



Entre mondial et local : le jeu d'équilibriste des majors hollywoodiennes

Nolwenn Mingant



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/rrca/138>

ISSN : 2101-048X

Éditeur

David Diallo

Référence électronique

Nolwenn Mingant, « Entre mondial et local : le jeu d'équilibriste des majors hollywoodiennes », *Revue de recherche en civilisation américaine* [En ligne], 1 | 2009, mis en ligne le 03 mars 2009, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rrca/138>

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Tous droits réservés

Entre mondial et local : le jeu d'équilibriste des majors hollywoodiennes

Nolwenn Mingant

- 1 La multiplication des échanges financiers, commerciaux et informationnels au milieu des années 1980 marque le début de ce que l'on appelle communément la mondialisation. Pour les majors hollywoodiennes, telles que Warner Bros. ou Columbia, la pression de cette mondialisation s'est traduite par une vague de fusions et acquisitions entraînant une concentration toujours plus grande de l'industrie du film. Ce nouveau contexte est cependant très favorable aux majors qui délocalisent leur production et se lancent dans des investissements directs à l'étranger (IDE) dans le monde entier. Au cours des vingt dernières années, la relation qu'Hollywood a entretenue avec le reste du monde a radicalement changé. Le domaine de l'exportation est un champ d'étude privilégié pour saisir ces évolutions. Rappelons tout d'abord que l'exportation se fonde sur le découpage du monde en nations, un découpage remis en question par le processus même de mondialisation. Ensuite, l'exportation cinématographique est un processus à la fois économique et culturel. Ce processus est à double sens puisque la firme exportatrice étudie en retour la réception de son produit à l'étranger. Enfin, l'évolution des pratiques d'exportation révèle également celle de la production des majors, de leur fonctionnement, et finalement de leur identité. Ces modifications ne peuvent être saisies que par une étude en temps long qui effectuerait un retour en arrière et ferait le point sur la palette d'outils que se sont forgés les majors, afin de saisir la façon dont ces firmes hollywoodiennes répondent aux évolutions du marché mondial par une inflexion de leurs stratégies économiques et culturelles d'exportation.

Le marché extérieur : une notion fluctuante

- 2 Si le cinéma hollywoodien s'exporte depuis les années 1910, le marché extérieur des années 1920, 1960 ou 2000 a considérablement évolué. Tout d'abord, ce terme ne désigne pas une notion fixe. Ses frontières varient en fonction de la situation politique mondiale. Ainsi, la Seconde Guerre mondiale entraîna une réduction drastique de sa part. La période récente est quant à elle marquée par un rapide élargissement du marché extérieur, sous l'effet de la pression exercée par les majors, mais également et principalement par des bouleversements politiques. La première ouverture de territoire significative fut celle de la Corée du Sud en 1988. Les majors y pénétrèrent après avoir menacé de déposer une plainte pour obstacle au commerce (*unfair trade complaint*) auprès du Ministère du commerce américain¹. À la même époque, le bloc soviétique se fait plus accessible. Dès mars 1989, United International Pictures, organisme commun de distribution de Paramount et Universal, signe un accord de distribution pour le marché hongrois. La chute du mur de Berlin en novembre 1989 et le démantèlement de l'U.R.S.S. en 1991 accélèrent ce processus d'ouverture sur une vaste portion du territoire européen. À la fin des années 1980, les majors s'installent rapidement sur ces nouveaux marchés. Par exemple, dès 1997, elles détiennent 60 % du marché sud-coréen. En outre, dès 1998, les dix meilleurs films au box-office en Russie et en Hongrie sont américains. L'extension du marché extérieur se poursuit dans la seconde moitié des années 1990 sur le territoire asiatique. Deux pays jusque-là entièrement fermés au film hollywoodien commencent à entrebâiller leur porte, suite à une amélioration des relations politiques et commerciales avec les États-Unis. En 1994, au moment où le président Bill Clinton met fin à dix-neuf années d'embargo contre le régime communiste vietnamien, les majors s'engagent avec prudence dans ce pays où les obstacles restent nombreux et où le public fréquente peu les cinémas. Elles sont en revanche beaucoup plus désireuses de pénétrer un autre territoire asiatique : la Chine. En effet, à partir de 1994, le gouvernement américain opère un rapprochement à travers trois mesures : l'octroi du statut de nation la plus favorisée, un soutien de sa candidature à l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et une normalisation des relations. En contrepartie, la Chine s'engage à ouvrir davantage son marché aux entreprises américaines². Si l'importation reste fortement contrôlée, notamment par une limite d'environ 18 films américains par an, le pays fait désormais partie du marché extérieur des films américains.
- 3 La géographie du marché extérieur se caractérise également par des fermetures assez anciennes de certains territoires. Par exemple, le film hollywoodien s'exclut ou se voit exclu de Corée du Nord depuis 1953, de Cuba depuis 1960, de Libye depuis l'arrivée du colonel Kadhafi en 1969, d'Irak depuis les années 1970, d'Iran avec l'arrivée au pouvoir de l'ayatollah Khomeiny en 1979, et de Syrie entre 1970 et 2000. Le statut du marché est ici également lié aux choix de politique extérieure des États-Unis. Cuba, la Corée du Nord, l'Irak, l'Iran, la Libye et la Syrie firent tous partie, à un moment ou à un autre de la liste des « États voyous » (*rogue states*) sanctionnés par le gouvernement américain. Les changements d'équilibres internationaux et les nouvelles alliances stratégiques à la suite des interventions américaines en Afghanistan en 2001 et en Irak en 2003 firent quelque peu évoluer cette situation. Le Pakistan, l'Irak et la Libye furent ainsi retirés de la liste des États-voyous.

- 4 Enfin, les marchés ouverts depuis des décennies aux films hollywoodiens connaissent eux aussi des évolutions importantes. La liste des quinze marchés les plus importants pour le film hollywoodien évolua plus dans son ordre de classement que dans ses composantes. L'Europe représente ainsi la région la plus importante depuis des décennies³. Le Royaume-Uni et l'Italie, qui étaient les deux marchés les plus importants pour les majors de la fin des années 1960 au début des années 1970, cédèrent les premières places à l'Allemagne et la France au milieu des années 1970. Le classement des quinze premiers marchés montre également la prise d'importance des marchés asiatiques depuis les années 1980. Taiwan fit son entrée à la quinzième place en 1983. La Corée du Sud figurait à la dixième place en 1990, seulement deux ans après son ouverture. Enfin, le marché japonais s'installe à la première place à partir de 1985, même s'il est délogé périodiquement par l'Allemagne à partir des années 1990. L'étude des quinze marchés les plus importants au cours des quatre dernières décennies révèle une prédominance stable des marchés européens, un recul des marchés d'Amérique latine et une prise d'importance des marchés asiatiques. Ouvertures et fermetures de marchés, évolutions des marchés traditionnels font ainsi du marché extérieur un marché aux contours changeants, sa définition dépendant largement de la situation politique mondiale et des choix stratégiques du gouvernement américain. Si le marché extérieur est fluctuant, son importance aux yeux des majors l'est tout autant.
- 5 L'étranger n'est en effet pas toujours une préoccupation pour les majors qui se recentrent occasionnellement sur leur marché premier : les États-Unis⁴. On peut estimer qu'en 1944, le marché extérieur ne représentait qu'environ 32,6 % des recettes mondiales en salles. Ce chiffre passe à 47 % en 1955 et à 49,9 % en 1963 (Segrave 1997, pp.287-8). Du milieu des années 1960 au début des années 2000, l'importance du marché extérieur fluctue grandement, en lien avec l'évolution du marché cinématographique dans les différents pays du monde. De 1966 à 1974, profits étrangers et américains sont à peu près d'importance égale. Si en 1969, le marché intérieur représente 52 % des recettes mondiales en salles et le marché extérieur 48 %, cette proportion est inversée l'année suivante. Cet équilibre s'explique à la fois par un affaiblissement du marché américain et par une forte implication des majors en Europe. En effet, soucieuses de reconquérir ce territoire après la Seconde Guerre mondiale, les majors y portent beaucoup d'attention. Elles financent par ailleurs des films locaux, qui viennent gonfler leur chiffre d'affaire.
- 6 Au cours d'une période allant de 1975 à 1984, le marché américain reprend le dessus. En 1984, il représente 66,8 % des recettes mondiales en salles. Les marchés extérieur et intérieur connaissent en effet des évolutions inverses. L'Europe voit sa fréquentation baisser et passer de 983,72 millions de spectateurs en 1980 à 667,07 millions en 1985 (Durie et al. 1993, p.19). Ce phénomène entraîne la fermeture de nombreuses salles de cinéma. L'industrie cinématographique se trouve alors enfermée dans un cercle vicieux. Par ailleurs, les majors cessent d'investir dans les cinématographies locales dès la fin des années 1970, notamment après l'échec de plusieurs productions. La crise économique qui secoue Hollywood entre 1969 et 1971, la montée d'un fort sentiment anti-américain alimenté par les théories de l'impérialisme culturel et l'opposition à la guerre du Vietnam accentuent le repli des majors vers le marché intérieur. Parallèlement, le secteur américain de l'exploitation connaît une période de renaissance avec la construction de multiplexes. Le marché intérieur est également redynamisé par le fort développement de marchés dits secondaires (*ancillary markets*) : le câble et la vidéo.

- 7 À partir du milieu des années 1980 une troisième phase s'amorce avec le retour en puissance du marché extérieur. Sur un plan économique, le marché extérieur connaît un nouvel élan avec le développement des multiplexes, des chaînes payantes et de la vidéo. La multiplication des plateformes de diffusion entraîne une augmentation des bénéfices pour les majors, non seulement en Europe mais également en Asie et en Australie. Par ailleurs, les bouleversements politiques amènent, nous l'avons vu, de plus en plus de territoires à s'ouvrir au film hollywoodien. Alors que le marché extérieur est en pleine expansion, en termes de canaux de distribution et de territoires, le marché intérieur connaît une période de ralentissement avec une baisse de la fréquentation. Les marchés secondaires arrivent à leur tour à maturation. Cette évolution inverse amène les deux marchés à se trouver en équilibre au milieu des années 1990. En 1994, pour la première fois depuis plusieurs décennies, le marché extérieur représente la moitié des recettes mondiales en salles. Il continue à gagner en importance et représente 61,3 % des recettes mondiales en salles en 2005. Ce changement d'équilibre entre marché intérieur et extérieur pousse les majors à jeter vers l'étranger un regard nouveau et à modifier leurs stratégies d'exportation.

Stratégies économiques et politiques : de la domination au partenariat

- 8 Face à l'évolution du marché mondial, les majors révisent d'abord leurs stratégies économiques. Traditionnellement, les majors ont toujours eu un certain nombre d'outils à leur disposition pour exporter leurs films. En premier lieu, elles fondent leur action sur leur fort degré de concentration. La conglomération offre en effet de nombreux avantages aux majors : capacité d'attraction de vastes financements et d'artistes américains et étrangers reconnus, accès garanti à un large nombre de produits, économie d'échelle, position de force par rapport aux exploitants de salles, acheteurs de la télévision, fournisseurs de copies et vendeurs d'espaces publicitaires. Leur taille critique garantit aux majors une forte influence sur la conduite du marché mondial du divertissement et, par conséquent, sur la distribution aisée du film hollywoodien. En second lieu, les majors développent de vastes réseaux dans le monde entier. Elles contrôlent ainsi le flux de produits distribués tout en s'assurant le maintien d'images de marque individuelles. Ces réseaux comprennent non seulement la distribution de films, mais également la distribution de programmes télévisés, l'exploitation en salles ou encore les parcs à thèmes. En 1995, Warner Bros. possède ainsi 363 salles de cinéma dans sept pays, distribue des programmes pour la télévision dans plus de 170 pays et dans 52 pays pour la vidéo, et ouvre un parc à thème en Allemagne (Time Warner 1995). Au début des années 2000, Warner Bros. compte également des succursales de distribution de films dans plus de 60 pays (2000 International Motion Picture Almanac). Il est cependant fort coûteux de maintenir de tels réseaux. Pour cette raison les majors ont régulièrement recours à une troisième méthode sur le marché extérieur : le jeu des alliances.
- 9 Dès 1970, Universal et Paramount décidèrent ainsi de fusionner leurs réseaux de distribution de films. Les autres majors signèrent des accords plus ponctuels. Les films Disney furent par exemple distribués par Warner Bros. entre 1988 et 1992 (Augros 1996, p.181). En coopérant, les majors purent ainsi maintenir une forte présence dans le monde entier, y compris sur les marchés les moins importants. Par ces « alliances stratégiques » (Epstein 2006, p.12), les majors se sont à nouveau placées en position de force par rapport

à leurs interlocuteurs internationaux. On parle de *leverage* ou de *clout*. Les majors constituent des alliances entre elles, mais également avec des partenaires locaux. À la fin des années 1990, Warner Bros. créa par un exemple un « axe espagnol » (*Variety*, 5 janvier 1998) en s'alliant au conglomerat espagnol Sogecable. Leur contrat incluait le passage de produits Warner Bros. sur la chaîne CanalSatelite Digital et la distribution de films en salles.

- 10 L'investissement direct à l'étranger est ainsi l'une des facettes de la stratégie des alliances. Forte concentration, maintien de vastes réseaux mondiaux et jeu des alliances sont donc les trois stratégies directrices traditionnelles des majors sur le marché extérieur. Plus la présence des majors est étendue, plus leur influence est grande. Ces stratégies fondées sur la concentration, l'entente et la recherche de pouvoir donnent régulièrement lieu à des accusations de pratiques monopolistiques. Janet Wasko parle par exemple de « cartels mondiaux de distribution des films » (1995, p.226). Sont particulièrement mises en cause des pratiques tels le *block-booking* (achat forcé d'un groupe de films) et le *blind-bidding* (achat forcé d'un film non visionné). D'ailleurs les majors firent à plusieurs reprises l'objet d'enquêtes officielles, comme en Grande-Bretagne en 1983 et 1994, ou en Corée du Sud en 1997. Ces procédures donnèrent parfois lieu à de légères sanctions qui entravèrent peu la bonne marche de la distribution du film hollywoodien. En effet, les majors pratiquent ce que l'on peut appeler une « stratégie de la corde raide » (*brinkmanship strategy*), poussant constamment leur recherche de contrôle de la vie du film à la limite de la légalité, en évitant le plus possible tout conflit ouvert. Les stratégies directrices des majors sur le marché extérieur relèvent principalement du domaine économique, mais comptent également sur l'action de leur organisme commun dans un domaine plus politique.
- 11 Si les alliances entre majors sont en général temporaires, celles-ci ont réussi à maintenir un organe de coopération créé en 1945 : la *Motion Picture Export Association* (MPEA), rebaptisée *Motion Picture Association* (MPA) en 1994. La MPEA, qui est un maillon essentiel de la stratégie d'exportation des majors, défend les intérêts de ses membres par des moyens principalement politiques. Son activité principale, aux États-Unis comme à l'étranger⁵, est le *lobbying*. Jack Valenti, qui présida la MPEA de 1966 à 2004, incarne précisément cette pratique. Avant d'accepter la présidence de la MPEA, il était d'ailleurs l'aide personnel du président Lyndon B. Johnson. Sa vigoureuse défense de la loi Webb-Pomerene en 1980 illustre de manière probante ces activités de *lobbying*. Cette loi de 1918 qui autorise l'entente entre différentes entreprises du même secteur sur le marché extérieur est la base même du fonctionnement de la MPEA. Alors que le Congrès envisageait de l'abroger, Jack Valenti monta personnellement au créneau, obtenant le soutien de la Chambre américaine du commerce et dénonçant l'obsession anti-trust du gouvernement. La loi ne fut cependant pas abrogée. Notons que les intérêts des majors hollywoodiennes et de l'État américain vont souvent de pair, en particulier dans le domaine du libre-échange. À l'étranger, l'action de la MPEA se définit plutôt sous l'angle de la diplomatie. Jack Valenti voyage constamment au cours de son long mandat, établissant des relations personnelles avec les dirigeants du monde entier et faisant pression sur eux pour garantir la liberté d'action des majors dans leurs pays. En 1992, *Screen International* décrit cette méthode en ces termes : « Behind Jack Valenti's campaign trail of power handshakes in presidential suites is a history of relaxed barriers and comfortable tax cushions. » (*Screen International*, 20 mars 1992). En effet, la MPEA a le pouvoir assez exceptionnel de pouvoir négocier directement avec les gouvernements

étrangers les accords liés au cinéma, d'où son surnom de « petit Ministère des affaires étrangères » (Guback 1969, p.92).

- 12 La palette diplomatique de la MPEA est très variée et comprend des méthodes douces, comme l'aide directe et le conseil aux professionnels des autres pays, mais également des méthodes plus musclées, comme le boycott ou la plainte pour obstacle au commerce⁶. L'action de la MPEA peut être définie comme une « diplomatie de cartel » où l'art de la négociation est bel et bien cultivé. Cependant, elle appuie sa légitimité sur la force de ses membres et sur leur union. La MPEA est donc un organisme flexible, capable de jouer la carte de la puissance ou du dialogue selon les circonstances. On peut rapprocher ces méthodes de la philosophie politique du président Théodore Roosevelt : « Talk softly but carry a big stick. »
- 13 Jusqu'aux années 1990, l'exportation du film hollywoodien s'appuie donc sur des stratégies traditionnelles unissant les majors dans la recherche d'influence et de position de force. De 1966 à 1984, les majors boycottent par exemple plus d'une quinzaine de marchés, parfois pour plusieurs années, comme cela fut le cas en Inde. La relation avec le marché extérieur est envisagée sous l'angle de la tension, de l'hostilité, du combat, comme en témoignent les titres de la presse de cette époque : « It's Hollywood against the World » (Daily Variety, 27 avril 1971), « Valenti Sees Foreign Try to Strangle U.S. Pix Biz » (Variety, 1^{er} octobre 1975), « Culture Minister Lang on France vs. U.S. Pic Biz » (Variety, 21 octobre 1981). Lorsque la relation n'est pas du domaine de la confrontation, elle se fait sur un mode paternaliste. Ainsi, les cinématographies anglaises et italiennes, avec lesquelles Hollywood entretient des relations privilégiées dans les années 1960 et 1970, sont présentées comme dépendantes⁷. Cette stratégie traditionnelle de la domination atteint son apogée au début des années 1990 lorsque les États-Unis négocient des accords de libre-échange sur le continent américain et en Europe. Dans les deux cas, les milieux du cinéma s'opposent fortement à l'application du libre-échange à leur domaine. Dans les deux cas également, la MPEA choisit une réponse dure. En 1987, les États-Unis et le Canada signent l'Accord de libre-échange (ALE), qui prévoit l'élimination des barrières douanières et la libre circulation des marchandises (Segrave 1997, p.265). En 1992, l'accord de libre-échange est étendu au Mexique avec l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA)⁸. Au cours des négociations, les Canadiens réclamaient l'exemption de leur industrie culturelle. Jack Valenti se lança alors dans une campagne agressive, dénonçant le protectionnisme canadien et s'assurant le soutien du président américain et du représentant américain du commerce extérieur. De l'autre côté de l'Atlantique, s'engage en 1986 l'*Uruguay Round*, des négociations visant à étendre les principes du GATT aux services ainsi qu'à d'autres domaines, comme les droits d'auteurs. La France prend alors la tête d'un mouvement européen d'opposition défendant la spécificité culturelle de l'audiovisuel. Dans ce contexte, la directive Télévision sans frontière adoptée en 1989 devient « le symbole de l'exception culturelle avancée par l'Europe face aux positions américaines dans le cadre des négociations du GATT » (Regourd 2004, pp.43-4). À nouveau, Jack Valenti prend une posture ferme. Dès juin 1989, il indique à Jack Lang que l'adoption de la directive Télévision sans frontière entraînerait une « guerre commerciale » (Variety, 7 juin 1989). Il menace également les Européens : « Si l'audiovisuel ne rentre pas dans le GATT, Bill Clinton ne signera pas les accords commerciaux. » (Regourd 2004, p.71). Sûr de la position dominante du cinéma américain dans le monde, le chef de la MPEA choisit donc une stratégie de la confrontation dans la droite ligne des pratiques hollywoodiennes traditionnelles. Les négociations canadiennes

et européennes s'avèrent cependant être des échecs criants pour les majors. Le Canada obtient l'exemption de ses industries culturelles en signant l'ALENA en 1994⁹, tandis que l'Europe fait reconnaître le principe d'exception culturelle.

- 14 Ces deux échecs hollywoodiens sont révélateurs d'un certain affaiblissement de la position des majors dans le monde au début des années 1990. Celles-ci subirent ce que l'on peut appeler un « retour de baton » (*backlash*). Parce qu'elles dominent le milieu du cinéma, parce qu'elles ont de fortes parts de marché dans tous les pays, les majors suscitent l'hostilité. Dans un article intitulé « Dominance at Italo B.O. could Bring a Backlash : do U.S. Majors Have too Much of a Good Thing ? », *Variety* résume le dilemme des majors : « The better Yanks do at the box office, the more restrictions their films are likely to face in the future. » (*Variety*, 26 novembre 1990). Or les débats autour de l'ALENA et du GATT donne une visibilité accrue à l'étendue de la présence des majors dans le monde. Plusieurs enquêtes officielles sont lancées pour analyser les pratiques des majors en Europe. De plus, la posture dure des majors entraîne une unification des pays européens dans la défense de leurs industries culturelles. La position des majors dans le monde est d'autant plus remise en question que les années 1990 sont marquées par une renaissance des industries cinématographiques locales. À la fin de la décennie, les films hollywoodiens sont de plus en plus en concurrence avec des films nationaux à succès. Ce phénomène est visible en Europe, en Asie, et en Amérique latine. En Corée du Sud, des films nationaux destinés à un public plus jeune, tels que *Friend* (K.Kwak), *Musa, la princesse du désert* (S.Kim), *Shinloui dalbam* (S.Kim) ou encore *My Sassy Girl* (J.Kwak) engrangèrent plus de 40 % des parts de marché en 2001 (*Variety*, 24 septembre 2001.) En 2004, *Variety* signale l'ampleur mondiale de ce phénomène : « From South Korea to Spain, from Thailand to Poland, local productions are thriving at the box office. » (*Variety*, 25 octobre 2004). Les majors voient leurs parts de marché diminuer et ont plus de mal à trouver des écrans disponibles pour diffuser leurs films.
- 15 Au cours des années 1990, alors même que le marché extérieur s'élargit et bien que le film hollywoodien reste largement prépondérant, les majors voient leur position dominante remise en question. Elles se voient alors forcées d'abandonner leurs stratégies traditionnelles et de faire appel à toute la flexibilité et la richesse de leur palette d'outils pour réinventer leur relation au marché extérieur.
- 16 La MPEA réagit très rapidement. Jack Valenti se lance dès 1995 dans une « offensive de charme » (Bromley 1999) pour pacifier les Européens. Il explique lui-même ce changement de stratégie à la suite du GATT : « [T]wo months later, I started a strategy of reconciliation, co-operation and collaboration (...) to make sure the quotas they had imposed did not become sterner (...) We made remarkable progress in finding a rapport, particularly with the French. » (Screen International, 12 septembre 1997). À propos du discours d'apaisement qu'il fit à Beaune en 1994, Jack Valenti déclare : « I reached out a hand and said you won this trade negociation, so let's look to the future, put that behind us. » (Sebenius et al. 2006, p.7). L'organisation continue de défendre l'idée de libre-échange en se centrant désormais sur les thèmes de « coopération, conciliation, collaboration » (*Variety*, 13 septembre 2004) et non plus sur des métaphores guerrières. La notion de confrontation est abandonnée au profit de l'idée de compromis¹⁰. Hollywood ne se présente plus comme une force dominante, mais comme une industrie du cinéma parmi d'autres. C'est par la lutte contre le piratage que s'établissent des rapports plus harmonieux. Sur ce point, un consensus se forme rapidement entre industries européenne et hollywoodienne. La coopération contre le piratage permet aux majors

d'entrer dans une ère de relations pacifiées, en Europe, mais également en Asie. Jack Valenti souligne en 2003 : « The global film community is determined to work together to beat back this menace of thievery (...). Piracy is an issue that has united the creative communities, not only in the EU, but all over the world » (Daily Variety, 11 février 2003). Mais la MPEA cherche également à dépasser ce thème naturellement consensuel et à trouver un terrain d'entente sur la question plus épineuse de l'exception culturelle. Un glissement conceptuel opéré en Europe lui en fournit l'opportunité. La notion d'*exception* culturelle étant jugée problématique en Europe¹¹, elle est peu à peu remplacée par une expression jugée plus ouverte, plus positive et surtout consensuelle, celle de *diversité* culturelle¹². Or, contrairement à l'exception culturelle, l'idée de diversité culturelle n'est en rien contradictoire avec les objectifs des majors. En effet, la « diversité culturelle (...) récuse le protectionnisme, elle inclut la promotion internationale des diverses cultures, comme 'élément essentiel de la mondialisation' »(Regourd 2004, p.123). Dès lors, la MPEA défend avec ferveur la diversité culturelle, montrant par là son respect des autres cultures et son désir de coopération sans compromettre ses objectifs économiques.

- 17 Les majors affichent également, dans leur pratique individuelle, ce nouvel état d'esprit. Deux expressions résument leur nouvelle stratégie économique : bonne volonté et partenariat. D'un point de vue politique, les majors comprennent qu'elles doivent faire oublier le sentiment d'animosité avivé par les débats du GATT. D'un point de vue économique, les majors souhaitent profiter du renouveau des industries cinématographiques nationales. La recherche d'un rapport à la fois harmonieux et profitable avec les autres cinématographies pousse les majors à favoriser les partenariats avec des firmes locales. Le cas de la directive Télévision Sans Frontières est en cela exemplaire. Cette directive européenne, adoptée malgré les vives protestations de la MPEA, demande aux chaînes de télévision de diffuser au moins 50 % de programmes européens, dans la mesure du possible, à partir de 1992 (Puttman 1997, p.338). Afin de ne pas être exclues du marché, les majors décident de s'allier à des partenaires européens et de produire des programmes locaux. Dès 1995, Columbia TriStar produit ainsi à Cologne des programmes télévisés en allemand. Ce contournement de la directive a des conséquences plutôt positives pour l'Europe. D'un point de vue économique, les industries européennes de l'audiovisuel bénéficient de l'apport financier des majors. D'un point de vue politique, les majors doivent abandonner leur attitude dominatrice et s'engager dans des partenariats égaux. C'est également en partenariat avec des firmes locales que les majors se lancent au milieu des années 1990 dans la production de films du pays (*local language production*), le plus souvent dans une langue autre que l'anglais (*foreign-lingo*). Cette nouvelle stratégie d'implication locale ne se limite pas à l'Europe. En 1998, Sony Pictures Entertainment considère son implication dans la production allemande comme « une étape stratégique de plus dans le plan d'activité de SPE consistant à s'établir dans la production de film en langue du pays et les programmes en langue du pays dans les marchés-clés du monde » (Variety, 16 février 1998).
- 18 Ainsi, les affrontements politiques et les nouvelles opportunités économiques du début des années 1990 viennent remettre en question les stratégies traditionnelles des majors. La recherche de la domination et les stratégies de confrontation se révèlent être contre-productives. Les majors s'adaptent donc rapidement par une stratégie de partenariat. Certes, elles cherchent toujours à accroître leur contrôle de la distribution et utilisent encore parfois des méthodes dures, telle la plainte pour obstacle au commerce. Cependant, on assiste à un vrai changement d'état d'esprit. Désormais le partenariat local

est envisagé comme profitable *en soi* et pas seulement comme un simple outil. Les pratiques de coopération ne sont donc pas seulement de la poudre aux yeux destinée à pacifier les professionnels, mais une reconnaissance réelle de la force économique des industries nationales, de leurs potentiels et de leurs savoir-faire. Dans les années 1990, les majors se rendent compte que la coopération est la voie de l'avenir pour exercer leurs activités dans de bonnes conditions et se lancent dans une véritable localisation de leurs activités dans les différents pays du monde. En moins d'une décennie, les majors font donc évoluer radicalement leurs stratégies économiques d'exportation et, par là, leur relation au reste du monde. Cette évolution est d'autant plus flagrante que ces stratégies économiques sont de plus en plus complétées par des stratégies d'ordre culturel.

Stratégies culturelles : mondialisation et localisation

- 19 Les stratégies culturelles sont des pratiques parfois très anciennes (Vasey 1997) liées à la production et à la vente des films. Dans le domaine de la production, les majors ont le souci de faire des films qui marcheront dans le monde entier. Il s'agit alors de combiner tous les éléments susceptibles de plaire : stars hollywoodiennes, effets spéciaux, acteurs étrangers célèbres, histoire se passant hors des États-Unis. Dans le domaine du marketing, les stratégies culturelles consistent à localiser les campagnes publicitaires, en adaptant par exemple bandes-annonces et affiches aux goûts de chaque marché. Ainsi, pour *Le Monde ne suffit pas* (M.Apted, 1999), MGM/UA cherche à séduire les spectateurs français en engageant l'actrice Sophie Marceau. Tout naturellement, celle-ci est mise en évidence sur l'affiche française du film. Dans le domaine de la distribution, il peut s'agir de modifications apportées au moment du doublage ou de choix de versions différentes. Ainsi, pour distribuer *Pearl Harbor* (M.Bay, 2001) au Japon, Touchstone (Disney) rajoute une scène, dans laquelle un aviateur japonais fait signe à des jeunes garçons américains jouant aux baseball de se mettre à l'abri, et expurge le dialogue. Les expressions *dirty Japs* et *Jap suckers* sont ainsi minimisées en *Japs*. Les majors ne privilégient cependant ces stratégies culturelles traditionnelles que dans les périodes où le marché extérieur est important.
- 20 Au milieu des années 1990, les majors ne se tournent pas immédiatement vers les stratégies culturelles car le phénomène de mondialisation économique semble au premier abord s'accompagner d'une uniformisation culturelle sur le mode de l'américanisation. En effet, des entreprises américaines développent les chaînes satellite, le DVD et le câble. CNN et MTV éduquent ainsi le public mondial à la culture américaine. Les majors voient d'un œil favorable ce type d'uniformisation qui vient expliquer le succès inattendu de comédies très américaines tels *Maman, j'ai raté l'avion* (C.Columbus, 1990), *Wayne's World* (P.Spheeris, 1992), ou *Mary à tout prix* (B.Farrelly, P.Farrelly, 1998). Si les majors commencent à s'intéresser sérieusement au public étranger, rien ne semble justifier un affinement des stratégies culturelles. La mondialisation a cependant ses paradoxes. Tout comme, sur un plan économique, les perspectives d'avenir passent par des partenariats locaux, l'importance du local resurgit également sur le plan culturel. Comme le souligne Charles Croué, la « mondialisation s'accompagne d'un mouvement planétaire de recherche d'identités, notamment des identités nationales » (2006, p.32). Michel Delapierre et Christian Milelli parlent quant à eux de « résilience du national » (1995, p.185). Alors que l'importance des caractéristiques nationales resurgit, les majors se

voient forcées d'abandonner l'idée d'un monde uniforme. Elles doivent alors réactiver et perfectionner leurs stratégies culturelles.

- 21 Le cas de l'évolution des stratégies marketing illustre pleinement ce revirement. Dans les années 1990, les méthodes marketing se fondent sur l'idée que la mondialisation entraîne une homogénéisation des pratiques culturelles et notamment des pratiques cinématographiques. Les équipes marketing locales doivent utiliser au maximum la campagne standard envoyée par le bureau américain. Ainsi, 70 % des campagnes d'UIP France à cette époque conservent les affiches américaines (Danan 1995). De plus en plus, les titres des films sont gardés en anglais, même lorsqu'ils sont peu compréhensible pour les étrangers, tels *Pulp Fiction* (Q.Tarantino, 1994) ou *Clueless* (A.Heckerling, 1995). La mise en place de la sortie simultanée (*day-and-date*) dans le monde entier, la forte augmentation du nombre de copies en circulation liée à la pratique de la saturation et le développement de campagnes de merchandising à l'échelle mondiale vont tous dans le sens d'une uniformisation des campagnes marketing. Dès le début des années 2000, ce mouvement est cependant contesté par les responsables du marketing étranger. Ceux-ci insistent sur la nécessité de posséder une connaissance fine des marchés et d'adapter les campagnes selon les pays. À cette même époque, la prise en compte du local vient s'imposer aux pratiques nées de la mondialisation. Ainsi, la sortie simultanée et la saturation posent de nombreux problèmes aux équipes de marketing étranger. Le fait que ces films se concentrent sur les périodes les plus profitables, tel l'été, crée un phénomène de cannibalisation. Acheter massivement des espaces publicitaires n'est plus une solution. Désormais, les services marketing doivent investir de façon plus pointue, après une analyse *culturelle* du marché. Au début des années 2000, le marketing adapté aux conditions locales fait donc un retour en force.
- 22 Le domaine de la distribution offre un deuxième exemple de la relation paradoxale entre mondial et local qui apparaît dans l'Hollywood de la fin du XX^e siècle. Afin d'ouvrir de plus en plus de marchés à l'économie mondialisée du cinéma, les majors s'appuient sur une pratique étendue du doublage. Les films en version doublée sont plus facilement compris et accueillis par le public. Le doublage de *Jurassic Park* en Hindi est considéré ainsi comme une étape cruciale du développement de l'exploitation des films hollywoodiens sur le marché indien (Variety, 25 avril 1994 ; Variety, 15 août 1994 ; Miller et al. 2005, pp.317-9). Le nombre de versions doublées augmente considérablement au début des années 2000. Il peut passer d'une vingtaine à une quarantaine de langue pour les films familiaux et de huit à une vingtaine de langue pour les films d'actions (Doubleur, entretien avec l'auteur, Los Angeles, 26 juillet 2006). Or le doublage est une stratégie de localisation. En effaçant la référence au pays d'origine, il effectue une opération de naturalisation en langue du pays. Ainsi, qu'il s'agisse du domaine du marketing ou de la distribution, l'importance du local resurgit avec force au début des années 2000. Le rêve d'uniformité s'effondre alors et les stratégies culturelles reviennent sur le devant de la scène. Il s'agit désormais pour les grands studios de l'industrie cinématographique américaine de jouer sur les deux tableaux du mondial et du local, de mettre en place des stratégies globales tout en tenant compte des spécificités nationales.
- 23 Cette résurgence du local dans un contexte de mondialisation touche également le secteur de la production. Les majors cherchent alors leur point d'équilibre par deux moyens complémentaires : la modification des choix de production et la mise en place de programmes de production diversifiés. Les majors font tout d'abord évoluer leurs choix de production et leurs pratiques décisionnelles. Le comité qui sélectionne les projets au

sein de chaque major (*greenlight committee*) se voit transformé. Alors que décideurs marketing et services financiers avaient déjà commencé à modifier le profil de ce comité dans les années 1980, l'inclusion de décideurs marketing en charge du marché étranger à la fin des années 1990 achève de lui donner un nouveau visage. Désormais le marché extérieur est un des facteurs pris en compte dès le départ par les majors, tout comme le marché intérieur, la vidéo, le merchandising ou les parcs à thème. Cette transformation du comité de décision s'accompagne d'une forte évolution des critères de choix. Sujets et acteurs sont désormais analysés au vu des goûts du public étranger et non seulement du public américain. L'accent mis sur les stars mondiales, l'action, les effets spéciaux, mais également l'inclusion d'éléments scénaristiques et d'artistes étrangers sont les nouvelles lignes directrices du comité délivrant le feu vert. Sont alors privilégiées des productions tel *Da Vinci code* (R.Howard, 2006) : le film se passe en Europe et inclut une star américaine mondialement connue (Tom Hanks) et des acteurs français célèbres (Audrey Tautou, Jean Reno). De même, *Pirates des Caraïbes, le secret du coffre maudit* (G.Verbinski, 2006) unit Johnny Depp à de jeunes acteurs britanniques (Orlando Bloom, Keira Knightley) dans un décor exotique pour des aventures rendues exaltantes par des effets spéciaux sophistiqués. L'évolution de ces critères se perçoit non seulement dans les films sélectionnés mais également dans le type de films qui ne reçoivent plus le feu vert des majors : les films au sujet trop américain, avec des acteurs inconnus à l'étranger, tels *Un Américain bien tranquille* (P.Noyce, 2002) ou *Elfe* (J.Favreau, 2003). Les majors sont désormais réticentes lorsqu'on leur propose des films traitant de l'histoire nord-américaine, des relations entre noirs et blancs ou du sport. Guerre de sécession, tandems noir-blanc et base-ball sont désormais des thèmes à éviter. Ces sujets sont encore traités, mais dans des films à moindre budget. On touche là à la seconde stratégie développée par les majors pour répondre à l'importance du local.

- 24 Modifier les critères de production pour privilégier des films à gros budgets à visée internationale n'est en effet qu'une solution partielle. Ce type de production ne peut être internationalisé à l'extrême car les majors courent le risque d'y perdre le public américain. Le film hollywoodien à gros budget se doit donc de réaliser un équilibre entre inclusion d'éléments étrangers et maintien d'un substrat idéologique américain. C'est un autre type de film qui permet aux majors de répondre aux attentes locales du public : le film à petit budget. Les majors mettent donc en place une vraie stratégie de diversification *culturelle* de la production. Traditionnellement, les programmes de production (*production slate*) des majors sont très variés, avec des films s'adressant aux adolescents, aux adultes, aux hommes, aux femmes ou aux Noirs. Désormais, les majors mettent en place une diversification non plus démographique mais nationale. Il s'agit de faire des films pour les Français, les Indiens ou les Brésiliens. Cette diversification culturelle passe par une implication croissante des majors dans la production de films étrangers. L'analyse des films co-financés par les majors dans les différents pays du monde révèle qu'elles sont bien à la recherche d'authenticité. Elles y produisent des films réalisés par des artistes locaux, qui parlent du quotidien des gens du pays, tel *Full Monty* (P.Cattaneo, 1997), ou de son histoire, tel *Guerra de Canudos* (S.Rezende, 1997). En terme de genre, les majors privilégient la comédie. Il s'agit là du genre local par excellence car l'humour est rarement compris en dehors des frontières d'un pays¹³. Au Royaume-Uni, les majors financent donc des comédies douces-amères comme *The Van* (S.Frears, 1996) ou *Love Actually* (R.Curtis, 2003). En France, elles financent des films s'appuyant sur des duos comiques comme avec Thierry Lhermitte et Josiane Balasko dans *L'Ex-femme de ma vie*. Les majors s'attachent à financer des genres populaires, mais produisent également des

artistes reconnus dans leurs pays pour la qualité de leur travail, tel Jean-Pierre Jeunet en France (*Un long dimanche de fiançailles*), Sergio Rubini en Italie (*L'Amore ritorna*) ou Wong Kar Wai à Hong-Kong (2046).

- 25 La diversification culturelle de la production des majors à travers les films à petit budget concerne non seulement les marchés étrangers, mais également les États-Unis. En effet, dans la même logique, les majors produisent des films à petit budget spécifiquement à destination du public américain. À nouveau, il s'agit souvent de comédies, de la comédie familiale *Harriet la petite espionne* (B.Hughes, 1996) à la comédie romantique *40 jours et 40 nuits* (M. Lehmann, 2002). Tout comme les films étrangers collent à la réalité de chaque pays de production, ces films à petit budget s'insèrent dans le quotidien américain : les campus (*The Skulls, société secrète*, R.Cohen, 2000), les quartiers noirs (*Barbershop*, T.Story, 2002), l'importance du sport (*Le Plus beau des combats*, B.Yakin, 2000), le puritanisme (*South Park, le film*, T.Parker, 1999) ou encore Halloween (*La Main qui tue*, R.Flender, 1999). En réponse à la résilience du local, les majors entreprennent ainsi de diversifier leurs programmes de production selon des critères culturels. Tout en haut de ce programme, se trouvent des films à gros budgets qui restent fortement marqués par l'idéologie américaine tout en commençant à inclure des éléments étrangers pour séduire le marché extérieur. Tout en bas, se trouvent des films à petit budget qui permettent une approche fine de chaque groupe culturel. Les années 2000 voient ainsi une véritable accentuation de la prise en compte des caractéristiques locales par ces firmes mondialisées que sont désormais les majors.
- 26 Depuis sa création, la caractéristique la plus frappante d'Hollywood est résolument sa capacité d'adaptation. Dans le domaine de l'exportation, les majors se sont forgées, au fur et à mesure des décennies, un certain nombre d'outils stratégiques qu'elles peuvent combiner selon les circonstances. L'évolution récente du marché extérieur liée au phénomène de mondialisation les force à remettre en question des pratiques fondées sur la domination et la confrontation. En effet, si la mondialisation est un terrain d'opportunités pour les majors qui voient s'ouvrir de nombreux territoires et se multiplier les plateformes de distribution, elle pose néanmoins de nouveaux défis. La résurgence des identités locales, en réaction au processus d'homogénéisation culturelle, vient rendre la tâche des majors particulièrement complexes. Depuis le milieu des années 1990, celles-ci ont donc dû réinventer leur relation au monde. La bonne marche de leurs entreprises demande qu'elles se transforment en acteurs parmi d'autres de l'industrie du cinéma, qu'elles soutiennent le développement des autres cinématographies et de la diversité culturelle. Chaque major se doit désormais de devenir un « bon citoyen du monde » (Hollywood Reporter, 10 mai 2005). En faisant évoluer leurs stratégies économiques et culturelles, les majors sont donc actuellement en recherche constante d'un équilibre entre mondial et local : plan mondial d'expansion et partenariats locaux, films à gros budgets pour le monde entier et films locaux à petit budget. Malgré le phénomène de mondialisation, le terme même d'exportation garde donc aujourd'hui tout son sens. En effet, loin de réaliser des films culturellement vides, les majors s'appuient sur la force des identités locales. La différence réside dans le fait qu'aujourd'hui elles produisent et exportent des films de tous les pays. Ce jeu entre mondial et local entraîne alors une redéfinition de la position des majors dans le monde, mais également de leur production. Le cinéma hollywoodien d'aujourd'hui donne tous les signes de pouvoir devenir un *cinéma de la diversité culturelle*. Tandis que les majors hollywoodiennes soutiennent de plus en plus les cinématographies locales, certains films à gros budget tel

Le Dernier samurai (E.Zwick, 2003) proposent une synthèse d'éléments américains et étrangers. Il ne s'agit évidemment en rien ici d'un programme culturel de la part des majors, mais d'un résultat inattendu des logiques paradoxales de la mondialisation dans le champ du culturel. Ce sont bien des intérêts économiques qui poussent, depuis le milieu des années 1990, les majors à se préoccuper de questions culturelles. Ainsi, tant que la force des identités locales se maintiendra dans le monde, les majors hollywoodiennes y verront leur intérêt économique et continueront à aller dans le sens d'un cinéma de la diversité culturelle.

BIBLIOGRAPHIE

2000 *International Motion Picture Almanac*

Augros, Joël. 1996. *L'argent d'Hollywood* (Paris : L'Harmattan)

Bromley, Carl. 'What Hollywood Wants from Uncle Sam' in *Nation*, 5 avril 1999

Cordellier, Serge (ed.). 2000. *La mondialisation au-delà des mythes* (Paris : La Découverte/Poche)

Croué, Charles. 2006. *Marketing international : un consommateur local dans un monde global* (Bruxelles : De Boeck, Perspectives Marketing, 5^{ème} édition)

Danan, Martine. 'Dubbing as an Expression of Nationalism' in *Meta*, vol.36, n°4, 1991

Danan, Martine. 'Marketing the Hollywood Blockbuster in France' in *Journal of Popular Film and Television* 23, 1995.

Delapierre, Michel. Milelli, Christian. 1995. *Les Firmes multinationales* (Paris : Thémathèque, Géographie économique)

Dempsey, Michael. 'Selling American Films Overseas' in *American Film*, novembre 1981

Durie, John. Pham, Annika. Watson Neil. 2000. *Marketing and Selling Your Film Around the World : A Guide for Independent Filmmakers* (Los Angeles : Silman-James Press)

Epstein, Edward Jay. 2006. *The Big Picture, Money and Power in Hollywood* (New York : Random House Trade)

Guback, Thomas. 1969. *The International Film Industry : Western Europe and America since 1945* (Bloomington : Indiana University Press)

Miller, Toby. Govil, Nitin. McMurria, John (eds). 2005. *Global Hollywood 2*. (London : British Film Institute)

Puttnam, David. 1997. *The Undeclared War* (London : HarperCollins Publishers)

Regourd, Serge. 2004. *L'Exception culturelle* (Paris : PUF, Que sais-je ?, 2004)

Sebenius, James. Knebel, Ellen. Egan, Erin. 26 janvier 2006. *Negotiating for the Motion Picture Association of America and the Motion Picture Association : Jack Valenti (B)*. Harvard Business School, Case 9-906-032.

Segrave, Kerry. 1997. *American Films Abroad : Hollywood's Domination of the World's Movie Screens from the 1890s to the Present* (Jefferson : McFarland)

Time Warner 1995 Annual Report.

Valenti, Jack. 2007. *This Time, this Place : My Life in War, the White House, and Hollywood* (New York : Harmony Books)

Vasey, Ruth. 1997. *The World According to Hollywood (1918-1939)* (Madison : University of Wisconsin)

Wasko, Janet. 1995. *Hollywood in the Information Age* (Austin : University of Texas Press, 1995)

« Valenti Meets Lang and Both Get their Share of Comments on TV Quota Issue », *Variety*, 7 juin 1989

« Dominance at Italo B.O. could Bring a Backlash : Do U.S. Majors have too Much of a Good Thing ? », *Variety*, 26 novembre 1990

« Hollywood's World Champion », *Screen International*, 20 mars 1992

« Dino Dub Rubs Coin in India, Pakisant », *Variety*, 25 avril 1994

« India's Dino-Size Legacy », *Variety*, 15 août 1994

« Jack of the Movie Trade », *Screen International*, 12 septembre 1997

« Sony Learns German », *Variety*, 16 février 1998

« Hollywood's World Champion », *Screen International*, 20 mars 1992

« WB Creates Spanish Axis », *Variety*, 5 janvier 1998

« Local Pix Leaving H'd in Dust », *Variety*, 24 septembre 2001

« Global Piracy Fight : Valenti Meets with World Leaders on Copyright », *Daily Variety*, 11 février 2003

« English Gets Upstaged », *Variety*, 25 octobre 2004

« Distribs Speaking their Language », *Hollywood Reporter*, 10 mai 2005

NOTES

1. Cette plainte déposée auprès du Ministère du commerce américain entraîne l'établissement de sanctions commerciales.
2. La Chine autorise l'investissement direct d'entreprises américaines dans le domaine de l'exploitation cinématographique, de la téléphonie et de l'internet. Elle met fin au monopole de son organisme de distribution, China Film Corporation. Elle autorise l'importation de vingt films étrangers avec contrat donnant un pourcentage des recettes (*percentage deal*). Les autres films sont achetés à prix fixe (*flat rate*) par China Film Corporation, c'est-à-dire que, quelles que soient les recettes du film en Chine, le distributeur n'en profite pas.
3. Les pays européens apparaissant régulièrement sur la liste des quinze premiers marchés sont l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse.
4. Le terme marché intérieur comprend à la fois les États-Unis et le Canada. Nous utilisons ici indifféremment les termes marché intérieur et marché américain.
5. Le bureau de la MPEA est situé à quelques rues de la Maison Blanche, à Washington et l'organisme emploie des lobbyistes pour influencer les décisions gouvernementales.

6. Le boycott, c'est-à-dire le refus concerté des majors d'envoyer des films sur un marché précis, est utilisé par exemple en Thaïlande (1976-1981) pour protester contre une nouvelle taxe étatique, en Inde (1971-1975) suite à des problèmes de rapatriement des recettes ou encore en Russie (1991-1992) pour demander des vraies mesures de répression contre le piratage. La MPEA dépose une plainte pour obstacle au commerce contre la Corée du Sud en 1988 et contre la Thaïlande en 1990-1991. La simple menace de cette plainte suffit le plus souvent à obtenir un accord à l'amiable.
 7. La relation de force n'est d'ailleurs pas absente de ce lien familial, comme on peut à nouveau le lire à travers les titres de la presse : « Italo-U.S. Ties Strong, but MPAA Head Warns that Showmanship is Key to Markets, not Legislation » (*Variety*, 7 octobre 1970).
 8. En anglais, l'ALE correspond au FTA (Free Trade Agreement) et l'ALENA au NAFTA (North American Free Trade Agreement).
 9. Le Mexique, également signataire de l'ALENA, n'obtient pas cette exemption.
 10. C'est d'ailleurs en 1994 que la *Motion Picture Export Association* devient *Motion Picture Association*. En supprimant le terme *export*, l'association présente ses membres comme faisant partie d'une industrie cinématographique à l'échelle mondiale et efface ainsi le point de friction entre son industrie et l'industrie européenne.
 11. Non seulement elle sépare la Communauté européenne des autres pays du monde, mais elle entraîne un certain isolement de la France au sein même de l'Europe.
 12. En 2001, la Conférence générale de l'UNESCO adopte ainsi à l'unanimité la Déclaration universelle sur la diversité culturelle. Voir : <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf> (consulté le 6 juin 2007).
 13. Le journaliste Carl Dempsey le souligne : « what makes different people laugh may represent the last stand of intractable regional preferences » (DEMPSEY, 1981).
-

RÉSUMÉS

Hollywood's relationship to the rest of the world has deeply evolved in the past decades under the pressure of the process of globalization. Hollywood's foreign market has grown wider and wider, from the opening of South Korea in 1988 to the improved relations with China at the beginning of the 2000s. In the 1990s, the opening of new territories as well as the development of new distribution platforms revived the majors' interest in the foreign market. However, their traditional export methods turned out to be inadequate in view of the changed environment of the late XXth century. The strategies based on domination which had been successful until then proved counter-productive. Indeed, the process of globalization was quickly put into question by a strong revival of national feelings, as well as a renaissance of many national film industries. The local had to be seriously taken into account. New economic strategies were then devised by the majors who started to place the emphasis on good will, cooperation and partnership. Since the mid-1990s, this changed view of the world has also slowly influenced the majors' cultural strategies. They have tended to take more and more the foreign audience into account when making production, marketing and distribution choices. Trying to adapt to a globalized world, the majors have then perfected and sometimes reinvented their economic and cultural strategies in order to reach a point of equilibrium between the global and the local.

INDEX

Keywords : Hollywood, motion picture industry, globalization, localization, export, international relations, world economy, culture, film production, marketing

Mots-clés : industrie du film, mondialisation, localisation, exportation, relations internationales, économie mondiale, production de film