

# CONSEIL DE L'EUROPE

---

# COUNCIL OF EUROPE

Strasbourg, décembre 1979

Restricted  
AS/Cult (31) 31

Or. Fr.

## ASSEMBLÉE PARLEMENTAIRE

COMMISSION DE LA CULTURE ET DE L'ÉDUCATION

"L'INDUSTRIE USA DU CINÉMA"  
1969 - 1979



PACECOM056135

Document d'information par M. Claude DEGAND  
(expert consultant de la Commission  
au Colloque de Lisbonne sur  
"Le Cinéma et l'Etat")

Les opinions exprimées sont celles de l'auteur et n'engagent  
en aucune façon le Conseil de l'Europe

61.986  
01.34

L'INDUSTRIE USA DU CINEMA

1969 - 1979

Table des matières

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION .....	1
DU CINEMA EUROPEEN AU CINEMA AMERICAIN .....	2
LE CINEMA AMERICAIN CHEZ LUI .....	5
LE CINEMA AMERICAIN HORS DE CHEZ LUI .....	11
CONCLUSION .....	16
TABLEAUX .....	20

## INTRODUCTION

1. On ne saurait prétendre analyser valablement les problèmes du cinéma européen sans faire référence au cinéma américain. Par la qualité de ses produits mais aussi par l'efficacité de son "management", Hollywood et ses "Majors" ont réussi à s'imposer durablement dans tous les pays, certains allant jusqu'à y voir un effet de domination caractérisé.
2. C'est pourquoi M. J. WOODG, dans son Rapport (faisant suite au Colloque de Lisbonne) sur "Le cinéma et l'Etat" (1), a consacré plusieurs paragraphes au facteur déterminant que constitue, à côté de la concurrence-télévision, "la puissance du cinéma américain".
3. Encore faut-il, pour faire efficacement face à une situation de concurrence déséquilibrée, être en mesure d'apprécier correctement la portée et les rouages de celle-ci. Or, le paradoxe veut que les Européens soient beaucoup moins bien informés qu'ils ne l'imaginent généralement sur le fonctionnement de l'industrie USA du film.
4. Mon rapport d'expert (2) avait certes abordé la question. "Abordé" seulement, vu le cadre d'étude qui m'était attribué pour les besoins de la Commission de la Culture et de l'Education ; d'où la nécessité aussitôt ressentie d'approfondir cet élément crucial d'une bonne appréciation de la conjoncture cinématographique en Europe.
5. Le Festival et Séminaire du "nouveau cinéma" de Pesaro (19-22 juin 1979) consacré cette fois au "cinéma USA" devait m'en donner l'occasion. A la demande de son directeur, L. MICCICHE, j'ai procédé à une analyse de l'évolution de l'industrie USA du film, tant en Amérique que sur les marchés étrangers, des années 1969/1970, période de déficit, aux années 1978/1979, période de prospérité inégalée (3).
6. Au cours du séminaire - dont les participants avaient reçu un exemplaire du rapport du Conseil de l'Europe ci-dessus cité - je devais rappeler qu'à mon sens, et selon les termes de la Recommandation n° 862 du 11 mai 1979, la coopération européenne offrait aux cinématographies d'Europe le meilleur moyen, sinon le seul, de se donner les chances de relever le défi que, depuis des années, leur impose le film "made in USA" tant sur le plan économique que culturel. Argumentation que je devais reprendre deux semaines plus tard à la tribune de la conférence internationale sur "Le Cinéma et la Télévision", organisée à Rome par le Parti Socialiste italien, en rappelant notamment aux nombreux professionnels présents, la nécessité de coopérer avec les institutions européennes, tant le Conseil de l'Europe que la CEE.

./.

---

(1) Document 4306 ; p. XV, § 46 à 55

(2) Document 4306, notamment p. 24 et ss.

(3) Le Professeur T. GUBACK (Université d'Illinois - USA) avait complété mon rapport par une analyse portant essentiellement sur l'intégration des "Majors" dans des conglomerats aux activités très diversifiées. Dans son exposé, il rappelle que si Hollywood n'intervient guère que pour 6 à 7 % dans la production mondiale des films, ses "Majors" encaissent par contre environ 50 % des recettes mondiales.

CHAPITRE I - DU CINEMA EUROPEEN AU CINEMA AMERICAIN

1. C'est en 1913 que Cecil B. de MILLE arriva à Los Angeles et planta sa caméra dans un quartier nommé Hollywood : il se trouve que les 2/3 de siècle qui se sont écoulés débouchent en 1979 sur une prospérité indiscutable, sur l'affirmation renouvelée du film et du cinéma américain tant sur le plan artistique qu'économique, tant aux USA que dans le monde.

2. Vu d'Europe, un tel état de chose ne manque pas de frapper et d'étonner. Tout d'abord, il n'est pas sûr que, même dans les milieux dits "informés" ... on soit bien informé sur l'exacte situation du cinéma américain ; le pas est vite franchi entre une sous-estimation, et une surestimation du poids américain en ce domaine. Il est vrai que les Américains en sont un peu responsables par cette absence de données statistiques normalisées et régulièrement publiées qui caractérise leur cinéma. Et il est vrai aussi, que les Européens sont plus portés à dissenter sur les facteurs esthétiques du film que sur les structures et le fonctionnement économique de ce secteur.

3. D'autre part, de quoi est-il généralement question quand on discute du cinéma en nos pays européens ? De prospérité, quasi jamais, de crise, à peu près toujours. C'est un état d'esprit qui ne facilite pas une approche exacte du cas USA. Dans nos pays, on parle volontiers de "culture" et d'art ; pour les Américains, il s'agit surtout de fabriquer du spectacle, de vendre des films. Rappelons alors ce que, en Europe, représente le secteur du film.

4. J'ai calculé (1) que l'Europe-Ouest, avec quelque 27.000 "points de vente" (cinémas ou "écrans") (contre 16.000 aux USA) débitait 1.500 millions de billets par an, volume des ventes se traduisant par une valeur des ventes de 10.000 millions FF. Ainsi, l'"Européen" va en moyenne 4 fois pas an au ciné (contre environ 4,6 fois aux USA) et il dispose en moyenne d'une salle pour 4.100 foyers (contre 4.500 aux USA). Mais, ces chiffres européens traduisent en fait un net recul par rapport aux années 1957-1960 : on dénombrait 42.000 salles et environ 3.300 millions de spectateurs, soit quelque 78.000 spectateurs annuels par salle contre seulement 55.000 actuellement (2). Si, par contre il n'y a pas de perte nominale de recettes, c'est parce que la baisse de la demande a été quasi systématiquement rééquilibrée par une augmentation des prix de places, augmentation souvent plus forte que celle de l'indice général des prix de détail. Mais il faut ajouter que les prix de cinéma européen subissent un prélèvement fiscal dont le poids, variable d'un pays à l'autre, pèse, dans l'ensemble, assez lourd : ainsi, dans l'Europe des Neuf, la TVA sur les billets varie de 6 et 8 % à 15 ou 17 % alors qu'aux USA, une telle taxe n'existe plus.

5. La production de films, en Europe, est un secteur qui se plaint particulièrement de la crise. Le paradoxe veut pourtant qu'en volume elle dépasse largement Hollywood : si des Majors ont désormais bien du mal à dépasser les 200 films par an, c'est un total d'environ 700 longs métrages

./.

(1) cf. mon rapport (avril 1978) au Conseil de l'Europe : "La situation économique du Cinéma en Europe", pour le colloque "le Cinéma et l'Etat" (Lisbonne) 14-16 juin 1978. Il faut souligner que tous ces chiffres n'ont pas la précision qu'on pourrait souhaiter : il s'agit presque toujours de données qui doivent être prises comme "environ".

(2) Tous ces chiffres pouvant varier dans de fortes proportions d'un pays à l'autre.

qu'on atteint en Europe-Ouest, certains pays comme la France et l'Italie ayant produit respectivement 187 films et 238 films en moyenne annuelle dans les dernières années (1). Même état de chose quant au nombre de producteurs : il s'élève à plusieurs centaines puisqu'il y en a plus de 100 dans chaque pays. Enfin, il en va à peu près de même pour les distributeurs, à quoi s'ajoute le fait que, contrairement à Hollywood, production et distribution ne sont presque jamais confondues dans la même firme.

6. A ces différences de structures s'ajoutent encore deux facteurs qui font plus nettement encore échapper l'Europe du film au modèle américain : ~~les aides et subventions d'une part, les relations avec la TV d'autre part.~~ Les aides c'est, quoi qu'on dise, l'intervention de l'Etat - ou au moins de la puissance politique par le vote d'une loi - dans un secteur pourtant généralement prompt à dénoncer les empiètements de l'Etat sur son propre terrain (2). En tout cas, tant par leur volume que par la multiplicité de leurs mécanismes, les aides sont devenues - pour le meilleur ou le pire - un des facteurs déterminants du financement des films, dans le même temps elles contraignent - peu ou prou, selon les systèmes - les entreprises et créateurs à associer des représentants de la puissance publique, des fonctionnaires, voire des parlementaires, à leurs décisions.

7. Quant à la télévision, se présentant presque partout en Europe comme un Institut de droit public et une émanation plus ou moins directe de l'Etat, elle est généralement accusée par le cinéma de concourir à son déclin sinon à sa ruine, à la fois en programmant trop de films de cinéma, et en achetant ceux-ci à des prix jugés dérisoires.

8. On peut dire que, tant par ses relations avec la TV que par l'aide - deux facteurs qui d'ailleurs se combinent dans plus d'un pays - à quoi s'ajoutent les différences de traits décrits plus haut, le profil du cinéma européen se présente plutôt comme anti-portrait du cinéma américain. Outre qu'on ne saurait oublier qu'en plus une différence d'échelle oppose les deux portraits, notamment si on se réfère non à "l'Europe", l'Europe du film n'existant pas, mais à tel ou tel pays de celle-ci. On découvre par exemple que le marché USA pèse 10 fois plus lourd que le marché anglais, 5 fois plus lourd que le marché français, et surtout qu'une seule firme américaine - WARNER ou MCA - peut à elle seule réaliser un chiffre d'affaires double du chiffre d'affaires de l'ensemble des salles françaises (800 millions \$ contre 400).

9. D'autre part, si le cinéma américain ne fait pas l'objet, comme en Europe, de lois spécifiques instituant en sa faveur un soutien financier, il ne faut quand même pas oublier qu'il a pu tirer profit de plusieurs mesures fiscales telles que le système "Tax-Shelter" (jusqu'à sa suppression en 1976) et le système "DISC" ("Domestic International Sales Corporation"). Avec le "Tax-Shelter" les particuliers pouvaient investir en se groupant dans une société "partnership", dans la production de films. Acquéreur le "copyright" du film, la société permettait à chaque associé de déduire les éventuelles pertes de l'opération de son revenu imposable et de ne payer d'impôts sur

./.

---

(1) Respectivement : France de 1970 à 1974  
                  Italie de 1972 à 1976

(2) Mais ce n'est là qu'un paradoxe dans les structures du film ou le comportement de ses professionnels. Rappelons par exemple que "le prix de vente" des films au public n'a aucune relation avec le coût du film, que les prix de place augmentent alors que la demande régresse, etc.

les éventuels bénéfiques que si les recettes du film n'étaient pas réinvesties dans un autre film. En luttant en vain contre la suppression du "Tax-Shelter" par le Congrès en 1976, J. VALENTI, au nom du MPAA fit ressortir qu'une telle mesure, en encourageant la "run away production", allait profiter à des pays étrangers et accroître le chômage des cinéastes américains. Effectivement un régime fiscal similaire pratiqué en Allemagne ("Abschreibung gesellschaft") a attiré, notamment à la Bavaria de Munich, de nombreuses productions américaines. Mais le "Tax-Shelter" s'appliquait aussi à l'achat de films déjà réalisés, l'acheteur américain pouvant ainsi inscrire en amortissement une somme plus élevée que celle qu'il avait réellement investie et pour le producteur, européen notamment, l'opération équivalait à un rachat de droits d'exploitation-USA de son film avec un minimum garanti. Dans les années précédant le vote du Congrès supprimant le "Tax-Shelter", la plupart des films français exportés aux USA l'ont été par cette voie et peut-être faut-il y attribuer la cause du recul des exportations françaises en Amérique du Nord. Le système DISC d'autre part a été mis en cause au GATT (notamment par la CEE) qui le considère comme une colossale aide à l'exportation puisque aboutissant pratiquement, non seulement à un report d'impôt, mais aussi à une partielle exception d'impôt contraire à l'article 16-4 du GATT.

10. Enfin, les Majors présentent un autre trait rarement présent dans le cinéma européen : elles sont presque toutes intégrées dans un réseau d'affaires industrielles et commerciales extra-cinématographiques. C'est le système bien connu des conglomérats au sein desquels le film ne constitue qu'un "département" parmi d'autres, mais d'où il tire par contre une certaine sécurité financière, la diversification offrant une incontestable garantie contre les risques propres à telle ou telle branche de l'ensemble. Cette structure est en dernier lieu caractérisée, toujours en contraste avec la structure qui prévaut en Europe, par une participation croissante aux activités audiovisuelles tant classiques que nouvelles (voir à ce sujet le rapport T. GUBACK).

## CHAPITRE II - LE CINEMA AMERICAIN CHEZ LUI

### Le redressement des Majors

1. Contrairement à ce qui se passe en Europe, il n'est pas question de crise aux USA. En 1978, dans les salles américaines on a encaissé quelque 2.782 millions \$ soit 15 % de plus qu'en 1977 (2.372 millions \$) en sorte que, de 1971 à 1978, les recettes ont doublé. Les prix des places portent certes une part de responsabilité dans cette montée de la valeur des ventes puisqu'on estime leur hausse à environ 5 % (1). En sorte que le volume des ventes (le nombre de billets vendus) représente 1.168 millions contre 1.063 en 1977, soit un gain de 10 % (2).
2. Même optimisme dans les milieux boursiers. A Wall Street, on estimait dès 1977 que jamais les grandes firmes cinématographiques - les Majors, notamment celles groupées dans le MPAA aux USA et le MPEA à l'extérieur - n'avaient offert de meilleures perspectives de placement. En 1978, "General Cinema Corporation" (GCC), le plus grand circuit de salles des USA, faisait une offre d'achat à 24 \$ l'une, et alors qu'elles n'étaient cotées qu'à 22 3/8 \$ les trois, de 20 % des actions de COLUMBIA (3). Il était clair que le cinéma était devenu une industrie en expansion ("growth business") puisqu'il attirait les investissements.
3. Mais, dans le même temps, on pouvait voir des "Majors", telle MCA - il est vrai la plus riche d'entre elles - prêtes à déboursier 35 millions \$ pour acheter telle ou telle autre société (par exemple : "Sea World Inc.", société exploitant des parcs marins de loisirs), étant entendu que les liquidités et les capacités d'emprunt de MCA lui permettaient d'acheter non pas une mais plusieurs sociétés de même valeur (4). Cette aisance financière des Majors n'allait d'ailleurs pas sans inquiéter les banques qui, spécialisées dans le financement des films, voyaient s'échapper leurs clients habituels (5). Quant aux chiffres de carrière des films, ils étaient assez significatifs à cet égard : au cours de toutes les années précédant 1950, on n'avait pu dénombrer que 5 films dépassant la cote des 15 millions \$ de recettes-distributeurs, alors qu'il suffisait de 7 années, de 1970 à 1976 pour en dénombrer 57, dont 25 au dessus de 25 millions \$. Encore faut-il bien voir que cette prospérité était en fait l'aboutissement d'un processus voulu de redressement.

./.

- 
- (1) Avec un prix moyen de place à 2,34 \$ en 1978, contre 2,23 en 1977, mais certaines salles affichant 4,5 \$.
  - (2) En Europe, quelques marchés ont enregistré une hausse en 1978 (GB.F.D), tandis que d'autres (Italie) continuent à baisser.
  - (3) K. KORKORIAN, Pdt de MGM, déjà propriétaire de 47 % des actions COLUMBIA, proposait aussi d'acheter 1 3/4 millions d'actions de plus, c'est-à-dire 20 % , en formulant le voeu que le département antitrust de Washington s'oppose à l'offre d'achat de GCC.
  - (4) En 1977, MCA disposait de 150 millions \$ en "cash" et d'un capital en actions s'élevant à 452 millions \$ sans avoir la moindre dette à long terme. Pour 1978, MCA bat tous les records antérieurs de recettes avec : 1.120 millions \$ soit + 27 % (877,6 millions \$ en 1977).
  - (5) Ce qui explique l'initiative, lors du festival-77 de Cannes, prise par la Bank of America en vue de créer un consortium bancaire international s'adressant essentiellement aux producteurs dits "indépendants". L'objectif était de réunir 75 millions \$ par an (dont 50 par la Bank of America) pour financer des films d'audience internationale de 5 à 7 millions \$ chacun.

4. La situation, en effet, n'avait pas toujours été aussi rose à Hollywood. Une dizaine d'années auparavant, les bilans des Majors se singularisaient surtout par le phénomène redouté des "chiffres rouges". De 1969 à 1971 rares étaient les firmes qui n'étaient pas en déficit. Déjà au cours de la période 1950 - 1960 le cinéma américain avait connu une chute de recettes : Hollywood avait eu du mal à comprendre qu'il était vain de prétendre vendre dans les salles le même genre de spectacle que ceux que les américains obtenaient gratuitement sur leur écran familial. Dans la période 1969-1971, si la leçon avait été assimilée, la parade fut mal adaptée ; il ne suffisait pas de se lancer dans des films coûteux - tels "La Bible" - pour provoquer une désertion des écrans de télévision au profit des salles.

5. En fait, au laxisme d'une gestion ayant trop souvent toléré d'extravagantes dépenses en matière de réalisation des films, s'était ajoutée une de ces erreurs de stratégie commerciale qui est généralement la meilleure voie pour conduire une affaire à la faillite, le surinvestissement et le surstockage. Hollywood avait en effet surproduit et surstocké puisqu'on évaluait, en 1970, à 1.200 millions \$ le stock des films des Majors face à un marché ne produisant guère que 750 millions \$, c'est-à-dire 400 sur le marché intérieur et 350 sur les marchés étrangers. La réaction raisonnable qui s'imposa au cours des années qui suivirent, fut de ramener ce stock à une valeur en rapport avec les possibilités du marché, c'est-à-dire autour de 600 millions \$, en passant par profits et pertes plusieurs centaines de millions de \$. On constate que c'était chose faite en 1974 pour la totalité des firmes.

6. Mais comment Hollywood a-t-il réussi à passer d'une telle crise à la prospérité actuelle dont le succès de "Godfather" semble avoir donné le signal en 1972 ? Car ce redressement, d'autant plus remarquable qu'Hollywood ne pouvait plus compter, les yeux fermés, sur la quasi assurance de fidélité des spectateurs qu'avait longtemps été le "star-système", et encore moins sur l'intégration verticale - la même firme régna sur toute la chaîne, du studio aux salles - rendue impossible par l'arrêt antitrust de 1949, ne s'est pas fait tout seul. Et la physionomie du cinéma américain s'en est trouvée largement modifiée. On peut en résumer ainsi les principaux traits :

- une production réduite en volume ;
- un "management" beaucoup plus rigoureux s'exerçant sur toute la chaîne allant du choix du sujet à la publicité et au marketing ;
- une présence de plus en plus affirmée dans le secteur télévision et les autres nouveaux médias ;
- coopération avec la production "indépendante", mais affirmation du rôle clef sur le marché intérieur et sur les marchés étrangers, détenu par la branche distribution ;
- intégration - pour la plupart des Majors - dans un ensemble industriel et commercial diversifié dit "conglomérat".

Mais, au-delà de la production-distribution, le cinéma américain c'est aussi la branche exploitation avec son réseau de salles. Or, ainsi qu'on le verra plus loin, là aussi, il y a eu évolution et modification du rapport de forces entre exploitants et producteurs-distributeur au profit de ces derniers.



### Le système de Production

7. "C'est un mauvais secteur et commerce si vous ne faites qu'un ou deux films par an, c'est un grand commerce et une bonne affaire si vous faites 10 à 15 films par an et que vous disposez d'un réseau de distribution" : cette affirmation de E. GERARD, l'un des 4 membres de brain trust de WARNER, résume assez bien la conjoncture hollywoodienne - 78. Effectivement, les dernières années ont prouvé qu'en produisant, et aussi en distribuant une série de films il suffit que 2 ou 3 d'entre eux se révèlent un succès de tiroir-caisse "BLOCKBUSTER" pour que l'ensemble soit en bénéfice. Ainsi, autant la carrière d'un film particulier représente, comme par le passé, une inconnue et donc une dose élevée de risque, autant un degré raisonnable de prévision économique devient possible avec la série. Et ceci d'autant plus que l'expérience prouve que le succès d'un "Block buster" constitue une accélération de succès pour les autres films en exploitation ; "Jaws" (1) accompagné de quelques autres films, est considéré comme responsable de la remontée du marché des années 1974-1975.

8. Mais si le recours à la production de séries a porté fruit, c'est aussi qu'il s'inscrivait dans une conception renouvelée de la gestion. Sans qu'on puisse dire que la gestion passée avait toujours été mauvaise, il est devenu évident qu'avec les nouveaux managers d'Hollywood, il n'est plus question de tolérer, comme on l'avait vu souvent, un gonflement indéfini des dépenses de production ni de laisser se volatiliser les recettes. Choix minutieux des thèmes et des scénarios, budgets de films "sous contrôle", tels sont les impératifs d'une maîtrise de risques d'amont. Et, pour parer aux risques d'aval, le recours à la série s'accompagne d'un nouvel essor donné à la publicité ; mobilisant des budgets (2) qui tendent à se rapprocher de celui du film lui-même, les campagnes de marketing sont généralement taillées sur mesure pour chaque film et n'hésitent pas à utiliser la télévision dont les Majors ont fini par reconnaître l'impact qu'elle pouvait avoir sur les spectateurs potentiels.

9. D'autre part, si cette gestion serrée de la production n'empêche pas les devis de films d'atteindre des niveaux élevés, 20 millions \$ et parfois plus (3), elle s'est accompagnée d'une concentration du volume. Tout en produisant 15 à 16 films (en 1977) une firme comme UNIVERSAL par exemple, reste très en dessous du niveau des années 1960. Et on estime qu'en 1976, avec quelque 210 films, Hollywood a atteint le plus bas chiffre de son histoire, d'où une contraction de l'offre de films suscitant l'inquiétude des exploitants.

---

(1) Exemple de "block buster" puisque, ayant coûté environ 9 millions \$ il a enregistré 200 millions \$ de recettes-monde.

(2) Quelques exemples : pour le lancement de "La Panthère Rose" le distributeur transporta en avion une centaine de journalistes dans une station suisse de sports d'hiver pour leur offrir un week-end de détente :... Quels sont ensuite les invités qui eurent le mauvais goût d'écrire un article défavorable à ce film ? Pour son programme 1979/1980, sur le marché allemand, FOX et DISNEY vont disposer d'un budget de 12 millions DM, le coût de lancement de chaque film s'étageant de 0,8 million DM à 2,5 millions DM.

(3) Mais le chiffre de 5,4 millions \$ a été cité comme "coût moyen" - 1977.

10. Enfin, on ne saurait oublier une des autres clefs, plus traditionnelle celle-là, de la réussite des Majors : aux actes de financement des films et de réalisation, elles ajoutent la fonction de distribution. Facteur décisif car c'est par la distribution des films, ceux de la firme et éventuellement ceux produits par d'autres, qu'on se donne les meilleures chances d'égaliser les inévitables pertes par les succès de quelques films, et ce d'autant plus que la Commission de distribution prélevée à cette occasion dépasse largement le coût réel de l'opération (1).

11. Quant aux résultats financiers de ce redressement, il est caractérisé - on l'a vu plus haut - non seulement par l'importance des excédents de recettes ("Cash-flow") ayant fait suite aux pertes et à l'endettement, mais aussi par l'emploi qui en est fait. Car au lieu, comme avant, de réinvestir dans une production de films croissant en nombre, les Majors font des placements hors du secteur cinéma. Il est évident que cet Hollywood "à l'heure des gestionnaires", avec ses dépenses sous contrôle et ses investissements dans les secteurs externes, a atteint, jusqu'à présent tout au moins, une stabilité financière qui ne pouvait manquer de mettre en confiance les milieux boursiers.

#### L'action des Indépendants

12. Toutefois à côté des "managers" il y a place pour l'audace et le cinéma américain ne se ramène pas entièrement aux Majors comme le prouve le cas le plus récent des "block busters". De "Superman", WARNER détenait le copyright, et néanmoins n'a pas produit le film. Ce fut en effet A. SALKIND qui le réalisa pour un coût s'approchant de celui de "Cléopâtre" - célèbre échec dans l'histoire d'Hollywood -. A. SALKIND et son fils furent donc autorisés à mobiliser, notamment en Europe, les quelque 35 millions \$ dont le conglomérat WARNER refusait de prendre le risque, celui-ci n'achetant les droits de distribution qu'après avoir visionné une demi-heure du film terminé. C'est ce qui conduit à ne pas ignorer le rôle joué aux USA par le secteur dit "indépendant". Le producteur véritablement indépendant est celui qui ne bénéficie ni d'une grande société de distribution, ni d'acteurs et scénaristes de renom, ni de prêts bancaires garantis par des Majors ; on attribue à cette catégorie de producteurs la paternité d'environ 300 films. Cette production indépendante dont les films coûtent de 100.000 \$ à 1 million - la majorité d'entre eux se situant dans la fourchette 400-700.000 \$ - ne représente guère que 10 à 15 % du marché national sur lequel elle est placée par une vingtaine de distributeurs spécialisés. Toutefois ces chiffres ne traduisent sans doute pas le poids véritable de ce secteur du cinéma américain. En effet, contribuant à détecter et former les talents, tant sur le plan artistique que commercial, ces "indépendants" remplissent une fonction de renouvellement dont justement, en Europe, on semble éprouver quelque peine à trouver la clef.

13. Entre ces indépendants à l'état pur et les Majors, il y a place pour des films associant un Major qui "patronne" ("Sponsor") et un producteur - plus ou moins "indépendant" - qui réalise le film. Dans ce cas, à partir du sujet de film retenu, le Major accorde un prêt au producteur lequel conserve le contrôle technique et artistique de la réalisation. Mais les droits de distribution du film sont détenus par le Major qui s'engage à verser au producteur un salaire fixé contractuellement et dû à la remise de la copie (2).

(1) Inversement on voit les réseaux de TV "ABC" puis "CBS" se lancer dans la production de films, puis s'en retirer (en 1972) devant les pertes enregistrées après diffusion de leurs films par d'autres qu'eux-mêmes.

(2) Mais rien n'interdit aux grands noms du cinéma de réinvestir leur fortune personnelle dans la production de nouveaux films. Ainsi, F.FORD COPPOLA a dit-on, hypothéqué tous ses biens pour la réalisation de "Apocalypse Now" (dont le coût est passé de 12 à 30 millions \$).

### Le front des exploitants

14. Parallèlement au redressement opéré par les grandes firmes d'Hollywood, se déroulait une transformation de l'exploitation cinématographique qui, pour moins apparente qu'elle ait été, n'en est pas moins significative. Cette évolution, notamment, a fait passer la proportion des cinémas d'exclusivité d'environ 1/4 il y a 10 ans, à près de la moitié des écrans. Répondant au déclin urbain et à l'extension de la banlieue par le développement des multisalles dans les centres commerciaux, l'exploitation dispose maintenant d'un nombre accru de cinémas détenant une position clef en matière de programmation, ~~la distribution ayant dû adapter son dispositif en conséquence.~~ L'augmentation des recettes constatée au cours des années récentes s'explique principalement par l'augmentation du nombre de personnes payant un prix maximum dans une salle de banlieue facilement accessible et qui, devenue cinéma d'exclusivité, passe les films les plus récents.

15. Cette conjoncture nouvelle ne va pas sans poser des problèmes eux aussi nouveaux. Il n'est pas étonnant que l'accroissement du nombre d'écrans au moment où le volume de production régresse fasse dire aux exploitants (1) qu'est bel et bien terminée "la situation rêvée d'il y a 20 ans, celle d'un marché d'acheteur où les distributeurs étaient en concurrence pour offrir leurs films aux exploitants". C'est désormais d'un marché "de vendeur" dont il s'agit, où les distributeurs pratiquent le block booking et imposent aux salles le paiement de garanties pouvant se chiffrer à plusieurs centaines de milliers \$ (comme pour "Le Parrain" et "L'Exorciste"), des taux de location pouvant atteindre 90 % de la recette brute, et parfois même le montant du prix de place à pratiquer pour le film. Il est vrai que les Majors considèrent que le système des garanties de recettes demandées aux exploitants s'explique par la nécessité de récupérer rapidement les lourds investissements afférents aux budgets de films et de publicité ; J. VALENTI (2) ajoutant que c'est la seule parade qu'on puisse opposer à la retenue abusive par les salles de millions de dollars de recettes qu'elles devraient normalement payer au distributeur dans les 2 ou 3 jours.

16. Mais, ce ne sont pas là les seuls sujets de litige entre exploitants et producteurs. Les premiers accusent les seconds de contrôler le marché américain par le canal de 6 firmes pratiquant une sorte de monopole partagé grâce à une production ramenée de 500 à un peu plus de 100 films qui, au surplus, sont pour 85 % d'entre eux proposés aux salles en "blind bidding" (3). Et la mesure a été jugée comble par les exploitants lorsque (avril 1977) le Ministre de la Justice a déclaré contraire à la loi anti-trust, le système dit "splitting" (4) pratiqué depuis 25 ans par de nombreuses salles avec l'aval d'un certain nombre d'Arrêts de Cours régionales. Aussi, devant ces quelques firmes de production-distribution "dont les caisses débordent de profits", les exploitants notamment ceux du NATO, réagissent par une offensive sur 3 plans :

- a) intervention dans chaque Etat pour faire passer une loi anti "Blind-Bidding" ;
- b) lancement d'un procès témoin, en Virginie, pour faire annuler la décision de Washington déclarant le "Splitting" illégal ;

./.

(1) Déclaration M. GOLDMAN, en tant que Président de l'Association NATO

(2) Actuel Président de MPEA

(3) C'est-à-dire "location à l'aveugle", la salle passant un contrat pour un film qu'elle n'a pas eu la possibilité de voir au préalable.

(4) C'est-à-dire partage régional du marché par des salles se passant un même film, éventuellement, sans l'accord du distributeur.

- c) encouragement à toute initiative, d'où qu'elle vienne, pour augmenter la production de films (1).

Et c'est aussi pour lutter contre le degré, jugé excessif, de concentration dans la production-distribution, que le NATO passait le 11.1.79 une résolution, transmise au Ministre fédéral de la Justice, pour s'opposer avec force à l'achat, par K. KERKORIAN, Président de MGM, de 20 ou 25 % des actions de COLUMBIA (2).

17. On voit donc que l'atmosphère tendue des relations entre exploitants et producteurs, aux USA, n'a rien à envier à celle que l'on connaît souvent en Europe. Mais, il faut ajouter qu'à l'irritation née d'une trop faible offre de films et de conditions de location plus dures (3) s'ajoutent les craintes suscitées par la participation croissante des Majors au développement des nouveaux média (TV par câble et payante, video-disques et cassettes, etc;). Si, à cet égard les salles d'exclusivités semblent conserver de bonnes chances de survivre à ces concurrences nouvelles, le destin des autres salles pourrait bien se révéler fragile.

- 
- (1) Ainsi le NATO applaudit-il à l'initiative de l'Anglais Lou GRADE créant une société de distribution "Associated General" pour exploiter aux USA les films de sa firme ITC.
- (2) Cette opposition invoquant la nécessité de sauvegarder une saine concurrence au sein de l'industrie, dans l'intérêt de l'industrie elle-même et de celui du public.
- (3) Néanmoins la part de recette brute conservée par la salle, même si elle régresse, reste importante : on l'estime à environ 60 % contre 2/3 il y a 15 ans.

### CHAPITRE III - LE CINEMA AMERICAIN HORS DE CHEZ LUI

1. Que le cinéma américain soit présent partout dans le monde est un fait bien connu. Moins bien connues sont les modalités de cette présence et de cette pénétration. On peut dire qu'elles se manifestent sur les différents plans de la distribution, de la production et des structures professionnelles (1).

2. Sous la houlette du cartel d'exportation MPEA (2), les Majors se sont, de longue date, organisées pour installer à l'étranger des filiales chargées de distribuer et placer le film américain partout où il y a des salles pour les projeter et des spectateurs pour les voir. Un tel système "organisé", s'avèrait d'autant plus nécessaire que de nombreux pays s'efforçaient de protéger leur cinématographie nationale par des mesures protectionnistes ; car, si chaque Major agit pour son compte, en matière de placement et exploitation de ses films, c'est par l'action concertée du cartel que les mesures nationales de protection peuvent être abattues ou contournées.

#### Le réseau de Distribution

3. La présence du film américain dans les marchés étrangers est attestée par les statistiques ; ces marchés rapportent aux Majors presque autant que le marché intérieur, cette part (presque 600 millions \$) évoluant entre 48 % (en 1974) et 42 % (en 1977) du total mondial des encaissements, tant en provenance des salles que de la TV. Sur cette recette mondiale qui, normalement, a augmenté de 85 % de 1963 à 1977, certains marchés se détachent tels - parmi les 10 premiers - ces 5 pays européens : Grande-Bretagne, France, Italie, Allemagne, Espagne, aux côtés du Canada et du Japon. A examiner de plus près les marchés dotés de statistiques détaillées, on s'aperçoit qu'en Europe par exemple, la part détenue par le film-USA descend rarement au-dessous de 30 % et dépasse parfois 40 % comme dans les pays à faible production tel le Benelux où le film USA accapare jusqu'à 60 % des recettes-salles. Quant aux pays à forte production, telles la France et l'Italie, le film américain parvient quand même à occuper une place égale à plus de la moitié de celle du film national, la Grande-Bretagne se distinguant par une situation inverse : le film national n'y réalise guère que 20 % du marché contre environ 70 % au film USA.

4. Encore faut-il voir que ces statistiques n'expriment pas toute la réalité. Tout d'abord parce que les firmes américaines ne se contentent pas de distribuer du film américain; elles prennent aussi en charge des films produits par d'autres pays, en Europe notamment. L'intérêt en est double. D'une part, les Majors élargissent ainsi leur portefeuille de films en distribution, ce qui est nécessaire au moment où la production hollywoodienne a diminué en volume, pour rentabiliser le fonctionnement de leur coûteux appareil commercial. De plus, la fonction "distribution" est une opération rémunératrice : les producteurs européens qui, faute d'avoir su s'organiser, en sont réduits à confier à une Major la distribution de leurs films, ne sont guère en position de force pour discuter les termes du contrat plus ou moins imposé par une firme multinationale dont, au demeurant, les comptes ne souffrent pas de vérification. Les statistiques françaises par exemple, permettent de se faire une idée de l'avantage commercial retiré par les Majors de la distribution, sur le marché français de films non-américains. En 1978, la part de 28 % du marché

./.

(1) Ce dernier point ayant été rarement souligné, sauf par un auteur tel que T. GUBACK (voir son livre : "The International Film Industry").

(2) MPEA : Motion Picture Export Association of America  
MPAA : Motion Picture Association of America, sous la présidence de J. VALENTI elle regroupe : ALLIED ARTISTS, AVCO EMBASSY, COLUMBIA, METRO-GOLDWIN-MAYER, PARAMOUNT, 20th CENTURY FOX, UNITED ARTISTS, UNIVERSAL, WARNER.

marché français détenu par le film USA à fourni à celui-ci 440 millions FF de recette-salle, laissant donc 160 millions FF environ au distributeur qui est ici en même temps le producteur. Une autre statistique, relative celle-là à l'activité de la branche distribution, attribue une part de 40 % (1) aux firmes USA opérant en France, soit un chiffre d'affaires de 270 millions FF (2). La différence entre ces deux données est de l'ordre de 100 millions FF ce qui semble bien démontrer qu'au produit de la distribution de leurs propres films, les filiales USA en France ajouteraient 60 % d'autres recettes. C'est donc là une source de revenus dont l'intérêt est évident et qui doit se répéter partout.

5. Mais si les statistiques ne traduisent qu'imparfaitement la réalité c'est aussi parce que les critères de nationalité sur lesquels elles reposent sont de nature plus juridique qu'économique : où commence donc et où finit le film vraiment américain ? Il faut toujours se rappeler en effet que ces critères de nationalité auxquels le cinéma européen fait un fréquent recours, sont un concept quasi méconnu aux USA. En réalité, et tout nationalisme artistique et culturel mis à part, le concept de nationalité, gravé dans les lois cinématographiques des pays européens, est une résultante des régimes d'aide, lesquels sont inconnus aux USA. En Europe, par contre, il faut départager les films ayant droit à l'aide de ceux qui n'y ont pas droit, c'est-à-dire les films "nationaux" et les autres. Le problème est alors que les critères et définitions juridiques ont toujours beaucoup de mal à suivre la réalité complexe et mouvante du monde des affaires ... surtout si les intéressés s'emploient à les tourner à leur profit.

#### La production locale

6. Ce qui conduit à souligner le rôle et la présence - et ce d'autant plus qu'elle ne retient pas l'attention de l'observateur peu averti - des firmes américaines dans les productions de films classées "nationales". Les Majors sont en effet passées sur les marchés européens de la distribution de films américains à la distribution de films "européens", puis à la production de ceux-ci, directement par leurs filiales de droit français, italien, anglais, etc. ou indirectement par le canal de firmes locales tirant d'un des Majors l'essentiel du financement des films. En France, par exemple, les statistiques officielles ont permis de chiffrer à 292 millions FF, pour les 6 années allant de 1970 à 1975, les participations américaines (3) dans la production de films français qui ont coûté au total 620 millions FF. La part américaine représentait 47 % du coût des films ainsi produits et près de 14 % du montant total des investissements dans toute la production française. A quoi il faut ajouter que cette production "française" comprend un nombre assez élevé de films de coproduction qui, dans les pays associés avec la France, comportent eux aussi des participations américaines s'ajoutant aux précédentes.

./.

- 
- (1) Les 5 Majors présentes sur le marché français (y compris la "CIC" qui, déclarée à "capitaux hollandais", représente à elle seule 10 à 12 % du total) rassemblent 40 % environ des encaissements-distributeurs.
- (2) Pour la même année, les Majors annonçaient, à titre de recettes du marché français, le chiffre de 52 millions \$.
- (3) Non compris la participation "CIC" classée à Paris comme société "à capitaux étrangers hollandais".

7. Un tel régime présente, pour les Américains, plusieurs avantages. On a déjà vu qu'il permet d'étoffer une production Hollywoodienne réduite en nombre. Ce système (1) du recours à la filiale installée dans le pays d'accueil et juridiquement classée "nationale" permet aussi aux Majors, en tournant les mécanismes protectionnistes de l'aide, pourtant instituée à titre défensif contre la concurrence américaine, de drainer une source supplémentaire de financement. Il leur permet enfin de recourir, pour le tournage de tels films, aux artistes et réalisateurs de renom, tels que TRUFFAUT, MALLE, LELOUCH, COSTA-GAVRAS, PASOLINI, BUNUEL, FASSBINDER, etc. Politique d'autant plus adroite que par cette sorte de "Brain drain" à leur profit, ce sont autant de bonnes cartes que les Majors enlèvent à leurs concurrents européens, les distributeurs français, italiens, allemands, étant ainsi menacés d'en être réduits au commerce de films, sinon de seconde zone, du moins de faible potentiel de recettes. De plus, on ne découvre pas la contrepartie qu'une telle pratique pourrait comporter en matière de pénétration de films européens sur le marché américain. Les analyses économiques portant sur les multinationales ont révélé que la maison-mère montre souvent peu d'empressement à vendre sur son marché propre les produits de ses filiales à l'étranger ; il semble qu'il en aille de même dans le cinéma lorsqu'on constate que la part de marché américain détenue par des films européens (autres qu'anglais) reste infime puisque estimée inférieure à 1 %.

#### Le Cartel d'Exportation

8. Si les Majors en dehors des USA sont actives en tant que distributeurs, et même aussi en tant que producteurs, elles sont également présentes par le biais de l'organisation et des structures professionnelles. C'est en effet par l'action concertée, c'est-à-dire par l'organisation, que les Majors luttent contre tout ce qui peut s'opposer à un exercice totalement libre du commerce cinématographique. S'il s'agit d'une mesure prise par les autorités nationales (limitation à l'importation de films, limitation de rapatriement de devises, etc), c'est le MPEA, discrètement appuyé par l'Ambassade américaine du pays, qui négocie avec les autorités locales pour la suppression ou l'assouplissement de ces mesures. S'il s'agit d'un différend avec les professionnels du pays, les firmes du MPEA, fortes de leur position dominante, agissent avec moins de retenue ; on assiste par exemple, comme en 1976 en Suède, au boycott pur et simple des salles n'acceptant pas le taux de location et les prix de place qu'on voulait leur imposer, et ce jusqu'à ce que les exploitants privés de films acceptent un compromis (2). En Norvège (3) aussi, un tel boycott avait eu lieu et il semble que dans les 2 pays il a provoqué une chute

./.

---

(1) Quelques exemples "français" : "L'histoire d'Adèle H." de F. TRUFFAUT ; classé français 100 % et coproduit par "ARTISTES ASSOCIES". "Le Vieux Fusil" de R. ENRICO, classé franco-allemand et coproduit par "ARTISTES ASSOCIES", "La Femme du Dimanche" de L. COMENCINI, classé italo-français coproduit par "FOX", "Le Locataire" de R. POLANSKI, classé 100 % français coproduit par "CIC".

(2) Le conflit MPEA/Exploitants suédois dura du 1.8.76 au 30.3.77, se terminant par un compromis par lequel les salles suédoises ont accepté une "différenciation des taux de location" (pourcentage plus élevé pour certains films).

(3) Cela avait aussi été le cas en Espagne plusieurs années auparavant.

de fréquentation ; ainsi la démonstration est faite que les Majors n'hésitent éventuellement pas, pour atteindre leurs objectifs à porter tort à un marché qui pourtant leur assure traditionnellement une part de recette prépondérante.

9. En Allemagne, c'est encore un conflit latent avec les exploitants, accusés de retards excessifs dans le paiement des parts de recettes dues aux distributeurs, qui conduisit les 4 firmes relevant du MPEA (1) à constituer un "Cartel de distribution". Celui-ci finalement agréé le 25.7.75 par l'Office fédéral des Cartels (le BKA de Berlin), malgré la thèse contraire des exploitants, permit aux distributeurs américains d'imposer aux salles des conditions sévères de paiement avec sanctions à la clef (2). En décembre 1977, une question orale était posée au Bundestag aux fins de savoir si les Majors n'avaient pas profité de ce Cartel pour renforcer dans une mesure abusive leur position sur le marché. Il fut répondu qu'une enquête était en cours au BKA, étant précisé que s'il était conclu à un mauvais usage du cartel et au détriment des firmes nationales, l'agrément serait retiré ou le cartel soumis à modification. C'est donc là une nouvelle démonstration de l'efficacité d'un "appareil" permettant à quelques firmes de faire prévaloir leurs intérêts, bien qu'en dehors de leur pays d'origine.

10. Il faut dire aussi que les Majors, par leurs filiales dans les pays étrangers, où elles exercent leur activité en conformité avec le droit local, sont présentes à l'intérieur même des organisations professionnelles nationales. En effet, elles font partie des associations de producteurs et distributeurs et en tant que membres payant régulièrement leurs cotisations, elles participent aux discussions et aux décisions de ces associations. Ces associations jouissent-elles alors de toute l'indépendance désirable ? Pour être tout à fait légale, la situation n'en frise pas moins le paradoxe dès lors, en tout cas, qu'on n'a jamais vu une seule grande firme européenne accéder, aux USA, à la qualité de "membre" du MPAA, et, en tant que tel, prendre part aux délibérations et décisions de celui-ci...

#### Poids des recettes étrangères

11. En fin de compte, pour illustrer la situation des Majors vis-à-vis des pays étrangers, on peut retenir le cas de l'Europe : le cinéma USA y oppose les facteurs "concentration" et "multinationalité" à une économie qui est atomisée et compartimentée. Il en résulte que même si certains pays européens réussissent à maintenir leur film national au niveau de 50 % du marché, les parts américaines, même minoritaires sur chaque marché, sont mises en pool par-dessus les frontières et rendent le film américain majoritaire sur l'ensemble. D'autre part, cette opération de style classiquement multinational est concentrée entre une demi-douzaine de firmes seulement, face à des producteurs et/ou distributeurs européens se comptant par centaines. Un calcul approché montre alors que le rapport de force - d'après les poids respectifs de chiffre d'affaires - entre une firme européenne et une Major doit se situer dans une fourchette de 1 à 15 et 1 à 30 % c'est-à-dire que la firme américaine peut "peser" 15 fois plus qu'une firme italienne, ou 30 fois plus qu'une firme allemande.

./.

(1) En Allemagne, le MPEA est composé de : CIC + FOX-MGM + UNITED ARTISTS + WARNER-COLUMBIA.

(2) Les 4 firmes devaient en outre constituer une caisse centrale recueillant la recette des salles ; il ne semble pas que le projet ait été concrétisé.



12. Dès lors, il n'y a pas lieu de s'étonner que, par l'effet combiné d'un produit de qualité plaisant au plus grand nombre et appuyé par une infrastructure de prospection et de vente omniprésente, les Majors réussissent à maintenir régulièrement leurs exportations à un niveau qui, suivant assez régulièrement la courbe du marché intérieur, parvient presque à doubler le produit de celui-ci. Bien entendu ces exportations n'échappent pas entièrement aux aléas de la conjoncture économique-politique internationale. Il est évident que là où la monnaie locale est rongée par l'inflation, la recette-dollar s'amenuise, tandis qu'elle se gonfle au contraire là où les monnaies s'apprécient. De même qu'aux USA la valeur réelle du dollar ayant régressé, la progression des recettes en termes constants est moins forte que ne le fait apparaître la courbe des recettes en dollars courants. Il n'en reste pas moins qu'en 14 ans, ayant surmonté sa crise des années 1969-1971, le cinéma américain a réussi à plus que doubler ses recettes mondiales (632 millions \$ en 1963 et 1365 en 1977). La remontée a été particulièrement sensible de 1976 à 1977 et il n'est pas inutile d'en souligner les causes (1). Cette remontée a été due en partie aux gains de change (alors que l'inverse s'était produit en 1976), en partie à la réussite exceptionnelle de certains films, mais aussi, facteur important, à l'accroissement des ventes de programmes aux télévisions étrangères. Celles-ci étaient estimées à 200 millions \$ et témoignaient d'une montée de 120 % en 10 ans (le nombre des postes de TV dans le monde n'ayant progressé que de 62 %) soit un gain net de 50 % après amputation par inflation d'environ 70 %. C'est là un marché que le Président du MPEA souhaite encore développer. Car, s'il a conscience que s'y opposent des barrières protectionnistes nées du fait que "dans les pays étrangers, la TV constitue un domaine de l'action politique et culturelle", J. VALENTI estime aussi que ces recettes étrangères sont indispensables pour assurer une production continue de films de cinéma ainsi que le financement des programmes de télévision des réseaux américains ; d'où sa conclusion fort significative : "ce n'est pas là un bénéfice mais, tout simplement, un retour des capitaux tout à fait indispensable".

---

(1) Et on sait que 1978 a également enregistré un gain évalué à 15 %.

### CONCLUSION

1. Ainsi, le bilan du cinéma USA, c'est-à-dire pratiquement celui des firmes multinationales (ou "transnationales") dites "Majors", se présente aux termes des 9 ou 10 dernières années. sous les traits d'une éclatante prospérité, sur le marché intérieur comme sur les marchés extérieurs, qu'il s'agisse de l'exploitation des films en salles ou en télévision. Si on en croit les chiffres disponibles c'est un total de 1.365 millions \$ de recettes-films qu'encaissent les Majors tous marchés totalisés. Or, J. VALENTI chiffre à 750 millions \$ les investissements des firmes du MPEA dans le "software", c'est-à-dire la production de films ; on doit en conclure qu'en 1977 ces firmes doublent presque leur mise, ce qui explique qu'elles disposent, comme on l'a vu plus haut, de montagnes de liquidités dont une partie est réinvestie ailleurs que dans le film en vertu du principe de la diversification des risques.

2. On est donc à nouveau conduit à souligner combien, par comparaison, apparaît inquiétante la conjoncture cinématographique européenne. Mais, dans le marché mondialement dominé par les Majors, les cinémas d'Europe n'ont-ils pas trop tendance à cultiver l'ambiguïté, voire l'erreur de diagnostic, et à pratiquer la compétitivité là où c'est l'union des forces qui devrait prévaloir ?

3. Ambiguïté car les Européens ont voulu s'armer juridiquement et économiquement face à un déséquilibre des forces cinématographiques mondiales né de la superpuissance américaine ; mais ils ne font rien pour modifier ces systèmes qui se voulaient protectionnistes maintenant qu'il est clair que les Américains, avec l'intelligence commerciale qu'on leur connaît, ont réussi à tourner ces protections. Ambiguïté encore lorsque, comme on le voit bien souvent, les mêmes cinéastes qui se plaisent à dénoncer cette surpuissance - "ou domination" - américaine, sont les premiers à accourir à Hollywood lorsqu'un des Majors leur offre un contrat. Et ambiguïté encore de certaines organisations professionnelles d'Europe qui acceptent la présence en leur sein et leurs organes directeurs des firmes américaines sans jouir de la moindre réciprocité de la part de ces dernières.

4. Compétitivité hors de mise des cinématographies européennes entre elles lorsqu'on sait qu'elles ne se concurrencent pas vraiment les unes les autres (1) alors qu'elles ont toutes besoin d'un réseau de financement et distribution de surface au moins européen si elles veulent réunir quelques chances de diffuser leurs films autrement qu'en contribuant à accroître les bénéfices des Majors, c'est-à-dire leurs concurrents. De même qu'on ne voit guère comment le film d'origine européenne aurait de vraies chances de s'implanter durablement sur le riche marché américain autrement qu'en se dotant là-bas d'un mécanisme de promotion et de contrôle des recettes qui, vu son coût, ne pourrait se concevoir qu'à frais partagés. Enfin, c'est toujours faute d'union que les cinématographies européennes sont incapables de monnayer avec le cartel d'exportation américain l'atout qu'elles détiennent. En effet, aux dires même de J. VALENTI, l'apport des recettes récoltées hors des USA, notamment en Europe, grâce aux salles comme aux télévisions, est indispensable à l'équilibre financier des firmes qu'il préside (2). N'est-il

./.

(1) Comme l'a souligné L. COMENCINI au Colloque du Conseil de l'Europe sur "le cinéma et l'Etat".

(2) On sait qu'en effet, quels que soient les investissements que font sur place les filiales étrangères des Majors, ceux-ci sont toujours inférieurs au rapatriement des devises aux USA.

pas alors paradoxal que les Allemands, Français, Italiens, Anglais, etc, acceptent que les marks, francs, liras et livres collectés chez eux contribuent à aider, par exemple M. K. KERKORIAN, à construire le plus grand hôtel et la plus grande salle de jeu de Las Vegas et du monde, au lieu de négocier ces apports de devises contre quelques mesures propres à améliorer la diffusion, aux USA par exemple, d'un film européen dont l'insuffisante rentabilité paraît endémique ?

5. Mais le cinéma d'Europe porte-t-il au moins un lucide diagnostic sur le grand frère américain, sur ses mécanismes et sa réussite ? La réponse n'est pas aussi évidente qu'elle paraît. Le rôle déterminant de la distribution, par exemple, est-il exactement apprécié ?

6. On peut en effet se poser la question suivante : la distribution doit-elle être considérée comme le grossiste classique de toute industrie et commerce ? La réponse est NON, et c'est là où se glisse souvent l'erreur de diagnostic. Certes, le distributeur assure la circulation - ce que le vocabulaire français nomme "distribution physique" - des copies de films auprès des salles qui les projettent ce qui, comme dans tout commerce de gros, implique une rémunération. Mais, en plus de cela, le distributeur assure la programmation, c'est-à-dire le placement de chaque film à telle époque dans telle salle, à telle et telle condition ce qui, étant donné le caractère spécial du produit dans cette "industrie de l'émotion" qu'est le cinéma, comporte une dose de risque parfois énorme. Pour se lancer dans ce jeu, il faut, outre un certain flair, une bonne connaissance des marchés d'une part et une solide organisation d'autre part. C'est ce dont disposent les Majors aux USA et dans le monde (1). Grâce à ce "know-how" que soutient une infrastructure commerciale à l'échelle mondiale, la Major parvient à maintenir un équilibre comptable entre les super-pertes de certains films et les super-bénéfices (2) de quelques autres, le reste se solvant par une opération blanche.

7. C'est pourquoi le risque élevé pris par le distributeur le conduit à exercer un droit de regard et un certain contrôle sur le produit dont il devra ensuite organiser la carrière. Mais, il n'y a guère qu'une organisation comme celle dont disposent les Majors pour être en mesure d'assumer cette charge et responsabilité avec les chances raisonnables de succès. S'explique ainsi le fait que les "indépendants" fassent appel aux Majors, si bien qu'on pourrait dire qu'il n'y a qu'une chose de pire que d'être contraint à s'associer avec une Major ... c'est de ne pas l'être. Il est clair que de nombreux films sont réalisés et financés aux USA en dehors des Majors, mais il est encore plus clair que ceux qui mettent les Majors dans leur jeu ont de bien meilleures chances de succès. Et il est clair enfin que cette leçon a été entendue par de nombreux producteurs européens.

8. Néanmoins, on ne saurait négliger l'argument avancé par ceux qui, constatant la présence du film-USA partout dans le monde, expliquent que c'est la qualité du film américain qui détermine d'abord son audience internationale, et non pas le Cartel d'exportation MPEA qui se bornerait "à gérer rationnellement cet avantage". Certes, personne ne met sérieusement en

---

(1) On estimait en 1973 que le coût de fonctionnement du réseau des Majors était de 10 millions \$ pour les USA + Canada et de 10 autres millions \$ pour le reste du monde.

(2) Les très bons résultats de la fin d'année 78 du marché USA sont uniquement dûs à "Superman" : "il y a un fossé entre les recettes de ce film et les autres" ("Variety" du 10.1.79).

doute, en règle générale, la "qualité" du film américain (1). Mais, c'est peut-être aller vite en besogne que de dire que le MPEA n'est quasiment pour rien dans la pénétration du film américain. En fait, on retrouve là un problème que des économistes comme GALBRAITH ont souligné en posant la question : on nous parle d'un marché "de consommateur" (théorie du consommateur-roi) mais ne sommes-nous pas souvent en présence d'un marché "de producteurs", celui où le fabricant, par diverses voies, dont la publicité intensive, forme les goûts du public dans le sens favorable au produit qu'il fabrique ? Ne serait-ce pas précisément le cas du cinéma ? On aurait alors bien tort de sous-estimer le jeu de "l'organisation", celle dont disposent les firmes américaines en pays étranger (2). Car il a bien fallu commencer par introduire et faire accepter les stéréotypes américains aux publics du monde avant que ceux-ci soient devenus assez réceptifs pour rechercher d'eux-mêmes les films américains sans que l'organisation n'ait plus à s'en mêler. Certes, les films américains sont en général "internationaux" de contenu et de traitement ; mais, c'est oublier que s'ils arrivent à Rome, Paris, Francfort, sans dépayser c'est parce qu'on y voit déjà profiler le coca-cola, les jeans et les tee-shirts, lesquels n'y sont pas venus tout seuls. En fait, contenu international des films et appareil international de vente se renforcent et se justifient l'un l'autre (3). Au reste, il n'est de conquête véritable que celle qu'on prend soin de cultiver : en témoignent les sommes énormes et les efforts constants mobilisés par la publicité cinématographique américaine. Le goût du public n'explique pas tout et on sait bien que, pour peu qu'on le veuille et qu'on s'en donne les moyens, il y a manière d'orienter et d'influencer ce public ...

9. Ainsi se vérifient pour le cinéma, les conclusions d'une enquête sur l'impact des sociétés transnationales sur la culture : "les sociétés transnationales produisent une culture qui leur est propre, qui se distingue de la culture des sociétés nationales et de la culture du pays d'accueil" (4). Conclusion confirmée par le cas britannique avec l'imbrication qui lui est propre des forces américaines et des forces locales du film. Dans son rapport au Premier Ministre, le groupe de travail (5) présidé par J. TERRY porte le diagnostic suivant : "En termes économiques beaucoup de grands succès obtenus par des talents britanniques du film ont été nettement plus bénéfiques à l'économie américaine qu'ils n'ont aidé notre économie. En termes culturels, la dénomination continue de l'industrie britannique du film par Hollywood a fait obstacle au développement d'un cinéma typiquement anglais... Il est trop souvent estimé que langage commun signifie culture partagée, alors que ce n'est pas le cas ...".

10. Résumons : Si en Europe le devant de la scène est occupé par des lois et des organismes consacrés au cinéma, aux USA rien de tout cela à première vue, par contre on découvre vite la présence aux USA et hors des USA d'une puissante organisation privée : le MPAA et le MPEA, appuyés efficacement

(1) Les "Américains savent faire un cinéma de masse de qualité" écrit "Le Matin" (Paris, le 23.7.77) dans un article : "Qu'est ce qui fait gagner Hollywood ?".

(2) A quoi il faudrait ajouter une autre "présence" américaine quasi universelle et bien "organisée" elle aussi : celle de la firme KODAK.

(3) Aussi le processus fait-il un peu penser à la télévision qui, par le genre d'émission qu'elle diffuse, conditionne le goût du public dans une plus ou moins grande mesure, puis organisant des sondages d'opinion, y recueille "par hasard" des encouragements à poursuivre précisément ces émissions auxquelles elle a habitué son public.

(4) O. SUNKEL et FUENZALIDO (Université de Sussex) - Rapport UNESCO juin 76.

(5) "Futures of the film industry", Report of the Prime Minister's Working Party ; Londres janvier 1976.

par le gouvernement (1). Comme l'écrit l'Américain P. SALINGER : "Il existe toutes sortes de liens entre le gouvernement et l'industrie cinématographique aux Etats-Unis" (2).

11. D'autre part, si en Europe le cinéma, au milieu de sa crise endémique, recherche périodiquement l'improbable solution de l'équation "art ou industrie", "création ou rendement", "oeuvre ou spectacle", "masses populaires ou public averti", etc., aux USA on ignore ce genre de questions. Le cinéma américain résout ces contradictions et ces tensions spécifiques du cinéma à sa manière, laquelle consiste à moins invoquer l'art que l'industrie et le commerce, à moins parler de créations et d'oeuvres que de "représentations" et "spectacle". Mais il n'en assure pas moins l'indispensable fonction de création et de renouvellement, il le fait seulement par le détour du commerce et de l'organisation. En effet, le cinéma américain s'étant organisé pour imposer sa présence et vendre ses produits, il est en mesure à la fois par son activité commerciale - qui lui procure les moyens financiers - et par son organisation - qui lui permet d'être présent partout en permanence - d'attirer à lui tous les talents - de l'auteur au réalisateur et à l'acteur - qu'il a pu détecter où qu'ils soient et sans égard pour leur nationalité.

12. En fin de compte on pourrait schématiser en disant que là où le cinéma d'Europe a ses jurys de sélection, ses aides au cinéma, ses salles d'Art et d'Essai, le cinéma des USA dispose, pour assurer la même fonction, du champ d'expérience mondial. On comprend mieux alors, la liberté totale profitant surtout aux forts, cette parole du Président du MPAA et MPEA, qui, se référant aux taxes d'aide et quotas à l'écran que pourrait adopter tel ou tel pays, prenait soin d'ajouter (3) : "je travaille tous les jours à écarter l'action gouvernementale de notre industrie". Faut-il souligner que l'action gouvernementale visée par J. VALENTI c'est, en réalité, celle des autres pays ? Car il s'agit de préserver une situation où le film américain et "l'American Way of Life", inéluctablement mêlés, se sont imposés dans la plupart des pays par une combinaison efficace de message culturel et de commerce à laquelle ces autres pays d'Europe n'offrent qu'une pâle réplique. Force est donc de dire qu'à juger l'arbre à ses fruits, le "système" américain fonctionne autrement mieux que le "système" européen ...

---

(1) Ainsi, le 17 février 1979 à Berlin, à la veille de l'ouverture du Festival, lorsque J. VALENTI, Pdt MPEA, rencontre les professionnels allemands, il est accompagné de l'ambassadeur des USA, W.J. STOESEL qui donne une réception en son honneur.

(2) Dans son livre publié à Paris "Je suis un Américain" p. 245 Ed. STOCK.

(3) Discours à Montréal, à l'occasion du Festival 1978.

TABLEAU I

## C I N E M A U S A

Le MARCHÉ

	Recette salle USA (1)	Prix moyen de places (2)	Spectateurs USA (3)	Recette USA (4)	Distributeur étranger (5)
	millions \$	\$	millions	millions \$	
1978	2732	2,34	1168	...	...
77	2372 (*)	2,23	1063	802	563
76	2036	2,13	957	700	550
75	2115	2,05	1033	753	566
74	1908	1,89	1011	649	470
73	1524	1,76	865	471	415
72	1583	1,70	934	500	389
71	1350	1,65	820	402	340
70	1429	1,55	921	443	355
69	1429	1,42	912	375	340

(\*) T. GUBACK (Professeur Université Illinois - USA) fait état des chiffres suivants : 1977 = 3490 millions \$ ; 1978 = 4120 millions \$ (soit = + 18%)  
 Prix moyen place = 2,32 \$ en 1978. A cette recette salle s'ajoutent environ 700 millions \$ de ventes annexes.  
 Conclusion : d'après ces chiffres, le nombre-spectateurs serait beaucoup plus élevé que le mien (ci-dessus).

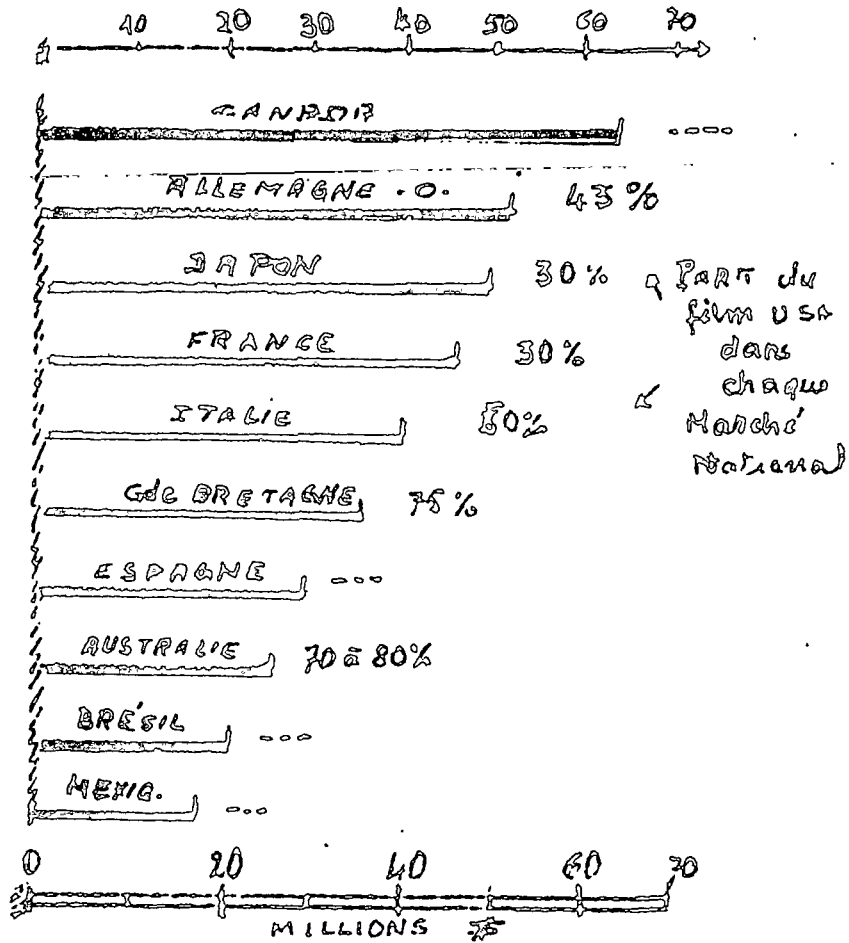
La PRODUCTION

Majors/Films produits (sortis)		Indépendants	
environ	450	"grandes années"	
	306		
		< 1970	
		1972 >	244
	222	< 1975 >	292
	210	< 1976 >	312

Les SALLES

1948	=	18600	
63	=	12652	
77	=	16554	dont : 3564 "Drive-In"

TABEAU II



**USA** | **GRANDES FIRMES - Recettes FILMS**  
**PRINCIPAUX MARCHÉS ETRANGERS**  
 (et part du film USA sur ces marchés)

TABLEAU IIIPART DU FILM USA SUR  
LES MARCHES EUROPEENS

ITALIE de 1973 à .....	76	77	78
- Part du film USA passe de 23% à	30,4%	32,7%	.....
- Part film national " " 60,8% à	57	52,4	.....
ALLEMAGNE-OUEST de 1969 à.....			
- Part du film USA passe de 28,5 à	43	37,7	.....
- Part film national " " 39,3 à	11	11,4	.....
FRANCE de 1971 à.....			
- Part du film USA passe de 24,5 à	28	30,5	32,6%
- Part film national " " 56 à	52,5	46,5	46 %

De 1971 à 1978 :

=====

l'ensemble du marché français a progressé de .... 125%

mais : le film français a progressé de ..... 87%

et le film USA a progressé de .....201%

(en Francs courants)