation ou... fonctionnement d'une société d'assurance.

Ce qui ne devait être qu'un sketch devient une séquence de l'ultime volet de leur trilogie (*Monty Python's The Meaning of Life*, 1983), pour enfin accéder au rang de pièce autonome sous la forme d'un court-métrage réalisé par Terry Gilliam et intitulé *The Crimson Permanent Assurance* (1983). Comme toujours chez ces réalisateurs, l'histoire est a priori totalement loufoque. La première scène se passe dans un bureau ou plutôt un pool de mécanographes ; seul le titre du film permet de savoir que nous sommes dans une société d'assurance. L'action se situe au Royaume-Uni dans les années 1980 (d'après les costumes). Les salariés souffrent. Manifestement épuisés, ils effectuent machinalement un travail répétitif et coordonné..., ce qui permet au cinéaste, le temps d'une scène, de faire basculer l'histoire dans les cales d'une galère où les rédacteurs rament sous le fouet. Les employés d'assurance, tous assez âgés, affublés de vêtements surannés, œuvrent sous la surveillance de jeunes managers impeccablement « *british* », absorbés dans la lecture de statistiques dont ils ne s'extraient que pour lancer des regards pleins de morgue à leurs subalternes. Un événement perturbateur survient alors. Sur l'initiative du « doyen », les employés se révoltent, s'emparent des dirigeants qu'ils enferment dans le coffre de la société, arrachent les pales des ventilateurs pour en faire des sabres, prennent possession de l'immeuble jusque sur le toit transformé en grande hune et décident de larguer les amarres. Le pâté de maisons se détache du sol et vogue désormais sous pavillon pirate (une tête de mort sur fond de graphe statistique). Cap sur la capitale de la haute finance, qui apparaît sous la forme d'une forêt de gratte-ciel en verre qui brille à l'horizon. Bien petit, le « vaisseau » poursuit vaillamment sa route et se lance à l'attaque des sièges des « conglomérats ». Les blocs de tiroirs deviennent des pièces d'artillerie de marine qui percent les parois de verre des sièges des firmes, prélude à un abordage en règle... Ce conte, dont la qualité première reste indubitablement le comique, autorise de multiples exégèses. Nous en choisirons une parmi les nombreuses analyses que proposeraient des spécialistes d'histoire du cinéma. La fin des années 1970 voit la crise du fordisme dans les pays développés occidentaux. Les

Trente Glorieuses apparaissent alors rétrospectivement comme les années de l'apogée de la « *convention keynésienne de plein emploi* » (Baverez et al, 1986). Les salariés, singulièrement ceux des entreprises d'assurance, bénéficiaient d'un emploi à vie, de salaires élevés et indexés sur le coût de la vie et d'assurances sociales importantes : tout cela permettait d'accepter la déqualification du travail comme de plébisciter le capitalisme qui n'avait jamais autant rémunéré le travail. La crise révélée par le choc pétrolier de 1973 peut donc se résumer en un mot : stagflation. Un mélange inédit d'inflation et de récession, qui ampute la rémunération du capital et compromet la rentabilité des firmes comme il rend parallèlement obsolète l'indexation des salaires sur les prix. Le remède à cette crise passe par la remise en question du précédent « compromis fordien » au profit de recettes néolibérales : c'est le sens de l'élection de Margaret Thatcher au Royaume-Uni en 1979. La Dame de fer entreprend un démantèlement de l'État providence, qui n'est que le prélude à la revanche des actionnaires et d'un capitalisme « actionnarial » soucieux de retour sur investissement. Adieu la révolution managériale et le partage de la valeur ajoutée ! Place à la performance individualisée et à un partage de la valeur ajoutée plus favorable au capital. Comme l'écrivait récemment l'économiste Robert Boyer, « *de fait, à partir des années 1980, c'est la stratégie d'internationalisation des grandes entreprises qui va l'emporter et induire une remise en cause du compromis salariés-entreprises : l'objectif canonique devient la compétitivité des firmes qui exige modération salariale et intensité du travail pour les salariés...* » (Boyer, 2011). C'est tout à fait ce que décrit *The Crimson Permanent Assurance*, en forçant le trait. Les salariés déqualifiés sont usés par le

« travail en miettes ». De jeunes cadres convaincus de l'impératif productif les surveillent dorénavant et s'inquiètent dans la presse économique des tendances d'un « marché » qui dicte désormais sa loi. La révolte des salariés contre leurs jeunes chefs est celle d'un monde en cours de démantèlement. Les cibles finales apparaissent alors : la dictature du court terme honnie par le drapeau pirate qui biffe un tableau statistique, le nouveau pouvoir capitaliste financiarisé pris d'assaut par des salariés excédés.

Ce rapide travelling aura permis de dénicher quelques images amusantes du prospecteur, de l'inspecteur et du rédacteur d'assurance. Des plans qui grossissent la focale sur des métiers de l'assurance rendus risibles, voire irrésistibles, pour le plus grand plaisir du spectateur. Tant pis si la réalité scientifique en est fort éloignée...

Bibliographie

- BAVEREZ N. ; REYNAUD B. ; SALAIS R., *L'Invention du chômage*, Paris, PUF, 1986.
- BOYER R., *Les financiers détruiront-ils le capitalisme ?*, Economica, 2011
- LANDEL J. ; CHARRE-SERVEAU M., *Lexique des termes d'assurance*, article « Inspecteur », Paris, Ed L'Argus, 2000, p. 213
- ROSTOW W. W., *Les Étapes de la croissance économique. Un manifeste non communiste* (1960), Paris, Seuil, 1962 ; Economica, 1999.

FINANCEMENT DU CINÉMA À HOLLYWOOD ET GESTION DES RISQUES (I)

Steve Blank (2)

Enseignant, universités Stanford et Berkeley

Cette année, l'industrie cinématographique a généré 30 milliards de dollars de revenus au box-office (dont un tiers aux États-Unis). Cependant, ses revenus ont totalisé 87 milliards de dollars. D'où proviennent les 57 milliards restants ? Ils proviennent de sources dont les studios affirmaient autrefois qu'elles provoqueraient la disparition de leur métier : la télévision à la carte (pay-per-view), les chaînes de télévision par câble et satellite, la location de vidéos, les ventes de DVD, les abonnements en ligne et les téléchargements numériques.

L'industrie cinématographique et le progrès technologique

L'industrie musicale et cinématographique s'est toujours trompée en se plaignant que les nouvelles plateformes et les nouveaux canaux mettraient un terme à ses activités. Dans chaque cas, la nouvelle technologie a créé un nouveau marché bien plus important que son impact sur le marché existant.

- Années 1920 : l'industrie du disque se plaint de l'avènement de la radio. Avec pour argument que la radio est gratuite et qu'il est impossible de concurrencer un produit gratuit. Personne n'achèterait plus de disques.
- Années 1940 : les studios cinématographiques sont contraints de désinvestir de leur canal de distribution – ils détenaient plus de 50 % des cinémas aux États-Unis. « Tout est fini », se plaignent les studios. En fait, le

nombre d'écrans de cinéma est passé de 17 000 en 1948 à 38 000 aujourd'hui.

- Années 1950 : la télédiffusion est gratuite, la menace vient de la télévision par câble. Les studios affirment que le contenu de leur télévision « gratuite » ne peut pas concurrencer celui de la télévision « payante ».
- Années 1970 : les magnétoscopes risquent de sonner le glas de l'industrie cinématographique. L'industrie et son groupe de pression, la MPAA (*Motion Picture Association of America*), luttent contre cette nouvelle technologie en se servant de l'hyperbole de la « fin du monde ». Dans les faits ? Après le lancement des magnétoscopes, les revenus des studios sont montés en flèche. Grâce à ce nouveau canal de distribution, les locations de films à domicile ont dépassé les ventes de tickets de cinéma.
- 1998 : la MPAA fait pression sur le Congrès pour voter le *Digital Millennium Copyright Act* (DMCA), rendant « illégale » la réalisation d'une copie numérique d'un DVD que vous avez acheté.

- 2000 : les enregistreurs vidéo numériques (DVR) tels que TiVo, permettant au consommateur d'éviter de visionner la publicité, sont accusés de marquer la fin de l'industrie télévisuelle. Or les DVR ont relancé l'intérêt pour la télévision.

- 2006 : les diffuseurs intentent (et perdent) un procès contre Cablevision pour empêcher le lancement par cette société d'un DVR avec serveur virtuel à l'attention de ses clients.

- Aujourd'hui, c'est Internet qui va provoquer la faillite des studios. Cela vous rappelle-t-il quelque chose ?

Pourquoi l'industrie cinématographique se trompe-t-elle si souvent ? Et pourquoi poursuit-elle son combat contre les nouvelles technologies ?



Innovation technologique

L'industrie cinématographique est née avec une seule norme technique – le format 35 mm – et elle a distribué son contenu par un seul canal durant des décennies : les cinémas (détenus jusqu'en 1948 par les studios). Depuis soixante-quinze ans, les studios doivent s'adapter à des technologies qui modifient leurs plateformes et leurs canaux de distribution. Et l'avènement de chaque nouvelle technologie (câble, magnétoscopes, DVD, enregistreurs vidéo numériques, Internet) a

donné lieu à des combats sans merci. Les studios ont répondu en essayant de contrer la nouvelle technologie et/ou les canaux de distribution par la législation ou devant les tribunaux.

Réglementation et législation

Pourquoi l'industrie cinématographique pense-t-elle que la solution réside à Washington et dans la législation ?

Dans les années 1920, les États ont commencé à censurer les films, et le gouvernement fédéral a également menacé de le faire. Les studios ont appliqué leurs propres autocensure et système de classification interdisant de porter à l'écran le sexe et la politique pendant quarante ans. Désireux de ne plus jamais être dans le camp des perdants d'une bataille politique, ils ont créé la MPAA, groupe de pression de l'industrie. Dès les années 1960, la MPAA est parvenue à exercer une emprise réglementaire (quand une industrie désigne par cooptation les personnes en charge de la réglementer) en recrutant Jack Valenti, qui a mené les efforts de lobbying des studios durant les trente-huit années qui ont suivi. Comble de l'ironie, c'est à cause du talent même de M. Valenti à freiner l'innovation compétitive, que les studios n'ont pu développer leur réactivité, leur vision et leur leadership technologique.

Gestion de l'innovation

L'introduction d'une nouvelle technologie entraîne toujours une rupture sur les marchés existants, surtout pour les propriétaires de contenus ou de droits d'auteur qui vendent à travers des canaux de distribution bien établis. Les acteurs historiques ont généralement des objectifs de court terme et se rendent rarement compte qu'il est possible de gagner plus d'argent sur les nouvelles plateformes et via les nouveaux canaux de distribution. Au sein d'une industrie qui fait face à des évolutions technologiques constantes, les

dirigeants et les conseils d'administration des studios sont entourés d'avocats, de titulaires de MBA et de responsables financiers, mais d'aucune compétence en gestion des situations de rupture. Ils s'en remettent donc au lobbying (budget de 110 millions de dollars par an), aux actions en justice, aux financements de campagnes politiques – je me demande pourquoi le président n'exercera pas son veto à la loi Sopa (Stop Online Piracy Act) – et aux relations publiques. Nouveau comble de l'ironie, les six principaux studios de cinéma disposent d'un extraordinaire laboratoire technologique à la Silicon Valley qui mène des projets sur les droits de diffusion, la vidéo à la demande (VOD), UltraViolet (3), etc. Cependant, ce laboratoire, qui ne bénéficie pas du soutien des directeurs ou des conseils d'administration des studios, est relégué aux oubliettes de la stratégie des studios. Plutôt que d'être des leaders des nouvelles technologies, les studios mènent le bal en matière de procès, de législation et de lobbying. (Imaginez si les 110 millions de dollars annuels consacrés au lobbying étaient investis dans l'innovation de rupture.)

Piratage

Les studios affirment notamment avoir besoin d'une législation pour mettre un terme au piratage. Le fait est que le piratage existe dans toutes les formes de commerce. Les jeux vidéo et les logiciels en sont victimes depuis leur invention. Les épiceries et les magasins de vente au détail le baptisent par euphémisme « pertes ». Les sociétés de cartes de crédit l'appellent fraude.

Or aucun de ces secteurs n'utilise la réglementation aussi souvent que les studios pour résoudre ce problème. Et aucun d'entre eux n'est autant disposé que l'industrie cinématographique à provoquer des dommages à d'autres industries innovantes (magnétoscopes, enregistreurs vidéo numériques, stockage « en nuage » – *cloud storage* – et maintenant Internet). Les studios ne peuvent même pas prétendre que cette législation bénéficie au consommateur. Elle vise uniquement à protéger leurs profits de court terme.

Sopa (4)

Quand des avocats, des titulaires de MBA et des responsables financiers gèrent votre industrie, et quand vos lobbyistes sont d'anciens sénateurs, la connaissance de la technologie et de l'innovation n'est pas l'une de vos principales compétences.

Le projet de loi Sopa (et le blocage DNS (5)) se retrouve sur le devant de la scène lorsqu'une personne affublée du titre d'avocat spécialisé dans la lutte contre le piratage ou les droits d'auteur a plus d'influence que votre responsable des nouvelles technologies. Sopa donne aux entreprises la possibilité sans précédent de censurer la quasi-totalité des sites Internet. C'est comme si quelqu'un volait à votre étalage et comme si Sopa autorisait le gouvernement à fermer votre magasin.

L'histoire montre que le temps et les forces de marché parviennent à créer un équilibre entre les intérêts, que la nouvelle technologie soit un magnétoscope, un ordinateur personnel, un lecteur MP3 ou aujourd'hui Internet. Il est raisonnable pour les tribunaux et le Congrès d'appliquer le principe de prudence avant de restructurer les théories de responsabilité lors du traitement de certains abus de marché, malgré leur ampleur apparente. L'industrie musicale et cinématographique devrait plutôt œuvrer à Washington en faveur d'une législation adaptant la loi sur les droits d'auteur aux nouvelles technologies, puis mener de front la transition vers les nouvelles plateformes. Le ministère américain des Affaires étrangères a défendu à travers le monde la liberté d'Internet. La secrétaire d'État Hillary Clinton a déclaré que « *quand les idées sont bloquées, les informations supprimées, les conversations étouffées et les gens limités dans leurs choix, l'Internet est diminué pour nous tous* » (6). Il est déplorable que le directeur de la MPAA – un ancien sénateur – ait raillé ses propos en se demandant : « *Pourquoi notre censure sur Internet ne peut-elle pas être similaire à celle de la Chine ?* » Nous préférons nous demander : « Pourquoi l'industrie cinématographique n'innove-t-elle pas comme la Silicon Valley ? »

Leçons retenues

- Les studios sont gérés par des responsables financiers qui ne disposent pas des compétences nécessaires pour tirer profit de l'innovation de rupture.
- Les avocats des studios spécialisés dans la lutte contre le piratage et les droits d'auteur exercent une domination sur les spécialistes de la technologie.
- Les studios ne se préoccupent pas des dommages collatéraux tant que ceux-ci optimisent leurs revenus.
- Le lobbying de 110 millions de dollars par an et les dons politiques des studios prennent le dessus sur les objections des consommateurs.
- Les hommes politiques voteront en faveur des intérêts financiers sauf si leur élection est en jeu.

Notes

1. Traduction d'un article paru le 4 janvier 2012 sur le blog de Steve Blank : www.steveblank.com
2. Coauteur de *The Startup Owner's Manual : The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (« *Guide des dirigeants de start-up* »), paru en mars 2012.
3. Plateforme qui offre à chacun la possibilité de se constituer une médiathèque personnelle virtuelle, pour pouvoir regarder des films sur tout support et à tout moment.
4. *Stop Online Piracy Act*.
5. Domain Name Service ou Système de noms de domaine : service qui permet de faire correspondre des noms de domaine compréhensibles par les utilisateurs aux informations techniques des ordinateurs sur lesquels ils fonctionnent.
6. Extrait du discours prononcé par la secrétaire d'État américaine Hillary Clinton, le 8 décembre 2011 à La Haye (Pays-Bas), sur le thème de la liberté d'Internet (accessible en ligne : <http://www.state.gov/secretary/rm/2011/12/178511.htm>).

L'INDUSTRIE DU CINÉMA EN AFRIQUE : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE ET EXEMPLE NIGÉRIAN

Claude Forest

Maître de conférences, université Paris 3-Sorbonne Nouvelle (1)

L'hétérogénéité des situations de l'industrie du cinéma en Afrique prédomine car, hors le hasard géographique, rien de comparable entre les situations nigériane et burkinabée, entre une forte proportion de nations qui n'abritent plus aucune salle de cinéma traditionnelle (Guinée, Liberia, Sierra Leone, Togo, Botswana, Lesotho, Swaziland, Éthiopie, Somalie, Sahara occidental...) et l'industrie florissante de l'Afrique du Sud ou le dynamisme atypique de Nollywood. Dans toute l'Afrique subsaharienne apparaissent de nombreuses difficultés pour étudier finement ces situations contrastées car, pour caractériser une filière industrielle, encore faut-il qu'existe un marché, c'est-à-dire des acteurs (producteurs, distributeurs, exploitants) clairement identifiables. Or, dans une majorité de ces pays, tel n'est plus le cas depuis la fin du XX^{ème} siècle. Il convient ensuite que le cadre de leur activité économique soit légal, or l'économie dite « informelle » règne massivement sur de larges zones du continent et interdit tout recensement sérieux et pérenne. Et lorsque ces conditions sont remplies, même partiellement, pour qu'un recensement existe, encore faut-il qu'il corresponde à une volonté de l'État, et donc que des moyens matériels et humains lui soient affectés pour être correctement mené, caractéristiques qu'il convient de qualifier d'exceptionnelles en ce domaine sur une partie dominante de ce continent.

En sus de ces questions institutionnelles se surajoute celle de la définition même de l'objet d'étude. La diffusion massive d'images animées sur une multiplication de supports, accrue par le passage au numérique de toute la filière dans le reste du monde, rend désormais encore plus malaisée la réponse à des questions apparemment simples telles : qu'est-ce qu'un film ? Qu'est-ce qu'une salle de cinéma ? La pluralité des approches juridiques de par le monde (un film peut encore se définir en France par son support – pellicule en 35 mm ;

sa longueur – plus de 1 600 m ; son enregistrement officiel – avec obtention de visa ; dans la visée d'une diffusion commerciale en salles qui elles-mêmes doivent répondre à des contraintes officielles pour fonctionner) s'avère encore moins transposable dans des pays comme le Nigeria : ne retenir que le format d'enregistrement (la pellicule) conduit à considérer que plus aucun film n'est produit depuis une décennie en Afrique subsaharienne hors l'Afrique du Sud. Mais, alors, comment considérer le millier de longs-métrages nigériens produits annuellement depuis

deux décennies ? Et, à l'ère du basculement à la diffusion numérique, en ces nations sans présence étatique affirmée, comment considérer ces milliers de lieux de diffusion et de partage collectif du spectacle d'images animées qui ne sont pourtant pas des salles possédant une autorisation d'exercice, et où ce ne sont pas des films de cinéma au sens juridique qui sont diffusés ? Et pourtant une pratique sociale perdure, en des formes non encadrées ni toujours recensées, mais bien vivantes.

Le Nigeria, pays le plus peuplé d'Afrique avec 150 millions d'habitants, est souvent cité en exemple dans la production de longs-métrages de fiction – 1 100 à 1 800 chaque année depuis 1992 –, après les années 1980 où le cinéma avait quasiment disparu. Mais ses conditions de production apparaissent, au sens strict, historiquement, juridiquement et techniquement inexportables. De quoi s'agit-il ? Ni plus ni moins que d'un contrôle et d'une régulation du marché, mais de manière illégale, qui ont donné naissance à un nouveau métier, les *marketeurs* (2). En effet, prenant acte de la désintégration du marché du cinéma et de la vidéo comme du désintérêt de l'État nigérian à son égard, au cours des années 1990, les producteurs et distributeurs de vidéos, commerçants qui possédaient la particularité d'appartenir majoritairement à une ethnie dominée, les Ibos, originaires de l'est du pays (l'ex-Biafra), firent le constat que leurs propres productions se voyaient piratées en VCD (*video compact disc*) par... eux-mêmes, s'autoprivant mutuellement des ressources indispensables à la poursuite et au développement de leur activité de producteurs de films. Se réunissant, ils créèrent un cartel qui partagea le marché pirate en deux : toutes les productions venant de l'étranger, à commencer par celles des États-Unis, étaient « librement » copiables par tous. En revanche, les productions nigérianes étaient interdites de piratage par les autres membres de l'entente, chacun étant en retour assuré de l'exclusivité des revenus sur les ventes de ses propres productions. Le marché ainsi régulé devint d'autant plus florissant que la sanction « qui pouvait aller jusqu'à la perte de la vie » (3) était radicale, mais cela permit aussi aux *marketeurs* de s'assurer les recettes,

financières, en appliquant les armes marketing et commerciales connues des producteurs de toutes les autres nations, à savoir mettre du contenu dans les œuvres (nombre de ces productions sont des contes sociaux, fustigent la corruption et les pots de vin, la violence des gangs, etc.) pour accroître le public visé, retrouver une certaine qualité et une diversification à travers une croissance quantitative mondialement citée en exemple.

Moins qu'une industrie cinématographique au sens occidental, la *video industry* de Nollywood (N comme Nigeria) a ainsi constitué un modèle économique unique au monde, fondé sur la diffusion « direct-vidéo » avec peu de projections en salles mais une distribution immédiate sous forme de VCD. Le secteur tire ainsi ses recettes directement et uniquement du marché en ne dépendant d'aucune source de financement extérieure, contrairement au reste du cinéma en Afrique. Il s'est segmenté géographiquement et selon les ethnies ; au sud, dans l'aire culturelle yoruba, domine le « *juju film* », à base de sorcellerie et d'effets spéciaux à faibles coûts. Dans le nord du pays, un genre inspiré par le cinéma indien domine : la comédie musicale haoussa mélodramatique et moralisatrice copiée sur les productions de Bollywood mais avec des mises en scène et chorégraphies plus sommaires. Le drame social s'avère toutefois le genre le plus prisé avec le dilemme tradition/modernité, tout comme les problématiques d'ascension et de déchéance sociale, même si des centaines d'autres films échappent évidemment à ces catégories.

Le chiffre d'affaires annuel de Nollywood est estimé à environ 200 millions de dollars (4), pour un coût de production des films en représentant environ le tiers, soit un coût unitaire moyen de moins de 40 000 dollars (près de 30 000 euros) par film, à comparer avec le budget moyen d'un film français (6,5 millions d'euros). Productions à la chaîne, réutilisation des mêmes décors ou scènes en extérieur de proximité, peu de jours de tournage, matériel léger et peu onéreux, interprètes et techniciens souvent faiblement rémunérés, etc., les ingrédients de ce succès

sont connus. Le tirage des copies, relativement à la taille du pays, s'avère toutefois assez modeste, la diffusion moyenne d'un film vidéo oscillant entre 16 000 et 50 000 unités. La profitabilité provient donc davantage du nombre de titres mis sur le marché que du nombre d'exemplaires unitairement vendus. Cette économie florissante, aux bases non exportables et structurellement fragiles, illustre toutefois que le contrôle des recettes et la régulation du marché constituent des préalables indispensables au développement et à l'épanouissement du commerce, fondement de l'existence d'une filière complète : production, distribution, exploitation/diffusion, en vidéo ou cinéma.

Limitant une exploitation cinématographique telle que nous l'entendons dans les pays industrialisés (salles de cinéma traditionnelles, distribution des films garantissant la remontée de recettes vers les producteurs, etc.), dans de larges parties d'Afrique subsaharienne, de nombreux facteurs socioéconomiques lui sont en effet largement défavorables. Sans pouvoir les approfondir et en se gardant de généraliser l'analyse indistinctement selon les aires géographiques, il paraît toutefois indispensable de pointer :

- la faiblesse et la précarité des revenus, l'effet d'une urbanisation croissante attirant une population générant un fort taux de chômage, qui affecte à la fois les ressources disponibles puis leur orientation, la sortie au cinéma ayant pu matériellement devenir superflue voire impossible. Sont également exclues de larges étendues spatiales et couches de la population, où la simple lutte pour la survie alimentaire, ou contre les maladies mortelles ou invalidantes, constitue la préoccupation quotidienne prévalente ;
- pour la partie une peu plus favorisée de la population, la précarité économique dominante a considérablement contraint le budget-temps, soit par recherche permanente de travail ou de revenu, soit, plus fréquemment, par l'obligation de multiplier les « petits boulots », ou des occupations extra-professionnelles, quand le retard chronique de paiement des fonctionnaires ne les contraint pas à se « débrouiller » ;

- la concentration urbaine a entraîné l'augmentation de la taille des agglomérations et l'allongement des distances à parcourir, le travail pouvant être fortement distant du domicile, lui-même de plus en plus rarement situé à proximité des lieux de distraction, historiquement implantés dans le cœur de la ville. À Lagos, traverser la ville relève de l'exploit, le franchissement d'un pont structurellement embouteillé interdisant de garantir son arrivée à un horaire fixé ;

- à ces éloignements géographiques s'ajoute l'insécurité qui, en de nombreuses villes ou régions, va de la petite délinquance jusqu'au banditisme, en sus des conflits armés durables ou récurrents en certaines zones ;

- freins à la sortie cinématographique, certains codes moraux ou croyances religieuses peuvent contraindre des catégories de la population, notamment les femmes. Le développement de sectes et confessions religieuses (témoins de Jéhovah, certains pentecôtistes et intégristes musulmans, notamment au nord du pays) s'appuie très clairement sur l'interdiction de nombreuses pratiques « pécheresses », dont le cinéma.

Récemment, le choc de la diffusion des moyens audiovisuels et des nouvelles technologies de l'information a également introduit des concurrents directs au rapide essor. L'impact des télévisions sur la fréquentation cinématographique a été renforcé par leurs diffusions satellitaires et numériques, qui amplifient les choix de programmes possibles et leur accessibilité sur un vaste territoire. Également au cours de la dernière décennie, la croissance exponentielle de la téléphonie mobile (en 2011, les quatre cinquièmes des habitants sont équipés) signifie pour la population concernée une affectation privilégiée des ressources pour cet outil, qui se fait souvent par arbitrage négatif envers d'autres dépenses, comme le cinéma. Les vidéoclubs et la VOD (vidéo à la demande) ont également pu jouer un rôle défavorable, précurseurs de la révolution du numérique qui a permis l'inscription des films sur DVD, mais surtout sur VCD.

Ce standard, peu commercialisé en Europe où il est réservé aux copies privées, en raison de son faible coût, de sa facilité et rapidité de duplication, a constitué le format de base de la duplication illégale organisée en Afrique. Utilisable sans aucune connaissance technique sur un simple ordinateur personnel ou des batteries de duplicateurs, les VCD se sont rapidement propagés en faisant disparaître d'abord la filière vidéo classique du commerce légal, qui n'a pu se consolider dans aucun des pays touchés, puis les salles de cinéma aux portes desquelles le film qu'elles diffusaient pouvait simultanément être proposé à faible coût au spectateur. Vendus en grande quantité sur tous les trottoirs des villes, la facilité d'accès physique et leur faible coût ont largement séduit toutes les couches de la population, qui a amplifié et généralisé une pratique « VCDphile », alimentée massivement par toutes les productions piratées, de films étrangers la plupart du temps, tant états-uniens qu'indiens, mais également nigériens, production atypique sur le continent. Ce phénomène de copies illégales sur VCD a affecté toute la filière cinématographique, le manque à gagner pénalisant les distributeurs et les producteurs de films, d'abord directement par la non-perception de droits sur ces ventes illégales, puis indirectement par la baisse des entrées et la fermeture des salles, qui a tari les ressources qu'elles généraient et leur redistribuaient.

Parallèlement, d'autres formes se sont développées, notamment au niveau de la production et de la réalisation, où les outils vidéo (magnétique puis numérique) se sont montrés beaucoup plus adaptés et ont permis l'émergence d'œuvres nombreuses, la majorité des festivals ne diffusant d'ailleurs plus que des longs-métrages obéissant à cette économie de tournage. Le rôle de ces festivals demeure déterminant dans la promotion des films africains comme dans leur diffusion, aidant à structurer un milieu professionnel en liaison avec les milieux socioculturels concernés par ces films. Une cinquantaine de festivals peuvent être recensés en Afrique, toujours aidés par les actions culturelles des anciennes colonies (France, Allemagne, Belgique essentiellement) ou des industries des télécommunications (Orange, etc.). Parmi les plus

importants, qui sont aussi les plus anciens, il faut citer les Journées cinématographiques de Carthage (1966) et le Festival panafricain du cinéma et de télévision de Ouagadougou (Fespaco, 1969).

En dehors de ces lieux de consécration, et ne touchant pas le même public, la diffusion collective s'est généralisée autour de deux paramètres principaux : comme support, l'abandon depuis le début des années 1980 de la pellicule argentique (16 ou 35 mm) au profit des lecteurs VHS, VCD ou DVD ; comme lieux, des salles de petites tailles, à proximité des lieux d'habitat et pas exclusivement dédiées (arrière-cour des bars, etc.). Ces *bibandas* (ou *video halls*), qui se sont d'abord développés en Afrique anglophone, sont souvent précaires et à l'aménagement sommaire, mais adaptés à l'urbanisme des zones où ils sont implantés : baraquements en bois ou en toile, bancs d'école pour les spectateurs, vidéoprojecteur ou simple téléviseur pour la diffusion des images. De capacité souvent limitée (de quelques dizaines à une centaine de places), leur proximité géographique réduit l'insécurité liée aux déplacements, et ils répondent parfaitement à la demande et aux besoins locaux. Ils connaissent de ce fait un grand succès chez les populations locales populaires, notamment par la programmation proposée, essentiellement des films nigériens, ou parfois d'autres nationalités, mais d'action – souvent violente – ou d'amour.

200 000 à 300 000 emplois ont été créés par l'industrie de la vidéo au Nigeria, la plupart se situant dans le secteur de la distribution (colleurs d'affiches, vendeurs de rue et boutiques vidéo), mais aussi de nombreux techniciens et des centaines de comédiens professionnels ont émergé, certains devenant de réelles stars, dans leur pays comme à l'extérieur. L'importance quantitative de la production a permis de faire émerger des dizaines de scénaristes professionnels, que nos canons occidentaux d'évaluation tendent souvent à dévaloriser et que les festivals établis ignorent ou méprisent. Mais, de ce fonctionnement atypique, il en résulte qu'aujourd'hui le Nigeria est le seul pays d'Afrique noire à produire les images qu'il consomme, au contraire d'une Afrique du Sud à

l'industrie cinématographique plus puissante et plus normée, aux groupes à la stature internationale reconnue (Ster-Kinekor) qui exportent même leurs multiplexes, mais dont les marchés du cinéma et de la télévision se trouvent, comme dans les pays européens, totalement dominés par les productions américaines.

Notes

1. *Habilité à diriger les recherches en économie du cinéma et de l'audiovisuel*, Claude Forest a publié notamment *L'Argent du cinéma*. Introduction à l'économie du septième art (Belin, 2001) ; *Économies contemporaines du cinéma en Europe*. *L'improbable industrie* (CNRS Éditions, 2002) ; *Quel film voir ? Pour une socioéconomie de la demande de cinéma* (Presses universitaires du Septentrion, 2010). Il a également dirigé le numéro de la revue *Afrique contemporaine* (n° 238, 2011) consacré à *l'industrie du cinéma en Afrique*.

2. On peut définir ce métier comme celui d'un distributeur dominant le marché et produisant des œuvres à sa destination.

3. Voir Kingsley Ogoro (in Kasbarian, 2009). Réalisateur et producteur nigérian reconnu et prolifique, il est notamment l'auteur d'un des plus grands succès vidéo de la décennie passée, *Osuofia in London*, tiré selon lui à 800 000 copies vidéo.

4. D'après le ministère de l'Information et de l'Orientation nationale du Nigeria.

Bibliographie

ARMES R., *Dictionnaire des cinéastes africains de long-métrage*, Paris, Karthala, 2008.

BARROT P. (dir.), *Nollywood: The Video Phenomenon in Nigeria*, Oxford, James Currey Publishers, 2008.

KASBARIAN J.-M. (dir.), *Économie et cinéma. Quelles pistes pour l'industrialisation du cinéma africain ?*, Actes du séminaire professionnel du 13^e Festival des Écrans noirs de Yaoundé, Paris, ILV Éditions, 2009.

LELIÈVRE S. (dir.), *Cinéma africains, une oasis dans le désert ?*, *CinémaAction* n° 106, Corlet-Télérama, 1^{er} trim. 2003.

MARSHFIELD K., OOSTERHOUT M. (van), "Survey of Content and Audience of Video Halls in Uganda 2005", Kampala, Embassy of the United States of America, 2006.

Media Consulting Group, « Rapport final. Évaluation des projets FSP "Appui à la structuration des filières et des métiers de la production et de la distribution cinématographiques d'Afrique subsaharienne" », MAEE – Pôle de l'audiovisuel extérieur de la DGM, 7 mai 2010.

VENTE AU NUMÉRO - BULLETIN D'ABONNEMENT

	Prix	FRANCE		Prix	FRANCE
1 Les horizons du risque	ÉPUISÉ		47 Changements climatiques. La dépendance. Risque et démocratie	30,50	
2 Les visages de l'assuré (1ère partie)	19,00		48 L'impact du 11 septembre 2001. Une ère nouvelle pour l'assurance ? Un nouvel univers de risques	30,50	
3 Les visages de l'assuré (2e partie)	19,00		49 La protection sociale en questions. Réformer l'assurance santé. Les perspectives de la théorie du risque	30,50	
4 La prévention	ÉPUISÉ		50 Risque et développement. Le marketing de l'assurance. Effet de serre : quels risques économiques ?	ÉPUISÉ	
5 Age et assurance	ÉPUISÉ		51 La finance face à la perte de confiance. La criminalité. Organiser la mondialisation	30,50	
6 Le risque thérapeutique	19,00		52 L'évolution de l'assurance vie. La responsabilité civile. Les normes comptables	ÉPUISÉ	
7 Assurance crédit/Assurance vie	19,00		53 L'état du monde de l'assurance. Juridique. Économie	31,50	
8 L'heure de l'Europe	ÉPUISÉ		54 Industrie : nouveaux risques ? La solvabilité des sociétés d'assurances. L'assurabilité	31,50	
9 La réassurance	ÉPUISÉ		55 Risque systémique et économie mondiale. La cartographie des risques. Quelles solutions vis-à-vis de la dépendance ?	31,50	
10 Assurance, droit, responsabilité	ÉPUISÉ		56 Situation et perspectives. Le gouvernement d'entreprise : a-t-on progressé ? L'impact de la sécurité routière	31,50	
11 Environnement : le temps de la précaution	23,00		57 L'assurance sortie de crise. Le défi de la responsabilité médicale. Le principe de précaution	31,50	
12 Assurances obligatoires : fin de l'exception française ?	ÉPUISÉ		58 La mondialisation et la société du risque. Peut-on réformer l'assurance santé ? Les normes comptables au service de l'information financières.	31,50	
13 Risk managers-assureurs : nouvelle donne ?	23,00		59 Risques et cohésion sociale. L'immobilier. Risques géopolitiques et assurance.	31,50	
14 Innovation, assurance, responsabilité	23,00		60 FM Global. Private equity. Les spécificités de l'assurance aux USA.	31,50	
15 La vie assurée	23,00		61 Bancassurance. Les agences de notation financière. L'Europe de l'assurance.	33,00	
16 Fraude ou risque moral ?	23,00		62 La lutte contre le cancer. La réassurance. Risques santé.	33,00	
17 Dictionnaire de l'économie de l'assurance	ÉPUISÉ		63 Un grand groupe est né. La vente des produits d'assurance. Une contribution au développement.	33,00	
18 Éthique et assurance	23,00		64 Environnement. L'assurance en Asie. Partenariats public/privé.	ÉPUISÉ	
19 Finance et assurance vie	23,00		65 Stimuler l'innovation. Opinion publique. Financement de l'économie.	ÉPUISÉ	
20 Les risques de la nature	23,00		66 Peut-on arbitrer entre travail et santé ? Réforme Solvabilité II. Pandémies.	ÉPUISÉ	
21 Assurance et maladie	29,00		67 L'appréhension du risque. Actuariat. La pensée du risque.	ÉPUISÉ	
22 L'assurance dans le monde (1re partie)	29,00		68 Le risque, c'est la vie. L'assurabilité des professions à risques. L'équité dans la répartition du dommage corporel	ÉPUISÉ	
23 L'assurance dans le monde (2e partie)	29,00		69 Gouvernance et développement des mutuelles. Questionnement sur les risques climatiques. La fondation du risque.	ÉPUISÉ	
24 La distribution de l'assurance en France	29,00		70 1ère maison commune de l'assurance. Distribution dans la chaîne de valeur. L'assurance en ébullition ?	35,00	
25 Histoire récente de l'assurance en France	29,00		71 Risque et neurosciences. Flexibilité et emploi. Développement africain.	35,00	
26 Longévité et dépendance	29,00		72 Nouvelle menace ? Dépendance. Principe de précaution ?	35,00	
27 L'assureur et l'impôt	29,00		73-74 Crise financière : analyse et propositions.	65,00	
28 Gestion financière du risque	29,00		75 Populations et risques. Choc démographique. Délocalisation.	35,00	
29 Assurance sans assurance	29,00		76 Événements extrêmes. Bancassurance et crise.	35,00	
30 La frontière public/privé	29,00		77 Être assureur aujourd'hui. Assurance « multicanal ». Vulnérabilité : assurance et solidarité.	36,00	
31 Assurance et sociétés industrielles	29,00		78 Dépendance... perte d'autonomie analyses et propositions.	36,00	
32 La société du risque	29,00		79 Trois grands groupes mutualistes. Le devoir de conseil. Avenir de l'assurance vie ?	36,00	
33 Conjoncture de l'assurance. Risque santé	29,00		80 L'assurance et la crise. La réassurance ? Mouvement de prix	36,00	
34 Le risque catastrophique	29,00		81-82 L'assurance dans le monde de demain. Les 20 débats sur le risque.	65,00	
35 L'expertise aujourd'hui	29,00		83 Le conseil d'orientation des retraites. Assurance auto, la fin d'une époque. Y a-t-il un risque de taux d'intérêt ?	36,00	
36 Rente. Risques pays. Risques environnemental	ÉPUISÉ		84 Gras Savoye, une success story. L'assurance, objet de communication. L'assurance, réductrice de l'insécurité ?	36,00	
37 Sortir de la crise financière. Risque de l'an 2000. Les concentrations dans l'assurance	29,00		85 Solvabilité II. L'aversion au risque.	36,00	
38 Le risque urbain. Révolution de l'information médicale. Assurer les OGM	29,00		86 Un monde en risque. Le risque nucléaire. Longévité et vieillissement.	37,00	
39 Santé. Internet. Perception du risque	ÉPUISÉ		87 Segmentation et non discrimination. Vieillesse : quels scénarios pour la France ?	37,00	
40 XXIe siècle : le siècle de l'assurance. Nouveaux métiers, nouvelles compétences. Nouveaux risques, nouvelles responsabilités	29,00		88 Sport, performances, risques. Des risques pays aux dettes souveraines.	37,00	
41 L'Europe. La confidentialité. Assurance : la fin du cycle ?	29,00		89 Le risque opérationnel, retour au réel. Vieillesse et croissance.	38,00	
42 L'image de l'entreprise. Le risque de taux. Les catastrophes naturelles	29,00				
43 Le nouveau partage des risques dans l'entreprise. Solvabilité des sociétés d'assurances. La judiciarisation de la société française	29,00				
44 Science et connaissance des risques. Y a-t-il un nouveau risk management ? L'insécurité routière	29,00				
45 Risques économiques des pays émergents. Le fichier clients. Segmentation, assurance, et solidarité	29,00				
46 Les nouveaux risques de l'entreprise. Les risques de la gouvernance. L'entreprise confrontée aux nouvelles incertitudes	29,00				

Numéros hors série

Responsabilité et indemnisation - 15,24 • Assurer l'avenir des retraites - 15,24 • Les Entretiens de l'assurance 1993 - 15,24 • Les Entretiens de l'assurance 1994 - 22,87

Où se procurer la revue ?

Vente au numéro par correspondance et abonnement

Seddit

17, rue Henri Monnier - 75009 Paris
Tél. 01 40 22 06 67 - Fax : 01 40 22 06 69
Courriel : info@seddit.com
www.seddit.com

Librairie partenaire

**CNPP Entreprise Pôle Européen
de Sécurité - CNPP Vernon**
BP 2265 - 27950 Saint-Marcel
Tél. 02 32 53 64 32 - Fax : 02 32 53 64 80

À découper et à retourner accompagné de votre règlement à

Seddit - 17, rue Henri Monnier - 75009 Paris

Tél. (33) 01 40 22 06 67 - Fax : (33) 01 40 22 06 69 - Courriel : info@seddit.com

☐ Abonnement 2012 (4 numéros) FRANCE 138 € EXPORT 158 €*

☐ Je commande _____ ex. des numéros _____

Nom et prénom _____

Société : _____

Adresse de livraison _____

Code postal _____ Ville _____

Nom du facturé et Adresse de facturation _____

E.mail _____ Tél. _____

☐ Je joins le montant de : _____ par chèque bancaire à l'ordre de Seddit

☐ Je règle par virement en euros sur le compte HSBC 4 Septembre-code banque 30056-guichet 00750-07500221574-clé RIB 17

* Uniquement par virement bancaire

Conformément à la loi « informatique et libertés » du 6 janvier 1978, vous bénéficiez d'un droit d'accès et de rectification aux informations qui vous concernent.

Si vous souhaitez exercer ce droit et obtenir communication des informations vous concernant, veuillez vous adresser à SEDDITA, 17, rue Henri Monnier 75009 PARIS

[illegible]

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.