



HAL
open science

les arrangements institutionnels européens face à un nouveau défi technico-économique:le cas du passage au cinéma numérique

Yves Livian

► **To cite this version:**

Yves Livian. les arrangements institutionnels européens face à un nouveau défi technico-économique:le cas du passage au cinéma numérique. Premiers états généraux du management des pays d'expression latine, Mar 2012, Lisbonne, Portugal. halshs-00706664

HAL Id: halshs-00706664

<https://shs.hal.science/halshs-00706664>

Submitted on 16 Jun 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**PREMIERS ETATS GENERAUX DU MANAGEMENT
DES PAYS D'EXPRESSION LATINE**

Lisbonne, 22-23 mars 2012

**LES ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS EUROPEENS FACE
A UN NOUVEAU DEFI TECHNICO-ECONOMIQUE**

Le cas du passage au cinéma numérique

Y.F. LIVIAN
Centre Magellan
IAE - Université Jean Moulin - Lyon 3

Un changement technologique affectant un secteur survient rarement seul : il est accompagné d'enjeux commerciaux et de coûts économiques qui impliquent parfois pour les acteurs concernés, des évolutions -ou des ruptures- considérables. Mais ces évolutions ne sont pas toujours univoques : contrairement à certaines thèses déterministes, on peut souvent constater que plusieurs réponses sont possibles. Les arrangements organisationnels peuvent différer d'un contexte à un autre.

C'est dans le cadre de cette réflexion qui nous rapproche d'une vision institutionnaliste de l'économie et de la gestion (Powell et di Maggio 1991, Scott et Meyer 1994), que nous voudrions étudier un changement technologique et économique majeur affectant actuellement une industrie culturelle importante, le cinéma, à travers le passage de sa diffusion au numérique.

Le cas est relativement simple : les acteurs déterminants de la filière, les distributeurs nord-américains, ont décidé de diffuser les films en numérique au lieu des copies en bobines de 35 mm. Ce changement nécessite une transformation des équipements des cabines de projection et est porteur d'une modification radicale des conditions économiques d'exploitation. Comment les exploitants peuvent-ils s'adapter ? Plus spécifiquement, par rapport à une interrogation institutionnaliste, y a-t-il des types de réponses différentes selon les systèmes économiques et politiques nationaux ? Et, pour correspondre au thème de notre colloque, y a-t-il une réponse commune des pays européens, notamment du Sud, à un défi lancé par des acteurs américains ? Les pays où l'idéologie du marché tout-puissant est moins forte ont-ils été capables de trouver des solutions d'aide à la transformation de l'exploitation cinématographique ?

La question serait presque sans objet dans certains secteurs, où la concurrence est totale et l'intervention des pouvoirs publics inexistante. Aux acteurs de la filière de s'adapter et de trouver de nouveaux équilibres économiques, sinon ils disparaîtront. Le cinéma fait au contraire partie des industries culturelles où l'intervention des pouvoirs publics est relativement ancienne, notamment en Europe. Il est d'autant plus intéressant de se demander quels arrangements ont été -ou non- trouvés en Europe pour aider les exploitants à s'adapter à ce changement qui leur est imposé, et ceci très rapidement (les échéances sont autour de 2014).

Dans une première partie, nous rappellerons les enjeux du passage du cinéma au numérique, sur les plans technique, financier, managérial et social en nous centrant surtout sur l'exploitation en salle. Dans une seconde partie, nous étudierons les réponses de certains pays

européens, révélant des situations et des traditions d'intervention publique très différentes, avant de conclure sur l'existence ou non de modèles communs sur ce problème.

1. Les enjeux du passage au cinéma numérique

Jusqu'à présent, les films sont majoritairement projetés sous la forme de bobines en polyester, grâce à un projecteur mécanique. Le distributeur fait fabriquer et diffuse des copies de films selon la diffusion qu'il envisage en fonction des accords qui le lient au producteur. Une copie de film revient à 1 000 euros environ et par conséquent, la diffusion, notamment internationale, d'un film peut nécessiter la réalisation de centaines de copies.

Les grands distributeurs américains ont décidé d'utiliser pour cette diffusion, la technologie numérique, qui leur permet de faire d'importantes économies tant en matière de fabrication (une copie numérique revient à 100-200 euros) que de transport et de stockage, et facilite leur contrôle de la diffusion. Cette technologie permet aussi de diffuser en 3D, sur lequel les producteurs et les distributeurs fondent de grands espoirs commerciaux.

En dehors de l'exploitant (sur lequel nous nous concentrons dans cette communication), les effets du développement du numérique sur la filière sont considérables. Par exemple, la principale société française de post-production, le groupe Quinta a cessé son activité en décembre 2011. Sa principale filiale, le laboratoire LTC qui réalisait les bobines, a dû fermer ses portes et licencier ses 150 salariés. Des mesures d'urgence ont dû être prises pour sauvegarder le montage de nombreux films en cours de finalisation (sans parler des stocks de 26 000 bobines de films). La Fédération Française des Industries du Cinéma en a appelé aux pouvoirs publics, mais en vain. L'activité films de l'entreprise Technicolor se réduit et aboutit également à des fermetures d'usines en Espagne, Italie et Royaume-Uni¹.

Par contre, pour d'autres acteurs de la filière, le numérique offre des perspectives nouvelles : par exemple, le coût de distribution de la publicité est réduit et les annonceurs pourront ajuster les spots à diffuser en fonction du film et du public visé, voire de la séance où le film est projeté. Les programmes "d'avant-séance" seront donc plus nombreux et variés (et plus compliqués à gérer pour l'exploitant !).

Rappelons que la distribution dans ce secteur a toujours été "le maillon central de la filière et celui dont la puissance a dominé le cinéma" (Gras, 2005). Les distributeurs sont aussi cofinanceurs des films. Or, cette activité est dominée par les Nord-Américains. Les sept

¹ Aux dernières nouvelles, le groupe Technicolor pourrait reprendre certains actifs du groupe Quinta, mais le laboratoire est définitivement fermé.

"majors" américains sont à la fois producteurs et distributeurs, et recueillent 95 % des recettes aux Etats-Unis. Leurs filiales en Europe s'associent aux compagnies locales. Au total, il s'agit de réseaux extrêmement performants qui, compte tenu de la relative faiblesse de la production dans certains pays d'Europe, dominent la distribution dans de nombreux pays (entre la moitié et les 2/3 des recettes des salles en Allemagne, Belgique, Grande Bretagne, Espagne, par exemple). Ces sociétés sont associées dans le "Motion Picture of America" (MPA), un lobby puissant, doté de 80 millions de dollars pour structurer la profession et assurer sa communication au plan mondial. Ces "majors" cherchent à "structurer les marchés et forger de nouvelles pratiques" dans le sens d'un "cinéma-monde" (Bohas, 20.06.2011). Pour eux, l'exportation est capitale (67 % de leur chiffre d'affaires) et par conséquent leur stratégie est de s'implanter partout.

Par ailleurs, les producteurs trouvent aussi leur avantage au tournage en numérique (facilité de tournage, de trucages et de montage) contribuant ainsi à une chaîne entièrement numérisée.

Du fait de cette décision, l'exploitant est donc contraint de s'équiper en cabines numériques s'il veut continuer à recevoir du distributeur des films intéressant son public. Quelles que soient la taille et la vocation de la salle de cinéma, l'achat de projecteurs numériques s'avère donc indispensable et ceci très rapidement (la diffusion uniquement en numérique devrait être réalisée en 2014).

1.1. Les enjeux techniques pour l'exploitant

L'exploitant doit installer un projecteur numérique et aménager la cabine en conséquence (éventuel élargissement, climatisation de la cabine, adaptation du tableau électrique, raccord de ligne ADSL, antenne satellite éventuelle...). Il faut y ajouter l'équipement complémentaire pour la 3D.

Les lampes de ces projecteurs sont à renouveler tous les 7 à 10 ans, contre 30 ans pour celles des projecteurs de 35 mm.

Le film, sur support numérique, ne s'abîme pas au fil des projections et la gestion est facilitée. Le projectionniste n'a plus à manipuler d'énormes bobines pour monter et démonter les copies. Son travail consiste à télécharger le film sur le serveur du projecteur, et programmer sa séance sur un écran tactile d'ordinateur.

La projection numérique permet aussi de diffuser des événements retransmis en direct grâce à une antenne satellite.

Les distributeurs américains ont également produit des normes techniques internationales qui s'imposent à l'ensemble des exploitants (les DCI "Digital Cinéma Initiative" repris par les normes ISO en 2008).

Les questions de qualité de projection, de nature d'écran, de luminescence nécessaire à la projection, font actuellement l'objet de fortes discussions chez les techniciens de l'image, dont certains parlent de "numérisation à marche forcée" tant la mise en place du numérique s'est faite, selon eux, sans avoir le temps de résoudre tous ces problèmes de manière satisfaisante (Cahiers du Cinéma n° 669, juillet 2011).

La question de la conservation des films se pose également puisqu'on prévoit un risque de perte de données à partir de 5 ans (d'où l'obligation pour le producteur en France, de continuer à sortir au moins une copie 35 mm aux fins d'archivage et de dépôt légal par le CNC).

1.2. Les enjeux financiers

Selon une étude réalisée chez une vingtaine d'exploitants indépendants, les coûts qu'a à supporter l'exploitant pour le passage au numérique s'analysent comme suit (Manice, avril 2011) :

Achat d'un projecteur 2K	}	60 000 euros
Achat d'un serveur		

Adaptation de la chaîne sonore : entre 1 000 et 17 000 euros selon les besoins.

Aménagement cabine et divers : 7 000 euros.

Options : librairie centrale, câblage, options 3D : 2 000 à 15 000 euros.

Soit un total entre 70 et 90 000 euros par salle à la charge de l'exploitant.

Si les salles intégrées dans les grands circuits ont pu aisément supporter ces coûts², la question s'est rapidement posée pour les exploitants indépendants, dont la majorité ne dispose d'aucune base financière conséquente.

² Par exemple, le circuit Pathé, s'occupant de 740 écrans en France, investira 150 millions d'euros en 2012 pour la production et la rénovation de salles.

1.3. Les enjeux managériaux de l'exploitant

Dans le système ancien, l'exploitant reçoit les copies envoyées par le distributeur des mains d'un transporteur et les installe dans les cabines en fonction de sa programmation. Il peut éventuellement changer de salle et modifier à la marge la diffusion prévue. Entre exploitants qui se connaissent, des "dépannages" sont possibles, au cas par exemple où une salle amie a un problème technique sur une copie, ou un changement de programmation inopiné.

Ceci n'est plus possible, car la diffusion en numérique se traduit par un accroissement du contrôle du distributeur sur la projection : le projectionniste reçoit directement du distributeur une clé (KDM, Key Delivery Message) lui permettant de lancer la projection. Le distributeur sait donc très précisément à quelle heure, dans quelle salle et combien de fois le film a été projeté. Des logiciels permettent au distributeur, depuis son bureau, d'envoyer un KDM vers chaque salle ou de le retirer. Du côté des avantages, l'exploitant ne reçoit plus de copies usagées après quelques semaines de diffusion chez les autres et peut, en théorie, recevoir les clés en même temps que les autres salles. Par contre, la clé peut lui être refusée si l'installation n'est pas conforme aux normes techniques DCI.

Un exploitant de Strasbourg dit : "le numérique, c'est froid, contrôlé et propre" (Média France).

1.4. Les enjeux en matière de ressources humaines

Les conséquences dans ce domaine sont considérables : le métier de projectionniste change et l'organisation du travail en exploitation également³.

Les projectionnistes actuels n'ont pas la compétence informatique nécessaire et doivent l'acquérir. Ils doivent en effet connaître le nouveau matériel, s'occuper des connexions, du téléchargement du film, de la programmation et du lancement.

Le petit entretien sur matériel ancien, pour lequel ils étaient formés, devient inutile. La maintenance des nouveaux projecteurs est confiée à une société extérieure. Dans les grands complexes, il y a déjà un projectionniste par étage, pour 10 cabines. Dans les autres salles, un

³ La fiche ONISEP (consultée en janvier 2012) sur le poste de "projectionniste" en témoigne : l'essentiel du descriptif d'activité porte sur la bobine et le soin à apporter au film... Rien n'est dit sur le numérique sinon que c'est "trop coûteux" pour être développé ! L'évolution technologique et économique va décidément trop vite pour le système français d'orientation professionnelle.

projectionniste s'occupe, en moyenne, de 4 salles : on peut penser que la réduction d'effectifs devrait se poursuivre.

Les salles entièrement équipées fonctionnent avec un projectionniste "nouveau" qui couvre plusieurs cabines mais qui doit s'organiser de manière différente. S'il n'a plus la contrainte de la réception et du montage matériel des bobines, il doit vérifier les abonnements et les transmissions ADSL, assurer à temps les téléchargements (qui sont longs), s'assurer de l'obtention des clés permettant la diffusion, veiller à la qualité de la projection (comme avant cette fois).

Les écoles techniques spécialisées ont monté de nouveaux diplômes de projectionniste numérique.

2. La variété des réponses européennes

De nouveaux arrangements institutionnels émergent face à un problème nouveau : il est intéressant de regarder comment les différents acteurs de la filière ont réagi et comment ont émergé des organisations répondant aux nouveaux flux économiques du secteur.

Tout d'abord, les distributeurs acceptent de verser aux salles des "Virtual Print Fees" (VPF) ou "Frais de Copies Virtuels" qui contribuent à transférer aux exploitants une part des économies que les distributeurs réalisent sur le passage au numérique. Reste à répartir et gérer ces nouveaux flux.

Apparaissent, dans certains pays, de nouveaux organismes, les "tiers investisseurs" qui prennent à leur charge le coût total ou partiel de l'investissement et se rémunèrent sur les "frais de copie virtuels" (FCV ou Virtual Print Fees) versés par les distributeurs.

Le tiers investisseur est apparu rapidement aux Etats-Unis (Cinedigm) et en Europe (Arts Alliance, Ymagis). Il est propriétaire de l'équipement jusqu'au remboursement des emprunts contractés auprès des banques qui l'ont aidé à financer l'opération.

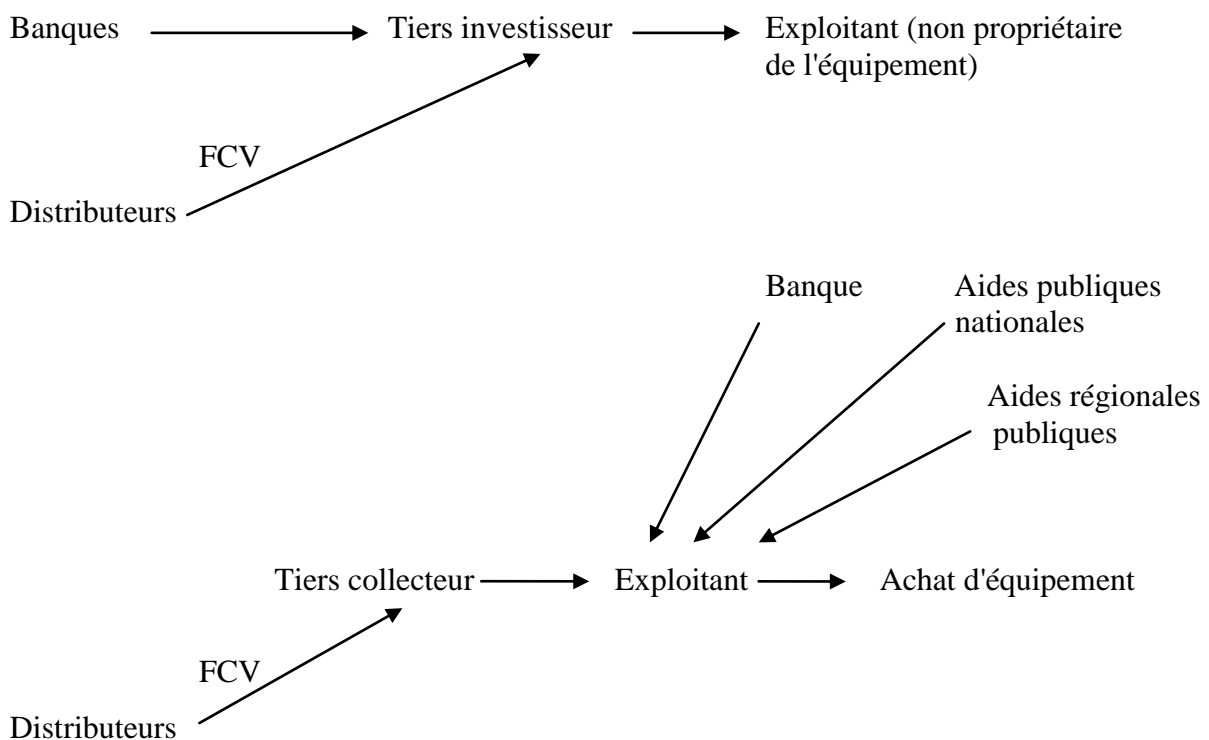
Une seconde formule, le "tiers collecteur" apparaît, compte tenu du succès limité de la première formule, notamment en France. C'est l'exploitant qui est maître d'œuvre de la recherche de financement. Le tiers collecteur lui verse chaque mois, pendant une période donnée (7 à 10 ans) une somme fixe qu'il prélève sur les VPF collectées, et qui contribue à rembourser les emprunts qu'il a contractés. Trois tiers collecteurs opèrent en France (Ymagis, Arts Alliance et Cinélia).

Il est intéressant de voir qui sont ces nouveaux acteurs. Ymagis, créée en 2008, est la seule société européenne spécialisée, qui fait à la fois investisseur et collecteur, dont elle a

inventé la formule. Elle a équipé 1 586 écrans, pour 120 exploitants et dit offrir un "service complet" à l'exploitant pour l'installation, le financement et la gestion de son équipement. Ymagis se déclare "neutre" dans les négociations entre distributeurs et exploitants.

Le leader de la profession est Arts Alliance Media basée à Londres, filiale de "venture-capital" créée en 1996 par Thomas Hoegh, gestionnaire du patrimoine de la famille Hoegh. Elle a été la première à négocier un accord avec les "majors" de Hollywood. Elle a des filiales dans plusieurs pays et couvre le financement, l'installation, la maintenance et la formation aux installations numériques des exploitants. Elle développe toute une série de produits et de services pour les exploitants et est implantée, outre en Grande-Bretagne, en France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Suède et Norvège. Elle gère 2 300 écrans en Europe. En France par exemple, elle a assuré la conversion des 400 écrans du circuit CGR.

On peut relever l'originalité de la formule de Cinélia, créée en septembre 2010, qui correspond à la logique de mutualisation des contributions. Créée par des exploitants indépendants, ce "tiers collecteur" recueille les frais de copies, qui alimentent un fonds de contribution numérique bénéficiant aux exploitants, quelles que soient leurs caractéristiques et leur activité (419 salles équipées). L'exploitant reçoit un montant fixe pendant la durée du contrat.



L'enjeu qui a suscité le plus de réticences de la part des exploitants indépendants est évidemment le risque de lien entre le versement des VPF et la programmation. La Fédération du Cinéma indépendant en France appelle à la vigilance pour que le distributeur ne conditionne pas le versement de cette contribution à une programmation précise, en fonction de sa politique commerciale. Elle espère aussi que les tiers investisseurs ne chercheront pas non plus à influencer la programmation. Elle espère également que les exploitants ne céderont pas à une rotation trop rapide des films pour multiplier les recettes de VPF. D'une manière générale, ces cinémas indépendants voient le passage au numérique comme un "rouleau compresseur" auquel il est impossible d'échapper mais qui comporte des risques.

2.1. Le cas français

Il mérite une attention particulière, compte tenu de la taille de l'exploitation cinématographique dans ce pays (plus de 5 400 salles de cinéma, le quatrième réseau du monde après les USA, l'Inde et la Chine), de l'importance de la production nationale de films (270 sorties de films français en 2010 contre 144 américains sur un total de 575) et de la tradition d'intervention publique dans le domaine du cinéma.

Le CNC, Centre National du Cinéma, organe de régulation et d'information, propose dès 2010 une solution consistant à mutualiser les contributions des distributeurs qui serviraient à financer à hauteur de 75 % les investissements des exploitants de salles. Cette formule aurait été une première mondiale.

Mais cette proposition est rejetée par l'Autorité française de la concurrence (février 2010) au grand dam des exploitants, qui la soutenaient. Elle estime qu'un organe public de régulation comme le CNC chargé notamment de collecter des taxes, ne peut se substituer à des acteurs du marché. Certes, il s'agit bien d'un objectif d'intérêt général, mais la "distorsion de concurrence" par rapport aux tiers collecteurs serait exagérée. Comment, dès lors, faire émerger cet "intérêt général" tout en restant dans une économie de marché ?

Finalement, une loi est votée le 30 septembre 2010 qui établit l'obligation de versement des frais de copies virtuels par les distributeurs, en fixe les modalités de négociation et d'attribution. Les frais de copies sont dus pendant les deux premières semaines de sortie nationale, et doivent être versés par les distributeurs, les régies publicitaires et en cas de location de la salle. Leurs montants sont l'objet d'une négociation qui ne doit pas être liée à la programmation (choix des films, durée d'exploitation, etc.). La négociation du montant doit être "transparente". Ce versement est prévu pour 10 ans.

Par ailleurs, un "Comité de Concertation pour la Diffusion Numérique en Salle" est institué pour fixer les modalités pratiques et établir de "bonnes pratiques" en la matière : nature des dépenses à financer, plafond de dépenses par écran, séparation entre négociation commerciale liée au placement de l'œuvre et fixation du montant des contributions numériques, etc.

En cas de litige sur les contributions, le Médiateur du Cinéma peut être saisi. Un système de régulation nouveau est donc créé, associant les pouvoirs publics et les professionnels.

Par ailleurs, plusieurs types de contributions publiques apparaissent rapidement.

Le CNC met en place une aide sélective à la numérisation des salles pour un millier de salles (10 millions d'euros). L'aide est réservée aux établissements de 1 à 3 écrans, qui ne sont pas, du fait de leur programmation, susceptibles de générer suffisamment de contributions des distributeurs pour couvrir au moins 75 % du coût de leurs investissements.

Certaines régions proposent en 2010 des aides à la numérisation des salles ne pouvant couvrir le financement hors VPF. Par exemple, la région Rhône-Alpes, suite à une étude menée par une association d'exploitants, soutient les salles éligibles aux critères de l'aide sélective du CNC. La région Languedoc Roussillon crée, de son côté, un fonds de mutualisation concernant 30 salles géré par une association 1901. Il en est de même en Aquitaine. Si chaque exploitant a pu choisir librement son installateur, la maintenance a été confiée à un prestataire unique, permettant d'optimiser les coûts.

Certaines communes et le département de l'Essonne ont décidé par ailleurs de verser des contributions, compte tenu du rôle joué par la salle de cinéma locale dans l'animation culturelle du secteur.

On voit donc apparaître une ingénieuse "création institutionnelle", articulant mécanismes de marché reposant sur des acteurs privés (les banques prêteuses, les tiers collecteurs), régulation publique et professionnelle, et financement public national, régional et local.

Le bilan de l'application du dispositif est pour l'instant positif. Grâce aux aides, le rythme de numérisation des salles est très rapide (pour la petite exploitation, plus 44 % entre mars et juin 2011, par exemple).

Cela dit, les distributeurs payent les VPF parfois avec retard et refusent de s'engager sur le long terme, ce qui freine le désir des banques de prêter aux exploitants. Notons cependant que 50 % du montant des prêts bancaires peuvent être garantis par l'IFCIC (Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles).

Le dispositif français est donc complexe (plus complexe que la mutualisation envisagée au départ) et repose à la fois sur une obligation reconnue de contribution des distributeurs, sur une intervention publique et sur une organisation d'acteurs privés. Mais il semble correspondre aux besoins. Le CNC, créé en 1946, joue un rôle majeur et dispose de fonds importants (grâce aux taxes sur les entrées et celles payées par les fournisseurs d'accès à internet). Le budget total d'aide au cinéma par tête d'habitant est en France le plus élevé d'Europe⁴.

2.2. Le cas d'autres pays européens

Des solutions différentes ont émergé dans les autres pays européens, sans cadre législatif.

Sur le plan des principes, des prises de positions européennes avaient été formulées, montrant que la profession était consciente des enjeux. Une déclaration franco-allemande (CNC et FFA) affirmait en 2007 que "la conception que nous partageons en Europe du cinéma comme moyen d'expression artistique... exige que soient préservées, dans la transition numérique, la diversité et l'indépendance de la création" (27.08.2007).

Mais il n'y a pas eu de mécanisme de soutien au passage au numérique au niveau européen. La Commission a élaboré un programme de financement complémentaire pour le réseau Europa Cinéma, qui regroupe 770 salles de type Art et Essai soutenues par l'Union Européenne. Les systèmes sont principalement restés différents au niveau national, et d'ailleurs on peut remarquer qu'ils sont restés assez fidèles aux traditions d'intervention publique dans le cinéma de chaque pays : forte dans des pays comme l'Allemagne, la France et dans une certaine mesure les Pays-Bas, très ponctuelle en Belgique, Suède, Royaume-Uni, très faible en Irlande et en Espagne (Observatoire Européen de l'Audiovisuel, dossier numérique 2010). Il faut dire que la crise des finances publiques en Europe ne favorise guère une intervention accrue des pouvoirs publics, dans un domaine jugé non prioritaire.

Aux Pays-Bas, les fédérations d'exploitants et des distributeurs se sont associées au sein d'une structure parapublique "Ciné-Digital", qui va gérer intégralement le financement du passage au numérique de 500 écrans (sur les 800 qui existent). Les distributeurs versent leur contribution à un tiers collecteur, qui les reversera à Ciné Digital, lui-même chargé de

⁴ L'ampleur des recettes du CNC a d'ailleurs suscité des convoitises à une période de "vaches maigres" publiques, une tentative de réorientation des fonds ayant été proposée par le Parlement en décembre 2011...

financer les salles. L'Etat intervient par une subvention de 5 millions d'euros à Ciné Digital. Les circuits sont en dehors du système.

En Allemagne, le FFA ("Filmförderungsanstalt") est un organisme de soutien au cinéma, financé par une taxe de 1,8 à 3 % du chiffre d'affaires annuel de chaque salle au-delà d'un certain seuil. Il aide à la production, la rédaction de scénarios et la distribution. C'est cet organisme qui distribue des aides à la modernisation des salles, soit sous forme de subventions, soit sous forme de prêts à taux zéro. Pour le passage au numérique, un modèle national de financement de toutes les salles a été proposé, comportant une aide directe de l'Etat et des Länder, s'ajoutant aux VPF et aux efforts propres des exploitants. Le FFA demandait en 2009 pour son lancement le retrait des plaintes que certains circuits avaient déposées contre la taxe sur les recettes. Compte tenu de son non-retrait, le FFA n'a donc pas mis en œuvre son plan. Des aides ponctuelles semblent avoir lieu, pour une conversion au 2D et de manière sélective.

En Grande-Bretagne, les activités de l'UK Film Council, supprimé par le gouvernement, ont été transférées en 2010 au British Film Institute, qui a traditionnellement un rôle d'aide à la production de films britanniques et de conservation. Aucun budget n'était disponible en 2011 pour le financement de l'exploitation cinématographique.

En Espagne, la production cinématographique nationale est peu soutenue et d'ailleurs rencontre un succès limité dans son propre pays. La stratégie des tiers est dominante, en lien avec les chaînes. Par exemple, Arts Alliance, leader européen de la distribution numérique, a signé un accord avec le groupe Yelmo Cinés (351 écrans à travers le pays)⁵.

En Suisse, où l'intervention publique au niveau national est traditionnellement réduite, des voix se sont élevées pour éviter que le passage au numérique soit "une tombe" pour les salles. La position fédérale est claire : un financement favorisant la diversité culturelle de la programmation est établi pour 2011-2015, mais il concerne surtout la production. L'achat de matériel dans les salles ne peut en aucun cas être subventionné. Dans certains cantons, les autorités locales ont voté des aides au passage au numérique pour les petites salles.

En Norvège, 72 % des cinémas sont propriété municipale. L'organisation professionnelle qui les regroupe a négocié directement avec les "majors" le versement des FCV, qui doivent couvrir 40 % des dépenses, 60 % étant assurés par des ressources propres. Le déploiement numérique est terminé dans ce pays.

⁵ Nous n'avons pas d'information sur le sort des salles indépendantes.

En Italie, existait un crédit d'impôt de 30 % pour les investissements dans les salles (sauf dans les multiplexes qui ne s'engageraient pas sur une programmation culturelle). La Commission Européenne a critiqué ce système, comme trop favorable, et en a demandé en 2009 une révision.

Conclusions

"Jamais le cinéma (au plan technique, artistique, industriel, économique) n'a subi une transformation aussi radicale" : ainsi s'exprimait un intervenant au colloque "Cinéma Numérique : quel avenir pour les cinémathèques ?" (13-14 octobre 2011 à la Cinémathèque Française).

Il était donc intéressant d'observer les stratégies mises en œuvre par les acteurs de la filière et de se demander si un mouvement technologique et économique initié par des acteurs dominants nord-américains avait suscité des réponses en Europe dans le sens d'une organisation de la profession à l'écart des puissances commerciales et financières de Hollywood. On l'a vu, la réponse qu'on peut apporter est pour le moins mesurée.

1. On assiste tout d'abord, à travers ce changement technologique, à la création d'un nouveau marché, celui de l'intermédiation sur l'équipement numérique.

Les enjeux financiers et commerciaux sont tels que des services nouveaux émergent et suscitent la création d'intervenants d'un genre nouveau.

Comme dans d'autres marchés, ces intermédiaires peuvent être dans une logique purement commerciale ou bien relever d'un groupement fondé sur la mutualisation. Pour l'instant, la logique financière des premiers l'emporte sur les seconds.

A partir du moment où un marché est créé, les institutions européennes et nationales jouent en faveur de la concurrence au sein de ce marché et veillent à la non intervention d'organes publics (chargés par ailleurs de régulation dans le cas du CNC français). L'existence du marché permet aussi de prévenir, dans l'esprit des autorités, un recours trop important aux ressources publiques.

2. Globalement, on peut d'abord remarquer la rapidité avec laquelle un "champ organisationnel" nouveau (Powell, di Maggio 1991) s'est organisé. Saisissant une nouvelle opportunité économique, des firmes apparaissent et se structurent, en lien avec les acteurs existants (les "tiers", en lien avec les banques et les distributeurs).

Très rapidement, ces nouvelles organisations étendent leurs services pour offrir à leurs "clients" (et dans une certaine mesure, assujettis) un ensemble de prestations non seulement

financières mais techniques. Les nouveaux besoins techniques liés au numérique font rapidement l'objet d'offres par des entreprises spécialisées.

Le temps joue un rôle important : tout doit aller très vite, avec comme déclenchement (prétexte ?) le développement de la projection en 3D. 52 % des salles européennes sont équipées à fin 2011, contre seulement 4 % en 2008.

Cette "révolution" technico-économique n'aurait pas été possible (en tous cas aussi rapidement) sans un "mythe technologique" fort (la numérisation de l'image) relayé depuis déjà quelque temps par les leaders d'opinion, s'appuyant sur ses avantages supposés (souplesse, innovations graphiques, facilité de diffusion...).

Dès lors, on peut se poser la question, dans la lignée de la théorie institutionnaliste, de la force des pressions à la conformité ou de la liberté laissée aux acteurs. D'une part, un verrouillage technique a été rapidement mis en place. D'autre part, à partir du moment où une contribution des distributeurs a été admise, pouvait s'organiser un champ organisationnel nouveau chargé de gérer des flux économiques et, au-delà, d'organiser la diffusion cinématographique. Celle-ci ne soulevait aucun problème du côté des groupes commerciaux déjà intégrés (distribution et exploitation) développant les multiplexes. Par contre, se posait la question de l'exploitation indépendante et, derrière celle-ci, des enjeux de diversité culturelle et de qualité artistique des films diffusés.

3. Sur ce plan, une certaine diversité des formules est observable. Mais, globalement, l'intervention publique a été présente, sous des formes diverses. La "main invisible du marché" n'a pas été laissée seule : des aides publiques nationales, régionales ou locales ont émergé, parfois dans un cadre complexe associant l'Etat et les professionnels et doté de moyens non négligeables (cas de la France).

Dans ce pays, un ensemble de règles et de bonnes pratiques est en train de se constituer pour assurer la régulation globale d'un système nouveau.

On notera cependant qu'un projet de système de totale mutualisation géré par un organisme public (le CNC) a été bloqué en France comme contraire à la libre concurrence prévue par les traités européens. Les nouveaux acteurs privés ont ainsi pu bénéficier de leur positionnement rapide sur le nouveau marché de la fourniture d'équipements et de services numériques aux exploitants.

Reste que des solutions réellement alternatives, préservant une totale indépendance des exploitants, n'ont pas émergé. Certaines voix ont proposé une solution technique "open source", avec des logiciels libres, indépendants des intermédiaires techniques et financés de manière mutualisée (les salles Utopia en France).

D'autres proposent une aide publique attribuée selon la programmation des salles concernées, afin de garantir que l'argent public favorise bien des salles œuvrant pour la diversité culturelle.

La vigueur avec laquelle ont émergé des acteurs nouveaux dans le champ et la rapidité avec laquelle le passage technique au numérique est réalisé semblent condamner pour l'instant toute innovation forte dans ce sens. La dimension "vitesse" fréquemment observable dans les changements technologiques récents dans le domaine de la communication et de l'information électroniques bouleverse, à notre avis, de nombreux modèles stratégiques.

4. Au plan européen, on constate quelque chose qui ressemblerait davantage à un "modèle rhénan" qu'à un modèle "latin". La grande inégalité des parcs de salles dans ces pays (Portugal, Espagne, Italie, France) ainsi que la grande différence de la part des productions nationales dans chacun (et donc le souci de préserver un cinéma national) est une explication possible. Les différences dans les traditions relatives à l'intervention de l'Etat rendent également les situations incomparables, sans parler des effets de la crise actuelle frappant plus spécialement ces pays. Il n'y a donc pas de réponse commune des pays d'Europe du Sud. Par contre, les systèmes de chaque côté du Rhin se ressemblent.

En Allemagne, France, Pays-Bas, le système repose sur une intervention publique complétant ou s'articulant au marché des prestataires.

Dans le cas de la France et de l'Allemagne, existe un organisme de régulation financé par une taxe sur les recettes.

Dans tous ces pays, l'aide publique est centrée sur les salles indépendantes. Dans les deux plus grands de ces trois pays, l'aide régionale complète l'aide nationale.

On notera l'importance en Allemagne et en Norvège des salles possédées par les municipalités.

La spécificité française réside dans l'encadrement législatif, qui donne une possibilité de recours et qui met en place une concertation au niveau de la profession.

L'exemple allemand montre que les tensions sont fortes et que l'articulation marché-intervention publique ne va pas de soi.

Le fait que les deux systèmes, allemand et français, soient proches ne peut étonner, compte tenu de l'existence, depuis 20 ans, de rencontres cinématographiques franco-allemandes.

Beaucoup de choses peuvent encore évoluer, par rapport à un dispositif rapidement mis en œuvre et en cours de fonctionnement. Quelles seront les nouvelles conditions de la

négociation entre exploitants et distributeurs ? Comment va évoluer le système dans la durée ? Comment les pratiques vont-elles se stabiliser ? Il est trop tôt pour y répondre.

Un nouveau champ s'est ouvert. Une création institutionnelle a rapidement émergé, articulant création de marché, mutualisation et régulation publique selon des formules diverses. C'est à l'épreuve qu'il sera possible de voir si elle a répondu aux besoins et assuré une indépendance des salles qui souhaitent la préserver.

C'est en tous cas dans ce type de situation concrète, plus que dans des débats parfois abstraits, qu'on peut voir (ou non) s'élaborer un éventuel "modèle européen"...

Bibliographie

Bohas A., 2.06.2011, in www.inaglobal

Cabrera Vasquez F., Aides publiques au cinéma numérique, *IRIS Plus*, 2010-2, pp. 7-23.

Creton L. 2008, *Economie du cinéma*, Paris, A. Colin.

Fabre C., Le délicat passage au numérique des petits exploitants de salles, *Le Monde*, 20.01.2010.

Gras P. (2005), *Economie du cinéma*, Paris, Cahiers du Cinéma.

Le Cinéma numérique en Europe (2011), Observatoire Européen de l'Audiovisuel, Strasbourg.

Le cinéma numérique : www.mediafrance.eu

Lemil B., Leca B. (2003), Architecture de marché et régulation de l'exploitation cinématographique française, *Revue Française de Gestion*, 142, février.

Les avatars du passage au numérique, 3.06.2010, www.swissinfo.ch/fr/culture/sortir consulté le 21 septembre 2011.

Les cinémas indépendants face à l'ogre numérique Culturbulences
<http://mjc2010.wordpress.com/2011/03/01>

Powell W., di Maggio P. (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.

Scott W.R., Meyer J.W. (1994), *Institutional environment and organizations*, Thousand Oaks, Sage.

Village R., *Plaidoyer pour une diversité culturelle et un cinéma numérique durable*, OWNI.

www.cnc.fr

<http://owni.fr/2011/01/12>

<http://numerique.aquitaine.fr/cinema.numerique>

www.ec.europa.eu/culture/media/index.fr

www.manice.org