

# De Polygram Filmed Entertainment à Vivendi Universal : l'impossible constitution d'une "major européenne"

Première version, parue sous une forme améliorée dans *Cinémaction, Hors-Série "Quelle diversité face à Hollywood ?"*, pp.96-103

Joëlle Farchy et Fabrice Rochelandet,  
Matisse, Université de Paris I et Adis, Université de Paris XI

Historiquement, la première major produisant et distribuant à l'échelle mondiale fut un groupe français, celui créé par Charles Pathé. Très rapidement, néanmoins, elle délocalisa une bonne partie de sa production vers les Etats-Unis. Aujourd'hui, la sous capitalisation de l'industrie cinématographique européenne est un phénomène bien connu : malgré quelques tentatives, il n'existe pas de société de production ou de distribution qui soit active au niveau de l'ensemble des pays européens. Les grands groupes nationaux ont surtout développé des accords de partenariats avec les majors américaines pour la diffusion ou l'exploitation de films européens, voire américains visant les marchés internationaux.

L'expérience que mène actuellement le groupe français Canal + avec la constitution d'un studio à l'échelle européenne apparaît pour beaucoup comme un événement important de l'histoire de l'industrie cinématographique. Assiste-t-on à la constitution d'une "major européenne" avec la fusion Vivendi-Universal-Canal+ après l'échec du modèle alternatif de Polygram Film Entertainment dans les années 90 ? La comparaison de ces deux expériences, que tout semble opposer, conduit à s'interroger sur la notion même de major européenne.

## 1 - Polygram Film Entertainment : l'échec d'un modèle alternatif

Polygram est à l'origine une joint venture constituée en 1962 par Philips et Siemens et spécialisée dans la musique classique et la variété. Entre 1985 et 1987 Philips rachète les parts de Siemens et progressivement, Polygram devient une filiale détenue par le néerlandais Philips à 75%. Posséder une division de contenus pour un groupe comme Philips est un atout important dans la guerre que se livrent les firmes de l'électronique grand public pour imposer leurs standards technologiques. On se rappelle notamment l'échec de Sony en 1987 pour imposer le DAT devant l'hostilité des majors à sortir leurs disques sous ce format. En 1999, six multinationales se partagent plus de 80% du marché mondial de l'industrie phonographique : Polygram, Sony music, Warner Music, BMG, EMI et Universal, la plus « petite » des majors mondiales. Polygram est donc avant tout au cours des années 90 **une des principales majors du disque**.

### *L'exportation du système des labels dans l'industrie cinématographique*

Dès 1979, forte du succès des ventes des bandes sonores de *Grease* et *Saturday Night Fever*, la firme s'associe avec les producteurs John Peters et Peter Gruber en investissant dans différents projets de films qui n'auront pas de grande réussite commerciale mais lui procureront une première expérience dans le cinéma. Elle entame progressivement une stratégie complexe de long terme dans le secteur cinématographique associant diversification, intégration et coopération dans la production et la distribution. Elle crée une division cinéma et audiovisuel dont la direction et le développement sont assurés par sa filiale Polygram Film Entertainment (PFE) à partir de 1991 (la première division cinéma créée en 1979, s'appelait Polygram Pictures). L'apport des capitaux du disque, activité très rentable, vers les activités cinématographiques est alors essentiel. La division disque de Polygram dégage des excédents financiers liés à la reprise du marché. En effet, c'est son actionnaire majoritaire Philips, qui a lancé le CD et Polygram a pu profiter pleinement de ce succès en faisant passer son répertoire sur ce nouveau support.

Polygram a entrepris une pénétration dans l'industrie cinématographique différente des expériences classiques comme celles de Sony aux Etats-Unis ou de Bouygues en France. La première, en effet, a racheté Columbia à Coca Cola, espérant profiter de l'expérience et des ressources de celle-ci, tandis que la seconde a créé de toutes pièces Ciby2000. Polygram va établir une stratégie singulière. Plutôt que de racheter un studio déjà opérationnel elle choisit de se constituer petit à petit une structure diversifiée et décentralisée en rachetant des sociétés et en signant des accords de coopération et de développement. Elle tente d'importer une organisation de ses structures calquée sur celle qui a fait son succès dans le domaine musical : **le système des labels**. La caractéristique principale de ce système est la décentralisation de la production au niveau d'unités autonomes que constituent les

labels ; chaque label garde sa liberté de création dans la limite d'un certain budget. Ce type d'organisation permet de réaliser un travail plus spécifique, adapté à chaque film et à chaque marché. Cette structure marque une **rupture avec l'organisation type de la production d'une major américaine qui exerce un contrôle sévère sur le contenu des films.**

**La production d'œuvres issue de cette stratégie est duale.** Dans le domaine de la musique, Polygram produit d'un côté de la variété internationale, de langue anglaise, s'adressant à un public large et de cultures, nationalités et langues différentes. De l'autre côté, l'absorption de labels nationaux (comme Barclay en France) se traduit par la production d'œuvres et d'artistes locaux (Lavilliers, par exemple). De même, Michael Kuhn, dirigeant de Polygram Filmed Entertainment, établit une distinction entre films locaux et films tout public en langue anglaise.

De surcroît, **la structure et l'organisation des rapports hiérarchiques entre les différentes unités de la division cinématographique sont également inspirées de l'expérience acquise dans le disque.** La structure organisationnelle de Polygram dans le cinéma réplique celle de sa division disque s'inspirant du modèle du corporate : au sommet du groupe, une direction générale (le corporate) couvre l'ensemble des divisions. La division disques est chargée des opérations nécessaires à l'exploitation d'un ensemble de produits ou de services et doit rendre compte de cette activité au corporate. L'organisation type d'une multinationale du disque est alors la suivante : au sommet de la hiérarchie, une holding internationale adopte les grandes orientations stratégiques du groupe et coordonne l'ensemble des activités des différentes divisions. C'est elle qui décide *in fine* l'intégration ou non de labels de production et de distribution. De plus, elle prend en charge la production des œuvres à vocation internationale. Au niveau inférieur, les filiales territoriales servent de relais en commercialisant ces produits internationaux : études des marchés locaux, promotions, adaptations linguistiques, financement et commercialisation des productions locales.

Le fonctionnement interne de Polygram a quelque peu échappé au schéma hiérarchique strict du corporate. Si la diversification dans le cinéma de Polygram a été décidée par Philips, la multinationale du disque a gardé néanmoins une autonomie large quant aux modalités de mise en œuvre de cette stratégie et au choix de sa structure organisationnelle. La diversification de Polygram et la coexistence de différents métiers, certes proches, mais aussi les performances importantes du groupe renforcent l'indépendance et la décentralisation. En outre, cette firme se distingue des autres multinationales du disque diversifiées, car elle a préservé une certaine stabilité au niveau de ses différentes équipes dirigeantes : son développement s'effectue par acquisition de petites structures existantes, jugées selon leurs performances. L'équipe dirigeante est donc maintenue en place. Ce n'est pas exactement le cas dans les autres firmes du disque, où les directeurs artistiques changent régulièrement, la sanction du marché étant reproduite au sein de l'organisation par le licenciement. Cette stabilité managériale existe également en haut de la hiérarchie, du fait de la complexité de la structure organisationnelle de Polygram croisant directions régionales et directions divisionnelles. Cette cohérence managériale permet donc de maintenir équilibrée une structure organisationnelle a priori instable.

#### *Un réseau de distribution à l'échelle mondiale*

De manière générale, au niveau européen, la distribution est surtout marquée par la présence massive des filiales de groupes américains (essentiellement Columbia, Fox, UIP, Warner). Seules quelques firmes américaines disposent d'un réseau suffisant pour distribuer un film dans l'ensemble de l'Europe. Lorsque Almodovar réalise, avec l'argent de producteurs français, des films espagnols, c'est Warner qui les distribue en Espagne. La maîtrise de la distribution par les firmes américaines contraste avec l'absence de stratégie commune au niveau européen. Plutôt que de coopérer, les grands distributeurs européens, soucieux d'avoir directement accès aux catalogues américains, ont développé des accords de coopération avec les firmes d'outre-Atlantique : Lauren films avec Buena Vista en Espagne, Silvio Berlusconi Communications avec Castle Rock Entertainment et BIM avec Columbia en Italie. En France, des accords ont été signés entre Gaumont et Buena Vista International pour la distribution des films Walt Disney en 1993 et entre UGC et la Fox en 1995 (sous la forme d'une filiale commune, UFD).

Polygram s'est d'abord familiarisée avec la distribution en coopérant avec des sociétés ayant déjà une expérience dans ce domaine pour finalement constituer sa propre structure à l'échelle mondiale. La stratégie de PFE, basée sur l'exemple de l'industrie du disque, est assise sur une structure solide de distribution, décentralisée géographiquement établie à partir de firmes existantes, connaissant les marchés locaux ; la stratégie diffère légèrement entre les Etats-Unis et l'Europe. Aux Etats-Unis, la distribution est basée sur des accords avec certaines majors : PFE s'est associée avec Universal pour créer une société de distribution commune, Gramercy Pictures, afin de s'implanter aux Etats-Unis. Parallèlement, en 1993, elle passe un accord avec MGM/UA pour distribuer des films à gros budgets aux Etats-Unis. En Europe, fidèle à sa stratégie d'alliance avec des firmes

locales, Polygram a créé des filiales spécialisées dans la distribution : Manifesto (devenue ensuite PFE UK), Sogepaq (joint venture avec le groupe Prisa) en Espagne, Polygram distribution (ex Pan Européenne) en France en 1995<sup>1</sup>.

Dès 1995, Polygram met en place une structure de distribution plus ambitieuse et assure l'intégralité de la distribution de ses productions aux Etats-Unis et, plus généralement, dans le monde entier (ses activités de distribution couvrent 80% du marché mondial du cinéma). En 1997, elle lance une activité de production et de distribution de films aux Etats-Unis et développe plusieurs grosses productions.

#### *Une activité de production multiculturelle aux résultats décevants*

La stratégie d'intégration/coopération singulière au niveau de la distribution est vérifiée par la majeure partie des filiales de PFE dans la production. La distribution apparaît pour les dirigeants de la firme, comme le seul secteur rentable du cinéma, mais il est indispensable d'être d'abord producteur pour disposer des films qui alimenteront ensuite le réseau de distribution. Dès lors, la firme s'associe avec de petites sociétés de production, entre minoritairement dans leur capital, ou encore les intègre entièrement, mais dans tous les cas, elle conserve l'équipe en place, ses habitudes et ses choix artistiques tout en fixant des limites budgétaires.

La stratégie dont Polygram s'inspire est basée historiquement sur la mise en place du triumvirat Warner/Elektra/Atlantic (WEA) par Steve Ross, ancien dirigeant de Warner, au début des années 70 : chacun de ces trois labels musicaux est dirigé par une forte personnalité et garde une identité propre et une certaine autonomie dans ses décisions. La société-mère en respectant l'autonomie des labels, juxtapose plutôt que ne fusionne ses filiales. La différence ici est que le modèle des labels appliqué au cinéma fait intervenir des formes organisationnelles particulières, les sociétés de production, qui agissent en amont des filières et concentrent leurs ressources sur la réalisation d'un projet principal. Ce n'est donc pas prioritairement dans l'objectif de la mise en place d'un compromis interne que cette juxtaposition a lieu, mais plus dans celui de conserver une certaine flexibilité associée à une autonomie dans le processus créatif. Très explicitement, Michael Kuhn, PDG de PFE, déclarait à ce propos : "Turner et Polygram ont adopté une stratégie de groupe, multipliant les petites structures spécialisées ; ce qui permet de maintenir le niveau de décision le plus bas possible, d'éviter la dictature du goût d'une poignée de chefs de studio."

Entre 1991 et 1994, Polygram met en place une structure de production par prises de participation dans des sociétés indépendantes. Au Royaume-Uni, les labels gérés par PFE sont Working Title et Palace. En France, Cinéa (P. Carcassone) est possédée à 50 %, Pan-Européenne Productions à 70 %, tandis qu'un accord de *house keeping deal* unit Noé Productions (F. Dumas) à PFE. Aux Etats-Unis, la stratégie est similaire, prenant la forme de participations majoritaires (51 %) dans Interscope et A&M Films ou d'associations avec Havoc Inc. ou Egg Pictures (Jodie Foster). Enfin, PFE est associée à Tedpoly, société de production à Hong-Kong, montrant que cette firme est à la fois multinationale et multiculturelle.

En 1992, Polygram Film Entertainment fait pourtant état de pertes de 20M\$ pour un CA de 296 M. En 1993 le CA est en hausse (342 M\$) mais la société reste très discrète sur ses pertes (sans doute de l'ordre de 20 - 30 millions). En 1994, au moment où certains s'interrogent sur le bien fondé de la stratégie menée, **la priorité est donnée aux gros budgets** et à la constitution de portefeuilles de droits destinés aux ventes sur le marché vidéo et aux réseaux de diffusion audiovisuelle. En effet, après avoir acquis ou s'être associée avec des structures de production habituées à entreprendre des films à petits ou moyens budgets, PFE décide en 1994 de leur confier des missions de plus en plus lourdes. Ainsi en France, en 1996, la Pan-Européenne doit entreprendre un ou deux films à petits budgets, mais également deux films de 50 millions de francs. Cet accroissement des budgets s'accompagne de celui du nombre de films produits ou coproduits par PFE. Parallèlement, Polygram continue à acheter des films pour ensuite les distribuer. Elle constitue ainsi un important catalogue de droits sur l'exploitation de films, et sur leur diffusion multi-supports en les coproduisant. Certes, la stratégie de Polygram s'inscrit donc dans la stratégie plus globale de Philips, son actionnaire majoritaire, sa technologie DCC étant en concurrence avec le mini-CD de Sony. Mais il s'agit surtout pour Polygram de se positionner à terme comme un groupe de production de "divertissements multi-culturels" sur supports différents (idée reprise par la suite par Jean-Marie Messier lors de la création de Vivendi Universal). D'où l'importance de posséder des catalogues de

---

<sup>1</sup> Antérieurement, celle-ci était la Pan-Européenne de Distribution, fondée en 1989 par P. Godeau ; en 1991, elle se hisse à la cinquième position des distributeurs français. Polygram s'y intéresse et s'associe avec elle en entrant dans son capital et en lui accordant la distribution de films américains. En 1995, elle devient Polygram Distribution car il s'agit alors de "mieux marquer la filialisation des différentes sociétés qui composent la multinationale européenne."

droits sur des programmes extrêmement variés afin de servir au mieux les différents segments de demande.

### *Le rachat de Polygram par Seagram : constitution de la première major de l'industrie phonographique*

En 1997, Polygram se trouve en tête en terme de chiffre d'affaires des principales sociétés de production et de distribution cinéma et/ou télévision en Europe, (classement selon le CA, 1997, production et distribution uniquement, Observatoire européen de l'audiovisuel, annuaire 1999). Mais, malgré quelques grands succès publics au cours des années précédentes comme *Fargo*, *Mister Bean* ou *Quatre mariages et un enterrement* Polygram enregistre cette même année des pertes de 325 millions de francs dans la branche cinéma et audiovisuel. Le type de structure décentralisant le pouvoir décisionnel semble montrer ses limites dans la réalisation des films à gros budget. Ce sont surtout les acquisitions et les films de tiers qui ont été les plus profitables à la compagnie, et non les films à gros budget.

Cependant, **Polygram reste une filiale très rentable pour Philips grâce à sa division musicale** (en 1997, le CA est réparti à 84% dans la musique et 16% seulement dans l'audiovisuel). En 1997, elle enregistre un bénéfice record de 2,3 Mds de francs. Philips, plus intéressé par la bataille des matériels que par celle des contenus, va cependant céder Polygram en mai 1998 pour plus de 60 Mds de francs au groupe canadien de vins et spiritueux, Seagram.

Seagram a commencé sa diversification dans l'industrie des loisirs avec l'acquisition des studios de cinéma MCA en 1995 (devenus Universal films) et de Universal. Le rachat de Polygram donne naissance au premier groupe de l'industrie phonographique, Universal Music (Universal + Polygram). Le PDG de Seagram annonce son intention de céder la branche cinéma de Polygram, déficitaire et de se recentrer sur les activités musicales de la firme. L'activité cinéma a, en effet, été particulièrement décevante en 1998 au point d'entraîner le remaniement de l'équipe dirigeante. Début 1999, après l'échec d'une vente de Polygram « par appartements », c'est finalement le studio Universal qui hérite de la structure européenne PFE et de ses deux secteurs d'activité, télévision et cinéma. Le rachat de Polygram et l'intégration définitive de PFE dans Universal a donc mis fin brutalement à la possibilité de voir se constituer le groupe en major européenne. La partie cinéma du groupe sera ensuite entraînée dans une toute autre expérience, celle de Vivendi Universal.

## **2 - Vivendi Universal : une major européenne sur le modèle hollywoodien ?**

En octobre 2000, la Commission européenne a autorisé la fusion entre le canadien Seagram et le français Vivendi (avec sa filiale Canal +) donnant naissance à **Vivendi Universal**, deuxième groupe mondial de communication après AOL-Time Warner<sup>2</sup>. Par souci de cohérence, les activités traditionnelles de vins et spiritueux de Seagram ont été cédées fin 2000 au groupe Pernod. C'est ce même souci de cohérence qui a poussé Vivendi (ex Générale des Eaux) à prendre ses distances avec ses activités d'origine (gestion des eaux et services urbains tels que les réseaux câblés) au profit d'activités développées depuis plusieurs années dans l'audiovisuel (Canal +, UGC dans le cinéma), l'écrit (reprise d'une centaine de titres et de nombreuses maisons d'éditions sous contrôle d'Havas Publications Editions) et les télécommunications (Alcatel, Cegetel).

Le groupe Vivendi Universal est, dès sa création, structuré autour de quatre pôles : cinéma/programmes (dirigé par Pierre Lescure), télécommunication/Internet, musique et édition/presse (Havas notamment). L'achat de Seagram est estimé entre 32 et 35 milliards de dollars alors que les pertes de Universal sont de 200 millions de dollars. Néanmoins, en matière cinématographique, Universal se positionne au second rang du marché mondial derrière Disney, avec notamment 14,5 % du marché des salles aux Etats-Unis : les activités de Universal sont en pleine croissance depuis 1998 avec notamment *Gladiator* (produit par DreamWorks), *Le retour de la momie* et ses 200 M\$ à la fin de l'été, *Jurassic Park 3* (175 M\$ de recettes), *American Pie 2* (125 M\$ en quinze jours de présence à l'écran), et *Shrek* (produit par DreamWorks, 420 M\$ de recettes internationales).

L'objectif affiché est de mettre en place une stratégie de valorisation des contenus prenant en compte les nouveaux débouchés issus des réseaux numériques. Vivendi riche de ses 80 millions d'abonnés (les 14 millions d'abonnés à Canal+ dans 11 pays, auxquels s'ajoutent ceux à des services de péage pour la télévision, à Internet ou à la téléphonie mobile) en rachetant Universal, détient un catalogue de près de 10000 films (les 4000 films de Universal auxquels viennent s'ajouter les 5500 films de StudioCanal), 27000 épisodes de séries télévisuelles (Columbo, Kojak) et le catalogue d'Universal Music (20% du marché mondial de la musique). Cette opération de rapprochement a donc lieu dans un contexte radicalement différent par rapport à la reprise d'Universal par

---

<sup>2</sup> Seagram détenait déjà, on l'a vu, les studios Universal dans le cinéma et Universal Music (ex Polygram), major de l'édition musicale. En 10 ans, le studio hollywoodien Universal aura donc été successivement racheté par un japonais, Matsushita, un canadien, Seagram et un français, Vivendi.

Matsushita en 1990 qui recherchait avant tout un placement de ses capitaux. Elle l'est également par rapport au rachat suivant en 1995 par le groupe Seagram, lequel cherchait avant tout à valoriser le pôle musical d'Universal en rachetant d'ailleurs par la suite, en 1998, Polygram. La stratégie de Vivendi est non seulement plus globale mais elle doit tenir compte des échecs précédemment essuyés par Canal + en matière de production cinématographique avec les expériences de Regency et de Carolco (mini-studio qui avait produit *Terminator 2* et quelques films avec Sylvester Stallone, l'aventure se traduisant par une faillite et 38 millions d'euros de pertes).

**Vivendi Universal développe de fait une stratégie de major, s'appuyant sur le modèle hollywoodien d'Universal et sur l'expérience américaine de Canal + depuis plus de 16 ans.** L'implication d'Universal dans la production et la distribution est ancienne et imposante (Universal Pictures, Universal Focus – spécialisée dans la distribution de films étrangers aux Etats-Unis –, USA Films). Elle se double d'accords de partenariat couvrant aussi bien la distribution et la diffusion (United International Pictures et USA Networks) que la production et la coproduction avec des indépendants.

Le réseau de distribution en Europe s'appuie non seulement sur UIP mais également sur la stratégie de déploiement de StudioCanal qui a abouti à la couverture de 11 pays européens parmi lesquels la France (BAC Distribution), l'Italie (alliance avec Ria Cinema), l'Espagne (rachat de Sogepaq, créée par PFE), l'Allemagne (Tobis-StudioCanal) et le Benelux (FuWorks-StudioCanal).

En matière de production, le fonctionnement de Vivendi Universal se distingue nettement de celui de PFE. La **coopération relève plutôt de la sous-traitance** en s'insérant dans la dynamique d'éclatement du studio system et de concentration des activités des majors dans la distribution et la promotion des films. Si Vivendi Universal a conclu récemment un partenariat avec une société de production indépendante, Europa Corp. dirigée par Luc Besson, c'est à la manière des accords de sous-traitance des majors hollywoodiennes. En effet, il s'agit d'un « indépendant » producteur de gros budgets. L'accord porte sur la production de dix films dans les trois ans à venir. Il s'accompagne d'un accord visant à la création d'un studio de post-production, Digital Factory, fonctionnant à la manière du Skywalker Ranch de George Lucas. La réplique du modèle des majors hollywoodiennes devient ici évident.

Universal domine un réseau important, avec Imagine Entertainment (*Le Grinch*), Beacon Pictures, Jersey Films (*Erin Brockovich*), Working Title (*Quatre mariages et un enterrement*, *Notting Hill*, *Billy Elliott*), société héritée de l'expérience PFE et filiale commune de Universal et Canal+ avant leur fusion. Deux autres sociétés s'ajoutent à cet ensemble : StudioCanal et un indépendant important, DreamWorks (*Gladiator*, *Chicken Run*, *American Beauty* ou *Shrek*), qui vient de signer avec Universal un nouveau contrat de cinq ans après des négociations difficiles se traduisant par une menace de départ chez Warner et aboutissant finalement à son maintien dans l'univers de Universal.

Au niveau de la structure de management, **la direction effective et les choix en matière de production sont du ressort de Ron Meyer, lequel dirige Universal depuis son rachat par Seagram en 1995.** Certes, la gestion courante de la major est assurée par un Français, Vincent Grimont, et Pierre Lescure est le supérieur hiérarchique de Ron Meyer. Mais dans le souci de rassurer la "communauté hollywoodienne" et de ne pas commettre les mêmes erreurs que Matsushita et Seagram, **les choix en matière de projets, de productions et de marketing relèvent des dirigeants américains**, ce que conforte plutôt que n'infirme la présence de l'ancien dirigeant de StudioCanal à Los Angeles, Vincent Grimont. De plus, la direction de Vivendi Universal a mis fin au découpage pays par pays du groupe Canal+ pour adopter une logique transnationale et un découpage par fonctions.

**La convergence avec le modèle d'une major hollywoodienne se précise durant l'été 2001.** Certes, initialement en juin 2000, la stratégie de production et de distribution cinématographiques consistait en une division du travail entre StudioCanal et Universal – dont "le quotidien (...) sera toujours géré par les Américains" selon Jean-Marie Messier. StudioCanal devait prendre en charge les productions nationales et en janvier 2001, Pierre Lescure tentait de rassurer les différents groupements professionnels français du cinéma en leur assurant que le "studio européen" du groupe Vivendi Universal resterait indépendant d'Universal Studios et notamment que le dirigeant d'Universal ne prendrait aucune décision en matière de productions d'origine européenne. Pourtant, au mois de juin 2001, la direction de Vivendi Universal décide la fusion de Universal et de StudioCanal afin de créer "l'unique studio réellement global". Il est alors décidé que l'ensemble sera piloté à Hollywood par Ron Meyer sous l'autorité de Pierre Lescure. **Contrairement à ce qui avait été décidé initialement, l'été 2001 aboutit à l'intégration de toutes les divisions cinéma de Vivendi Universal (Universal Studios, UIP, Studio Canal) en une entité dirigée par Ron Meyer depuis Los Angeles.** La perspective de créer un "véritable" studio européen à travers StudioCanal est donc remise en cause au profit d'un

studio hollywoodien, "global" par essence. Le président du pôle cinéma et télévision de Vivendi Universal affirme néanmoins que la fusion avec Universal va permettre à StudioCanal de mettre un terme à la plupart de

ses coproductions aux Etats-Unis, "une fois les contrats en cours honorés", et d'affecter les sommes qui y étaient réservées à des films européens ...Le rachat en décembre 2001 des actifs de Usa Networks dans le cinéma et l'audiovisuel pour les fusionner avec celles d'Universal studios et l'arrivée de Barry Diller, patron de USA Networks, à la tête de la nouvelle entité renforcent cependant un peu plus l'américanisation du groupe.

### **3 - La notion de major européenne a-t-elle un sens ?**

Polygram Filmed Entertainment, adaptant au cinéma une stratégie issue de la filière disque, a pu être considérée comme une major européenne non seulement en produisant à la fois des films à vocation nationale et d'autres ayant vocation à être distribués sur la plan international, mais également en développant le seul grand réseau de distribution non américain à l'échelle européenne. La puissance financière, l'intégration verticale entre production et distribution, la maîtrise des circuits de distribution ont permis de la comparer aux majors hollywoodiennes.

Cependant, PFE s'éloigne fondamentalement du modèle hollywoodien. Le modèle, basé sur des partenariats et l'autonomie (au moins décisionnelle en matière de choix artistiques) en lieu et place de la domination et des rapports de sous-traitance a montré ses limites financières. Un des principaux problèmes est l'insuffisante homogénéité du marché et du circuit de salles en Europe relativement au marché cinématographique des Etats-Unis. Là où le succès du modèle économique du cinéma hollywoodien repose essentiellement sur des blockbusters exportables une fois rentabilisés sur le sol américain (ce mode de distribution étant une source de revenus appréciables, puisque pour l'année 2000, les exportations représentaient plus de la moitié du chiffre d'affaires de ces films), le marché européen ne peut permettre de couvrir les coûts fixes de production.

L'expérience récente de Vivendi Universal et le rachat de PFE par StudioCanal montre que la stratégie de recherche systématique de la domination (modèle hollywoodien de fusion ou de sous-traitance) s'impose par rapport à la stratégie de coopération sous-tendue par le modèle des labels développé par Polygram. Mais alors, la logique même de constitution d'une "major européenne" faisant concurrence aux majors américaines apparaît source de fortes ambiguïtés. La référence historique à la firme Pathé au début du siècle révèle une analogie troublante avec la constitution actuelle de Vivendi Universal : toutes deux ont abouti à des transferts de capitaux importants de l'Europe vers les Etats-Unis, lieu où les productions sont effectivement décidées et entreprises. De plus, rien ne garantit que les stratégies menées par de grands groupes européens ne soient très différentes, en termes culturels, que celles des majors américaines ; seuls des avantages industriels seraient à coup sûr attendus.

### Quelques dates clés

1962	Création de Polygram, joint venture Siemens – Philips
1991	Création de Polygram Filmed Entertainment pour les activités cinéma et audiovisuel
1995	Rachat de MCA-Universal par Seagram
1998	Seagram rachète Polygram Holdings à Philips. Naissance du premier groupe de l'industrie phonographique : Universal Music (Universal+Polygram)
2000	Fusion Seagram – Vivendi – Canal+. Naissance de Vivendi Universal

### Les principales oppositions entre PFE et VU

	<b>Polygram Filmed Entertainment</b>	<b>Vivendi Universal</b>
Origine principale des productions	Europe	Hollywood
Nature des structures de production	"labels" autonomes en matière de choix artistiques	indépendants sous-traitants
Focalisation de l'activité	Production	distribution
Stratégie industrielle dominante	Partenariat	intégration / sous-traitance
Marchés ciblés	niches et grand public	grand public
Particularités	synergie disque-cinéma	synergie contenus-réseaux

Joëlle Farchy est Maître de conférences en économie à Paris 11 et membre du Matisse (Paris 1) Son dernier ouvrage « La fin de l'exception culturelle ? » CNRS Editions, 1999 traite des conséquences du numérique sur les industries culturelles.