

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts-Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold
Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} décembre 2000)

**L'IMPROBABLE RÉSURRECTION
DE BABELSBERG**

par

PIERRE COUVEINHES
Cogérant des studios de Babelsberg

Séance du 6 Décembre 1996
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Temple du cinéma expressionniste allemand, lieu mythique hanté par les fantômes de Fritz Lang et de Marlène Dietrich, à l'avant-garde des techniques et installé dans un cadre idéal, les studios de Babelsberg avaient un destin prometteur. Mais le régime nazi fait fuir les réalisateurs de talent et, après quarante années sous la férule communiste, les prestigieux studios semblent irrécupérables et voués aux opérations immobilières. Des Français, passionnés de cinéma et d'aventures industrielles, aidés par le Gotha du cinéma allemand, vont cependant relever le défi et sauver Babelsberg. Les anciens studios revivent au cœur d'une cité des médias vouée aux nouvelles technologies de l'image et du son.

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

EXPOSÉ de Pierre COUVEINHES

Aux États-Unis, tout le monde est sûr qu'Edison a inventé le cinéma, en France que ce sont les frères Lumière et en Allemagne les frères Skadanowski, inventeurs du bioscope. Mais qu'est-ce donc que le cinéma ?

Le cinéma, art ou technique ?

C'est d'abord une technique qui réunit trois éléments : un procédé photographique dont personne ne conteste la paternité à Niepce ; une simulation du mouvement par la succession rapide d'images, procédé connu depuis la plus haute antiquité et repris par quantité de petits dispositifs amusants dès le XVIII^{ème} siècle ; une projection qui se rattache à la tradition de la lanterne magique.

Edison ne montrait ses images qu'en cabine individuelle après paiement, ce n'était donc pas ce qu'on appelle aujourd'hui le cinéma. Si les frères Skadanowski ont organisé leur première projection à Berlin quelques semaines avant celle des frères Lumière, elle ne peut être prise en compte, selon l'Institut Lumière, car seule une projection publique payante comme celle, célèbre, du Café de la Paix peut marquer les débuts du cinéma. Cette remarque est plus fondée qu'il n'y paraît car le cinéma n'est pas qu'un simple procédé : c'est aussi une industrie.

Par ailleurs, les premiers films des frères Skadanowski et d'Edison sont assez ennuyeux. Avec ceux des frères Lumière, vous êtes captivés. *L'arrivée du train dans la gare de La Ciotat* est le premier film avec effets spéciaux, *La sortie des usines Lumière* le premier reportage, *L'arroseur arrosé* le premier film comique. Ces films sont mis en scène et le cinéma devient autre chose qu'un procédé scientifique et qu'une industrie, c'est aussi un art.

Premiers tours de manivelle

Rapidement, les frères Skadanowski réalisent eux aussi des mises en scène. Leur société, Deutsche Bioscop-Gesellschaft, se trouve vite à l'étroit et le directeur technique est chargé de trouver un emplacement plus approprié. Il établit un cahier des charges stipulant que ce terrain doit être situé loin des cheminées d'usines (on tourne alors en lumière naturelle et le ciel doit être dégagé), suffisamment vaste, proche d'une grande ville (là se trouvent les acteurs, les industries techniques et les constructeurs de décors) et bien desservi. La solution sera un terrain de 47 ha situé à Babelsberg, au sud-ouest de Berlin, dans une agréable région de lacs et de forêts, site occupé jusqu'alors par une usine de fleurs artificielles.

Dès février 1912, on commence le premier tournage. Les affaires prospèrent et s'orientent bientôt dans la direction du cinéma fantastique. Le premier film tourné est *Der Totentanz*, d'Asta Nielsen. Puis vont naître les grandes figures fantastiques du cinéma expressionniste : le *Golem* de Paul Wegerer, *Nosferatu* de Murnau, *Frankenstein* et, bien sûr, *Metropolis*, le plus connu, avec *l'Ange Bleu*, des films tournés à Babelsberg. De 1912 à 1920, le studio change une dizaine de fois de propriétaires. On trouve parmi eux, en 1920, une société française, la Deutsche Eclair, filiale de la société Éclair. En 1922, elle devient propriété de l'UFA et c'est sous ce sigle que Babelsberg va devenir célèbre.

Cinépolis

Les premiers films sont tournés en lumière naturelle, dans une espèce de serre. Mais bientôt, Fritz Lang obtient de ses actionnaires de construire pour son *Metropolis* des plateaux comme on n'en a jamais vus en Europe ; ce sera la Grande Halle Marlene Dietrich. On y trouve un plateau central de 2 200 m² (qui reste le plus grand d'Europe) et deux plateaux adjacents de 1 600 m², ce qui est remarquable quand on sait qu'ils ont été construits pour le cinéma muet.

Mais très vite, le cinéma parlant arrive et les réalisateurs et les acteurs vont y être très réticents, alors qu'aux États-Unis on y travaille ferme. Après l'immense succès international du *Chanteur de Jazz*, la UFA envoie une délégation aux États-Unis. À son retour, elle rend un rapport prédisant qu'avant cinq ans le public ne voudrait voir que des films parlants et qu'il fallait à tout prix s'équiper, ce qui est décidé dans les semaines suivantes.

La construction de plateaux adaptés au parlant est confiée à un architecte très connu, Otto Kohtz. En trois semaines, il trouve la plupart des solutions techniques, à ce jour non dépassées, notamment celle de "la maison dans la maison", qui consiste à insérer dans chacune des branches d'un bâtiment en forme de croix un second bâtiment, les murs étant séparés de manière à obtenir une isolation sonore parfaite. Il poussera le luxe jusqu'à interdire l'usage de toute pièce métallique pour éviter les ponts sonores. Le gros œuvre sera réalisé en six semaines et terminé dans l'année. Ce bâtiment baptisé *Croix du Son* (Tonkrenz) sera inauguré en grande pompe en 1929. Aujourd'hui encore, ces plateaux sont les préférés des réalisateurs qui tournent à Babelsberg car ils ont une qualité extraordinaire.

Babelsberg va ainsi devenir le lieu de tournage favori de nombreux cinéastes européens. Les Français y réalisent certains des films typiques du cinéma de l'entre-deux guerres, comme *Gueule d'amour* avec Jean Gabin et Mireille Balin ou *L'étrange Monsieur Victor* avec Raimu. Babelsberg va renforcer cette dimension internationale en tournant des films dans un même décor avec des acteurs de nationalités différentes jouant dans leur langue, ce qui permet d'économiser l'adaptation des scénarios et la construction des décors.

Derrière le mur

L'arrivée des nazis va tout changer et pousser au départ un grand nombre d'artistes. La plupart, comme Billy Wilder ou Ernst Lubitsch, partiront aux États-Unis. C'est ainsi que naît le Hollywood qu'on connaît et qui, à partir de cette époque, aura une position hégémonique.

On continue cependant à tourner à Babelsberg et, curieusement, peu de films de propagande, hormis le tristement célèbre *Juif Süß*. Les nazis attachent pourtant de l'importance au cinéma : Goebbels prend personnellement la direction du studio et y a son bureau, mais il considère que le cinéma a pour but de distraire et non d'éduquer. De ce fait, de nombreux films produits sont des opérettes bavaroises, comme les adore Hitler, sans le moindre intérêt. Le plus grand soin est néanmoins accordé à leur réalisation, l'exemple le plus connu étant la relation des Jeux Olympiques de 1936 : il s'agit de montrer la supériorité technique des Allemands. Le premier film en couleurs allemand, *La Cité d'or*, sera diffusé dans toute l'Europe.

Pendant la guerre, les studios ne s'arrêtent pas et, en 1943-1944, alors que Berlin est à moitié détruite, on y tourne un film historique en costumes, avec plusieurs milliers de figurants, censé galvaniser la résistance de la population. Peu après, la conférence de Potsdam se tient à proximité immédiate du studio. Comme Babelsberg a été miraculeusement préservé, c'est dans les villas des réalisateurs qu'on loge Staline, Truman et Atlee. Les studios s'arrêtent trois semaines, puis reprennent sous la houlette d'un colonel russe.

Les régimes totalitaires ayant compris la force des médias, les militaires russes sont accompagnés de directeurs d'opéra, de cinéastes, de chefs d'orchestre, qui prennent en main toutes les institutions culturelles. Quelques semaines après la conférence de Potsdam, on crée la DEFA et on se remet à tourner des films, d'une tonalité idéologique évidemment différente. Le premier tourné à cette époque, et le plus connu, sera *Les assassins sont parmi nous* de Wolfgang Standte.

On continue à venir de l'étranger, compte tenu de la qualité des installations et parfois pour des raisons idéologiques. C'est là que sont tournés *Till l'espiègle* avec Gérard Philippe, *Les misérables* avec Jean Gabin, ou encore *Les sorcières de Salem* avec Yves Montand et Simone Signoret. On tourne également beaucoup de films historiques en costumes, spécialité des studios, ou de films pour enfants. Le gros de la production n'est pas d'une qualité fantastique,

contrairement à d'autres cinémas de l'Est. Mais Babelsberg est un véritable havre de liberté dans un monde grisâtre.

“ Sauvons Babelsberg !”

Après la chute du Mur, c'est à la *Treuhand Anstalt* qu'est confiée la privatisation des studios. Les entreprises des médias allemandes vont décliner ses offres : le studio est dans un tel état que pour le remettre en service il faut investir cent ou deux cents millions de marks et les concurrents d'Allemagne de l'Ouest estiment qu'ils peuvent satisfaire à eux seuls la demande. À côté des constructions d'avant-guerre, tout le reste n'est que baraquements provisoires. Les réseaux d'égouts, d'eau ou d'électricité n'avaient pas été refaits depuis la dernière guerre et tout tenait avec des bouts de ficelles. Quelques années de plus et le système s'effondrait !

Des promoteurs souhaitent en revanche récupérer ce superbe terrain aux portes de Berlin. À cela, s'ajoutent deux éléments essentiels : le droit de propriété et la pollution. Le gouvernement allemand avait déclaré lors de la réunification que les gens spoliés auraient le droit de récupérer leurs biens. Mais il y avait quantité de gens spoliés : ceux qui l'avaient été par les nazis et ceux qui l'avaient été par les staliniens. Trois ou quatre générations se sont alors précipitées devant les tribunaux, les engorgeant sous un flot de demandes. Or Babelsberg avait été consacré exclusivement au cinéma depuis 1912 ce qui rendait libre de toute revendication.

Autre élément important, la pollution. En Allemagne de l'Est, on ne tenait aucun compte de la pollution ; à l'inverse, l'Allemagne de l'Ouest a une réglementation très contraignante. Le cinéma n'étant pas une industrie polluante, le terrain de Babelsberg avait une valeur extraordinaire pour un promoteur car il échappait aux dépenses de remise en état.

Les salariés des studios voyaient d'un mauvais œil le rachat par des promoteurs. Ils étaient plus de deux mille avant la chute du mur et la première direction avait déjà licencié tous ceux qui, à l'évidence, n'avaient pas à rester salariés : réalisateur, acteur, écrivain de scénarios, sont des professions non salariées dans les pays occidentaux. Il restait quand même un millier de personnes qui se sont mobilisées et ont appelé à l'aide tous les réalisateurs allemands qu'ils connaissaient. Peter Fleischman, Volker Schloendorff, Wim Wenders, etc., ont très vite défendu la cause des studios et, en peu de temps, un lobby de cinéastes allemands s'est constitué sur le thème : “Sauvons Babelsberg !”. Ils sont intervenus auprès du gouvernement fédéral en soulignant que se serait un symbole catastrophique pour l'unification allemande de liquider de telles institutions culturelles. Le gouvernement a promis de faire en sorte que la vocation médiatique du site soit maintenue. Encore fallait-il trouver les entrepreneurs capables de faire quelque chose de ce qui n'était plus qu'une ruine industrielle.

La cité des médias

C'est là qu'est intervenu le groupe CGE, qui a proposé un concept répondant à toutes les contraintes : une Cité des Médias. De nos jours, les médias sont très concentrés dans les grandes villes. À Paris, tout le monde s'est regroupé autour de Boulogne et Issy-les-Moulineaux ; aux États-Unis, quand les studios américains ont eu des difficultés dans les années 1960-1970, ils ont vendu les terrains où l'on tournait en extérieur ; quantité de firmes, de producteurs, de services techniques, d'avocats, de sociétés d'assurance spécialisées s'y sont implantés. C'est désormais là que vit le monde du cinéma à Los Angeles, à Universal City, et au voisinage des autres grands studios. L'idée était donc de faire quelque chose d'analogue à Babelsberg, en intégrant dans un cadre urbain les activités traditionnelles et d'autres activités médias, tout cela agrémenté de magasins, de restaurants, de logements, afin d'en faire un quartier ouvert sur l'extérieur.

Mais Babelsberg était un combinat, quelque chose entre un camp militaire et une usine sidérurgique, un endroit qui assurait l'intégralité de ses fonctions. Il y avait donc là des écoles, des chaufferies, des ateliers de mécanique, etc., avec des gardes tout autour ce qui lui donnait plus l'air d'un camp retranché que d'un quartier urbain. Cette cité impliquait donc de profondes transformations.

Convaincue, la *Treuhand* a accepté le plan de reprise présenté par Jean-Marc Oury pour la Compagnie Immobilière Phénix. Malgré les réticences culturelles qu'on imagine, c'est donc un groupe français qui a acheté ce site. Entre-temps, à ma grande surprise, Jean-Marc Oury m'a proposé de m'occuper de ce projet, conjointement avec le cinéaste Volker Schloendorff. Je lui avais fait part de mon enthousiasme pour Babelsberg, parce que j'étais un bon connaisseur du cinéma expressionniste, mais je travaillais alors dans la sidérurgie. Mais je me suis dit que si je refusais, je le regretterais toute ma vie et j'ai accepté.

J'ai rejoint la Compagnie Générale des Eaux en Juin 1992, et suis arrivé en août 1992 à Babelsberg, après la signature du contrat d'achat définitif. Avec Volker Schloendorff, nous avons aussitôt cherché un bureau. Le seul convenable était celui de Goebbels que personne n'avait osé utiliser depuis de nombreuses années. Comme il faisait près de 80 m², nous nous y sommes installés de manière assez confortable. Par la suite on a rénové les bureaux, il est désormais coupé en trois et plus personne ne sait où il était.

Le premier jour, j'ai rencontré l'ancien gérant des studios et lui ai dit "*Venez demain avec le carnet de commandes, on verra comment gérer la maison*". Il m'a répondu : "*C'est simple : il n'y a pas de commandes*". C'était au mois d'août, il faisait très beau, les sept cents salariés étaient allongés sur les pelouses, buvaient de la bière dans une ambiance fort sympathique, et il n'y avait pas une seule commande. C'était d'autant plus terrible que, dans le cinéma, pour monter un projet, il faut au moins deux ans. Nous espérions alors que notre contrat de coproduction avec le groupe Bertelsmann nous apporterait vite des commandes. En vérité, il faudra deux ans au groupe Bertelsmann pour nous confier le premier projet. Les cinéastes se sont heureusement mobilisés, la CIP aussi, et on a finalement pu commencer à tourner assez rapidement un certain nombre de films. Heureusement, car il nous fallait établir le plus rapidement possible notre crédibilité.

On a commencé par tourner *der Kinoerzähler* de Bernd Sinkel, un cinéaste allemand de bonne réputation, puis, peu après - entre août et la fin de l'année 1992 - *Chacun pour toi* de Jean-Michel Rives avec entre autres Jean Yanne, puis *Jules Ferry* de Jacques Rouffio.

La modernisation des studios

La production relancée, il fallait d'urgence moderniser les studios, ce qui n'avait rien d'évident dans la mesure où la répartition des activités sur le site était aberrante. Tout était dispersé sur les 47 ha, si bien que l'ouvrier qui avait le marteau allait chercher le clou dans un autre bâtiment et tout le monde perdait son temps dans un mouvement brownien. Il fallait donc penser un plan d'ensemble avant de penser à rénover. Un plan a fini par s'imposer, qui vient d'être approuvé par la ville de Potsdam, après quatre ans de négociations. L'autorisation définitive sera confirmée par le gouvernement régional, si tout va bien, au premier semestre 1997.

Selon ce plan, on conserve les bâtiments historiques, la grande halle, la *croix du son*, l'usine de fleurs artificielles initiale, plus quelques autres bâtiments. Un grand boulevard assure la viabilité du site et le répartit en différents secteurs d'activité, parmi lesquels trois ensembles de studios. Le premier est consacré aux films de cinéma traditionnels. Le second est dédié à la télévision. En Europe aujourd'hui, il n'est plus possible pour un studio de vivre uniquement du cinéma et la télévision est un très bon *bread and butter* comme disent les Anglais. C'est un marché extrêmement compétitif mais il nous fallait y être. Le troisième ensemble est consacré au multimédia. En 1992, on connaissait peu toutes ces applications digitales, qui ne se sont fortement développées qu'à partir de 1993-1994. On s'est quand même dit : "*Comme c'est un marché émergent, on va s'y mettre et cela représentera peut-être un jour une part importante des emplois sur le site*".

Près des nouveaux studios, s'est installée l'ORB, une des trois stations de télévision issues de l'ancienne télévision de l'Allemagne de l'Est. À côté, on trouve l'Université du cinéma, qui succède à la très réputée école du cinéma de Potsdam, la plus vieille école du cinéma en Allemagne. Pour compléter l'ensemble, nous avons prévu les *médiaslofts*, surfaces d'activités

flexibles prévues pour accueillir des entreprises des médias, et, enfin, une partie destinée au public avec un parc d'attractions, des cinémas et des magasins.

Définir ce plan d'ensemble a pris beaucoup de temps et il a fallu commencer à réaliser l'opération morceau par morceau. Nous avons ainsi vécu de multiples déménagements pour pouvoir rénover, tout en continuant à tourner des films.

UFA est de retour

Le terrain est entouré de quatre rues. Pour respecter la qualité de l'environnement, on a installé, près des deux plus larges, les bâtiments de grande taille ; au long des deux rues étroites, bordées de petites villas, nous avons prévu d'installer des logements. Par chance, l'ancienne direction des studios avait déposé, avant la chute du Mur, une demande de permis de construire pour des logements. En vertu de je ne sais quelle loi, on a bénéficié de ce fait d'une procédure accélérée qui nous a permis, dès 1993, d'obtenir un permis de construire pour 40 000 m². Nous avons donc construit le Dianaparc, pratiquement terminé, dont la périphérie est constituée de petits bâtiments dans le style que les Berlinoises apprécient (quatre à huit logements, dont beaucoup de duplex).

On y a également construit 8 000 m² de bureaux, sur les plans des architectes français Valode et Pistre, dans lesquels Bertelsmann vient d'installer sa filiale UFA-Berlin. UFA était le nom sous lequel Babelsberg était devenu célèbre à partir des années 1920 et 1930 ; cette marque est passée entre les mains de plusieurs propriétaires et à la fin des années 1960 le groupe Bertelsmann l'a achetée et l'a développée pour en faire la plus grande société de production de télévision et de cinéma en Allemagne, implantée jusqu'à ces derniers temps à Hambourg et à Berlin. C'est cette filiale qui va prochainement fusionner avec la CLT qui contrôle RTL. Son siège sera au Luxembourg et toute la production est désormais installée à Babelsberg. Un autre bâtiment de bureaux de 4 000 m² a été loué à la station locale de télévision, LORB. Un dernier bâtiment de 6 000 m² est en construction.

Un personnel extraordinaire

À notre arrivée, Babelsberg n'était pas très reluisant mais les membres du personnel étaient exceptionnels. Ils étaient parmi les derniers grands artistes du cinéma en Europe : les constructeurs de décors savaient tout faire, quant aux électroniciens, ils travaillaient avec des bouts de ficelles. Les meilleurs ingénieurs d'Allemagne de l'Est - ceux qui connaissent ces pays savent la qualité de leur formation - s'étaient précipités à Babelsberg parce qu'ils y trouvaient un air de liberté et qu'ils pouvaient avoir des contacts avec l'étranger. Dans un métier comme l'éclairage, par exemple, nous avons trois docteurs ingénieurs. Avec leur formation initiale plus l'accès possible, dans les dernières années, à la radio, à la télévision et aux magazines techniques en langue allemande, ils avaient acquis une compétence technique formidable. Quand on leur a donné les outils les plus sophistiqués, ils en ont tiré le meilleur profit sans la moindre difficulté.

Dans un studio, vous trouvez des menuisiers, des charpentiers, des plâtriers, des sculpteurs, etc. qui font les décors, auxquels s'ajoutent des chimistes pour le laboratoire de développement, des électroniciens pour le son, le montage, etc. Aujourd'hui, nos ateliers de décors travaillent à 80 % pour autre chose que le cinéma. Nous avons développé les activités de construction de stands pour les foires : pour l'exposition universelle de l'an 2000 à Hanovre, nous avons été chargés de fabriquer le *Tunnel du temps*, grand spectacle audiovisuel de cinq millions de marks. Une autre spécialité est la fabrication de maquettes pour les chemins de fer allemands. Nous faisons des maquettes réalistes, présentant simplement l'esthétique générale, ou des modèles à l'identique, en métal avec une hydraulique qui fonctionne, ou même des prototypes de véritables wagons. En résumé, on gagne de l'argent sauf quand on travaille pour le cinéma !

Notre stock d'accessoires - plus d'un million de pièces - est répertorié dans le *Guinness book* comme le plus grand du monde. Il faut dire qu'à l'époque de l'Allemagne de l'Est, on gardait tout puisqu'il était impossible de se procurer quoi que ce soit.

Le plus grand studio de mixage d'Europe

Le son était la partie la plus faible de ce qui restait : l'électronique était dépassée et il fallait la rénover très vite. Le studio de mixage que nous avons construit est vraisemblablement le plus bel ensemble de traitement du son en Europe, et l'un des deux ou trois plus beaux au monde.

On a récupéré la salle de l'orchestre de la DEFA puisqu'à Babelsberg, on faisait encore la musique des films avec un grand orchestre. On a donc rénové ce studio de 550 m² et on a installé un pupitre de mixage digital ce qui, au moment où les techniques numériques ont commencé à se développer, nous a donné un avantage important.

Lors du mixage, les effets spéciaux, la musique et tous les éléments sonores sont dosés par l'ingénieur du son - c'est un métier très créatif - pour arriver au résultat souhaité. On travaille avec plus de cent pistes alors que, dans un studio analogique, cinq ou six c'est déjà beaucoup. De plus, alors qu'en Europe, un studio de mixage est en général de l'ordre de 100 m², un très grand studio de 550 m² est très apprécié par les réalisateurs des grands films qui ont la sensation exacte du résultat final en salle.

En outre, avec la technique digitale on peut transmettre les signaux sans perte de qualité, donc réaliser des duplex par lignes téléphoniques ordinaires. Oliver Stone, par exemple, voulait écouter à tout prix et un jour précis les doublages allemands d'un de ses films. On a établi un duplex avec une salle située dans le ranch de Lucas, le réalisateur bien connu. Le film était projeté sur place pendant que le son arrivait d'Allemagne par ligne téléphonique synchrone. Personne ne s'en est douté.

La production TV

La télévision, au temps de l'Allemagne de l'Est, était installée sur un autre site à Berlin. Babelsberg n'avait donc aucune tradition dans ce domaine. Il nous fallait pourtant nous développer dans ce secteur pour assurer une activité suffisante au studio. Nous avons donc développé un centre de télévision en nous axant sur un secteur très spécial : celui des séries quotidiennes ou hebdomadaires, les sitcoms. Aujourd'hui, il n'y a dans l'audiovisuel que deux gros utilisateurs de décors, point fort de Babelsberg : les films à gros budgets - malheureusement trop rares en Europe - et les séries de télévision bon marché où l'on amortit les décors sur un grand nombre d'épisodes. Il est d'ailleurs intéressant de voir que les opérateurs des grands films et ceux des séries quotidiennes sont très souvent des groupes internationaux. Les films intermédiaires, privilégiant les décors naturels ou les extérieurs, sont quant à eux, tenus par des petits producteurs indépendants qui ont généralement une logique purement nationale.

Il nous fallait donc proposer un produit pour ces séries quotidiennes. Ce produit, c'est un bâtiment dont l'architecture a été conçue par le cabinet américain Gensler qui a entre autres rénové les studios de Sony-Columbia.

Le coût des prestations techniques pour une série TV est déterminé largement par l'amortissement de l'électronique : caméras, régies, etc., matériel très onéreux. Mais, compte tenu des changements de décors ou d'accessoires, une régie qui arrive à une charge de 60 % est plutôt exceptionnelle. Nous avons donc développé un concept original, avec deux plateaux et une régie commune. Quand un des plateaux est en tournage, l'autre est en préparation. Les acteurs passent en permanence de l'un à l'autre, ce qui n'est sans doute pas très convivial et leur impose des cadences élevées, mais permet de charger la régie à plus de 90 %, d'où une réduction de coûts fort appréciable.

Ce bâtiment est véritablement une usine à sitcoms avec, au rez-de-chaussée, le service de presse, la cafétéria et les régies ; au premier, les loges d'acteurs et les salles de maquillage et au second, les adaptateurs de scénarios. Chaque plateau regroupe trente éléments de décors différents, ce

qui est un très grand luxe pour un sitcom. Les plafonds sont garnis d'une forêt de projecteurs commandés par un ordinateur gardant en mémoire toutes les configurations d'éclairage souhaitées par le réalisateur. Toute la chaîne est numérique. Pour l'instant, la cassette obtenue in fine est transférée sur un support analogique classique pour sa diffusion mais, le jour venu de diffuser en numérique, nous économiserons une étape.

Avec cet équipement, qui a coûté cinquante millions de marks pour quatre plateaux et qui est, je crois, le premier ensemble de studios en Europe entièrement équipés en numérique, on produit un épisode de trente minutes par jour - cadence double de celle de nos principaux concurrents -, cinq jours par semaine, qui sont diffusés trois semaines plus tard avec des coûts à la minute de dix à vingt fois inférieurs à ceux d'un film de cinéma. Cela surprend parfois qu'on soit obligé d'employer de très hautes technologies pour des produits bon marché, mais on retrouve cela dans beaucoup d'autres secteurs.

Le high tech center

Le *high tech center*, dont l'architecture a été conçue par le cabinet Takamatsu-Lahyani, est destiné à mettre au point, développer et mettre à disposition d'entreprises petites et moyennes les nouvelles technologies multimédias. Les grands groupes sont généralement mal adaptés au développement des nouvelles technologies et la solution la plus efficace est souvent de permettre à un grand nombre de petits entrepreneurs de développer leurs idées et de laisser ensuite le marché trier. Malheureusement, ces nouvelles technologies digitales coûtent très cher et ceux qui pourraient innover ont beaucoup de problèmes pour se faire financer contrairement aux États-Unis, où il y a des sociétés de capital-risque.

Que sont les technologies multimédias ? Il s'agit, d'une part, de tout ce qui touche à la digitalisation des images et du son ; d'autre part, de tout ce qui concerne les procédés de compression et de transfert de l'information sans perte de qualité et, enfin, de tous les modes de traitement de ces données afin d'obtenir par exemple des *effets spéciaux*. Ce centre mettra - à prix réduit - à la disposition des entrepreneurs qui voudront s'en servir les meilleurs matériels.

L'idée de ce centre a été apportée par le réalisateur Peter Fleischmann, qui préside le Centre Européen Audiovisuel de Babelsberg, et a obtenu quatre-vingt quatorze millions de marks de subvention de la Communauté européenne. Les Studios de Babelsberg possèdent 24 % du capital de la société d'exploitation, Bertelsmann, 23 %, la Deutsche Telekom 23 %, le groupe RWE 10 % et l'association à l'origine du projet les 20 % qui restent.

Tout cela ouvrira en 1998, mais d'ores et déjà des choses marchent : les ordinateurs massivement parallèles destinés à créer des images 3D fonctionnent, et le studio virtuel - qui permet d'intégrer une scène filmée en studio dans n'importe quel décor artificiel ou réel filmé séparément - est en cours de mise au point.

Le parc d'attractions

À côté des activités cinématographiques, la visite des studios attirait quelques dizaines de milliers de visiteurs par an. On a tiré parti de cet intérêt du public et, dès 1993, le Studio Tour, un parc d'attraction sur le thème du cinéma, a ouvert ses portes. Il a accueilli cette année cinq cent mille visiteurs, devenant la première activité rentable sur le site et nous avons de grands projets pour le développer. Vous y trouvez la Maria de *Metropolis*, une rue de western, une cité moyenâgeuse *Golem City*, une halle évoquant le *cabinet du docteur Caligari* et le palais du petit Muck, personnage de film pour enfants très populaire en Allemagne de l'Est. On y trouve également des spectacles de cascadeurs avec la participation du public, un cinéma dynamique analogue à ceux du Futuroscope et une superbe exposition d'accessoires authentiques de films fantastiques, de la statuette qui a servi aux animations de King Kong jusqu'aux épées de lumière de *La guerre des étoiles*, bref, toute l'histoire du cinéma fantastique.

La production

Nous avons depuis notre arrivée produit environ trois grands films par an, parmi lesquels en 1993, *Germaine et Benjamin* de Jacques Doillon, *L'histoire sans fin* de Peter Mac Donald, très populaire en Allemagne; *Les années du mur* de Margarete Von Trotta, l'un des plus beaux films qui soient sur la chute du mur. En 1994, *La machine* avec Gérard Depardieu et Nathalie Baye, *Catherine la grande*, une série TV coproduite avec UFA, la première que nous ait amené Bertelsmann, réalisé par Marvin Chomski, un réalisateur de télé américain réputé avec Jeanne Moreau et Omar Sharif dans les seconds rôles, *Une femme française* de Régis Warnier, *Victoire* de Mark Peploe le scénariste de Bertolucci, et puis *Star Command* pour Paramount. En 1995, nous avons accueilli *Un divan à New York* de Chantal Akerman avec la championne olympique de patinage artistique Katarina Witt ; quelques chef-d'œuvres locaux aussi comme *Bons baisers de Majorque* qui a pulvérisé les records d'audience sur RTL ; ou *Abbuze*, titre intraduisible d'un duo comique populaire de la région de Francfort, qui a eu six cent cinquante mille spectateurs pour un coût de six millions de DM.

Par contre, *Le roi des Aulnes* de Schloendorff, notre production de prestige, n'a rencontré qu'un succès moyen, tant en France qu'en Allemagne avec environ quatre cent mille spectateurs dans chaque pays. Ce film a coûté vingt sept millions de marks et il semble bien qu'il soit aujourd'hui difficile de rentabiliser des films à gros budget requérant un âge mental supérieur à douze ans. C'est l'un des grands problèmes du cinéma actuel : un film comme *Independance day*, avec un scénario plutôt faible mais des effets spéciaux de qualité, a obtenu 51 % d'audience en première semaine sur Paris-Périphérie. Peu à peu l'industrie du cinéma glisse du cinéma d'auteur vers un cinéma de producteur, orienté vers la recherche du spectaculaire, d'où l'intérêt du développement des techniques digitales. On ne produit chaque année en Europe qu'une dizaine de grands films classiques tournés en studio. Babelsberg en produit deux ou trois et je ne pense pas que l'on puisse en espérer plus. On passe aujourd'hui d'un cinéma qui raconte une histoire à un cinéma qui produit des effets et il faut en tenir compte. L'avenir de Babelsberg est probablement dans la production de films de ce type, à la fois pour le cinéma classique et pour les cinémas spéciaux, soit en grand format, soit avec sièges dynamiques et le Studio Tour nous donne un avantage pour tester ce genre de films.

Les remarques ci-dessus concernent les films à gros budget. De nombreux autres films, moins coûteux sont produits chaque année en Europe, qui se concentrent de plus en plus sur la catégorie "comédies psychologiques" et obtiennent parfois un très grand succès dans leur pays d'origine, mais s'exportent de moins en moins.

Aujourd'hui, soixante entreprises du monde des médias sont présentes sur le site de Babelsberg. Pour les médias, les objectifs de départ ont été atteints ; en ce qui concerne l'immobilier, les choses ont été bien moins rapides, du fait de l'atonie du marché de l'immobilier à Berlin. Mais je pense que l'attractivité d'un tel site se retrouvera, un jour ou l'autre, lorsque le marché reprendra.

DÉBAT

De la sidérurgie au cinéma

Un intervenant : *Votre expérience antérieure a-t-elle été utile dans ce nouvel environnement ?*

Pierre Couveinhes : Dans la sidérurgie, j'avais dirigé des ensembles industriels de taille moyenne, et fait beaucoup de commerce et de marketing. Babelsberg est de taille analogue, et l'activité de restructuration que j'y ai menée est proche de ce que j'avais fait précédemment. Quant à la technique, les machines restent des machines. Pour ce qui est de la promotion, j'avais fait des choses originales, comme des défilés de mode en fer blanc ; cela m'avait préparé à ce domaine, d'autant que j'y suis entouré de gens très compétents.

Le cinéma en Europe et aux États-Unis

Jean-Marc Oury : *La tâche confiée à Pierre Couveinhes était double : d'un côté, on avait un domaine foncier extraordinaire à valoriser et de l'autre, un pari difficile en termes d'emplois et en termes techniques. À court terme, il lui fallait assurer la rentabilité globale puis, très vite, celle des activités artistiques.*

Par ailleurs, je voudrais souligner les grandes différences entre les conceptions américaine et européenne d'un studio. En Europe, sauf quelques très grands succès, 25 % au maximum du coût d'un film sont couverts par son exploitation en salles. Il faut donc que le producteur "prévende" les droits de diffusion télévision et qu'il utilise toutes les ressources des systèmes de subvention, CNC ou autres.

Les Américains ont une approche très différente car, chez eux, un film doit être rentabilisé dès sa sortie en salles. En conséquence le budget prévoit dès le départ 50 % de publicité. Ensuite seulement, le film se vend aux télévisions, puis en vidéo, puis à l'étranger. Quinze ans après, un bon film peut avoir un deuxième cycle de vie. Aux États-Unis, il existe donc une véritable industrie du film, autonome, alors qu'en Europe, elle est largement dépendante de la télévision. On a donc été obligé de tenir compte de ces contraintes.

P. C. : Babelsberg a été acheté cent trente millions de marks et nous avons investi deux cent trente millions. Si l'ensemble des activités traditionnelles est encore globalement en perte, la télévision et le Studio Tour ont un résultat opérationnel positif. On devrait arriver à l'équilibre après amortissement dans les prochaines années.

Les chiffres d'affaires actuels sont faibles par rapport au coût d'achat mais la question est de savoir quelle sera la valorisation des terrains. Le site est bien situé, dans une grande métropole qui attend l'arrivée du gouvernement fédéral. Enfin, avec le cinéma, ce site a une grande force d'attraction. On a toute chance de récupérer l'investissement initial et au-delà.

Création et commerce

Quand un Américain parle d'un studio, il ne pense pas à un bâtiment, mais à un ensemble comprenant une production, des locaux techniques et un système de distribution. En termes de distribution, certains spécialistes aux USA sont capables de définir avec précision le chiffre d'affaires d'un film en fonction de ses caractéristiques (réalisateur, interprètes, budget prévisionnel).

Il faut alors être capable de contrôler les coûts et garantir la qualité technique du produit défini. Cela suppose une collaboration efficace avec les réalisateurs, psychologiquement fluctuants et très indépendants et, à l'autre extrémité, avec une vraie usine de fabrication, surtout dans les films à très gros budget.

Avec leur conception du studio, les Américains dominent bien cette chaîne. Mais en Europe, vous avez aujourd'hui des usines pour la télévision, mais pas pour le cinéma. Cette dérive est due en partie au fait qu'en Europe, les chaînes de télévision ont longtemps été publiques et qu'il n'était pas possible pour les producteurs de cinéma privés de produire pour le petit écran. Dans les années 1960, la nouvelle vague, avec ses caméras à l'épaule et ses décors naturels a également fait beaucoup de tort aux studios. Quand, dans les années 1980, il a fallu alimenter les nouvelles chaînes privées peu de producteurs indépendants étaient en mesure de produire pour la télévision et il a fallu importer en masse les *Dallas* et autres séries US. On a donc déversé un pactole sur les producteurs américains alors que la production européenne était devenue exsangue.

Int. : *Craignez-vous la concurrence des pays de l'Est ?*

P. C. : Non. Pour les grands films, il y a besoin d'un tel niveau de qualité et de respect des délais que les studios implantés dans d'autres pays de l'Est ne peuvent l'assurer. Les producteurs qui s'y sont précipités après la chute du rideau de fer ont eu de tels déboires qu'ils ont juré de ne plus y remettre les pieds. Mais pour les décors naturels, Prague ou Budapest sont de véritables musées !

L'universel et le local

Int : *Les films qui prennent sens dans une culture locale vont-ils pouvoir continuer à se faire ?*

P. C. : Dans de nombreux pays, il n'y a plus que deux segments de marché : celui des moins de quinze ans et celui des quinze à vingt-cinq ans. Au-delà, on regarde la télévision.

Naguère l'Europe était un marché pour le cinéma : quand sortait un film de Fellini, de Truffaut ou de Bergman, toute l'Europe se précipitait pour le voir. Aujourd'hui, la plupart des films n'ont de succès que dans leur propre pays. Il semble bien qu'au fur et à mesure que l'Europe établit son unité économique, les gens cherchent à retrouver leur identité dans le culturel. Exemple, *Les visiteurs*, énorme succès en France a obtenu un succès médiocre partout ailleurs, sauf en Espagne où le spectateur a retrouvé le tandem Don Quichotte Sancho Pança. Ce genre de films peut s'équilibrer sur un marché national et avec un peu de chance, sera un jackpot.

Entre ces films et les superproductions avec superstars et effets spéciaux gigantesques, qui ne peuvent s'amortir que sur un public mondial, il n'y a plus guère de place, hormis pour quelques exceptions comme Woody Allen ou certains films britanniques.

Diffusion février 1997