

**Communication au 5<sup>e</sup> colloque**  
**"Entrepreneuriat, Innovation et Développement"**  
**21 juin 2013 - Faculté d'Economie et de Gestion**  
**Aix-en-Provence**

**Stratégies mondiales et innovations organisationnelles :**  
**le cas du passage du cinéma à la diffusion numérique**

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

**Résumé :** Les distributeurs américains ont imposé le passage à la diffusion numérique des films. Il s'agit d'un changement technico-économique mondial qui modifie profondément le champ organisationnel de l'industrie et amène de nombreux acteurs à s'adapter, parfois en innovant : adaptations techniques, nouveaux financements, nouveaux intermédiaires, nouveaux prestataires de services et création d'aides publiques adaptées.

**Mots-clés :** cinéma numérique, exploitant, champ organisationnel, changement technologique, innovation.

Certains secteurs, déjà mondialisés, font l'objet de transformations importantes sous l'effet de changements technico-économiques. Dans ces cas, le débat peut être ouvert sur les manières dont les acteurs économiques réagissent et dans quelle mesure et sous quelles formes ils doivent recourir à des innovations.

Nous nous proposons dans cette communication de nous pencher sur l'industrie du cinéma, et plus spécialement sur la diffusion cinématographique.

Un changement technologique et économique majeur affecte en effet actuellement cette industrie. Il est en train de se dérouler sous nos yeux : le passage de sa diffusion au numérique.

Il engage de nombreux acteurs, des financements importants, menace la survie de certains exploitants de salles et concerne, au plan mondial, une industrie entière et ceci en quelques années.

Il soulève la question de l'indépendance de la programmation des salles par rapport aux producteurs-diffuseurs et donc celle du maintien d'un certain pluralisme culturel.

Il soulève plus globalement la question des alternatives disponibles quand des acteurs économiques font face à un changement technologique et économique massif qu'ils ne peuvent éviter.

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 acteurs de l'industrie vont-ils s'adapter aux innovations technologiques liées au numérique ?

Le cas de la diffusion numérique du cinéma est d'autant plus intéressant qu'il associe des acteurs aux rôles divers (producteurs, distributeurs, exploitants, fournisseurs de services...) ainsi que les pouvoirs publics contribuant à la réglementation et au financement du secteur, sans parler des autorités européennes qui, de Bruxelles, veillent au respect de la concurrence tout en soutenant des politiques culturelles au niveau de l'UE.

Dans un premier temps, nous rappellerons rapidement les changements technico-économiques liés à la nouvelle stratégie des distributeurs nord-américains. Puis, dans les quatre parties suivantes, nous analyserons les conséquences techniques et organisationnelles qui en découlent pour plusieurs acteurs du secteur et décrirons les innovations apparues pour y répondre. Nous dégagerons enfin les enseignements à tirer de ce cas.

## **1. Une stratégie mondiale : le passage à la diffusion numérique**

Jusqu'à présent, les films étaient majoritairement projetés sous la forme de bobines en polyester, grâce à un projecteur mécanique. Le distributeur faisait fabriquer et diffusait des copies de films selon la diffusion qu'il envisageait en fonction des accords qui le liaient au producteur. Une copie de film revient à 1 000 euros environ et par conséquent, la diffusion, notamment internationale d'un film coûtait cher puisqu'elle pouvait nécessiter la réalisation de plusieurs centaines de copies<sup>1</sup>.

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, au début des années 2000, de grands espoirs commerciaux.

En dehors de l'exploitant lui-même, les effets du développement du numérique sur la filière sont considérables. L'utilisation du numérique simplifie et redistribue les rôles liés au tournage surtout à la post-production du film (montage, bruitage, doublage, effets spéciaux...). Elle a pour conséquence de réduire ou de faire disparaître certaines activités liées à la technologie précédente et à la diffusion des bobines. A titre d'exemple, en partie à cause de ces évolutions, la principale société française de post-production, le groupe Quinta qui comprenait entre autres la Société LTC, spécialisée en tirage de copies, a cessé son activité en décembre 2011.

### **La diffusion technique du cinéma numérique**

Le film, tourné lui-même en numérique, fait l'objet d'un DCDM (Digital Cinema Distribution Master) constitué d'un ensemble de fichiers en résolution de 2K ou 4K, accompagné de l'audio et des éventuels sous-titres.

Ces fichiers sont compressés et cryptés pour devenir une copie prête à la distribution numérique ("Digital Cinema Package" ou DCP). Celui-ci est acheminé vers les salles (transfert de disque dur ou éventuellement satellite) où il est décrypté et déconditionné et rejoint la "bibliothèque" de films de la salle gérée par un système informatique.

---

<sup>1</sup> A titre d'information, une sortie nationale d'un film en France nécessite de l'ordre de 120 copies.

Une clé d'accès (Key Delivery Message, KDM) est envoyée par le distributeur pour permettre, à la date et à l'heure prévues de projeter le film.

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 le secteur du cinéma a toujours été "le maillon central de la filière et celui dont la puissance a dominé le cinéma" (Gras, 2005). Les distributeurs sont aussi co-financeurs des films. Or, cette activité est dominée par les Etats-Unis. Les sept "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 "majors" sont associés dans le "Motion Picture of America" (MPA), un lobby puissant, doté de 80 millions de dollars pour organiser 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 juin 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 et la transformation des cabines de projection s'avèrent donc indispensables et ceci très rapidement (la diffusion uniquement en numérique devrait être réalisée en 2014)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> En 2012, 69 % du parc mondial de salles est numérisé, mais cela recouvre évidemment de grandes disparités par pays (98 % en France, 40 à 50 % dans certains pays d'Asie). Il y a environ 120 000 salles de cinéma dans le monde.

## 2. Un bouleversement du champ organisationnel

L'introduction du cinéma numérique, se situant au plan mondial, bouleverse le champ organisationnel. S'y retrouvent à la fois des acteurs habituels et des acteurs nouveaux.

Les acteurs habituels sont d'une part les fournisseurs de contenus du cinéma (les "majors" hollywoodiennes et les sociétés indépendantes de production), d'autre part, les exploitants (eux-mêmes en train de se restructurer autour des réseaux de salles) auxquels s'ajoutent les salles indépendantes. A cette dualité habituelle distributeurs/exploitants s'ajoutent les fournisseurs de contenus numériques nouveaux, qui vont chercher à être diffusés par les salles une fois équipées (événements sportifs et opéras promus par des sociétés spécialisées).

La diffusion numérique introduit dans le champ deux nouveaux types d'acteurs. D'une part, des intermédiaires ayant à l'origine un rôle financier, s'élargissant à une gamme de services aux exploitants une fois convertis au numérique (tiers investisseurs et tiers opérateurs : Arts Alliance, Ymagis par exemple sur lesquels nous reviendrons plus en détail). Apparaissent d'autre part des fournisseurs et prestataires techniques créés pour répondre aux besoins spécifiques du numérique. Cinq catégories de fournisseurs peuvent être repérées :

- les fabricants de projecteurs numériques (Barco d'origine belge, Christie d'origine états-unienne, Sony, Kinoton, allemand...);
- les fabricants de serveurs numériques (Dolby, Doremi, Real image);
- les fournisseurs de transport des fichiers numériques et de sécurisation (Nextamp en France, Philips aux Pays-Bas, Smartjog en France, filiale de TDF, Globecast filiale d'Orange);
- les entreprises d'installation et de maintenance des équipements numériques (Cinedigital services en France, Decipro, par exemple);
- les fournisseurs de logiciels de gestion de la diffusion (Cinego, Duidea).

Il est intéressant de noter que ces acteurs émergent pour la plupart en quelques années, par adaptation de certains opérateurs de l'industrie électronique grand public (Thomson, Sony, NEC...) ou de l'industrie des télécommunications (France Télécom, TDF).

Certains de ces acteurs nouveaux résultent de la reconversion d'anciens prestataires de cinéma argentique (par exemple, Filmor propose du transport de fichiers alors qu'il s'occupait de la diffusion des 35 mm).

D'autres acteurs résultent d'associations entre entreprises auparavant indépendantes, comme Cinédigital service, fédération créée en 2007 et proposant aujourd'hui une gamme complète de services. On voit donc apparaître de nouvelles entreprises, rentrant très vite dans ce qui apparaît comme un nouveau marché mondial.

Des accords se nouent entre ces opérateurs pour fournir aux clients exploitants des services cohérents : par exemple, l'installateur Ymagis s'allie à Globecast pour le transport des DCP.

La création d'un nouveau marché suscite la création de nouveaux services, fournis par des acteurs multiples à la recherche des formules les plus adaptées. Un réseau complexe de prestataires se met en place en quelques années.

### **Le cas Cinédigital services**

Premier réseau français de services aux cinémas, cette entité résulte de l'association en 2007 de plusieurs entreprises situées en régions (Nantes, Lyon, Marseille) et d'une société parisienne. Elle se voit confier les 400 salles du réseau CGR en 2007 et certains UGC en 2010. Elle assure l'installation des équipements, la maintenance, la téléassistance, le développement de logiciels numériques pour l'exploitation (gestion de salles, affichage...) et la formation du personnel. Elle a un contrat avec des fournisseurs d'équipement et distribue leur matériel.

### **3. Des institutions de régulation technique aux rôles élargis**

L'arrivée d'une nouvelle technologie telle que le cinéma numérique suscite l'élaboration de normes techniques, à défaut desquelles les équipements seraient incompatibles et la qualité de l'image insuffisante.

Le lancement du cinéma numérique à partir des USA n'aurait pas été possible sans la création de la DCI (Digital Cinema Initiative), qui publie en 2005 ses recommandations fixant les standards de qualité de projection et fixe les mesures de sécurité relatives à la diffusion des contenus (cryptage et protection des droits). Une norme internationale en est issue (ISO 26428-1, 2008). Les normes techniques sont donc imposées par ces studios américains et les

organismes nationaux doivent mettre au point les méthodes pour s'adapter aux spécifications de la DCI.

Se soustraire à ces normes ouvre le risque de ne plus être approvisionné par Hollywood : les "big majors" ont clairement prévenu...

En France, la Commission Supérieure Technique de l'image et du son (CST) publie en 2006 les normes correspondantes (AFNOR S 27-100).

Au niveau européen, les institutions spécialisées et les associations professionnelles se retrouvent dans le European Digital Cinema Forum (EDCF) qui permet les échanges entre les acteurs du secteur permettant de savoir comment s'adapter à cette innovation.

Caractéristiques de la branche audio-visuelle, des associations professionnelles favorisent les échanges techniques et donnent des recommandations, voire des standards : aux Etats-Unis, la SMPTE (Society of Motion Picture and Television Engineers) joue un rôle important. En France, la FICAM (fédération professionnelle) sert de lieu d'échanges et de défense d'intérêts professionnels, tout comme l'AFC (Association Française des directeurs de la photographie).

#### **4. De nouveaux intermédiaires**

Sur le plan économique, il convient de s'arrêter sur l'émergence de nouveaux intermédiaires, qui ont joué en quelques années un rôle déterminant, à la frontière entre montages financiers et prestations techniques.

Le point de départ de cette émergence est la décision prise par les "majors" d'aider le secteur de l'exploitation aux Etats-Unis à travers le versement des "frais de copies virtuelles" (FCV, en anglais : "Virtual Print Fee", VPF), qui contribuent à transférer aux exploitants une part des économies réalisées par les distributeurs grâce au passage au numérique. Reste à fixer les règles de répartition et à gérer ces flux financiers.

Le CNC, Centre National du Cinéma, organe français 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 "mutualiste" aurait été une première mondiale.

Mais cette proposition est rejetée par l'Autorité française de la concurrence au nom des principes de concurrence européenne (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 en France (seul pays à le faire) 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<sup>3</sup>.

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.

Apparaissent aussi, 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" 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 FCV collectées, et qui contribue à rembourser les emprunts qu'il a contractés.

Il est intéressant de voir qui sont ces nouveaux acteurs car il y a là de l'innovation organisationnelle. 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 1 927 écrans,

---

<sup>3</sup> Mais la fin des FCV sera en réalité beaucoup plus proche, par exemple, les derniers FCV ont été versés aux USA en septembre 2012.



pour 180 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 se lance dans le cinéma numérique en 2003 et 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.

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 (529 salles équipées). L'exploitant reçoit un montant fixe pendant la durée du contrat.

Cinedigm (USA) se présente comme "a technology and service integrator" et est présent sur plusieurs continents. Il exerce trois activités : outre les services au cinéma numérique, il vend aussi des logiciels pour salles de spectacle et est distributeur de films indépendants.

L'un des ressorts essentiels du métier de "tiers" est d'obtenir les financements nécessaires auprès de pools bancaires. Par exemple, Cinedigm obtient fin 2009 un prêt de 100 millions de dollars de la part de GE Capital et de la Société Générale.

Bien entendu, des exploitants (notamment les plus gros) peuvent signer directement des accords avec les grands distributeurs et toucher des FCV sans intermédiaire.

## **5. Un système nouveau d'aides publiques**

Par ailleurs, plusieurs types de contributions publiques apparaissent rapidement.

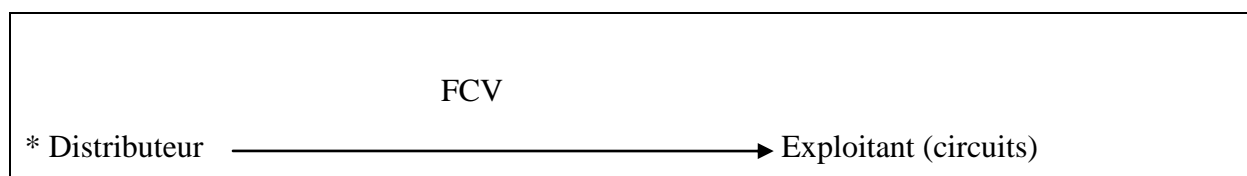
Le CNC met en place en France une aide sélective à la numérisation des salles pour un millier de salles (10 millions d'euros). L'aide est réservée aux établissements de 1 à 3 écrans,

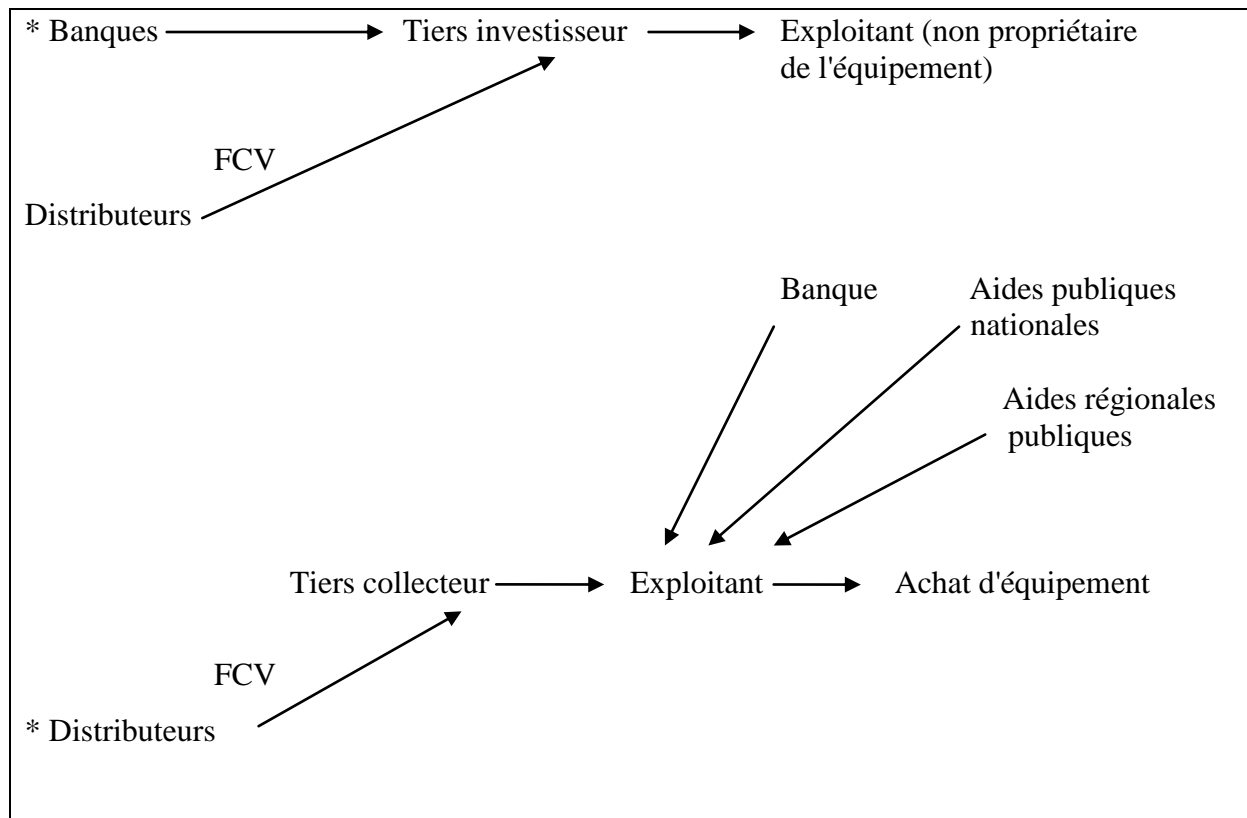
qui ne sont pas, du fait de leur programmation, susceptibles de générer suffisamment de contributions des distributeurs pour couvrir au moins 75 % du coût de leurs investissements.

Certaines régions proposent en 2010 des aides à la numérisation des salles ne pouvant couvrir le financement hors FCV. 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.

**Figure 1 - Les trois types de financements**





## 6. Du côté des exploitants : un changement obligé...

L'exploitation cinématographique avait déjà fait l'objet de mouvements de concentration importants, avant l'arrivée du cinéma numérique : développement de circuits liés aux distributeurs (en France CGR, Gaumont, UGC...) et création de multiplexes.

Les réseaux saisissent l'opportunité du cinéma numérique pour se moderniser et disposent des ressources financières nécessaires à l'installation de nouveaux équipements.

La situation est plus difficile pour les salles indépendantes partout dans le monde, qui doivent donc avoir recours à diverses formules de financement, dont les FCV. Encore ces solutions ne suffisent-elles pas, et donc émerge dans certains pays l'idée d'une aide publique.

Certains responsables des cinémas d'art et d'essai pensent que le modèle économique du cinéma numérique est inadapté à leurs besoins. Certaines associations se font l'écho de recherches de systèmes alternatifs, tels ISF ("Indépendants, Solidaires et Fédérés") créée en 2007.

Des collectifs d'exploitants se créent : aux USA, le Cinema Buying Group et le DCIP (Digital Cinema Implementation Partners), collectif de 15 000 écrans. Ils obtiennent des prêts bancaires pour financer leur conversion au cinéma numérique. Ces groupes d'exploitants ont aussi été créés dans certains pays européens.

## 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.

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 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).

## 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 sont d'environ 70 à 90 000 euros par salle (Manice, avril 2011) :

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

## 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.

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

Le métier de projectionniste change et l'organisation du travail en exploitation également. Des formations à l'informatique sont nécessaires. C'est l'ensemble du métier qui est transformé.

### **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 à Paris).

Il était donc intéressant dans un tel cas, d'observer comment les acteurs concernés allaient manœuvrer, quels arrangements allaient être trouvés.

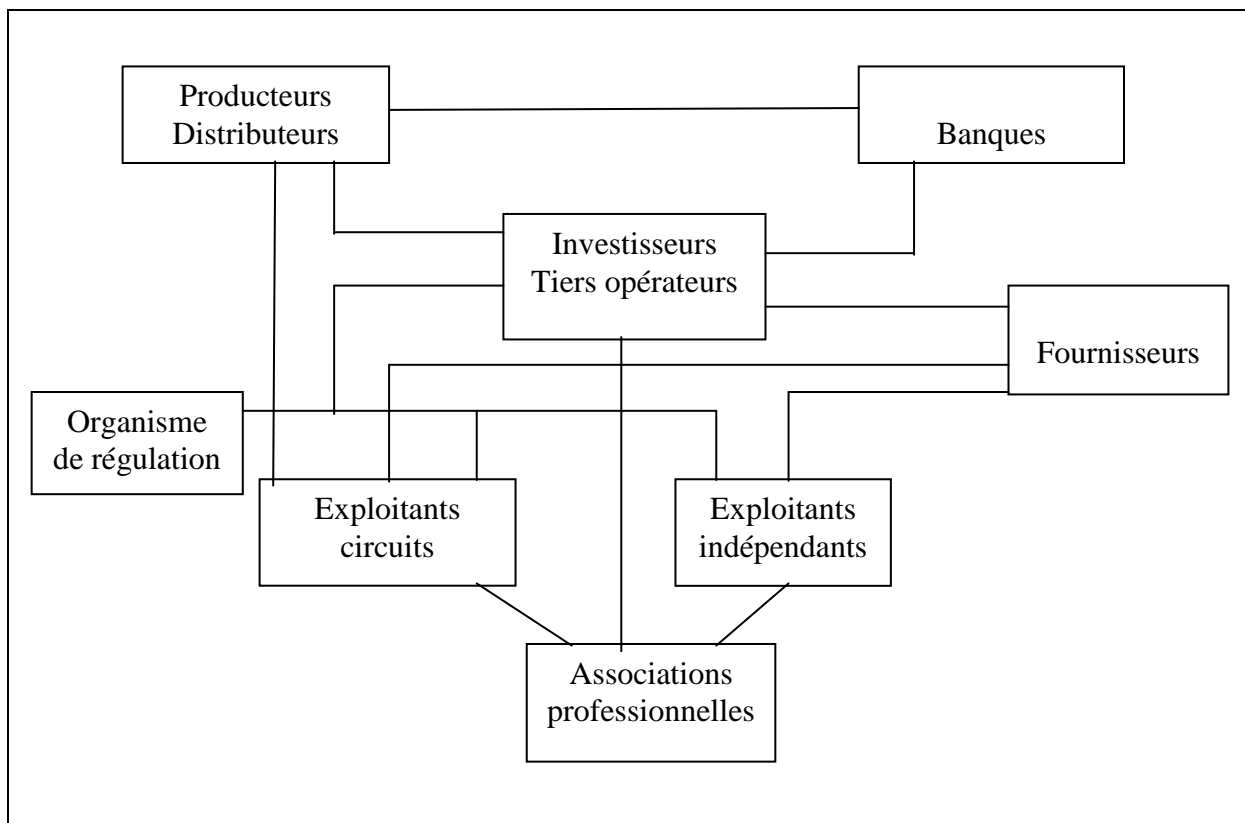
Plusieurs conclusions peuvent être tirées de l'analyse de ce cas.

#### **Un changement rapide et contraignant**

- On observe tout d'abord, à l'occasion de ce changement technologique, la création d'un nouveau "champ organisationnel" (di Maggio et Powell 1983), au sein duquel évoluent d'abord des acteurs essentiels, qu'on peut considérer comme meneurs de jeu (les producteurs, les distributeurs américains). Ils interagissent avec des acteurs préexistants, les circuits d'exploitation, mais ceux-ci en forte évolution, et les exploitants indépendants. D'autres acteurs sont en transformation (les fabricants d'équipement et les anciens prestataires de services). De nouveaux acteurs économiques (les tiers opérateurs et les nouveaux prestataires, les organismes coopératifs de financement), interviennent. Les associations professionnelles jouent également un rôle important, ainsi que les banques. La nature des relations au sein de

ce champ change : les distributeurs contribuent à financer les exploitants, les collectivités locales versent des aides publiques, les tiers enrôlent les circuits et proposent de nouveaux services.

**Figure 2 - Champ organisationnel du passage au numérique**



- L' "institutionnalisation" du système d'aide au passage au numérique (VPC, aides publiques) s'effectue rapidement. C'est le cas dans les pays où un organisme public préexistant se saisit de ce changement pour élargir son action (exemple : le CNC en France) ; il y voit une opportunité conforme à ses intérêts.

Dans un système où de nombreuses règles existent, et où un modèle économique se développe, certains acteurs paraissent être capables de modifier certaines situations établies, pour construire de nouveaux cadres : on peut alors parler d' "entrepreneurs institutionnels" (di Maggio 1988, Fligstein 2012).

Face à un changement imposé, les acteurs mettent au point en 3-5 ans, les réponses qui leur paraissent conformes à leurs objectifs et qui contribuent à construire ce nouveau "champ organisationnel".

"L'institutionnalisation" de ce nouveau champ a empêché ou limité l'émergence de formes auxquelles certains ont pensé (coopératives, mutualisation des financements). On peut parler de "rationalité mimétique", rapidement renforcée par des pressions coercitives des organismes de régulation et des normes techniques, proches de ce qui avait déjà été vu à l'occasion de l'introduction de la vidéo numérique (Tellier 2003).

- On remarquera que le passage au cinéma numérique ne correspond pas tout à fait aux schémas classiques du changement, qui passent souvent par une étape de confusion ou de conflits. Ici, la formule qui s'impose (le FCV et le complément de financement public) est considérée comme légitime rapidement.

La création du nouveau marché du passage au numérique s'est faite très rapidement. En cinq ans, de nouvelles entreprises apparaissent, des règles du jeu émergent, des normes sont produites, les autorités publiques réagissent. Tout doit aller très vite, avec comme déclenchement (prétexte ?), le développement supposé de la projection en 3D. Les programmes d'aide ont une durée limitée. 52 % des salles européennes sont équipées à fin 2011, contre 8 % 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...). On retrouve ici le rôle de facteurs non exclusivement rationnels pouvant expliquer l'isomorphisme organisationnel (Meyer et Rowan 1977).

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, celle des enjeux de diversité culturelle et de qualité artistique des films diffusés.

D'où la nécessité de mettre au point des arrangements divers avec l'appui des autorités publiques, en tous cas dans les pays (comme la France) où celles-ci estiment avoir un rôle en matière culturelle.

## Une technologie structurante

- Pour ce qui est des relations marchandes découlant de la technologie, on voit bien ce que l'émergence d'un "marché" doit aux normes techniques et aux règles institutionnelles. Ce que l'on pourrait appeler le marché du service aux exploitants est directement issu du système d'indemnisation mis en place (les FCV), de l'intermédiation possible avec les différents fabricants d'équipements, des normes techniques imposées par le DCI, le tout sous l'œil vigilant de l'Union Européenne. Des demandes et des pressions croisées des différents acteurs créent des opportunités stratégiques pour des prestataires, dans un cadre économique, financier et juridique bien défini. Une analyse plus poussée permettrait peut-être de distinguer aussi les réseaux sociaux sous-jacents ayant contribué à la construction de ce "marché".

Répondant à un besoin ayant une durée limitée dans le temps, les acteurs du marché sont déjà en train d'évoluer et d'élargir leurs missions, de manière à survivre à la fin de cette transition. Les organisations luttent toujours pour leur survie, quitte à changer d'objectifs...

- Dans le cas qui nous occupe, l'arrivée d'une nouvelle technologie, loin d'être politiquement neutre, crée un risque d'accroissement de la dépendance de certains acteurs par rapport à d'autres. Les standards techniques sont imposés. La technologie numérique permet au distributeur aussi, de mieux contrôler la diffusion du film et réduit l'autonomie de l'exploitant (délivrance des KDM).

L'enjeu qui avait suscité le plus de réticences de la part des exploitants indépendants était évidemment le risque de lien entre le versement des FCV et la programmation. La Fédération du Cinéma indépendant en France par exemple, appelle encore aujourd'hui 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 FCV. 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.

Les marges de manœuvre en la matière sont évidemment dépendantes des pays, selon la part de production nord-américaine de sa programmation : si la part de marché des films américains est de 46,8 % en France, elle est de 66 % en Allemagne et 72 % en Grande-Bretagne, par exemple. Aussi les salles dans ces pays peuvent difficilement passer à côté des normes et directives d'Hollywood.



Des "chartes de bonnes pratiques", tentant de pacifier les relations distributeurs-exploitants sont élaborées dans plusieurs pays, sans qu'on sache pour l'instant comment ce nouveau jeu est en train d'être joué...

Au-delà des questions techniques (qui sont quand même nombreuses), c'est l'ensemble de l'équilibre politique de l'industrie qui est en jeu dans ce changement.

Il est trop tôt pour juger des effets de tous ces nouveaux arrangements. Quantitativement, la numérisation des salles sera bientôt achevée dans de nombreux pays, l'objectif initial (la numérisation rapide des salles du monde, pour répondre à l'initiative américaine) est donc largement atteint. Une recherche plus poussée permettrait de mieux comprendre les ressorts de la "négociation" entre les acteurs de ce champ. Il faudrait aussi voir davantage dans le détail la nouvelle carte des pouvoirs réels des programmeurs et des exploitants dans ce nouveau contexte.

C'est le fonctionnement réel des relations dans ce nouveau champ qu'il faudra étudier par la suite, pour vérifier si cette bataille de la numérisation n'aura pas laissé sur le côté, comme continuent à le craindre certains, les acteurs les plus faibles.

## **BIBLIOGRAPHIE**

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

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

di Maggio P., (1988), "Interest and agency in institutional theory" in Zucker L. (ed.), *Institutional patterns and organizations*, Cambridge, Ballinger.

di Maggio P., Powell W. (1983), "The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality as organizational fields", *American Sociological Review* 49, pp. 147-160.

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

Fligstein N., Mc Adam D. (2012), *A theory of fields*, Oxford University Press.

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

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

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

Meyer J.W., Rowan B. (1977), "Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology* 83, 2, pp. 340-363.

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.

Tellier A. (2003), "La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique", *Finance-Contrôle-Stratégie* 6, 4, décembre, pp. 59-92.

## Webographie

Bohas A., 2.06.2011, in [www.inaglobal](http://www.inaglobal)

Fligstein N. (2012), "The "old" new institutionalism versus the "new" new institutionalism", [orgtheory.net](http://orgtheory.net), consulté le 24.09.2012.

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

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

"Le cinéma numérique" : [www.mediafrance.eu](http://www.mediafrance.eu)

"Les avatars du passage au numérique", 3.06.2010, [www.swissinfo.ch/fr/culture/sortir](http://www.swissinfo.ch/fr/culture/sortir) consulté le 21 septembre 2011.

Mabillot D., "The Pandora's box of D cinema", [www.mabillot.com](http://www.mabillot.com)

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

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

[www.cnc.fr](http://www.cnc.fr)

[www.ec.europa.eu/culture/media/index.fr](http://www.ec.europa.eu/culture/media/index.fr)

[www.manice.org](http://www.manice.org)