

ÉCONOMIE DU CINÉMA

LAURENT CRETON

ÉCONOMIE DU CINÉMA

Perspectives stratégiques


6^e édition

ARMAND COLIN

Conseiller éditorial : Michel Marie

Illustration de couverture : Shutterstock © Ivan Cholakov

Composition : Nord Compo

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>		<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Armand Colin, 2001, 2005, 2009, 2014, 2020

© Nathan, 1994, pour la 1^{re} édition

Armand Colin est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul-Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-200-62863-5

www.armand-colin.com

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Cet ouvrage vise à permettre la compréhension de la filière cinématographique française et des profondes mutations auxquelles elle est confrontée. Il propose une approche dynamique de l'économie du cinéma en articulant les références à deux ensembles disciplinaires : l'économie industrielle et les sciences de gestion. La stratégie d'entreprise offre en particulier un cadre de cohérence privilégié : des grilles d'analyse destinées à comprendre les jeux et les enjeux des acteurs en présence, leurs options et choix fondamentaux, et à tracer leurs principales perspectives.

Il propose essentiellement des cadres conceptuels et des grilles d'analyse, et se détourne délibérément du projet de faire une présentation panoramique de la « boutique cinéma », agrémentée de quelques exemples et anecdotes. Afin de faciliter la présentation et la lecture de phénomènes systémiques et complexes, quelques schémas sont proposés ; il convient de ne pas les considérer comme des formes finies de représentation, plutôt comme des repères posés dans un champ à explorer. Ils peuvent en outre présenter quelque utilité dans l'espace professionnel. Cette option a été choisie pour ses vertus de concision et elle invite à des lectures complémentaires, à des analyses critiques.

Je tiens à remercier mes collègues et amis de l'université Sorbonne Nouvelle – Paris 3 pour l'accueil qu'ils ont su réserver à cette étrange discipline et à ceux qui cheminent, presque inlassablement, d'un monde à l'autre ; pour les confrontations, échanges et convergences qui furent nécessaires à l'élaboration de ce travail. Ma reconnaissance s'adresse également aux étudiants et aux chercheurs qui, par leur participation aux travaux de séminaire, par leurs remarques et leurs contributions, ont stimulé les réflexions développées dans ce livre. Ma gratitude aux premiers lecteurs du manuscrit qui m'ont offert leur attention et de fructueux débats.

Introduction

Le cinéma est écartelé par sa double appartenance au monde des arts du spectacle et à celui des médias. Il porte dans ses gènes cette fertile dualité, qui est aussi la principale cause de ses tourments ; tourments intensifiés depuis quelques décennies par le profond bouleversement de l'équilibre entre ces deux pôles. Dans un processus de quasi-intégration progressive à un système médiatique marqué par la prééminence télé-audiovisuelle et l'ascendant des industries de la communication, le cinéma est confronté à une mutation des modes de consommation et des processus de valorisation : son identité s'effrite, son devenir balbutie.

Les habituelles références à la « crise du cinéma » ont de faibles vertus explicatives tant les symptômes évoqués sont multiples et peu explicités. Pour le cinéma, la crise fait partie du jeu. Les déclarations passionnées participent de la constitution de ce monde, à la fois technicien et artistique, industriel et imaginaire. La réalité dépend largement de la croyance, et la crise se réalise pleinement dans la conscience de son existence. Au cœur de la conjonction des multiples dimensions qui le composent, le cinéma est un lieu d'extrême tension, un espace de projection. Projection de l'image sur l'écran, et projection de tous ceux qui, appartenant aux espaces de production et de réception, participent à la création cinématographique. Il doit supporter le poids de tous les regards, et le poids souvent plus lourd de leur absence.

Le cinéma français, et plus généralement européen, est confronté à une double concurrence des modes de production et des modes de diffusion. Une certaine forme de cinéma spectacle, qui correspond le plus souvent au modèle hollywoodien, a su conquérir une position dominante. Conjointement, le mode de diffusion télévisuel et audiovisuel renforce son empire. Là se situe l'élément crucial de la crise existentielle d'un cinéma dont la télévision est devenue le

principal financier et le principal diffuseur, elle-même devant faire face aux défis du monde numérique qui induit de nouvelles concurrences et la transformation des usages.

Face à un tel constat, les tentations de la commodité peuvent conduire à rejoindre les litanies qui déclinent la critique systématique du cinéma américain, le mépris de la télévision et l'effroi face à l'expansion des plateformes de streaming. Les propos convenus les prennent généralement pour cible et la dénonciation de leur déloyale domination permet d'édulcorer les analyses qui pourraient avoir le mauvais goût de souligner les responsabilités internes.

Alors que depuis longtemps le discours sur le cinéma français est dominé par les Cassandre, sans doute est-il de quelque salubrité de renforcer les moyens d'analyser stratégiquement sa situation. Il ne s'agit pas de tenter de compenser la défaitiste morosité par quelque optimisme de façade, mais de proposer des instruments d'analyse et des cadres de réflexion propres à favoriser le développement d'un jugement argumenté. Poser les questions clés, formuler les problématiques, élaborer des cadres d'analyse, concevoir des réponses qui puissent s'inscrire à la fois dans une ambition et dans une réalité socio-économique.

Dans cette perspective, les développements de cet ouvrage sont sous-tendus par cinq idées principales :

- La filière cinématographique est confrontée à l'intensification et au renouvellement de la concurrence. Il convient de définir les conditions de cette concurrence et d'identifier les facteurs de compétitivité dans ce secteur d'activité.
- La filière cinématographique s'intègre *de facto* au sein d'une filière élargie cinématographique-audiovisuelle. Il est important d'analyser cette nouvelle structure industrielle en constante transformation afin de penser son fonctionnement global et celui des entités spécifiques qui la composent.
- Le cinéma français est confronté à d'importants défis, mais il a, malgré toutes les contraintes et les dangers, réussi à maintenir des positions, des compétences, des talents et un tissu productif qui sont de premier plan. D'où l'intérêt d'analyser ses faiblesses, mais aussi ses atouts qu'il est utile de connaître et de valoriser.
- L'approche stratégique offre des outils conceptuels et méthodologiques pertinents pour analyser les éléments constitutifs internes et externes de la filière, proposer des options et éclairer les choix.

- Une politique active des pouvoirs publics est indispensable, mais ne saurait se substituer au nécessaire dynamisme des acteurs et à la conduite de stratégies propres à chacune des composantes diversifiées de ce secteur d'activité. La qualité de l'articulation entre les stratégies d'entreprise et la politique industrielle de la filière est une condition essentielle de réussite.

Cet ouvrage comporte cinq parties, chacune étant composée de deux chapitres. Dans la première partie est étudiée la confrontation du paradigme **économique** aux dimensions culturelles et artistiques des activités cinématographiques (chapitre 1), en particulier les caractéristiques de leur dynamique innovatrice (chapitre 2).

La deuxième partie présente les structures de la **filière** cinématographique française et ses principales problématiques. Notamment sa confrontation aux logiques concurrentielles du système audiovisuel (chapitre 3) et du cinéma américain (chapitre 4).

La troisième partie est consacrée à la **stratégie** d'entreprise. Elle expose les outils conceptuels et méthodologiques développés par ce cadre disciplinaire (chapitre 5), et les formulations stratégiques applicables dans l'espace cinématographique (chapitre 6).

La quatrième partie aborde plus particulièrement ces questions du point de vue du **marché** : l'intérêt et les limites du marketing cinématographique (chapitre 7) ; l'exploitation, ses structures, ses évolutions, ses perspectives (chapitre 8).

Dans la cinquième partie, est proposée une approche **gestionnaire** des activités cinématographiques : production et réalisation (chapitre 9) ; budgets et finances (chapitre 10).

Économie, cinéma et innovation

Dans cette première partie, sera étudiée l'application du paradigme économique aux activités artistiques et culturelles en général, et cinématographiques en particulier (chapitre 1). Il s'agira ensuite de montrer selon quelles logiques et quels processus l'innovation, qui est constitutive de l'identité cinématographique, conditionne sa vitalité et son existence même (chapitre 2).

Économie et cinéma

Toute activité artistique et culturelle a des fondements et des implications socio-économiques dont l'influence est plus ou moins grande. Pour le cinéma, l'importance des moyens mobilisés rend fondamentale la confrontation de l'acte créateur avec une praxis économique. Comparé aux autres arts, il se caractérise en effet par une grande dépendance à celle-ci. En dépit de ses désirs d'affranchissement, l'artistique doit se colleter avec l'économique. Et réciproquement.

Quand les questions d'argent, de moyens, de marché se posent, c'est la dimension économique qui est sollicitée. Les sciences économiques ont pour objet d'en permettre la compréhension. Que sont les activités cinématographiques ? Comment fonctionnent-elles ? Dans une perspective gestionnaire se posent des questions très pratiques : *comment faire* ? Comment faire un film, le réaliser, le financer, le distribuer, lui permettre de rencontrer son public. Concevoir, définir un projet, organiser, combiner les talents, gérer.

LE CINÉMA ET SON ÉCONOMIE

Le film est un produit « semi-fini » qui doit être projeté en salle pour que le cinéma, dans sa plénitude, existe. Selon cette conception originelle du cinéma, film et salle sont complémentaires et indissociables dans leur valorisation réciproque. Par-delà un attachement qui pourrait sembler fétichiste à la formule originelle du « théâtre cinématographique », il apparaît que la dissociation est mutuellement destructrice. La présentation du film sur d'autres supports est certes une source de revenus complémentaire devenue fort importante pour la production, et les

pratiques culturelles sont largement complémentaires, mais l'on ne peut ignorer sa dimension substitutive et les menaces toujours renouvelées qui pèsent sur la pérennité des salles de cinéma. Réciproquement, avec une présentation en salle qui ne représente plus qu'une part secondaire de son processus de diffusion, le film risque d'être altéré dans son essence cinématographique.

Cinéma et arts du spectacle

Dans ses prémices, le cinéma s'est vu refuser l'entrée dans la famille des arts du spectacle. Il suscitait à la fois enthousiasme et réticences. Un outil d'enregistrement à utilité scientifique, certes ; une curiosité, une attraction, une distraction frivole, sans doute. Mais il était difficilement concevable qu'il fût accepté au rang des spectacles, *a fortiori* des arts. Comme la photographie, le cinématographe, production de la machine, ne pouvait accéder au statut artistique. Pour les notables et la société cultivée, en France notamment, il était par essence plébéien et devait le rester. Pour les gardiens de la culture académique, le cinéma n'était qu'une attraction foraine, un loisir de masse relevant nécessairement du vulgaire. Il devenait même d'autant plus dangereux qu'il affichait ses prétentions culturelles et qu'il visait à déplacer les frontières de l'artistique.

La volonté des producteurs de développer la dimension artistique des films résulte pour une bonne part de la recherche d'un élargissement de l'éventail de clientèle par la conquête d'un public aisé. Victime de sa réputation de spectacle de foire, populaire et douteux, le cinéma a cherché à se faire reconnaître en faisant appel à de grands noms de la culture officielle, en adaptant des œuvres théâtrales et littéraires.

À ses débuts, le cinéma ne disposait pas d'un espace dédié. Souvent présenté dans les théâtres ou les cafés-concerts, il côtoyait les arts du spectacle tels le music-hall, le chant ou la danse. La projection du film muet était accompagnée par un musicien, un orchestre ou un bonimenteur. Le cinématographe, devenu cinéma, ne put accéder à la maîtrise de son espace de projection que grâce à la réussite économique et au travers d'un processus d'institutionnalisation. Avant d'y parvenir, l'innovation cinématographique s'appuya sur des infrastructures, des pratiques culturelles, des usages sociaux et des normes existantes. Dans une longue première phase, le cinéma a utilisé autant que possible la valorisation que pouvait lui apporter, par transfert, le théâtre : salles à l'italienne, styles de mise en scène, choix des comédiens, conventions, utilisation du répertoire, etc. Ensuite,

il s'est dégagé progressivement de ces traditions au profit de nouvelles normes « spectatorielles ». Ces normes se sont mises en place afin de valoriser ses spécificités, et aussi d'accroître sa rentabilité : les entractes sont réduits ou supprimés, les séances multipliées, etc.

Le cinéma a donc bénéficié de son insertion dans une communauté d'arts du spectacle qui lui a apporté des ressources et des références essentielles à son développement. La constitution du dispositif cinématographique montre que la réussite d'une innovation dépend largement de ses conditions d'implantation dans l'espace social existant.

L'exceptionnelle réussite du cinéma par rapport à la communauté des arts du spectacle et, à certains égards, à son détriment, peut s'expliquer principalement par deux facteurs : l'effet spectacle et la productivité. Fondé sur le « paradoxe du réel », l'effet spectacle produit une magie et manifeste une prodigieuse aptitude à répondre aux aspirations à l'imaginaire. Associé à un potentiel de diffusion inégalé, il a permis de conquérir une large audience. Le cinéma s'est non seulement déployé sur le marché existant des arts du spectacle, mais l'a sensiblement élargi. Il a rendu le spectacle accessible au plus grand nombre, à la fois par sa mise à disposition au travers d'un réseau de diffusion de proximité, et par un rapport au spectacle qui n'était pas contraint par le même niveau de prérequis en capital social et culturel.

La productivité est indissociable de l'effet spectacle, puisque c'est précisément la conquête d'un large public qui la fonde. La dynamique *effet spectacle-large public-productivité* creuse un fossé avec les arts du spectacle traditionnels : les processus de renforcement entre ces trois pôles ont largement fondé la compétitivité du cinéma. Pour les spectacles vivants, une telle dynamique est inaccessible, le vecteur productivité étant largement absent. En raison de sa nature même, comme le met en évidence la « loi de Baumol¹ », le spectacle

1. La loi de Baumol explicite le caractère structurel et inexorable de l'augmentation relative des coûts du spectacle vivant qui, en raison de sa nature même, ne se prête guère aux gains de productivité. Sans doute serait-il en effet malséant d'envisager de faire des gains de productivité pour un concert qui présenterait un quatuor de Mozart en réduisant le nombre de musiciens, en supprimant certaines parties de l'œuvre ou en accélérant la cadence... Cette caractéristique tend à induire une augmentation des tarifs, une sous-compétitivité et des déficits chroniques, ce qui est de nature à rendre nécessaires des transferts de ressources, notamment sous forme d'aides publiques ou privées (W. J. Baumol, G. Bowen, *Performing Arts : the Economic Dilemma*, New York, MIT Press, 1966). C'est l'enregistrement et la reproduction sur divers supports qui permettent de contourner cette contrainte, de réaliser d'importants gains de productivité et de constituer de nouvelles sources de rentabilité.

vivant (théâtre, danse, concert ou opéra) ne peut s'affranchir des exigences du travail humain et de sa valorisation dans les limites du nombre de spectateurs réunis dans un espace unique. En revanche, le cinéma permet l'ubiquité de l'œuvre, la multiplication du spectacle à partir d'une même matrice.

Le facteur clé de succès du cinéma dans son expansion impériale face aux autres formes de spectacle fut son support, le film, dans son extraordinaire propriété d'enregistrer un spectacle et d'en restituer de multiples copies¹. Grâce à cette technologie, le cinématographe s'approprie un important surplus de productivité. Ce surplus n'est pas obtenu dans la réalisation du film, qui reste largement soumise aux contraintes de la loi de Baumol, mais dans sa diffusion élargie. Le prix de revient unitaire qui en résulte peut donc atteindre un niveau très inférieur. Ce principe déterminant de la productivité explique également les relations concurrentielles du cinéma avec la télévision : l'échelle de diffusion et le prix de revient unitaire imposent leur loi d'airain.

Le cinéma se fonde économiquement sur un ratio simple et y reste inexorablement assujéti. Ce rapport du coût total du spectacle (coûts cumulés de production-distribution-exploitation) au nombre total de spectateurs, exprime un coût moyen unitaire du spectacle :

$$\frac{\text{coût total du spectacle}}{\text{nombre de spectateurs}}$$

Grâce au support film, le système cinématographique peut obtenir une forte augmentation du dénominateur. En raison des propriétés du procédé de reproduction, un large public peut être touché en un temps limité, les coûts unitaires chutent, et il devient alors possible d'accroître le montant des budgets tout en assurant de bonnes conditions de rentabilité. Les superproductions hollywoodiennes et l'inflation de certains revenus au sein de la profession n'ont été possibles que par le jeu de ce mécanisme multiplicateur.

1. Dans son célèbre article, « L'œuvre d'art à l'ère de sa reproductivité technique » (1935), Walter Benjamin analyse la multiplication des images résultant des procédés techniques de reproduction. Il montre que la massification affecte l'essence même de l'œuvre d'art (*L'Homme, le langage et la culture*, Paris, Denoël-Gonthier, 1971, p. 137-181). Selon lui, les gains de productivité ne seraient obtenus qu'au prix d'une perte *d'aura* réduisant la valeur culturelle de l'œuvre au profit d'une valeur d'exposition.

Le cinéma : art et industrie ?

« Art et industrie », cette formule qui qualifie le cinéma est à la fois trop fréquemment évoquée pour ne pas être citée, et trop faussement évidente pour ne pas être interrogée. Elle souligne une dualité constitutive, à la fois problématique et stimulante pour les activités cinématographiques. L'interrogation porte sur la pertinence des références à l'art et à l'industrie. Le cinéma a certes recours, pour certaines fonctions, à des modes de production et de diffusion de type industriel, et il a su produire des œuvres qui manifestement relèvent de l'artistique. Mais le terme « industrie » est-il pour autant toujours approprié ? Quant au label artistique, peut-il être si largement distribué ?

Les processus de production cinématographique relèvent en effet pour beaucoup d'entre eux de modèles artisanaux. Et ce n'est sans doute pas faire injure au Septième Art que de ne pas regrouper sous une même bannière l'ensemble des produits qui s'en réclament. Les qualificatifs désignent une position relative. Du point de vue des arts du spectacle, le cinéma apparaît comme relativement industriel. Et du point de vue industriel, le cinéma semble fortement marqué par l'artistique.

Le cinéma est une activité fondée sur l'utilisation cruciale de technologies de reproduction. Comparé aux arts du spectacle traditionnels, il apparaît intensif en technologie et marqué par l'industrialisation. C'est la diffusion vers un large public, caractérisant le procédé cinématographique, qui relève du modèle industriel. En revanche, resituée dans une perspective d'ensemble du système productif, la réalisation cinématographique se caractérise par des pratiques principalement artisanales. Elle fait appel à des fournisseurs de matériels et de services qui sont des industriels (caméras, laboratoires, etc.), mais qui n'appartiennent pas au même secteur d'activité.

Le *studio system* hollywoodien lui-même, stigmatisé pour ses pratiques tayloriennes, reste, par rapport aux autres secteurs, faiblement industrialisé dans ses modes de production. Il ne s'agit pas là d'une défaillance des producteurs dans la poursuite de leur logique d'industrialisation, mais simplement d'une conséquence de la nature même du travail de réalisation cinématographique.

Il est usuel, pour désigner le cinéma, d'employer le terme d'« industrie de prototypes ». Pour chaque film en effet, une création originale est nécessaire¹.

1. La désignation du cinéma comme industrie de prototypes, orientée par une logique d'offre, vise à souligner la distinction vis-à-vis de productions télévisuelles déterminées par la demande au

À partir de cette création, des copies sont effectuées pour être louées aux salles. Par rapport aux pratiques industrielles dominantes, il s'agit de prototypes très particuliers puisqu'ils ne servent pas de point d'origine à une production à très grande échelle. Le spectacle en salle est une activité de petite série. C'est sa diffusion par les médias télévisuels qui entraîne le cinéma dans une logique de grande industrie. À partir des années 1980, le spectacle cinématographique en salle représente une part minoritaire et de plus en plus faible des modalités de consommation du film, et de ses recettes. Il devient une forme privilégiée et minoritaire de relation au film, qui est le point de départ d'une production-consommation massive sur d'autres supports qui peuvent bénéficier de ses vertus promotionnelles.

Une activité de prototypes concurrencée par les médias

De nombreux facteurs menacent l'avenir du cinéma : les conditions économiques, les rythmes de la société industrielle, la concurrence d'une multiplicité de loisirs, les commodités du petit écran, les tendances au repli sur l'espace domestique. Le couple film-salle, constitutif du Septième Art, est de plus en plus dissocié par la pratique dominante de la reproduction télé-audiovisuelle. Le pionnier de la reproduction industrielle du spectacle se trouve à son tour assailli par les techniques plus intensément productives de l'industrie vidéo-télévisuelle. Cette reproduction construit un nouveau système qui implique transformation, voire dégradation concurrentielle, et aussi symbolique, de « l'original ». Les salles qui se vident semblent illustrer un imaginaire qui se vide aussi, alors que grossit le flot des images. Par-delà la salle elle-même, c'est le rapport du spectateur au film, et donc l'essence même du cinéma, qui est en jeu.

Après avoir conquis son autonomie vis-à-vis des autres arts du spectacle et affirmé sa réussite, le cinéma est happé par le monde des médias et tend à y être intégré. Il semble cerné par un continuum audiovisuel et communicationnel. Les modes de diffusion et de réception se sont diversifiés, et le dispositif cinématographique originel est fortement concurrencé par les multiples formules évolutives du système médiatique.

travers de commandes et de cahiers des charges. Cette formulation, qui doit beaucoup à l'idéologie de la création, mérite d'être nuancée selon les films, qui relèvent plus ou moins du prototype ou de la série. Mettre en évidence cette contingence permet de dénoncer les courantes et simplistes oppositions série/qualité, industrie/artisanat.

Contrairement aux utopies récurrentes de la « société post-industrielle », le système marchand génère une société hyperindustrielle qui intensifie et généralise la loi de la productivité. La création de richesses marchandes et profitables ne résulte pas principalement du développement des services mais au contraire de leur substitution par l'automatisation des traitements de l'information et par l'usage d'objets industriels. L'audiovisuel associé à l'informatique constitue une *vidéomatique* qui est l'un des principaux instruments industriels destinés à générer de nouveaux gains de productivité dans la gestion socioculturelle de l'économie marchande. Ce système vise à combiner industrialisation et individualisation afin de satisfaire les besoins sociaux avec une moindre mobilisation de travail. De nombreuses applications sont concernées, telle, notamment, cette combinaison d'éducation et de spectacle désignée en anglais par le terme d'*edutainment*.

Les médias, surtout vidéo-télévisuels, exercent un empire croissant sur la vie culturelle. Les organes de diffusion disposent de pouvoirs d'influence de premier plan et les créateurs se trouvent confrontés à la question de la maîtrise des moyens et des fins de leur activité. La communication de masse serait pour certains puissante, agressive, destructrice et vulgarisante ; pour d'autres, elle ne serait qu'insignifiante, inductrice de vacuité et de morne passivité. Quelle que soit l'interprétation, il est difficile de nier l'existence d'un grand pouvoir d'influence de la production-diffusion industrielle des images dans le monde contemporain. D'accès facile, séduisante, supposée ne pas mentir, l'image possède une évidence qui lui a permis de s'imposer comme référence primordiale. Plongés dans un monde de plus en plus virtuel, les individus qui parsèment la société marchande plus qu'ils ne la composent se construisent une opinion fondée sur une nourriture culturelle abondante et rapidement renouvelée. L'image est devenue un vecteur essentiel du pouvoir, qu'il soit économique, politique, militaire ou culturel. Sa maîtrise est un enjeu essentiel, ce qui explique l'importance des engagements stratégiques qu'elle suscite. Chaque forme de pouvoir cherche à optimiser son investissement dans l'espace imaginaire et y consacre une part croissante de ses ressources.

La multiplication des signes, des sons, des images, des spectacles, de la médiatisation offre un large éventail de possibilités. Cette opulente mise à disposition rend obligatoire la confrontation aux problématiques de l'hyperchoix et de la capacité des individus à trouver une juste position, à construire leur regard. Apprendre à lire les images et les systèmes dont elles sont issues.

CINÉMA ET MUTATIONS SOCIO-INDUSTRIELLES

Le cinématographe est par excellence l'art de la société industrielle. Né avec elle, il a partagé sa prospérité, il a largement contribué à la diffusion de son modèle, et il connaît de nos jours les saturations et les contradictions qui la secouent. Un siècle d'industrialisation, de croissance des marchés qui semble s'épuiser, et parallèlement un siècle d'une cinématographie qui a su construire dans les turbulences une flamboyante industrie du spectacle, et qui comme toujours depuis ses origines s'interroge sur son devenir, avec une acuité renouvelée. Le film cinématographique connaît pourtant, si l'on considère l'ensemble de ses marchés, une situation qui peut sembler enviable¹. Mais le cinéma éprouve une profonde crise existentielle : la télévision est devenue son premier financier et son principal diffuseur-promoteur. À la fois nourricière et concurrente, la télévision place la filière cinématographique dans une situation de double contrainte qui appelle un dépassement qu'elle semble difficilement trouver.

Le cinéma et le fordisme

L'innovation cinématographique n'a pu se réaliser pleinement que lorsque fut atteint un certain stade de maturité des sociétés industrielles. Elle en deviendra le symbole et un instrument essentiel d'accomplissement : elle est issue de ses valeurs et de ses pratiques, et en réalise la promotion avec une exceptionnelle efficacité. Le cinéma a apporté au xx^e siècle un puissant instrument de diffusion des normes d'organisation sociale. Il a permis de créer une accélération et une intensification des processus de diffusion et d'appropriation des normes nécessaires à l'avènement du modèle de développement fordiste.

Le fordisme est un mode de régulation du capitalisme qui s'est développé dans les sociétés industrialisées au cours du xx^e siècle. Il est économiquement fondé sur d'importants gains de productivité obtenus grâce à des innovations de process (taylorisme, organisation rationalisée du travail, mécanisation, motorisation, etc.),

1. La fréquentation en salle ne représente plus qu'une part minoritaire du mode de consommation du film cinématographique et de son financement, mais globalement, tous supports cumulés, il n'a jamais connu une audience aussi élevée. Le cinéma bénéficie à la télévision d'un support promotionnel intensif, tout en supportant une concurrence permanente, intensifiée par la multiplication des chaînes et amplifiée par l'audience croissante des plateformes et des séries. C'est un système de compétition-coopération qui s'est mis en place.

et aussi grâce à des innovations de produit caractérisées par la standardisation, une conception visant à réduire le prix de revient et à rendre possible une production à grande échelle. Ce mode de régulation se caractérise par une *production de masse destinée à une consommation de masse*.

Des innovations sociales, politiques et économiques (développement du rôle régulateur et redistributeur de l'État, politiques monétaires et budgétaires d'inspiration keynésienne, accords salariaux permettant de distribuer du pouvoir d'achat sur la base des gains de productivité réalisés, etc.) vont se combiner aux innovations du système productif. Sur ces fondements, les sociétés industrialisées vont connaître après la Seconde Guerre mondiale, pendant trois décennies, une ère de forte croissance économique. Elles parviennent à un exceptionnel niveau de capacité productive et connaissent un rapide accroissement du niveau de vie. Après des siècles de lutte directe contre la rareté absolue ou relative, une forme de prospérité s'installe.

Fondé sur le principe d'une large production destinée à un large public, le cinéma est un système fordiste par excellence. Peu coûteux grâce à la productivité qu'il obtient par la convergence de méthodes rationnelles de production et d'une consommation de masse, il est adapté à un mode de vie plus urbain qui comporte une part accrue consacrée aux loisirs. Par ses prodigieuses aptitudes promotionnelles, il diffuse le modèle fordiste et participe à la mise en place exceptionnellement large et rapide des nouvelles normes de consommation.

Mais à partir des années 1980, le cumul des saturations du mode de production, du mode de consommation et de l'État-providence se manifeste au travers de déséquilibres qui se combinent. Les marchés seaturent, les ménages sont pour la plupart équipés selon la norme de consommation fordiste (équipement ménager, équipement sanitaire du logement, automobile, alimentation riche et diversifiée, bancarisation, accès aux soins médicaux, loisirs, etc.), et de nouvelles tendances de marché émergent difficilement. Les contradictions touchant le mode et le cadre de vie vont s'exprimer avec une plus grande intensité, alors que les taux de croissance, d'investissement et de productivité globale régressent.

Le mode de régulation fordiste est affecté par des processus d'ajustement, de saturation et d'usure. Le système économique est confronté à de profondes mutations. Un système ancien s'épuise alors que le nouveau reste à inventer. Le cinéma est directement impliqué dans ce processus. Lui aussi semble s'épuiser, subir la sévère concurrence de nouveaux systèmes socio-techniques. Lui aussi est