

*Le PDG de Vivendi-Universal se jette à corps perdu dans l'«entertainment», secteur où plus que jamais l'aléatoire domine, décuplant les prises de risques.*

# Messier mesure mal l'Amérique

par JEAN-LOUIS GOMBEAUD

Ce qui est fascinant dans l'aventure dans laquelle Jean-Marie Messier jette son entreprise, c'est le mélange d'intérêt que suscite sa stratégie, la banalité et la dangerosité de celle-ci. En traversant l'Atlantique, il n'a fait que suivre le sillage d'un grand nombre de ses prédécesseurs mais il entreprend le voyage dans des conditions fort différentes des leurs. Les premiers entrepreneurs du cinéma européen comprirent tout de suite que l'avenir se trouvait aux Etats-Unis. Les Lumière puis Charles Pathé ouvrirent dès la première décennie du siècle dernier des bureaux à New York et des studios dans le New Jersey. De ce point de vue, Jean-Marie Messier n'a rien inventé. Même cette association du contenu et du contenant, qu'il présente comme originale, est vieille de près d'un siècle. En 1906, Carl Laemmle, un immigré allemand, commença sa carrière dans le cinéma comme propriétaire de salles. Pour ne pas dépendre des producteurs, il fonda sa propre société de production et en racheta d'autres. En 1912, il les réunit toutes sous un même nom... Universal.

Hollywood, contenant-contenu... les exemples abondent mais le monde a changé. Pour rentabiliser la production et la diffusion d'images, il faut bien sûr être un homme d'argent mais aussi commencer par aimer et connaître le cinéma. Ceux qui sont familiers de l'histoire d'Hollywood savent qu'elle a pu devenir ce qu'elle est parce qu'elle s'est constamment nourrie de réalisateurs et de comédiens étrangers.

Les producteurs savaient reconnaître un savoir-faire européen. Ainsi, Cecil B. De Mille s'inspira des Arts déco pour révolutionner les décors de cinéma, et Samuel Goldwin fit venir Coco Chanel pour créer les costumes de ses productions. Mais Hollywood, loin de se contenter d'importer, transforme. La carrière de Marlène Dietrich ou de Garbo est exemplaire à cet égard: repérer un talent étranger et, sans gommer tout à fait son étrangeté, en faire un talent totalement américain. Par exemple, Audrey Hepburn est une douce Hollandaise devenue une icône américaine et à partir de là le symbole mondial de l'élégance. Elle rassemble autour de son image, le couturier français Hubert de Givenchy, le photographe anglais Cecil Beaton, le réalisateur au-

trichien Billy Wilder et bien d'autres encore...

L'histoire du «cinéma de genre», qui fit la fortune des studios, n'est elle aussi qu'une histoire d'immigration et d'intégration. Ce sont des étrangers qui firent le cinéma fantastique et le film noir américain à partir de l'expressionnisme allemand. Ce sont d'autres étrangers (un Hongrois) qui ressuscitèrent le mélodrame. Au

cours de son histoire, quand un genre s'épuisait, Hollywood trouvait de l'autre côté de l'océan de quoi lui redonner vie. Sergio Leone, un Italien, transforma par exemple le western en créant des chevaliers crasseux et silencieux.

Bref, si l'Amérique n'a jamais importé de films, Hollywood a toujours aspiré de la diversité pour réexporter ses productions. Il s'est nourri de talents pour vendre ses œuvres et accumuler des fortunes.

L'expérience le montre: Hollywood n'a que faire de ceux qui lui apportent ce qu'il possède déjà. Les revers sont infiniment plus nombreux que les

réussites. Ce qui depuis toujours se vérifie pour les artistes a toutes les chances de se reproduire chez les financiers, parce que c'est de l'Amérique dont il s'agit. Or si Jean-Marie Messier a compris comme ses prédécesseurs qu'il lui fallait quitter l'Europe, pour devenir américain afin de réussir en Amérique, l'Amérique, elle,

ignore toujours ce qu'il a d'exceptionnel à lui offrir afin de l'enrichir.

Ce Français est un «deal maker» comme il en existe trop peu en Europe mais qui pullulent aux Etats-Unis. En terme de stratégie, de mode de financement... Il propose à Hollywood de faire du Hollywood. Pire, il veut lui vendre du Hollywood alors qu'il n'est plus ce qu'il était. Par sa faute! En écrasant la

concurrence, en occupant plus des trois quarts des écrans du monde (sans compter les productions qui croient se sauver en imitant «le grand maître»), il tend à supprimer ce qui a fait sa propre richesse: l'apport extérieur. Cette période est révolue. On en est au point où Hollywood produit (*Tigres et dragons* en est l'exemple typique) ses propres

films étrangers. Croire qu'un tel type de produit peut exister sur le long terme, et donc gagner de l'argent, c'est supposer naïvement que le «film étranger» est un genre en soi. En se retirant de l'eau pour faire du «show business», Jean-Marie Messier quitte une industrie dont il estime que la rentabilité ne peut qu'à terme plafonner. Cela se discute. Mais ce qui se discute encore plus, ce sont ses grandes espérances.

L'alternative qu'il a choisie, l'*entertainment* (cinéma et musique) est à l'exception des activités purement financières, le business le plus aléatoire de tous. Or, il se jette dans les deux à corps perdu.

Le risque encouru par le constructeur d'automobiles qui lance un nouveau modèle est proportionnellement de beaucoup inférieur à celui que gère un studio pour promouvoir une superproduction. Les critères de qualité et de prix qui déterminent l'anticipation d'un débouché pour un véhicule sont moins difficilement repérables a priori que ceux qui autorisent à penser qu'un film va «marcher». Ce risque est multiplié aujourd'hui avec la montée des coûts. Les studios tentent de réduire l'aléa par la standardisation, ce qui nivelle l'offre d'images. Ce type de cinéma exige d'atteindre au plus vite, sur des périodes toujours plus courtes, la rentrée des fonds, de peur qu'un concurrent n'arrive subitement et compromette le retour sur investissement. Tapages, effets spéciaux, grosses machineries, ne peuvent à eux seuls éliminer le risque puisqu'ils sont facteurs de hausse des prix de revient, notamment des «frais promotionnels». Cette stratégie balise un terrain favorable aux compétiteurs les moins créatifs, voire les copieurs. La diversité dans la concurrence diminuant (et bien sûr l'acharnement à mettre un terme à ce que l'on appelle «l'exception culturelle» y est pour quelque chose) le risque s'accroît d'autant! Hollywood veut toute la place («*The winner takes all*») mais ce faisant elle en aménage une pour ceux qui veulent l'entraîner vers le bas au mépris de la demande solvable d'une partie de la clientèle payante.

Combien de temps le public international ava-

lera-t-il un jus incolore sans tourner le dos aux écrans? Le cinéma est encore la sortie la plus économique qui soit, la plus populaire. Rien ne dit que cette donnée soit éternelle. De nouvelles technologies sont prêtes à distribuer de l'entertainment: Windows XP est déjà autant une machine multimédia qu'un outil de travail. Qui sait par exemple, la part de marché (au détriment du cinéma) que pourraient occuper les jeux vidéo? Alors que les premiers jeux vidéo s'inspiraient du cinéma, *Lara Croft* est maintenant plus connue que son interprète sur grand écran Angelina Jolie. De même, on ne peut pas exclure que le cinéma gratuit fasse un jour son entrée comme la «presse écrite» du même nom tente de faire sa place.

Personne ne connaît aujourd'hui les réseaux qui diffuseront demain les produits culturels. Voilà la grande différence entre le fondateur mythique d'Universal et son patron d'aujourd'hui. Au début du siècle dernier, Carl

Laemmle savait que l'avenir de l'entertainment passait par le cinéma, rien que le cinéma. Il avait vu juste: une histoire, un écran. Cent ans après, son lointain successeur n'a pas une vision aussi claire de l'avenir. Il en est réduit à tenter de contrôler le maximum de canaux de diffusion, en achetant toujours de nouveaux ou en s'alliant avec d'autres (télévision, Internet, téléphonie: USA Networks, EchoStar, DirectTV, etc., en attendant NBC?) au prétexte d'y diffuser ses œuvres. Parce que personne ne sait d'avance par où passera le produit futur et que le risque de ne pas être présent dans les canaux d'avenir peut être mortel, il est condamné (bien qu'il ne cesse de dire périodiquement le contraire sans craindre de se contredire à la même fréquence) à une stratégie d'acquisitions permanentes et dispendieuses. Il monte dans l'échelle du risque: marché instable conquis par des technologies aléatoires! Lui-même vient de l'avouer implicitement: n'a-t-il pas dû inscrire de lourdes provisions pour dépréciations d'actifs à la suite d'une série d'achats considérables?

Dans ce contexte, Vivendi-Universal ressemble à une armée qui, tout occupée à aligner ses soldats sur le champ de bataille, ne parvient pas à se mettre en position de lancer l'offensive. Elle est condamnée à ne pas en finir de se préparer. En se déployant ainsi, notre PDG star, ne montre pas sa puissance, mais son indétermination, son doute quant au chemin à prendre. Hollywood ne fait plus rêver et Wall Street pardonne moins que jamais ●

**Jean-Louis Gombeaud** est journaliste, éditorialiste économique à *Europe 1*.