

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> avril 2008)

## LES (SURPRENANTS) ROUAGES DE LA MACHINE HOLLYWOOD

par

**Vincent GRIMOND**

Cofondateur et président de Wild Bunch  
Ancien *Senior Executive Vice-President* de Universal Studios

Séance du 11 mars 2008  
Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

Hollywood. Une machine extrêmement performante de production de succès planétaires. Un monde fascinant... Lorsque Vivendi Universal rachète les studios Universal, Vincent Grimond est envoyé à Los Angeles pour représenter l'actionnaire. Il part avec l'envie de comprendre, d'apprendre, au contact de grands professionnels, et avec le projet de monter le *New studio* qu'il avait entrepris de créer au sein de Canal+, un studio qui redonne du poids aux cinématographies locales par rapport au cinéma global fabriqué à Hollywood. Sur place, le monde s'est effondré. Au lieu du professionnalisme, il est frappé par la déconnexion avec la réalité. Le cinéma rend fou. Et les vrais rouages d'Hollywood sont la peur du risque, l'égoïsme, le contrôle du pouvoir, l'angoisse permanente de la déchéance, et l'argent, beaucoup d'argent... De son expérience unique, il tire quelques convictions, notamment celle que le *New studio* a sa place. C'est le début d'une autre aventure. Elle s'appellera Wild Bunch.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Vincent GRIMOND

L'expérience rare que j'ai vécue a été précédée par un cursus tout ce qu'il y a de plus normal. L'ESSEC, un début de carrière dans la banque, le Club Méditerranée, cinq ans à Hong Kong comme directeur administratif et financier du secteur Asie, puis cinq ans comme directeur financier du groupe, puis Cap Gemini, dont je suis devenu directeur administratif et financier de 1991 à 1996. Rien de très flamboyant, mais une carrière très connotée finance, marquée par une certaine réussite, et une ligne directrice : le choix d'entreprises françaises d'envergure internationale, importantes dans leur secteur, orientées service et véhiculant un contenu social.

### *Bienvenue dans les médias*

En septembre 1995, j'ai été démarché par un chasseur de tête pour un poste de directeur administratif et financier de Canal+. Le poste ne m'intéressait pas outre mesure car j'exerçais des fonctions analogues dans une entreprise plus importante. J'ai néanmoins passé un entretien d'embauche avec Pierre Lescure. J'avais rendez-vous à 18h30, il m'a fait entrer dans son bureau à 21h. Une pièce très peu fonctionnelle, des écrans tapissant le mur, un canapé, et un bureau qui n'occupait pas vraiment le centre de la pièce. J'ai passé l'entretien d'embauche le plus passionnant de ma vie, mais certainement aussi le plus surréaliste : nous avons parlé foot, rock et littérature américaine. Il ne m'a pas proposé le poste car il était déjà pourvu. Un entretien d'embauche avec quelqu'un qui ne m'a parlé ni de fonction, ni de contenu, pour un poste que je ne voulais pas et qui n'était plus disponible, avec plusieurs heures de retard sur l'agenda... J'étais entré dans le monde des médias !

Car Pierre Lescure m'a rappelé le lendemain en me proposant de prendre la responsabilité, en tant que directeur général de Canal+, du pôle filiales, un ensemble dont il ne savait pas vraiment que faire, qui perdait de l'argent, et dont j'apprendrai qu'il était connu au sein du comité de direction comme le "pôle poubelle". J'ai accepté et hérité de la direction d'une trentaine de sociétés, qui allaient de la production cinématographique à l'édition musicale, en passant par la conception de logiciels d'animation 3D. Le pôle faisait environ 600 millions de francs de pertes opérationnelles.

### **Du pôle poubelle à l'entrée en Bourse de StudioCanal**

La première chose que j'ai faite a été d'appliquer l'adage de Serge Kampf, mon patron chez Cap Gemini, selon lequel le meilleur moyen de gagner de l'argent est d'arrêter d'en perdre. Je ne m'en félicite nullement mais j'ai été l'un des premiers à faire des licenciements chez Canal+. Après restructuration et élagage, nous avons, en mai 2000, introduit le pôle, devenu StudioCanal, à la Bourse de Paris pour 1,3 milliard d'euros.

Le projet qui sous-tendait StudioCanal était un projet "industriello-culturelo-politique", tout à fait dans l'air du temps à ce moment-là. Il s'agissait de fonder un studio européen. Dans le monde du cinéma, la domination américaine est flagrante, dans la production des films, avec une part de marché mondiale d'environ 85 %, mais surtout dans la capacité de distribution, c'est-à-dire de commercialisation, leur métier historique. Face à eux, les Européens n'ont toujours répondu que par des entités nationales : il y a des distributeurs puissants au niveau national, adossés généralement à des groupes, chaînes de télévision, comme Sogepaq en Espagne et Medusa en Italie, ou propriétaires de salles, comme UGC, Pathé, Gaumont et MK2 en France. Gaumont a fait jadis une petite tentative en Italie, soldée par un échec ; Pathé est présent en France et en Grande-Bretagne, mais il n'y a aucun véritable acteur international. Pourtant, les Américains, avec leur approche globale, laissent de la place pour autre chose, et ce d'autant plus qu'à la fin des années 1980, on a constaté une inflexion dans la part de marché des films américains et une résurgence des films locaux sur le marché européen, qui ont représenté jusqu'à 30 % de part de marché. Un tiers d'un marché qui croît, ce n'est pas négligeable. Il y a donc une place à prendre, il y a un savoir-faire discriminant, celui de gérer des entités locales, et pourtant, personne n'a jamais réussi à prendre cette place.

## *L'expérience de PolyGram*

Avant StudioCanal, PolyGram a essayé. Son expérience est extrêmement intéressante. PolyGram était la filiale d'édition phonographique de Philips. Après un premier échec retentissant dans la diversification vers le cinéma, PolyGram Film Entertainment (PFE) est sa seconde tentative. PFE est conçue au départ comme la première entité européenne multinationale de production et de distribution de cinéma. Elle repose sur deux éléments fondamentaux : la reconnaissance des marchés nationaux et l'organisation de la distribution par État et non plus horizontalement, donc une localisation de la distribution ; et une grande latitude laissée aux créateurs, contrairement aux États-Unis où les studios ont une mainmise absolue sur l'œuvre. PolyGram, avec ses patrons Alain Lévy et Michael Kuhn, a importé ce modèle de label et de localisation de distribution du monde de la musique dont il était le troisième acteur mondial. Contrairement aux majors du cinéma, les majors du disque ne sont pas toutes américaines, elles sont face à des marchés locaux plus dynamiques que dans le cinéma, et ont inventé ce concept de label et de localisation de la production et de la commercialisation dans une vision de marché mondiale.

La mort de PFE est édifiante. Michael Kuhn a une tentation américaine : il s'installe et produit aux États-Unis, distribue aux États-Unis, perd beaucoup d'argent et cela pèsera lourd dans la décision finale. En outre, il y a un reniement, par l'industriel Philips, de la stratégie des tuyaux et des contenus qui a longtemps prévalu : j'ai des tuyaux, si je mets des contenus, je serai le roi du pétrole. Mis à part peut-être IBM dans le passage du *hardware* au logiciel et aux services informatiques, personne n'a réussi. Dans le cinéma, tous ceux qui ont tenté (de Sony à Philips en passant par Matsushita) y ont laissé beaucoup de plumes. Philips a inventé le magnétoscope, a perdu la bataille du format, il a gagné la bataille du CD, il sera un des grands défenseurs du DVD, et est persuadé à ce moment-là que s'il maîtrise les contenus CD et DVD, il sera très fort. Mais quand Jan Timmer en prend les rênes, il sacrifiera PFE et PolyGram sans état d'âme en les cédant à Edgar Bronfman.

Pourtant leur projet avait un triple sens. Il était économiquement judicieux, culturellement indispensable – je fais partie de ceux qui pensent que les entreprises de médias participent de la sphère culturelle, et que les Européens ont un rôle à jouer – et politiquement correct car le monde politique avait bien perçu ces enjeux économiques et culturels.

StudioCanal est la seule entreprise à avoir repris le flambeau de PolyGram. Elle gagnera, l'année de mon départ, 30 millions d'euros de résultat d'exploitation, contre 600 millions de francs de pertes à mon arrivée. Je suis alors évidemment un homme formidable ! En réalité, si le redressement de cette société est remarquable, rien de tout cela n'a été compliqué : ce fut d'abord du bon sens et un peu de chance.

### *La fusion Vivendi-Universal-Canal+*

C'est alors que survient la fusion Vivendi-Universal-Canal+, et que le rôle du héros est repris par Jean-Marie Messier. Son projet fait sens : il s'agit d'un rapprochement industriel qui crée un groupe de médias mondial d'obédience française. Dans cette méga-fusion, le petit StudioCanal va souffrir, et souffrira d'abord de mes prises de position visant à le défendre. Préserver StudioCanal me paraissait essentiel au moins pour des raisons politiques et financières. Politiquement, dans la procédure de rachat des studios Universal, observée avec circonspection par le monde politique et les lobbies du cinéma en France, cela permettait de jeter en pâture la préservation de leurs intérêts, StudioCanal étant une société européenne de production et de distribution. Sur le plan financier, après une cotation qui nous avait permis de lever 300 millions d'euros en Bourse, StudioCanal était en mesure de se développer sans grever les cash-flows disponibles de ses sociétés mères, tout en s'inscrivant parfaitement dans la stratégie globale de Vivendi.

Est-ce que je cherchais d'abord à protéger ma position en défendant mon bébé ? Je persiste à assumer ces positions aujourd'hui, et la suite de l'histoire vous montrera que je croyais profondément à ce projet. C'est néanmoins le procès d'intention qu'on me fit, et qui me valut en octobre 2000 d'être licencié du groupe Vivendi Universal.

### *Licenciement et réembauche*

La manière dont s'est faite mon arrivée aux studios Universal en dit long sur le management des sociétés de médias dans le monde et en particulier en France. Quelques semaines après la décision de mon licenciement, un chasseur de tête de mes amis me dit avoir été contacté par un groupe français qui vient d'absorber un studio à Hollywood, dont les dirigeants sont face à une entreprise qui investit un milliard de dollars par an, dont ils ne comprennent pas bien le métier et ne maîtrisent ni la langue ni la culture. Ils ont besoin d'un patron pour leur activité de cinéma aux États-Unis. Il se trouve, leur dit le chasseur de tête, qu'ils viennent de licencier l'homme qu'ils cherchent.

Je suis donc réembauché comme patron français de Universal Studios. Qu'est-ce que cela signifie ? Rien ! Patron français d'un studio américain ne veut absolument rien dire. En outre, j'ai un problème de titre car en m'accueillant à Los Angeles, Ron Meyer me fait remarquer que celui avec lequel je débarque, COO (*Chief Operating Officer*), est aussi le sien. Ajoutez au tableau que j'arrive dans une chaise roulante car la veille de mon départ, je me suis tailladé le pied en marchant sur ma valise !

Il n'empêche : je serai numéro deux d'un studio américain, l'un des Big Six. Je superviserai les opérations : selon le deal, je n'interviendrai pas dans le choix des films, mais j'aurai voix aux décisions opérationnelles et pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des fonctions financières et administratives. Et surtout, j'ai vendu à Jean-Marie Messier et Pierre Lescure l'idée de *New studio* : nous allons combiner la puissance mondiale d'Universal avec le savoir-faire local du petit StudioCanal pour faire l'équivalent des majors du disque : des entités de production et distribution locales et une force de distribution globale. Nous pourrions nous appuyer sur le catalogue de droits de StudioCanal, le plus beau d'Europe avec cinq mille titres, et sur celui d'Universal, l'un des plus importants des États-Unis...

### **Le monde s'est écroulé à Hollywood**

Hollywood ! J'y suis. J'ai obtenu de pouvoir développer ce projet, ainsi que la promesse que StudioCanal ne disparaisse pas "à la PolyGram". Il y a des choses formidables à faire. Ron Meyer, avec qui je vais travailler, est très chaleureux et parfaitement civil. C'est l'un des fondateurs de CAA (*Creative Artists Agency*), il est là depuis dix ans, après avoir survécu aux propriétaires successifs, les Japonais, puis Bronfman, et il entend survivre aux Français.

Je vais me rendre compte rapidement que tout ce que j'ai appris auprès des deux patrons qui m'ont façonné, aussi bien le fondamental « *Combien il me reste dans les fouilles ?* » de Gilbert Trigano que le très sensé « *La meilleure façon de gagner de l'argent, c'est d'arrêter d'en perdre* » de Serge Kampf, ne me serviront à rien.

### *Pourtant, ils tournent !*

Leurs travers et défauts ne les empêchent pas de faire des films, beaucoup de films. Et ceux qu'ils fabriquent, qu'on le veuille ou non, voyagent à travers le monde, dominent sans conteste l'audiovisuel mondial et incluent parfois des œuvres qui sont bien plus que des œuvres commerciales... On ne peut s'empêcher d'avoir spontanément une admiration forte pour eux. J'arrive là-bas avec une expérience non négligeable et ragaillardie par ma cotation en Bourse réussie, mais je suis intimidé. Je vais apprendre, je vais voir, je vais enfin savoir par quels miracles ils font tout cela.

## *Le cinéma rend fou*

Le monde s'est écroulé ! Et je peux désormais l'affirmer : le cinéma rend fou.

Pierre Lescure, un homme très sensé, amoureux du contenu, a raconté à une journaliste son arrivée dans le Saint des Saints à Los Angeles, comment, sitôt entré dans son bureau, le bureau historique du mythique Lou Wasserman, au 14<sup>e</sup> étage de la tour noire d'Universal, il s'est assis, a pris son téléphone, a appelé sa maman et a pleuré. De la part d'un manager qui arrive pour gérer un milliard en plus de tout le groupe Canal+, cela laisse entendre qu'il y a là un rapport particulier à la chose.

De même, l'un des principaux dirigeants du groupe, au cours d'une discussion violente sur la façon dont on doit gérer un studio, a clos le débat, à bout d'arguments, en m'opposant le principe de plaisir. J'essayais de lui dire de laisser faire les Américains qui savaient gérer cela beaucoup mieux que nous. Nous allons le gérer, m'a-t-il répondu, parce que cela nous amuse ! Je conviens que le fun est une composante majeure de ce business, mais en faire le principe de management premier, qui plus est à une époque où Canal+ est dans une situation périlleuse, est étrange.

Le cinéma rend fou. C'est la première grande leçon, et je n'évoquerai pas les frasques de Jean-Marie Messier dont vous trouverez d'innombrables traces dans tous les journaux de cette époque.

## *Le triptyque des images, des symboles et de la vraie vie*

Ma seconde grande découverte est ce que j'appelle le triptyque des images, des symboles et de la vraie vie. Le 11 septembre 2001, lorsque nous nous réveillons, la première tour du World Trade Center est en feu. Je prends ma voiture et vais au bureau, et nous nous retrouvons avec Ron Meyer et Pierre Lescure, les yeux rivés sur un grand écran de télévision à regarder les tours brûler, en surplomb du *lot* (le studio physique). Et là, j'éprouve une sensation étrange d'ambiguïté profonde entre le réel et le monde du cinéma qui vit en grande partie de la mise scène de tels drames. Ron Meyer a fait brûler plus de gens dans des tours que n'importe quel terroriste. Spectacle, réalité...

Le 12 septembre, le FBI (*Federal Bureau of Investigation*) nous prévient que circulent des rumeurs de nouveaux attentats dirigés soit contre Disneyland soit contre Universal, une cible extrêmement pratique car y cohabitent un studio et un parc d'attractions, le tout à côté d'un aéroport. Dès le lendemain, Universal est transformé en camp retranché sans que personne ne remette jamais en cause le fait que nous soyons la cible d'une seconde vague d'attentats. Cela semblait normal pour tout le monde : nous sommes le symbole, comme le World Trade Center, de la puissance et de la culture américaines. Hollywood, monde particulier...

Il se passera d'ailleurs bien un an avant que j'arrête de regarder, depuis la fenêtre de mon bureau, avec un soupçon d'angoisse, les avions décoller et atterrir.

La troisième anecdote liée à ces événements n'est pas avérée, mais je la raconte pour sa vertu illustrative. Le 13 septembre, Edgar Bronfman qui est à Los Angeles avec nous veut rentrer à New York mais il ne peut décoller avec un G5 de la société, les avions privés étant interdits de vol. Il réussira finalement à partir en embarquant dans un avion de ligne. Il a quarante-deux ans, et la petite histoire dira que, ce jour-là, il monta pour la première fois de sa vie dans un avion de ligne.

Cette permanente ambiguïté entre une vie rêvée, une vie filmée et une vraie vie qui existe quelque part mais dont on est parfaitement déconnecté, a un impact majeur sur la façon dont ces gens se comportent dans le business. Ils ne sont plus vraiment dans le réel.

## Les facteurs explicatifs du fonctionnement d'Hollywood

Au travers de mes expériences et constats, j'ai essayé d'identifier des éléments objectifs qui influencent le fonctionnement de ce secteur économique.

### *Un petit monde*

D'abord, le cinéma est un tout petit secteur. Il y a un décalage gigantesque entre cette taille et la puissance économique et culturelle effective du secteur. Le chiffre d'affaires du cinéma français est de l'ordre de grandeur du chiffre d'affaires annuel de deux hypermarchés. À l'aune de l'économie mondiale, le cinéma américain demeure un tout petit secteur rassemblé sur quelques kilomètres carrés, avec des patrons qui en permanence se rencontrent dans les mêmes restaurants.

### *Les lucioles de fin de soirées d'été*

Le deuxième élément est la capacité d'attraction du secteur. Les lucioles de fin de soirées d'été... On dit que chaque année, cinquante mille personnes arrivent à Los Angeles pour faire carrière dans le cinéma. Une poignée d'entre elles y parviendront, mais il faut avoir en permanence à l'esprit ce déséquilibre extrême entre l'offre et la demande d'entrée dans ce secteur.

### *La glorieuse incertitude du cinéma*

En France, pensais-je, le cinéma a attiré des gens qui n'utilisaient que marginalement les outils modernes de gestion ou de marketing. J'étais donc très enthousiaste à l'idée de voir à l'œuvre les meilleurs techniciens, qui savaient fabriquer, non pas nécessairement les meilleurs films mais des produits qui marchaient. L'une des premières réunions à laquelle j'assiste est la réunion de marketing et distribution d'Universal, cinquante personnes autour d'une table, réunies tous les mardis matin, sous la houlette de Stacey Snider, puis de Marc Shmuger, pour organiser les plans de sortie des films à l'affiche. Il y a là des gens extrêmement compétents sur des domaines très pointus : les équipes du marketing, des études, des tests, des bandes-annonces, de la presse, des salles de cinéma... La réunion est orchestrée de manière remarquable ; il se dégage entre tous ces gens tendus vers un même objectif, une harmonie superbe. Au programme, *Josy and the pussycats*, un film pour teenagers américaines sur un groupe de pop-rock féminin qui doit sortir le vendredi suivant. Je suis époustoufflé par tant de professionnalisme. Les gens des bandes-annonces vous dissèquent les trente secondes au bistouri et y lisent comme dans les astres. Quelques discussions sur les *screening tests*, les *surveys*, l'analyse de la concurrence du moment, et ils s'accordent sur le résultat du premier week-end, clé pour le box-office d'un film : *Josy and the pussycats* fera autour de 10 millions de dollars ! J'étais époustoufflé par cette technicité, cette compétence sereine et cette connaissance du marché. À côté d'eux, en France, à StudioCanal, nous étions des nuls.

Le film est sorti, il a fait 4,5 millions de dollars ! Ils n'en savent pas plus que nous. Ils sont sans doute plus compétents dans la mise en œuvre, mais sont tout aussi peu capables de prévoir avec exactitude les résultats commerciaux d'un film. Est-ce que le succès tient au talent, à la compétence, au savoir-faire, ou à la chance ? Est-ce pire dans notre métier que dans l'automobile ? Je ne sais pas. Disons que la volatilité des résultats en salles est très forte et que le succès d'un film ne peut être appréhendé sur la base de critères purement objectifs. C'est un élément fondamental. Vous vous êtes trompé, ce n'est peut-être pas votre faute. Les sanctions, positives ou négatives, ne reposeront que partiellement sur une analyse critique de votre compétence et de votre professionnalisme.

### *De l'argent en pluie fine*

Le facteur suivant est l'argent. Beaucoup d'argent, énormément d'argent circule. J'ai envoyé un jour une note affolée au directeur financier du groupe Vivendi Universal. On devait refaire des prises sur un film qui avait coûté environ 40 millions de dollars, *The Scorpion King*, car

certaines scènes n'étaient pas bonnes. Cela devait coûter une dizaine de millions de dollars, sans qu'il n'y ait eu aucun comité de *greenlighting*, aucune autorisation financière. D'un côté, on s'efforçait de mettre en place des normes d'investissement, et de l'autre, on pouvait refaire quelques scènes d'un film pour grosso modo le prix d'un film français à bon budget sans aucune procédure.  a ne posait de problème à personne, car 10 millions de dollars, ce n'est rien. Aujourd'hui, le budget moyen d'un film, frais de sortie inclus, doit être de 70 millions de dollars. *Spiderman 3* a coûté au total 300 millions de dollars. Et cet argent retombe en pluie fine un peu partout.

### *Précarité, vous dis-je*

Un tout petit secteur, beaucoup de candidats, la chance autant que le talent et le savoir-faire, de l'argent comme s'il en pleuvait... et une angoisse permanente. La Roche tarp tienne est à vingt-cinq secondes du Capitole dans ce métier, la déchéance peut arriver très vite, et elle n'est pas facile à vivre. *You're just as good as your last movie*, dit-on. Un Burt Reynolds, l'acteur le mieux payé d'Hollywood, a disparu de la circulation en moins de deux ans. Et nombre de "top managers" d'Hollywood licenciés n'ont jamais pu retrouver pouvoir, argent et prestige.

## **Les rouages d'Hollywood**

La communion de ces facteurs se traduit par des comportements, des normes de gestion, des règles de fonctionnement, des schémas d'organisation très spécifiques à ce métier.

### *L'égoïsme avant toute chose*

La première conséquence est que chacun, à Hollywood, quelle que soit l'amitié, la tendresse, qu'il pourra vous témoigner, ne pense qu'à lui. L'égoïsme est une donnée permanente du milieu du cinéma, plus encore aux  tats-Unis où il atteint des proportions qui dépassent l'entendement.

Quand Barry Diller a pris le contrôle d'Universal Studios, il s'est comporté avec Ron Meyer de manière plus qu'abrupte. Barry Diller est un remarquable professionnel mais il a cette réputation d'être odieux. Quant   Ron Meyer, ce n'est pas n'importe qui, c'est un homme important du cinéma, cofondateur de l'agence CAA. Mais Barry Diller le traitait avec si peu de ménagement que c'en était indécent. Insupportable, même, selon mes critères. Je suis donc all  voir Ron pour lui demander pourquoi il ne partait pas. Il a éclaté de rire. « *Vincent, m'a-t-il dit, ce métier m'a apporté trois choses. D'abord, il m'a rendu très riche.* » Ayant eu à valider le calcul de son bonus cette année-là, je savais qu'il ne mentait probablement pas. « *Deuxièmement, il m'a rendu célèbre par procuration. Je fréquente des célébrités. Si j'appelle Julia Roberts, je déjeune avec elle demain. Enfin, il m'a apporté une qualité de vie exceptionnelle.* » Il habite à Malibu, sur le Golden Mile, dans une maison construite par Pei, sur l'océan Pacifique, et son travail consiste à voir des films. « *Il y a six jobs comme  a au monde, a-t-il ajouté, et tu voudrais que je l'abandonne ? Je me battrais jusqu'au bout pour rester.* » Il y est encore aujourd'hui.

### *L'aversion au risque*

Le fonctionnement d'Hollywood découle pour beaucoup du poids considérable du risque.

Il y a tant à perdre, collectivement ou individuellement, et il y a tant de variables non maîtrisables. Chacun va s'attacher à réduire le niveau de risque pris, même si cela est au fond au détriment des œuvres produites ou de leur rentabilité putative.

Une première réponse au risque est le développement. Il faut développer : acheter des droits, des produits qui ont déjà marché, refaire des franchises, écrire, réécrire, essayer de se rassurer en superposant versions et commentaires. Quand on va dépenser 100 millions dans un film, il faut faire en sorte d'être le plus proche possible des attentes perçues des clients. Et si l'on

pense que le projet peut être un peu éloigné de leurs attentes, on le met de côté. Un développement, c'est au moins 100 000 dollars. Le taux de films tournés par rapport aux développements était chez Universal à l'époque de 1 pour 17. Ce chiffre est un peu faussé car dès qu'un nouveau patron de studio arrive, il met tous les développements de ses prédécesseurs à la poubelle, soit l'équivalent de plusieurs dizaines de millions de dollars.

Le risque a une influence sur la création. Quand vous faites un film pour 100 millions de dollars, il faut essayer de toucher tous les segments, hommes, femmes, plus de 25 ans, moins de 25 ans, New York et Wisconsin. Donc on arase, tout ce qui dépasse, tout ce qui peut choquer, perturber, rebuter, tout ce qui peut réduire les chances de passer en prime time sur les grandes chaînes. Dès qu'il y a beaucoup d'argent en jeu, on énuclée les œuvres.

Enfin, pour limiter le risque, on dépense beaucoup pour la sortie en salles. On achète de la publicité, on arrose les médias, on fait ce qu'ils appellent du *carpet bombing*, en mettant jusqu'à 50 millions de dollars en promotion pour couvrir le premier week-end.

L'aversion au changement est une autre manifestation de l'aversion au risque. J'ai essayé d'initier des réflexions sur l'arrivée de la distribution électronique. Mais c'était inimaginable de changer un tant soit peu leur approche. Pour les distributeurs, pour les salles, pour tous. Il y a un réel immobilisme.

*Les productions Je suis parti pêcher*

La dérive monétaire est aussi un élément important. Les sommes d'argent échangées sont inimaginables. Quand vous donnez un cachet de 25 millions de dollars à Julia Roberts pour un film, quand vous dirigez un studio où vous êtes loin d'être le mieux payé, c'était le cas de Jean-Marie Messier, ça ne peut pas ne pas vous ébranler.

Cela a des effets sur les films, très chers, trop chers, mais aussi sur la machine elle-même, sur les frais de structure des studios. En "bon" financier, j'ai tendance à chercher à abaisser le point mort. En arrivant au studio, j'ai voulu regarder les frais de structure. On m'a répondu : « *On est à l'os, on ne peut rien faire !* » Nous possédions six avions, il y avait cinquante personnes dans le studio habilitées à voyager en première classe, sachant qu'un aller-retour Paris-Los Angeles en première coûte une dizaine de milliers d'euros. Et je n'évoque pas les salaires. Le mien a été multiplié par sept entre Paris et Los Angeles ; je n'ai pas eu le sentiment d'être sept fois meilleur. Alors qu'à côté de nous, l'industrie de la musique était en train de mourir de cela. Pas seulement d'une baisse de la demande, mais aussi et peut-être surtout d'un modèle d'affaires aux coûts boursoufflés.

Ce goût de l'argent et cette inquiétude de l'avenir se traduisent par une forme de réciprocité dans les rapports commerciaux à Hollywood. Les studios signent des *first look deals* avec des maisons de production : en échange d'une priorité sur leurs films, ils financent leurs frais de structure et de développement. Je suis tombé sur un accord de ce type avec la société d'un ancien patron d'Universal, pour un montant de 3 ou 4 millions de dollars par an. Il n'avait pas présenté de film depuis quatre ou cinq ans. Je me suis renseigné et il s'avérait que c'était une pratique dans le métier. Quand vous entrez dans un studio, vous ne savez pas comment vous serez traité, et vous avez donc intérêt à être gentil avec votre prédécesseur. On lui avait signé ce contrat, et il n'avait aucune intention de faire le moindre film. Il avait même poussé l'élégance jusqu'à baptiser sa société *Gone Fishing Production*, les productions *Je suis parti pêcher...*

*Le contrôle des relais de puissance*

Tout le monde s'efforce de gérer en direct, car décider soi-même est la meilleure façon de veiller à ses intérêts. La centralisation est très présente.

L'organisation des studios est horizontale. C'est la ligne de métier qui importe, le pays n'a aucun sens. Le patron de la production d'un studio décide de Los Angeles si, oui ou non, un

film en Allemagne se fera, certainement sans avoir lu le script en allemand. Et il en va de même pour la vidéo ou les ventes aux télévisions, organisées mondialement autour d'un ultime responsable assis dans un bureau en Californie.

### **Les dérives d'Hollywood : fantasme ou réalité**

Leur goût de l'accueil frôle parfois la corruption. Quand je suis arrivé, ils avaient tous envie que j'aille dans mon très beau bureau au 14<sup>e</sup> étage, et surtout que je ne fasse rien. Alors, ils s'efforçaient de m'occuper avec divers gadgets. J'ai eu droit au déjeuner avec Steven Spielberg. J'avais mon chauffeur, un ancien inspecteur de la police de Los Angeles, qui me promenait à travers la ville dans une énorme Mercedes S500 prune. Le week-end, j'arrivais à lui donner congé mais il me laissait la voiture. Après deux semaines, j'ai demandé une voiture plus pratique, moins grosse, moins voyante. Le vendredi soir suivant, il y avait à ma place de parking un coupé Mercedes bleu turquoise qui devait coûter 155 000 euros...

J'ai aussi été l'objet de la violence effective. Quelques personnes au studio avaient pris fait et cause pour l'arrivée des Français et le renouvellement des équipes, probablement parce que cela allait dans le sens de leurs intérêts. Entre mon arrivée et mon départ, toutes avaient été licenciées. J'ai essayé de recruter un directeur financier franco-libanais qui avait travaillé à la MGM, mais suite à diverses pressions, pas toujours élégantes, il a dû renoncer au poste et moi avec. Il y avait une réelle volonté de couper tous les relais de puissance que pouvaient représenter des gens.

Bien sûr, le poids des comportements claniques est très important à Hollywood. Être entouré sinon d'amis, du moins de gens en qui il est possible d'avoir à peu près confiance, est une règle de base. Avoir fréquenté les mêmes écoles, partager un passé professionnel ou une religion peut être un atout important dans une carrière. Et agir en coterie peut être diablement efficace. Le fondateur de CAA, Michael Ovitz, naguère omnipotent et qualifié de "*most hated man in LA*", s'est définitivement mis au ban du monde du cinéma en accusant, dans *Vanity Fair*, la "gay mafia" d'Hollywood de sa déchéance. Il avait bien sûr grandement tort. Il est néanmoins sûr que certains des patrons d'Hollywood ont ensemble œuvré à sa chute.

Tout cela fait cependant une machine très efficace car le produit est efficace, mais elle est d'une certaine inefficacité sur le plan du management et de la capacité à évoluer. Notamment, le cinéma américain n'a pas su apprendre des leçons de la musique.

### **Les bilans de l'expérience**

Qu'ai-je fait ? Qu'avons-nous réussi ? Pas grand-chose. Un peu de *New studio*, la mise en place d'un processus budgétaire plus rigoureux, une modification du processus de *greenlighting* pour qu'il prenne en compte les résultats à l'international, un début de décentralisation de la gestion des ventes télé, l'initiation d'une réflexion sur la distribution électronique...

Les dirigeants français ont systématiquement démissionné de leurs responsabilités, soit par volonté de ne pas prendre le problème de front, soit par fascination pour les États-Unis, soit par reconnaissance du caractère indispensable des dirigeants locaux. Tous ont dit amen à tout. La suite de l'histoire est connue. C'est la débâcle. On rachète USA, Barry Diller arrive. Il sort Pierre Lescure qui doit se reconcentrer sur l'Europe, où le groupe va très mal. StudioCanal a été sorti de la Bourse, mais n'a pas subi le sort de PolyGram. Il a été bien abîmé mais il a survécu. Il continuera son existence et retrouvera même de sa superbe.

#### *Wild Bunch*

Quant à moi, j'ai quitté Universal puis Vivendi Universal en 2002 et je suis parti faire la même chose dans une entreprise où je n'aurais pas à appliquer des décisions auxquelles je n'aurais pas été associé. J'ai créé Wild Bunch, il y a quelques années, avec des anciens de Canal+, fort de plusieurs convictions tirées de cette aventure.

Cette expérience aux États-Unis m'a convaincu que nous n'avons pas, en France, à rougir de nos managers et de nos compétences. Avec une formation de qualité – nous en avons en France –, une expérience dans de bonnes entreprises, une certaine dose de respect de la réalité et un peu d'ouverture, il n'y a pas de quoi être subjugué.

Néanmoins, dans le cinéma, ils sont meilleurs que nous sur leur propre marché. Mettre le doigt dans la distribution aux États-Unis est à mon avis la dernière chose à faire : c'est leur culture, leur métier. Et au fond, être "glocal", c'est reconnaître qu'il faut laisser faire les Américains sur leur marché.

Mis à part un extraordinaire goût pour les histoires, le processus de création que j'ai pu analyser ne me paraît pas fondamentalement supérieur. Certes, il attire les talents. Quand vous mettez beaucoup d'argent sur la table et que vous proposez des moyens formidables pour faire des films, ils finissent par venir. Preuve en est que beaucoup de nos grands réalisateurs y sont allés, ou encore qu'une part non négligeable des promotions de l'école des Gobelins part chaque année aux États-Unis.

Et puis ce système a démontré sa capacité à maintenir un cinéma indépendant, plutôt dynamique et créatif, générant des œuvres cinématographiques qui ne sont pas purement marchandes.

Au total, dans le cinéma, il est stérile et insensé de s'inscrire contre les États-Unis. Il est aussi dangereux d'accepter globalement leur modèle, ce qui reviendrait sans doute à accepter leur domination sans partage. Mais il est probablement possible de travailler avec eux, sous réserve de parfaitement maintenir sa différence.

*Et aujourd'hui...*

Aujourd'hui, cinq ans après, plusieurs projets de studios européens sont apparus : StudioCanal, qui a retrouvé cette ambition, mais aussi Wild Bunch, Tarak Ben Ammar avec le groupe Alliance Atlantis, Entertainment One. Tarak Ben Ammar et Wild Bunch le font d'ailleurs avec de l'argent américain. Nous avons levé près de 100 millions d'euros dont seulement 7 en Europe. Mon expérience là-bas m'a permis d'aller chercher cet argent, mais il est navrant que notre système financier ne permette pas de générer des fonds susceptibles de financer ce type de projets.

À Hollywood aussi, les choses ont bougé, les leçons ont porté. Les studios ont compris. Une nouvelle génération est arrivée au pouvoir, des gens plus ouverts, plus internationaux. Et le principe de réalité a parlé : il y a dix ans, le box office américain et le box office international étaient à parité ; aujourd'hui, c'est 10 milliards aux États-Unis et 17 dans le reste du monde. De plus, les studios sont la propriété de groupes de médias internationaux, qui ont fait évoluer leur vision du monde. Fox aujourd'hui peut produire des films comme *Juno*, qui ne sont pas dans les canons du cinéma américain.

Quant au *New studio*, je reste convaincu que c'était un beau projet, je crois qu'il verra le jour, mais très probablement sous l'égide d'un groupe américain. Et j'en serai navré...

# DÉBAT

## Le cinéma, un exemple pour le management ?

**Un intervenant :** *En vous écoutant, je me souviens qu'on présentait à une époque le cinéma comme exemplaire pour ses modes de management...*

**Vincent Grimond :** Mais j'en suis convaincu ! J'ai créé la Chaire Média et Entertainment à l'ESSEC sur ce credo. Ce secteur est différent des autres mais ce qui le rend singulier est ce vers quoi d'autres vont tendre. Par exemple, la gestion de projet, c'est-à-dire le fonctionnement autour d'une organisation provisoire qui réunit dans un temps limité, et dans une équipe précaire, les meilleurs talents. Ou encore la gestion de l'immatériel et du talent, qui va prendre une place importante : les super-informaticiens de Cap Gemini, les "GO" du Club Méditerranée ou les bons réalisateurs ont tous cette capacité à transcender le produit, et ont tous un ego de taille.

## Séries de télévision, jeu vidéo et internet

**Int. :** *Aujourd'hui, des domaines proches comme les séries de télévision, les jeux vidéo sont des réservoirs de créativité. Quelles proximités Hollywood entretient-il avec eux ?*

**V. G. :** Les séries de télévision offrent un exemple extraordinaire d'utilisation du talent. En acceptant de ne pas plaire à tout le monde, ils ont revendiqué l'idée de faire des séries plus segmentées, plus agressives, très différenciées. Il y a eu une période de créativité dans la télévision qui n'a pas eu d'égal dans le cinéma. Mais l'économie n'est pas la même : vous pouvez *greenlight* une série télévisée en vous engageant à dépenser une dizaine de millions de dollars au plus. Dans le cinéma, on peut devoir mettre 150 millions sur la table. Tout cela pourrait avoir une influence sur le cinéma si l'on parvenait à faire baisser les coûts. Quant au jeu vidéo, c'est un média d'une grande richesse, qui va prendre une place considérable.

**Int. :** *Et internet ?*

**V. G. :** Internet est l'un des nouveaux supports dont je pense qu'ils doivent conduire à un éclatement du concept du film. Il y a des films pour le cinéma, certains pour de grands écrans, d'autres pas forcément, d'autres pour la télévision ou pour internet... Aussi, la chronologie des médias, c'est-à-dire la séquence de diffusion des films (salles, vidéo, télé payante, télévision publique...) ne peut-elle plus être aussi stricte et inflexible. Si je dis cela aujourd'hui, une bonne partie de la communauté du cinéma français me tombe dessus. Mais *Shine a Light*, le film de Scorsese sur le concert des Rolling Stones, a-t-il vraiment vocation à être diffusé en salles et à attendre six mois avant de sortir sur d'autres supports ?

## Le New studio en question

**Int. :** *Vous avez donné des explications à la puissance d'Hollywood. Il reste néanmoins un écart dans la technique entre les films américains et les films français... Il n'y a pas de comparaison possible entre les derniers Clint Eastwood et un film de guerre français.*

**V. G. :** Clint Eastwood, un immense réalisateur, est une erreur dans le système américain. Il tourne d'ailleurs en dehors des studios.

Cela étant, comme je le disais : « *Pourtant, ils tournent !* ». Ils ont un goût et une capacité à raconter des histoires exceptionnelles, même s'ils les appauvrissent un peu à force de les araser. Ils ont cette qualité d'écriture. Et puis, la machine de fabrication des films est remarquable, ce qui fait qu'elle attire les talents.

En plus, les studios ont compris. Quand j'ai fini par convaincre Pierre Lescure et Barry Diller de l'idée du *New studio*, ils étaient tellement convaincus qu'ils voulaient l'un et l'autre s'en occuper directement, l'un le voulant à Los Angeles, et l'autre à Paris. Jean-Marie Messier a tranché : ce serait chacun de son côté. Le *New studio* était mort ! Mais ces petites graines que nous et d'autres avons semées ont poussé. Aujourd'hui, Focus est devenu un distributeur

domestique indépendant, Fox a créé Fox SearchLight qui produit *Juno*, Warner a acheté *La Marche de l'Empereur* et a su le vendre aux États-Unis... Ils s'intéressent plus qu'il y a vingt-cinq ans au cinéma indépendant, ils s'intéressent au cinéma local, Warner produit des films français... Ils sont aujourd'hui beaucoup plus sensibles à ce qui se passe ailleurs qu'aux États-Unis, et ils y sont forcés notamment par la très faible valeur du dollar et le fait qu'ils soient intégrés à des grands groupes de communication.

**Int. :** *Le tropisme local des studios était déjà présent dans les années 1960. La directrice de Columbia expliquait que puisque les Italiens voulaient des films italiens, on allait faire des films italiens. Le renouvellement de cette approche, l'intervention des Américains dans le local, ne rend-elle pas difficile la création d'une structure pan-européenne ?*

**V. G. :** C'est pour cela que je disais que le *New studio*, le vrai studio global et local, sera certainement d'obédience américaine. L'échec de Vivendi Universal a été traumatisant. Il n'y a pas un seul champion européen des médias aujourd'hui, c'est-à-dire un groupe qui possède des chaînes de télévision, qui ait accès à la distribution électronique... Notre meilleur champion, c'est France Télécom. C'est malheureusement insuffisant.

**Int. :** *Dans votre description de la globalisation, vous n'avez pas évoqué l'Asie...*

**V. G. :** C'est vrai qu'il va se mener en Asie les mêmes réflexions que chez nous. Il y a une différence notable : les États-Unis n'y sont pas aussi compétents et prégnants qu'ils ne le sont chez nous. Il y a aussi en Asie un vrai savoir-faire de production. Laissons de côté l'Inde, une société et un marché très spécifiques. L'émergence du marché chinois va être évidemment colossale. Le cinéma coréen se porte très bien. Le Japon n'achète plus de films étrangers. Donc, oui, il y a quelque chose à faire. Nous n'irons jamais aux États-Unis mais nous pouvons envisager de nous associer à un groupe asiatique. Ce ne sera pas forcément facile. Mais les Asiatiques seront un jour des acteurs significatifs, et ce serait un complément formidable pour nous. En couvrant l'Asie et l'Europe, on peut aller voir Clint Eastwood et le produire sans avoir besoin des studios américains. Sachant qu'il faudra toujours résoudre le problème de la distribution américaine, qui nous est inaccessible. Et les États-Unis demeurent de loin le marché national le plus important du monde...

### **Une machine... à digérer le changement ?**

**Int. :** *Beaucoup des caractéristiques que vous évoquez étaient présentes aux débuts d'Hollywood. Je suis très frappé par le poids du conservatisme du système et sa capacité à digérer les chocs, comme l'arrivée de la télévision dans les années 1950. Même l'émergence des indépendants que vous percevez comme un signe de changement s'est déjà produite par le passé, avant d'être récupérée par les studios...*

**V. G. :** Il y a indéniablement une capacité à recycler le modèle en permanence. J'ai eu sous les yeux un article qui datait des années 1930 et qui faisait le point sur la lutte entre le cinéma français et le cinéma américain. Il aurait pu être écrit aujourd'hui ! Et il est vrai qu'il suffira d'une tension sur les budgets de création pour que les indépendants rentrent dans le rang, en redevenant des pestiférés qui ne trouvent pas beaucoup d'argent, ou en étant phagocytés par Hollywood.

Je pense néanmoins que le système subit des bouleversements durables. La part de la salle dans le chiffre d'affaires des studios s'est effondrée ; leur métier a donc changé. D'autres changements sont aussi importants que l'émergence de la télévision. Si la capacité d'Hollywood à utiliser OPM, *Of the People's Money*, a toujours existé, la classe d'investisseurs qui entrent aujourd'hui est plus durable, ils sont plus sophistiqués et plus riches que tous ceux qui les ont précédés, qui arrivaient et qui se faisaient plumer par les producteurs.

La globalisation de l'industrie des médias est un phénomène lourd, la localisation aussi. Des groupes pan-européens doivent émerger, ce sera un autre changement structurel. Wild Bunch joue un rôle étonnant aux États-Unis. Quand Soderbergh veut faire son diptyque sur Che Guevara, il n'y a personne pour le suivre aux États-Unis, et c'est nous qui le finançons, avec

notre fonds abondé par des Américains. Notre approche du cinéma, relativement différente, est pérenne car le pouvoir d'attraction d'un film indépendant est plus fort hors des États-Unis qu'aux États-Unis. J'ai vu *Mulholland Drive*, que StudioCanal avait produit, dans la salle de projection d'Universal avec Stacey Snider et Ron Meyer : ils étaient plus que dubitatifs. Alors que nous savons fabriquer et distribuer ce type de films. Si l'émergence de ces investisseurs et distributeurs pan-européens se confirme, ce sera un changement significatif.

Mais c'est vrai que la suprématie d'Hollywood peut continuer à s'appuyer sur deux constantes : l'appétit des gens pour l'image animée et sonore qui raconte des histoires, et la capacité à capter la matière première qu'est le talent.

Présentation de l'orateur :

Vincent Grimond : diplômé de l'ESSEC en 1978, il a débuté comme analyste financier chez Indosuez, a rejoint en 1981 le Club Méditerranée où il fut directeur administratif et financier du secteur Asie puis directeur financier du groupe ; il devient directeur administratif et financier de Cap Gemini en 1991, puis, en 1996 président-directeur général de StudioCanal, nommé *Senior Executive Vice-President* de Universal Studios au moment de la fusion Vivendi-Universal, il a quitté le groupe en 2003 et a participé à la création de Wild Bunch, dont il est président.

Diffusion avril 2008