

Les producteurs de télévision et l'industrialisation de la production

Nicolas Brigaud-Robert

EHESS, France

Le métier de producteur de télévision se présente en France comme celui d'un petit entrepreneur rassemblant des ressources rares que sont le temps d'antenne, des moyens financiers privés et publics dédiés et des éléments artistiques en vue de fabriquer des prototypes que sont les programmes et ceci dans une tension permanente entre le besoin de se conformer à des modèles (ceux qu'imposent la télévision comme industrie culturelle) et la recherche de novations (afin d'exister dans l'espace professionnel et de dériver des profits de son activité professionnelle). Les producteurs sont apparus en France dans la division de travail telle qu'elle s'organise autour de la fabrication d'un programme dans un mouvement de rationalisation des processus d'élaboration des contenus, soutenu par une transformation de l'esthétique de la télévision et par une mutation des discours politiques et des conceptions idéologiques associés au medium.

On souhaite ici, dans une perspective historique, préciser, d'une part, les facteurs qui ont fait entrer la production de programmes dans l'économie marchande et s'interroger d'autre part, sur les raisons contemporaines qui peuvent expliquer que le processus d'industrialisation (étudiée ici comme tendance à la concentration ou à la re-concentration du secteur) semble s'être interrompu. Au moment où on semble constater une financiarisation des industries culturelles¹ on peut s'interroger sur la nature du compromis structurel entre les grands groupes audiovisuels et les producteurs dits « indépendants » qui fait, qu'en France, la production de télévision survit, non pas dans le cadre de firmes intégrées horizontalement ou verticalement concurrentes entre elles, mais comme ensemble sociologique hétérogène de huit cent à mille entrepreneurs spécialisés².

A- Le producteur agent historique de la rationalisation de la production de programmes

Le retour historique sur les facteurs ayant contribué à l'avènement des producteurs de télévision en France nous permettra, dans un premier temps, de comprendre le sens de l'évolution du secteur qui est passé d'une concentration monopolistique d'Etat à un système déconcentré mais *a priori* soumis à la dynamique concurrentielle du marché donc aux mécanismes classique de concentration que connaît le capitalisme industriel.

¹- Ch. Pradié, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », in B. Miège (ed.) *Réseaux*, « La Concentration dans les industries de contenu », 2005. pp. 83-109.

²- Aux chiffres du CNC qui fait l'inventaire des producteurs ayant accédé au COSIP sur une année donnée (essentiellement des producteurs de « stocks ») soit environ 700, il faut ajouter les producteurs qui ne sont pas soutenus par l'aide publique (les producteurs de « flux ») que l'on peut évaluer à une centaine (pour l'année 2003, voir *Ecran Total*, n°487, 5 novembre 2003, pp. 21-30 qui reprend la liste des producteurs de flux ayant accès aux chaînes nationales hertziennes), ensemble que l'on peut compléter par des producteurs occasionnels venus de la publicité ou du cinéma par exemple.

Le producteur de télévision apparaît en France au moment où le système de production des programmes connaît un triple phénomène : l'accroissement de la demande dans un contexte d'un ralentissement de l'investissement public, l'évolution des conditions techniques de tournage et la mutation esthétique des programmes, la transformation du contexte politique et idéologique.

1- Répondre à la demande en l'absence d'investissement public

C'est à mesure que la Radiodiffusion-Télévision Française (la « R.T.F. »), puis l'O.R.T.F. après 1964, puis enfin "les chaînes nationales" issues de la réforme de 1974, confient la responsabilité complète de la fabrication des programmes à des personnes physiques et à des entreprises extérieures, que s'affirme la notion du producteur comme fonction identifiée dans la division du travail et dans le processus d'élaboration des programmes. A côté des anciens "producteurs délégués" travaillant au cachet sur tel ou tel programme, se développe un groupe d'agents facturant leurs services à partir de sociétés qu'ils dirigent ou cédant, au bénéfice des diffuseurs, les droits sur des projets développés avec leurs propres moyens. La création à côté des chaînes nationales après la réforme de 1974, de la « S.F.P. », société de droit privé réunissant les moyens de production publics, ne fait que confirmer cette approche conduisant à affirmer définitivement le caractère privé, c'est-à-dire extérieur aux organismes publics de diffusion, de la fabrication des programmes. Produire des programmes de télévision devient, dès cette époque, une affaire d'entreprises et d'entrepreneurs.

Le premier élément que l'on peut identifier comme contribuant à l'apparition du métier de producteur est l'accroissement du volume de programmes diffusés par la télévision. Cette augmentation du nombre de programmes nécessaires pour l'antenne a des conséquences mécaniques sur le volume de production à fournir. Dans le même temps, il semble que les outils, les personnels et les budgets de production gérés par l'organisme de diffusion lui-même soient insuffisants. L'émergence des producteurs, personnes physiques et personnes morales, apparaît alors comme une conséquence des défaillances des organismes publics à faire face avec leurs propres moyens de production à l'augmentation de la quantité de programme dont ils ont besoin. Les producteurs ont donc été une solution permettant à la télévision d'alimenter ses antennes de programmes nouveaux et de les faire fabriquer sous la responsabilité d'agents extérieurs.

Entre 1952 et 1964 le nombre d'heures diffusées passent de 1 230 heures à environ 3 000 heures. Avant de connaître une accélération à partir de 1964 pour atteindre 6 800 heures en 1974. Au total, en à peine plus de vingt ans, la télévision multiplie par cinq son volume de programmes diffusés, conséquence à la fois de la diffusion sur des plages horaires toujours plus étendues et de la mise à l'antenne de nouvelles chaînes (la 2^e chaîne est lancée en 1964, la 3^{ème} en 1973). La mise en place des programmes de la seconde chaîne en particulier se fait dans des conditions d'incertitude budgétaire et de graves insuffisances de moyens alors que le volume horaire à diffuser doit connaître une accélération décisive³. En 1968, une note interne de l'O.R.T.F. émanant de la Direction fait le point sur le principe d'association avec le secteur privé pour la fabrication des programmes. L'auteur y conclut sans fard que : *"la production extérieure.... soulage*

³- Voir Ch. Brochand, *Histoire générale de la radio et de la télévision en France (1944-1974)*, tome II, Paris, La Documentation française, 1994.

les emprises de l'Office et évite d'avoir à procéder à des investissements pour la production intérieure"⁴. Les sociétés de production privées sont donc, d'une part, capables de fournir des programmes dans des délais courts et dans des limites de volume pratiquement extensibles à volonté – puisque les producteurs adaptent les ressources nécessaires à la demande précise exprimée par les chaînes en mobilisant des équipes d'intermittents et des moyens techniques selon les besoins qu'on leur signifie. La télévision grâce aux producteurs privés la flexibilité des moyens production comme principe de rationalisation. Cette souplesse de l'outil privé, d'autre part, fait contraste avec les moyens internes de l'Office qui, pour la direction de l'époque, sont de plus en plus difficiles à manier (en raison de l'échec de la mise en place des systèmes successifs de contrôle de gestion et des conflits récurrents de la direction avec le personnel).

2- Produire avec des outils nouveaux des programmes permettant des gains de productivité.

Si la production privée parvient progressivement à concurrencer les moyens publics de production -- d'abord internes à la R.T.F. et à l'O.R.T.F., puis rassemblés dans la S.F.P. après 1974 et aujourd'hui disparus (si l'on exclut les moyens « légers » conservés par les chaînes publiques)⁵ -- c'est parce qu'elle s'appuie sur une évolution technologique qui lui est favorable. Les programmes de télévision étaient jusqu'en 1960 essentiellement tournés et diffusés en direct et nécessitaient un équipement lourd et onéreux, accessible, de fait, uniquement à un organisme national.

L'histoire de l'équipement nécessaire au tournage d'un programme de télévision est celle de la disparition progressive de la barrière technologique à l'entrée. L'analyse de la transformation des moyens de tournage à partir des années soixante permet de comprendre la délocalisation de la production de programmes en faveur de la production privée. Il n'y a plus de coïncidence forcée, d'un point de vue technique en tous cas, entre structures de production et structures de diffusion et on peut parler, en fait, non seulement d'une « délocalisation » (puisque que les tournages peuvent se faire *hors les murs*) mais aussi de désinstitutionnalisation et d'une déconcentration des moyens de production. En même temps, les nouvelles possibilités qu'offrent les outils de tournages sont à l'origine de la transformation esthétique que connaît la télévision à cette époque et dont les producteurs peuvent se faire les promoteurs.

Cette transformation esthétique est caractérisée, tout d'abord, par le déclin de la dramatique sous sa forme classique qui se voit concurrencée par le développement des fictions récurrentes sous forme de feuilletons ou de séries⁶. Cette forme de programmes permet typiquement aux producteurs de jouer le rôle d'agents de rationalisation des projets à travailler à des économies d'échelles et à un emploi optimisé des moyens de production (en termes de décors, de planning des comédiens et des équipes, *etc.*) assurant d'une manière générale une plus grande

⁴ "Note sur les co-productions OR.T.F./secteur privé", note interne de l'OR.T.F. non signée, datée février 1968, archives INA, p. 2.

⁵- L'Etat s'est retiré définitivement de la S.F.P. en cédant sa participation à des investisseurs privés en 2001.

⁶- Alors que le direct en studio représentait plus de 30% du temps d'antenne en 1960 et la quasi-totalité de la production de fiction, il en représente moins de 15% en 1968 (Voir J. Bourdon, *Histoire de la télévision sous De Gaulle*, Paris, INA/Anthropos, 1991, p.136).

productivité des tournages⁷. L'évolution de la programmation c'est aussi d'autre part, une programmation renouvelée et parfois renforcée des jeux et des variétés comme genres télévisuels dont la production est confiée pour l'essentielle à des producteurs privés. L'efficacité budgétaire de la programmation de jeux est exemplaire : ceux-ci ont un coût qui oscille à la fin des années soixante entre trois cents et cinq cents francs la minute, alors que les fictions de l'époque se tournent difficilement pour moins de cinq mille francs la minute, soit une dépense au moins dix fois supérieure pour un temps d'occupation d'antenne équivalent⁸. Les producteurs disposent donc d'un avantage comparatif certains en termes de coût concernant les programmes qu'ils proposent sans même qu'il soit besoin d'évoquer les financements complémentaires qu'ils offrent grâce aux mécanismes des coproductions internationales.

3- Entreprendre dans un contexte politique et idéologique favorable

Le recours au secteur privé pour la production de programmes n'intervient en droit qu'après 1964 avec la naissance de l'O.R.T.F. du fait de l'autorisation qui est consentie par le législateur au diffuseur de faire exception "*au monopole de production*" en place jusque-là. Aussi, le troisième élément qui place les producteurs comme des agents centraux dans la fabrication des programmes à partir du milieu des années soixante c'est que leur intervention dans la division du travail trouve le soutien de l'Etat et d'une idéologie favorable à l'initiative privée comme devant être un garant d'efficacité.

L'audiovisuel public n'échappe pas au discours expert qui devient dominant à l'époque sur les vertus curatives de la concurrence et du secteur privé⁹. Le secteur privé est décrit, par exemple, dans les notes internes de l'O.R.T.F. comme permettant l'éclosion d'une créativité que l'Office étouffe : « *chacun sait que les 'alta moenia' de l'O.R.T.F. ne sont pas faciles à franchir pour les créateurs qui ne sont pas formés à l'intérieur de l'Office, quelle que soit leur notoriété.* »¹⁰ On peut lire également que les producteurs extérieurs peuvent « *être utilisées comme des corps intermédiaires, leur taille modeste leur permet de mieux s'adapter aux exigences internes de l'objet fabriqué...* » Le producteur que décrit en creux les notes de l'Office,

⁷- La rapidité de fabrication atteint 10 à 12 minutes utiles par jour, comparé au maximum de 5 minutes en production interne à la télévision à la même époque (selon une "*Note sur les coproductions O.R.T.F./secteur privé*", note interne de l'O.R.T.F. non signée, datée février 1968, archives INA, p. 35).

⁸- Voir *Rapports d'activité O.R.T.F. 1969* et *Rapports d'activité O.R.T.F. 1970*. Il convient cependant de rester prudent concernant l'exactitude des chiffres publiés dans ces rapports puisque l'on connaît les difficultés comptables rencontrées par la télévision à cette époque.

⁹- Rappelons que le contexte de l'époque est marqué par la mise en place du Ve plan (qui couvre la période 1966-1970) et la publication du *Rapport Nora* sur les entreprises publiques (remis au Premier ministre en avril 1967). Le Ve plan marque l'introduction des objectifs de rentabilité dans les services publics et que l'outil principal explicitement proposé est l'introduction de la concurrence avec le secteur privé (pour une réflexion critique des présupposés *doxiques* du plan français, voir Ch. Pierre, L. Praire, *Plan et autogestion*, Flammarion, Paris, 1976, pp. 89-90). Quant au *Rapport Nora*, il donne le ton pour les années avenir en parlant pour sa part de rapprocher les principes de gestion des entreprises privées et des entreprises publiques et suggère des réformes afin que ces dernières « *soit plus efficaces et orientées par le marché* » (voir Conseil d'analyse économique, *Etat et gestion publique. Actes du colloque du 16 décembre 1999*, Paris, La Documentation française, 2000, p. 177).

¹⁰- J.-C. Michaud, *Cinéma et télévision; essai de définition d'une politique de coopération entre l'O.R.T.F. et l'industrie privée*, note interne à l'O.R.T.F., datée 7-13 mai 1968, p. 31 (archives INA).

celui qui est capable « *d'ouvrir le travail artistique [à] la multiplicité des sources de création* », a les qualités de l'entrepreneur schumpeterien, il a « *la capacité d'aller seul et de l'avant, de ne pas sentir l'insécurité et la résistance comme arguments contraires ; enfin la faculté d'agir sur autrui...* »¹¹ et les « *corps intermédiaires* » qu'appelle de ses vœux le haut fonctionnaire, sont bien une forme de capitalisme déconcentré. On doit rappeler s'il en est besoin que le recours à la production extérieure permet en même temps au pouvoir d'Etat de mener un combat interne à la télévision de cette époque¹². L'encouragement constant qu'il fournit aux partisans du recours à une production extérieure à l'Office affaiblit son personnel le plus militant et ses syndicats les plus contestataires. Cette forme d'ingérence a sans doute été sous estimée par rapport aux pressions « éditoriales » souvent étudiées¹³.

Le producteur de télévision tel qu'il apparaît en France au milieu des années soixante à la tête d'une petite entreprise privée partenaire des diffuseurs publics se présente donc comme un agent de rationalisation de la production des programmes dans la mesure où il permet aux chaînes d'avoir accès à un volume de programmes plus importants à moindre coût. Les entreprises de production privées sont soutenues par une évolution technologique qui leur permet de proposer une révolution esthétique des programmes permettant, en quelques sortes, d'échapper à la « maladie des coûts » que théorise Baumol dans ces années là d'ailleurs¹⁴. Encouragé par l'Etat, le producteur indépendant impose un nouveau modèle de fabrication et partant, participe à l'invention d'une nouvelle forme de télévision. La production de programmes rejoint pleinement l'économie de marché à partir de 1984-1985 lorsque les producteurs ne traitent plus seulement avec des diffuseurs publics mais également avec des chaînes privées. Aujourd'hui, aucun des facteurs ayant amorcé le processus d'industrialisation du secteur ne paraît avoir disparu : le volume de programmes diffusés augmente régulièrement avec la multiplication des chaînes¹⁵, les soucis d'inflation des coûts de grille et de coûts de fonctionnement restent omniprésents chez les diffuseurs¹⁶, les programmes continuent à connaître des transformations esthétiques (dont la dernière est sans doute celle de la télévision réalité), les transformations technologiques pour leur part se sont même accélérées (en termes de matériel de tournage ou de transport de signal) – et, quant au discours politique, sur les vertus de l'initiative privée et de la concurrence il ne semble

¹¹- J. Schumpeter, *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Chicoutimi, Bibliothèque Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec, éd. électronique, 2002 [éd. originale 1911], p. 98.

¹²- On peut citer par exemple Jacques Thibau (ancien membre du cabinet du ministre de l'information et directeur de la 2^e chaîne) qui explique que, si Albert Olivier « *fait naître les co-productions* », c'est tout simplement pour « *remédier aux inconvénients des corporatismes* »¹². Il pense principalement ici au corporatisme des réalisateurs.

¹³- Ce sont les fameux coup de fils de Matignon ou du S.L.I.I. (le service des liaisons interministérielles pour l'information créée en 1963) que ne manquent pas de rappeler aujourd'hui certains journalistes des médias qui ont tendance à faire l'hagiographie de la résistance héroïque de leur profession à l'« Etat-U.D.R. » (l'expression – de l'époque en revanche -- est attribuable à Jean-Jacques Servan-Schreiber). On partage ainsi, les dernières analyses de Jean-Noël Jeanneney qui suggère : « *peut-être que l'influence de cette institution a-t-elle été exagérée et mythifiée* » (voir J.-N. Jeanneney, *Une Histoire des médias des origines à nos jours*, Paris, Seuil, 1996, p. 285).

¹⁴- W. J. Baumol, « *Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis.* » *American Economic Review*, 57 (2), 1967; pp. 415-426.

¹⁵- Les grandes chaînes hertziennes dépassent les 50 000 heures diffusées en 2000 (voir Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, *Bilan des programmes 2000*)

¹⁶- On peut renvoyer par exemple aux réactions de l'actuel PDG de France Télévision à la « stagnation de la productivité » dans ses chaînes (voir « France Télévision : inflation des coûts, baisse d'audience », *Le Monde*, 27 janvier 2006).

pas avoir connu de dégrè. Pourtant, le trend industriel semble interrompu. Comme espace productif, la production audiovisuelle semble vivre en France une forme d'immaturation capitaliste permanente. Presque quarante ans depuis l'apparition des premières sociétés de production, le secteur paraît avoir échappé en particulier à toute concentration significative¹⁷ y compris dans les dernières années alors même que se construisaient les groupes TF1-Bouygues et Vivendi et où l'intégration horizontale et verticale sur d'autres segments était bien réelle (prise de contrôle de la télévision hertzienne, de la télévision par satellite, des réseaux GSM, des licences UMTS, de l'édition de chaînes thématiques, d'éditions musicales et vidéo, de sociétés d'édition de jeux vidéo, etc.)¹⁸.

B- La Logique d'externalisation des fonctions de productions dans l'industrie audiovisuelle

Oliver Williamson suggère que la concentration industrielle trouve son origine dans l'espoir d'effets positifs des rapprochements technologiques (permettant par exemple les économies d'échelles) ainsi que de manière significative selon lui -- puisque c'est la thèse spécifique qu'il développe -- dans la nécessité d'assurer la sécurité des transactions et le cas échéant d'en abaisser le coût (qui ont lieu intra-firme plutôt que dans les cadres d'échanges ayant traités sur un marché)¹⁹. Ces facteurs d'intégration horizontale ou verticale pourtant ne semblent pas avoir de prise sur la production de programmes de télévision. L'insertion de sociétés de production dans de larges groupes audiovisuels ne semble apporter que de faibles avantages au regard de ces principes et les inconvénients paraissent au contraire l'emporter si l'on en croit les échecs pouvant illustrer les tentatives de constitution de pôles de production industriels. On peut tenter de fonder les désavantages liés une industrialisation plus poussée de la production dans le cadre de groupes média sur un certain nombre d'éléments liés à fois à la nature des ressources mobilisées pour la production de programmes et à la forte incertitude pesant sur la valorisation des biens produits.

1- L'incarnation du « know how » ou la transparence de la personne morale

Les sociétés de production se présentent tout d'abord comme étant inséparables de la personnalité du producteur, personne physique qui la dirige et qui l'anime. Le producteur intervient personnellement dans la réunion des ressources pour produire (artistiques, financières et temps d'antenne) parce que leur mobilisation suppose des relations de face-à-face dont l'issue dépend typiquement de la constitution d'un capital symbolique non transférable : que l'on nommera pour faire vite, la « réputation » (telle qu'elle est l'expression d'une trajectoire sociale et professionnelle de l'agent et qu'elle se trouve ajustée aux attentes des partenaires détenteurs de ressources).

¹⁷- Voir CNC, *La Production aidée en 2004*, p. 35.

¹⁸- Voir W. A. Meier, *Media Concentration Governance : une nouvelle plateforme pour débattre des risques*, in B. Miège (ed.) *Réseaux*, « La Concentration dans les industries de contenu », 2005. pp. 17-48.

¹⁹- O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985.

Les tentatives de constitution de groupes de production de programme de télévision, si elles posent des problèmes classiques d'intégration suite aux opérations de fusions ou d'acquisitions²⁰, semblent devoir *in fine* leur succès strictement au maintien ou au départ des dirigeants-fondateurs de la société acquise dans la nouvelle entité -- sauf à ce que ces tentatives limitent leurs ambitions véritables à des rachats de droits audiovisuels. Il faut opposer ici les exemples de l'échec de l'absorption des producteurs du groupe Expand par le groupe Canal+ à la stratégie européenne du groupe Endemol. Dans le premier cas la valeur d'entreprise a été brutalement réduite par le départ des personnes physiques qui animaient les sociétés de production rachetées²¹, dans le second la cotation à la bourse d'Amsterdam en 2005 a été possible grâce aux stratégies de partenariat des producteurs locaux (et leur maintien en fonction) dans chaque pays où le groupe s'était implanté²². Les sociétés de production n'ont que peu de valeur en dehors de la présence du producteur comme personne physique parce que d'une manière générale, l'entreprise de production ne dispose ni d'outils²³, ni de brevets, ni d'exclusivité contractuelle pérenne, ni d'accords de longs termes ou de rente de position certaine ou durable qui pourraient nourrir de manière classique la l'évaluation financière de la compagnie dans une étude de son actif net. L'actif immatériel exprimé sous formes « routines »²⁴ quant à lui n'existe à la rigueur de manière ponctuelle dans des sociétés de production d'animation²⁵ (on peut noter que les trois PME de production cotées à Paris produisent ce genre de programmes). Concernant l'actualisation des flux financiers liés à l'activité à venir, qui fonde classiquement la seconde méthode de valorisation des sociétés, ceux-ci sont très dépendants de la mise en chantier de nouveaux programmes, donc inséparables de l'activité personnelle du producteur qui elle-même suppose des relations de face à face et l'inscription des agents dans un tissu de relations personnelles -- à la fois avec les artistes au sens large et avec les chargés des programmes dans les chaînes. On peut souligner, de plus, que les projets signés avec des auteurs et dont la société est le cessionnaire des droits, ont une valeur d'actif particulièrement difficile à dériver (quelles sont leur chance de devenir des programmes en l'absence du producteur qui les a acquis et dont il est peut-être le seul à pouvoir réunir les ressources qui sont nécessaires à leur production?) et il n'est pas rare que les contrats prévoient outre des dates limites de mise en production sous peine de caducité, des clauses d'*intuitu personae* (précisant que l'auteur cède les droits de son projet dans la mesure où le producteur effectif en sera « X ») ou des clauses exigeant l'accord préalable de l'auteur en cas de transfert des droits à une autre entité de production que celle d'origine (ce qui peut être une nécessité dans la logique de la constitution d'un groupe). Autant de limitations à

²⁰- Sur l'analyse traditionnelle des contraintes des fusions et des acquisitions, on renvoie à l'ouvrage à vocation pratique publié à l'initiative d'une des grandes sociétés de conseil elles-mêmes, Ernst & Young, *Mergers and Acquisitions*, New York, John Wiley & Son, 1994.

²¹- Voir *L'Expansion*, 18 juin 2001

²²- Voir *Les Echos*, 22 nov. 2005.

²³- Seules deux ou trois sociétés de production françaises sont propriétaires de leur propres studios de tournage par exemple.

²⁴- Sur cette notion voir B. Levitt, J. March, « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, 1988, p. 319-340. Sur la valorisation du *know how* collectif et de la « mémoire d'entreprise », voir A. Kransdorff, *Corporate Amnesia: Keeping Know-How in the Company*, Boston, Ma., Butterworth Heinemann, 1998.

²⁵- Ce sont celles dans lesquelles la technique de production est la plus complexe ou la division du travail est la plus poussée et où le nombre de salariés impliqués dans le temps est le plus important. Ces procédés et ces modes opératoires, l'habitude de leur pratique par les salariés de l'entreprise en dehors de la personnalité du producteur peuvent rompre l'identité entre la personne physique la personne morale et constituer un actif pour l'entreprise -- qui ne serait pas réduit à néant en cas de départ définitif du dirigeant-fondateur.

la valeur future des contrats pour une personne morale telle qu'elle existerait de manière distincte de son animateur principal.

2- Productivité et aléas de la valeur

Si l'intégration industrielle peut être conduite par un mouvement technologique, la production audiovisuelle comme toute production des industries culturelles échappe à une telle motivation car son processus de fabrication aboutit à l'avènement de prototypes. Si ceux-ci sont le produit d'une rationalisation dans une dynamique homogénéisation des biens produits, cette rationalisation se heurte à la nécessité simultanée de la différenciation des produits culturels proposés. Et le processus d'invention, pour sa part, laisse peu de place à une évaluation de gains de productivité comme conséquence recherchée de stratégies de concentration.

Plus grave encore dans ce qui pourrait être un moteur de la concentration du secteur est la valorisation aléatoire non seulement des biens produits mais des investissements nécessaires à leur avènement. Le calcul *a priori* d'un taux de rentabilité interne comme outil d'arbitrage entre des opportunités d'investissements (mode opératoire banal des directions financières) suppose pour la production audiovisuelle la construction d'hypothèses difficilement justifiables de manière empirique (quel est le juste investissement pour développer un concept de jeu à succès ? Le financement marginal pour la réécriture d'un scénario d'une série se traduira-t-il par une amélioration proportionnelle de la satisfaction du diffuseur ou de son résultat d'audience ?). Jusqu'à présent les producteurs indépendants comme les groupes audiovisuels ont échoué, n'en déplaise à Adorno, « à intégrer le spontané dans le prévisible »²⁶ et « l'intégration délibérée, d'en haut, [des] consommateurs »²⁷ peut être un guide pour l'action des agents, mais elle ne résout pas le problème de l'incertitude finale de la valeur des projets, c'est-à-dire la transformation de leur valeur d'usage en valeur d'échange.

3- Filières industrielles et activités spéculatives

La nouvelle logique de constitution de filières dans les industries de la culture telle que la décrit Philippe Bouquillon nous semble compatible avec le maintien d'une production de programmes externalisée telle qu'elle existe aujourd'hui. La dispersion du secteur en une multitude de petites sociétés animées par un fondateur-dirigeant ne doit pas dès lors être analysée comme une étape précédant une concentration à venir, mais comme un élément structurel de la télévision comme industrie culturelle.

Le premier élément est la faiblesse de la motivation technologique à l'intégration. En l'absence de gains de productivité envisageables dans les processus d'invention, les nouvelles formes de productions audiovisuelles destinées à nourrir de nouveaux supports de diffusion ne font que reposer le problème de la tension homogénéisation-novation sans offrir de raccourci particulier – à l'étape de l'avènement du projet en tous cas (la distribution et la promotion des supports permettent d'autres formes de raisonnement). C'est sans doute une des raisons des

²⁶- Th. W. Adorno, « Culture and Administration », *Telos*, n°37, Fall 1978, pp. 93-111.

²⁷- Th. W. Adorno, « Les Industries culturelles », *Communications*, N°3, 1964, pp. 12-18.

déceptions nées des stratégies de « convergence multimédia » des groupes audiovisuels. On ne compte à ce jour aucun grand succès en termes économiques de programme de télévision multi-support en France. L'envoi de messages par téléphone comme écho à un jeu télévisé est la seule déclinaison réussie -- mais celle-ci est indépendante de l'intervention d'un producteur de contenu. Quant aux chaînes multi-supports comme CineInfo propriété du Groupe Canal+ (déclinée internet broadband, télé câble/satellite et téléphone UMTS) dont on peut penser qu'elles peuvent justifier une production transversale elles restent confidentielles et n'ont pas, pour l'instant, trouvé leur équilibre financier²⁸.

Le second élément est une conséquence des aléas de la valeur. Entre l'insécurité de la transaction conduisant à l'achat d'un programme par la firme (une production qui peut lui échapper car librement négociée sur le marché ou ne pas correspondre à ses attentes puisque le producteur « indépendant » n'est pas intégré par définition dans l'ordre hiérarchique de l'organisation) et l'internalisation du processus de production au sein de la firme elle-même, les groupes audiovisuels paraissent aujourd'hui arbitrer en faveur de la première. Ceci en effet parce que les producteurs ne peuvent offrir aucune garantie effective en terme d'espérance de valeur et leur intégration hiérarchique ne peut être que problématique dans la mesure où ils tendent à concentrer seuls, entre leurs mains, le pouvoir de mobilisation des ressources. Comme l'écrit Philippe Bouquillon, les stratégies d'ajustement des contenus aux tuyaux ont donc rapidement trouvé leurs limites²⁹. Il n'est pas sûr d'ailleurs, de ce point de vue, que la transversalité des productions évoquée plus haut exige à l'avenir un coordination intra-firme à partir du moment où les modèles économiques des différents supports de diffusion seront stabilisés.

Aussi les groupes audiovisuels dans leur effort de contrôle de filières ont intérêt à laisser exister en-dehors d'eux un tissu de PME -- qui rappelle le schéma de spécialisation flexible de Christopherson et Storper pour le marché du travail dans l'industrie cinématographique³⁰ -- celles-ci prenant les risques de développement des projets de programmes et au sein duquel les grandes firmes s'insèrent par un contrôle de l'aval (la diffusion, la promotion voir la reproduction pour l'exploitation des droits dérivés). Le producteur indépendant est donc conforté dans son existence car selon les mots de Bernard Miège, il est « *plus à même de répondre aux variations de la demande sociale et de renouveler la création* »³¹ tout en jouant pour les groupes son rôle d'assembleur de ressources et de garant de la rationalisation des programmes dans la double logique qui les caractérise de nécessaire originalité et d'indispensable conformité. Comme l'annonçaient de manière prémonitoire Miège, Pajon et Salaun, la dispersion des entreprises de production s'inscrit dès lors dans un équilibre qui correspond à une externalisation durables des fonctions les plus risquées par les grandes entreprises audiovisuelles et c'est le soutien de l'Etat qui assure *in fine* pour les groupes médias le maintien d'un « vivier d'innovation » dont la charge ne se reflète pas dans leurs comptes³².

²⁸- Selon le *Mediacabsat* de juin 2005, cette chaîne est regardée par 1% des foyers (soit une audience inférieure à la marge d'erreur de l'étude).

²⁹- Ch. Bouquillon, *op. cit.*

³⁰- S. Christopherson, M. Storper, "The Effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: the motion picture industry", *Industrial and labor relations review*, vol. 42, N° 3 (avril 1989), pp. 331- 347

³¹- B. Miège, « Postface à la 2^e édition » in A. Huet *et al.*, *Capitalisme et industries culturelles*, Grenoble, P.U.G., 1984

³²- B. Miège, P. Pajon, J.-M. Salaun, *L'industrialisation de de l'audiovisuel. Des programmes pour les nouveaux médias*, Paris, Aubier, 1986, p. 98.

La production de programmes audiovisuels semble ainsi déjouer la règle téléologique du capitalisme selon laquelle les rigueurs de la concurrence et la recherche du maintien des taux de profits imposeraient la concentration progressive des entreprises. Si la recherche d'une rationalisation de la production de télévision dans une logique industrielle au milieu des années soixante a effectivement donné naissance à un groupe d'agents spécialisés prenant la tête d'entreprises de production, le secteur a trouvé aujourd'hui un équilibre qui fait cohabiter un tissu de PME et des multinationales.