
L'or flexible de HBO

Michael Szalay

Traducteur : David Buxton



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/variations/1249>

DOI : 10.4000/variations.1249

ISSN : 1968-3960

Éditeur

Les amis de Variations

Référence électronique

Michael Szalay, « L'or flexible de HBO », *Variations* [En ligne], 22 | 2019, mis en ligne le 04 mars 2019, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/variations/1249> ; DOI : 10.4000/variations.1249

Ce document a été généré automatiquement le 2 mai 2019.

Les ami•e•s de Variations

L'or flexible de HBO

Michael Szalay

Traduction : David Buxton

NOTE DE L'ÉDITEUR

L'article de Michael Szalay, publié dans la revue californienne *Representations* en 2014, commence avec une description minutieuse du générique de *Game of Thrones* qui peut sembler à première vue ésotérique ; il faut savoir que l'analyse est d'une lente combustion. À l'arrivée, on se retrouve avec une étude très originale des liens entre la fiction sérielle et la finance qui devrait influencer sur l'approche des séries télévisées (et au-delà, des autres formes de fiction, et des autres supports comme la plateforme émergente qu'est Netflix, où les séries ne sont plus « télévisées »). On s'éloigne, en effet, des analyses tantôt sémiologiques, tantôt identitaires des séries particulières qui tendent à dominer dans la quasi-discipline des *cultural studies*, où on oublie trop souvent que le produit culturel est aussi, et surtout une marchandise. Mais ce dernier terme est glissant, car la marchandise culturelle a connu de nombreuses formes en constante évolution. L'histoire de la série télévisée à cet égard est complexe (voir mon article dans ce numéro). Szalay intervient à un moment où le statut marchand de la série est particulièrement instable, et difficile à saisir : les séries font non seulement partie intégrante du capital de marque de la société productrice (elle-même composante d'une holding plus vaste, ici Time Warner), mais fonctionnent comme des produits financiers dérivés qui établissent des taux de conversion avec d'autres capitaux de marque, et ce jusque dans les détails des récits. Comme il le dit dans une affirmation radicale qui reste à être pleinement appréciée, les séries elles-mêmes devraient être comprises à leur manière comme des outils financiers dérivés. Car le capital de marque, par définition immatériel, pose de nouveau, et autrement, la question historique de la transformation des formes diverses de capital en valeurs monétaires.

Si le texte de Szalay s'écarte de la tradition culturaliste, il ne se réduit pas pour autant à une certaine tradition de l'économie politique limitée à l'analyse des rachats, des fusions et des mouvements de l'économie et de la finance. Même s'il n'affiche pas des antécédents

théoriques, je l'inscrirais, pour ma part, dans la tradition de la célèbre analyse de la *Kulturindustrie* de Horkheimer et d'Adorno. À plusieurs reprises, Szalay parle de « l'industrie médiatique » (*media industry*) ; j'avoue avoir été tenté de traduire ce terme par « industrie culturelle » que Szalay utilise par ailleurs dans la présentation du groupe de recherche qu'il a cofondé (<https://uchri.org/awards/culture-industry-finance/>). Cela dit, on est manifestement loin de l'industrie culturelle critiquée par Horkheimer et Adorno, organisée comme elle était autour de l'industrie publicitaire au sens large. Dans le capitalisme financier (Adorno aurait dit le « capitalisme tardif »), de plus en plus, c'est l'industrie des produits financiers dérivés qui prend l'ascendant, l'importance du crédit et du « capital fictif » oblige. Cités par Szalay, les économistes australiens Dick Bryan et Michael Rafferty situent la montée des dérivées dans le sillage de l'abandon de l'étalon or en 1971, et de l'accélération par la suite de la mobilité internationale des capitaux. Dans cette nouvelle donne, la valeur est ancrée dans un réseau instable de dérivées qui assure la commensuration des « morceaux » de capital. Il n'existe pas donc un seul point d'ancrage pour ceux-ci, disséminés dans des espaces et des temps différents, mais une série « flexible » de petites ancres flottantes, tellement petites qu'elles peuvent se trouver à l'échelle des contenus des produits culturels spécifiques. La dérivée financière est en même temps une monnaie (qui fixe un prix) et une marchandise (qu'on peut échanger) permettant de rendre commensurables toutes les formes de capital dans un flux permanent. À son niveau, la forme série, qui permet de matérialiser dans la durée des expériences de pensée avec de multiples rebondissements, s'y prête spécialement à ce jeu. Michael Szalay est professeur de littérature américaine à l'université d'Irvine, et auteur, notamment, de *Hip Figures : A Literary History of the Democratic Party* (Stanford University Press, 2012). Pour son groupe de recherche fondé en 2015 (« Culture, Industry, Finance »), l'industrie culturelle est devenue l'idéal et le moteur du capitalisme financier. En conséquence, c'est à travers elle qu'on peut évaluer la viabilité (et la pathologie) de ce dernier à un niveau plus général. Je laisse en friche le problème, esquissé ici, de l'articulation théorique des dérivées financières, du capital de marque et du capital fictif, et de l'application de celle-ci à des fictions sérielles. Traduction et adaptation (intertitres) de David Buxton.

Introduction

- 1 Le générique d'ouverture de *Game of Thrones* nous fait déplacer à travers les anneaux d'un astrolabe qui tournent autour de ce qui semble être un soleil. On gravite autour de cet astre avant de transpercer les anneaux vers une périphérie qui se transforme en carte de Westeros et d'Essos, les continents où les événements de la série auront lieu. Selon Angus Wall, le créateur de la séquence, la carte occupe la surface intérieure d'une sphère, ce qui refond le soleil en noyau planétaire. Alors qu'on se déplace vers cette surface légèrement concave, on fait un zoom sur les emblèmes (*sigils*) des maisons guerrières de Westeros. Ceux-ci sont fixés sur des villes qui se lèvent, comme s'ils jaillissaient de l'esprit de Léonard de Vinci, sous la forme de roues dentées dans un engrenage, des mécanismes actionnés par un noyau fondu qui serait le creuset ardent de quelque fonderie créatrice du monde.
- 2 En même temps, et malgré l'iconographie mécanique, le générique donne l'impression d'être composé d'images de synthèse, et l'origine numérique de ses effets analogues laisse entendre que les anneaux et les villes ne sont forgés ni de l'or ni du fer qui figurent dans

les intrigues de manière si préminente. Ils sont forgés, je soutiendrais, de quelque chose à la fois moins matériel et plus malléable : le capital de marque (*brand equity*) de Time Warner. Canalisé depuis d'autres coins de l'univers Time Warner, ce capital se fait allier par la franchise afin d'être compatible avec d'autres actifs appartenant à Time Warner. Le design de l'astrolabe fait penser au « tourneur du temps » utilisé par Hermione Granger dans *Harry Potter et le Prisonnier d'Azkaban* (Time Warner). De même, « l'aléthiomètre » dans *À la croisée des mondes : la Boussole d'Or* (Time Warner), un appareil divinatoire « comme une montre ou une boussole » avec « des mains qui pointent autour du cadran vers [...] quelques petites images, chacune peinte avec un pinceau des plus fins en poils de martre »¹. Mais surtout, les anneaux tournants qui composent l'astrolabe, et la sphère ardente à son cœur font penser à la franchise *Le Seigneur des Anneaux* (Time Warner aussi). HBO a explicitement demandé à Angus Wall et à son équipe d'évoquer celle-ci².

- 3 La sphère enflammée au cœur de l'astrolabe fait penser à l'Œil du Sauron (*Le Seigneur des Anneaux*), et le générique se termine en ramenant le spectateur vers les anneaux gravés de l'astrolabe, où il découvre un nouvel anneau qui domine les autres. Cet anneau de pouvoir est orné d'un blason nouveau : le logo intitulé de la marque (*brand*) en forme de bande en or est un anneau forgé d'autres anneaux fondus, à refaire à son tour.
- 4 Avant même d'entrer dans l'histoire, c'est-à-dire avant que la narration filmée de *Game of Thrones* ne commence, on aperçoit quelque chose comme la fabrique de l'univers de la marque qui sert d'intermédiaire entre la série et le capital de marque de Warner et des autres séries HBO. Ce capital de marque, ainsi conçu, précède et suit la production de ce genre de série, et fonctionne comme l'alpha et l'oméga de ce monde, comme la substance fondue qui le représente, dans les paramètres spatiaux du générique, à la fois extensifs et intensifs, au-dedans et au-delà le monde, à la fois soleil et noyau planétaire. L'histoire sort du capital de marque comme la terre et les rochers émergent du magma, et comme la monnaie émerge de l'or fondu. Sur la foi de cette dernière analogie, on dirait que l'astrolabe et les emblèmes constituent la machinerie immatérielle avec laquelle Time Warner fabrique les histoires de son propre capital de marque (elles-mêmes fabriquées à partir de ce capital). En même temps, la séquence insiste, comme le font la plupart des marques, sur le rôle fondateur du consommateur, comme si ce dernier regardait, tel un Dieu, à travers l'Œil de Sauron. L'intensif et l'extensif se heurtent dans une genèse qui place les consommateurs au-delà et déjà au-dedans des confins de l'univers Time-Warner, comme les destinataires et les auteurs de la marque en question. Vus ainsi, l'astrolabe et les emblèmes résolvent une contradiction au cœur de toutes les marques, engendrant des mondes qui semblent à la fois donnés et sujets à la transformation.
- 5 Les emblèmes sont particulièrement révélateurs à cet égard. Ils invoquent les sceaux utilisés depuis des civilisations antérieures pour faire imprimer dans de la cire, de l'argile ou sur du papier un signe authentifiant. Mais ils invoquent aussi des symboles qui, dans la magie médiévale et Renaissance, transforment les anges et les démons en chiffres, qui sont alors reliés entre eux pour en faire des figures abstraites³. Comme pour des emblèmes magiques, il y va de même pour les marques : plutôt que d'incarner l'autorité, chaque emblème ou marque la transforme en registres fongibles. Et comme pour les marques, il y va de même pour les contenus programmés. Dans son étude « de la permutation textuelle et de la volatilité à l'ère des contenus remodelés », le sociologue John Caldwell fait observer que « les textes secondaires et tertiaires s'orientent régulièrement vers un statut primaire ». Que ce soit sous la forme de médias interactifs, de diverses manifestations publicitaires, ou de génériques, une marque fait volatiliser le

contenu programmé qu'elle semble promouvoir, afin de mieux le remplacer. Les séries HBO récentes visent à quantifier sciemment les termes de cette substitution⁴. En tant qu'instruments de calcul et de conversion, elles gèrent leur entrée et leur sortie du capital de marque Time-Warner.

- 6 Caldwell décrit la manière dont « de nouveaux conglomérats flexibles » et leurs *networks* télévisuels ont adopté « une permutation constante de leur identité faisant partie de leur positionnement de marque », et se sont engagés à modifier celle-ci dans le cas d'une mutation des « contenus » institutionnels⁵. Le contenu dramatique de HBO promeut ce genre de mutation, pour mieux la rationaliser. Dans le pilote de la série *The Newsroom*, un producteur hurle à son présentateur, qui vient de changer d'approche vis-à-vis de l'information : « Vous aviez une marque ! » Aux yeux du producteur, on reste fidèle à la marque tant que celle-ci est rentable. Dans le dernier épisode de la cinquième saison de *True Blood*, une autre série HBO, une réceptionniste demande à un métamorphe qui veut passer pour un vampire : « Où est votre accent sudiste ? [...] Cela fait tellement partie de ce que vous êtes, votre marque. » À cela, il répond : « Oui, mais parfois j'aime faire évoluer la marque, pour que les consommateurs restent vigilants⁶. » Ces mots pourraient servir de mantra pour beaucoup de séries HBO récentes, où l'évolution des personnages (ou des maisons féodales dans *Game of Thrones*) et les relations changeantes entre eux rationalisent l'évolution de la marque HBO, et la relation changeante de celle-ci par rapport à d'autres marques HBO.
- 7 Ici, « marque » désigne « capital de marque », une forme de valeur nécessitant une mesure relationnelle. Les séries HBO sont des formes financières naissantes ; ce sont les Bourses qui vendent des titres de capital de marque et qui, ce faisant, captent la manière dont les séries télévisées emblématiques dans l'ensemble de l'industrie sont venues à internaliser et à négocier les conversions entre des propriétés commerciales autrement incommensurables. Une série comme *The Newsroom*, on le verra, est sensiblement différente de ses prédécesseurs chez HBO, à la fois dans la conscience qu'elle a d'elle-même, qui vise moins la qualité, mais la « qualité » comme attribut commercial déjà « marqué » (*branded*), et dans la sophistication avec laquelle elle convertit cette « qualité » en une quantité donnée « d'intégrité », un attribut du capital de marque de CNN. Qui plus est, de telles séries servent de modèle pour d'autres scénarios de conversion semblables. Ce sont les marchés de contrats à terme qui fixent les taux d'échange entre les diverses actions d'une entité commerciale dans le futur. J'irais jusqu'à affirmer que, pour les conglomérats qui les créent, ces contrats à terme sont fonctionnellement équivalents à la catégorie d'outils qu'on appelle des produits financiers dérivés.
- 8 Compris ainsi, l'astrolabe et la bande en or gravés dans le logo de *Game of Thrones* sont la représentation visuelle d'un mécanisme de conversion qui permet des échanges suivis entre le capital dérivé de cette série et les autres séries chez HBO, un mécanisme composé moins de l'or que de « l'or flexible », terme proposé par Dick Bryan et Michael Rafferty pour décrire des produits financiers dérivés. Pour reprendre ces deux auteurs, les dérivées sont « des marchandises dont la finalité primaire est la commensuration des autres marchandises », autrement dit, des « méta-marchandises » qui, surtout depuis les années 1980, fonctionnent comme « de la monnaie créée par le marché sans la garantie formelle d'un État-nation, [...] en ancrant le système monétaire mondial d'une manière qui n'est pas sans rappeler le rôle joué par de l'or au 19^e siècle »⁷. Je veux démontrer que des séries HBO comme *Game of Thrones*, *Luck* et surtout *The Newsroom* représentent une

nouvelle forme de monnaie créée par le marché, dont la nature a jusqu'ici échappé aux commentaires abondants sur ces séries.

La série comme allégorie capitaliste

- 9 *Game of Thrones* compte parmi les plus contemporaines des séries HBO, malgré sa dette évidente au monde médiéval. La compétition incessante qui constitue la chaîne et la trame de la série – quoique viscérale et brutale, quoiqu'alliée à l'archaïque – se met au service des abstractions fongibles. *Game of Thrones* munit ses maisons féodales d'emblèmes de leurs propres marques, et leurs propres actifs et passifs : les Stark sont honorables, mais autodestructeurs ; les Lannister sont beaux mais impitoyables. Aucune maison n'est intrinsèquement meilleure qu'une autre. (Cela n'est pas vrai dans les univers magiques de *Harry Potter* ou *Le Seigneur des Anneaux*, par exemple). Les vilains d'aujourd'hui deviennent les héros de demain ; on nous promet quelque confrontation finale, non pas entre le Bien et le Mal, mais entre le feu et la glace, le chaud et le froid. On dirait alors que *Game of Thrones* comprend la gouvernance en termes de thermodynamique, d'ingénierie mécanique ou de cybernétique ; le générique ingénieux dépeint Westeros comme une machine ou un système autorégulateur. Ou bien on pourrait conclure, comme l'ont fait beaucoup de fans, que la loi régissant Westeros est celle du marché, et que la gouvernance y relève de la gestion de la marque. Dans « The Economics of Fire and Ice », Matthew Yglesias parle de la quête par la princesse Daenerys d'une « marque plus crédible » ; elle doit développer cette marque, insiste Yglesias, car l'armée qu'elle veut rallier à sa cause a « une forte identité de marque régionale ». De même, Shutterstock (une source en ligne pour des images de stock) a mené une campagne qui transforme les factions en guerre dans *Game of Thrones* en « Game of Brands », joué par des « entreprises modernes » (*modern corporations*) : les Targaryen, qui possèdent trois dragons, deviennent Air Targaryen, et les Lannister, qui prêtent de l'argent au Trône de Fer et finissent par le saisir, deviennent le Lannister Investment Group⁸.
- 10 Les Lannister en particulier confirment les soupçons des fans que *Game of Thrones* serait un conte qui porte justement sur les entreprises modernes. Écrivant dans *Business Insider*, Walter Hickey indique que « le roi Robert Baratheon fit gravement endetter la couronne à l'homme le plus riche de Westeros, le seigneur Tywin Lannister », et conclut que « le financement par la dette est très risqué ». Yglesias aboutit à des conclusions similaires, quoique plus élaborées. Dans un post « The Lannisters' Subprime Lending », il soutient que « les dettes de Robert [Baratheon] ne constituent pas une forme de politique de stabilisation anticyclique. [...] Ce qui veut dire *a fortiori* qu'il n'aura pas l'argent pour pouvoir rembourser Tywin [Lannister]. » Ainsi, celui-ci saisit le Trône de Fer afin « d'effectuer un échange de créances pour des titres (*debt for equity swap*), car ses dettes sont irrécupérables ». Sagement, Yglesias conclut que Tywin n'a pas le choix, car « la richesse notionnelle en or des Lannister est en fait impossible à mobiliser à une échelle de masse sans déclencher de l'inflation »⁹.
- 11 Interventions ironiques qui renforcent les idées reçues sur le capitalisme, ces analyses dépassent de loin la série qu'elles prétendent décrire. Le Trône de Fer n'est pas simplement endetté, mais littéralement construit de dettes ; le trône lui-même est fabriqué d'épées de fer, appelées « épées vendues », ce sont des emblèmes d'obligation. Et les obligations propres du trône, ses dettes, ne sont pas seulement dues aux Lannister, mais à la Banque de Bravos, située au-delà des rivages de Westeros dans un Est

sensiblement orientalisé. Au fur et à mesure que les romans de George R. R. Martin (sur lesquels la série est fondée) évoluent, et que l'hiver vient, cette banque fait rapatrier ses dettes, et accroît son influence. En parallèle à ce développement, la saga de Martin s'achemine vers l'invasion de Westeros depuis l'Est, menée par Daenerys Targaryen, « la Mère des Dragons », dont le prénom évoque le « denarius » (dinar) romain, et dont le nom contient celui de la monnaie japonaise. Le cercle restreint de Daenerys est constitué des Dothrakis, des clans de cavaliers mongols à peine déguisés. Elle commande une armée de fantassins hautement disciplinés appelés les Immaculés, dont la conduite sans émotion renvoie au fantasme du Pentagone d'une guerre sans émotions, organisée autour des drones et d'autres armes « intelligentes ». Mais le vrai pouvoir de Daenerys provient de son monopole sur les dragons, bêtes qui représentent plus que leur apparence. Westeros n'a plus de dragons à feu ni d'argent ; ce n'est pas une coïncidence que Martin dénomme la monnaie du royaume « le dragon ». Tout cela implique que l'arrivée depuis l'Est de Daenerys résoudra les problèmes de liquidité qui s'annoncent pour l'hiver approchant : son feu financier s'oppose au gel descendant que Martin associe à la dette et au travail mort des Marcheurs blancs, qui menacent d'arriver en même temps que le froid paralysant.

- 12 Vu ainsi, l'ascension éventuelle de Daenerys au Trône de Fer fait penser au déplacement du pouvoir géopolitique anticipé par Giovanni Arrighi, où l'influence mondiale se transfère de New York, centre financier de l'Empire américain, à Beijing, qui (avec Tokyo) détient la plus grosse part de la dette américaine¹⁰. Écrivant dans la *London Review of Books*, John Lanchester affirme que *Game of Thrones* encourage les comparaisons avec le présent :

« [Dans Westeros] les saisons durent non pas des mois, mais des années, et leur durée n'est pas prévisible. Personne ne sait quand – pour reprendre la devise comminatoire des Stark – "l'hiver viendra". [...] Westeros ressemble à notre monde, où les temps durs sont arrivés, et personne ne sent à l'abri des conséquences, et personne ne sait combien de temps durera le gel. Notre gel est économique, quoique...¹¹ »

- 13 Cela nous rapproche fortement à Arrighi, qui prétend, en développant la thèse de Fernand Braudel, que le tournant financier d'une économie représente typiquement « un signe d'automne », et qu'on peut apercevoir dans son déclin les linéaments d'un « grand gel » à venir¹². Arrighi s'intéresse particulièrement au cas anormal des États-Unis au début du 21^e siècle. À la différence des puissances des époques antérieures fondées sur le commerce comme Gènes, Amsterdam et Londres, dont le tournant financier accompagna l'expansion capitaliste dans d'autres parties du monde, les États-Unis sont une puissance déclinante dont le tournant financier se caractérise par l'influx des monnaies étrangères, et par l'acceptation d'une dette massive. L'économie de Westeros relève d'une anomalie similaire, et on pourrait spéculer, s'appuyant sur Lanchester et sur Arrighi, que l'hiver imminent à Westeros représente le grand gel auquel doit faire face le monde anglo-américain, alors qu'il s'effondre sous le poids de sa dette, et alors que son influence géopolitique se déplace vers l'Est.
- 14 L'économie féodale dépeinte dans *Game of Thrones* est très loin du capitalisme du 21^e siècle. Mais il n'est pas surprenant qu'une série HBO se soit amenée à reconnaître l'impact des crises financières, celles ayant eu lieu et celles à venir. Un film produit par HBO, *Too Big to Fail* (2011), raconte l'effondrement de 2008 ; on s'attendrait qu'une chaîne qui veut stimuler la discussion pause-café chez les cadres fasse référence aux marchés en ébullition, et aux dettes montantes, même dans une fantaisie d'évasion. En même temps, comprendre l'importance actuelle du marquage au sein de l'industrie médiatique, c'est

comprendre également que les séries HBO veulent surtout déclencher des conversations sur HBO elle-même. Reconnaissons donc que, dans *Game of Thrones*, il est un autre niveau d'allégorie décrivant la lutte plutôt réussie de HBO pour devenir la marque préminente au sein de Time Warner, qui est criblée de dettes¹³.

- 15 Il est néanmoins difficile de reconnaître Time Warner en Westeros car, exception possible faite de Disney, les conglomérats ne se marquent pas de la même façon qu'ils marquent leurs chaînes, leurs studios, et leurs séries. Selon Simone Murray, alors que les entreprises médiatiques traitent des « propriétés médiatiques individuelles » comme des « entités composantes dans un exercice de gestion des marques », « tout conglomérat médiatique mondialisé » se perçoit moins comme « une marque connue de tous » que comme une « maison de marques »¹⁴. Pourtant, alors qu'en général les sociétés mères ne se marquent pas en fonction des marques qu'elles possèdent, les séries HBO récentes font précisément cela, afin de s'engager dans la compétition interne entre HBO et les autres entités de Time Warner. Celle qui gagne cette compétition, dirais-je, le fait moins en battant ses concurrents qu'en démontrant sa capacité à coordonner dans la durée les formes diverses de capital de marque produites.
- 16 Qu'est-ce que *Game of Thrones*, si ce n'est une série sur « une maison de marques », s'acheminant tant bien que mal vers une structure de management soutenable ? Pour reprendre Murray, « Time Warner est l'entreprise qui a embrassé le plus notablement la synergie, mais elle a une longue histoire d'opérer comme un assemblage hargneux de "baronnies querelleuses". Westeros aussi opère comme un assemblage factieux de baronnies querelleuses ». La dette définit l'histoire commune et la compétition au cœur de chaque royaume : Robert Baratheon fait accumuler des dettes massives en réimposant de l'ordre aux baronnies en guerre au sein du royaume, tout comme Steve Ross, président de Warner, qui a pris en charge la transformation tumultueuse aboutissant à la forme actuelle du conglomérat.
- 17 En janvier 2000, dans la plus grande fusion de l'histoire américaine, AOL a racheté Time Warner. Ross et ses homologues à AOL croyaient que le futur conglomérat pouvait contenir au sein de son corps toujours croissant les moyens de produire et de diffuser une large gamme de contenus transférables à de multiples plateformes ; la nouvelle entreprise était composée de studios de film et de télévision, d'éditeurs de livres et de magazines, de maisons de disques, de parcs d'attractions, d'équipes sportives, et de réseaux de câble et d'Internet. La logique était simple : pourquoi payer un autre conglomérat pour pouvoir exploiter dans les marchés secondaires des contenus (films ou séries télévisées, par exemple), ou pour accéder aux réseaux de diffusion (câble ou Internet), quand on pourrait transférer ses propres contenus d'une entité vers l'autre (de sa maison d'édition à son studio cinématographique, et puis à ses chaînes de télévision, par exemple), et ensuite les diffuser sur ses propres réseaux de câble ou d'Internet ? Au cœur de cette question se trouve une nouvelle compréhension de ce que produisent les entreprises médiatiques. Comme l'a écrit *The Economist* en 1998 : « Autrefois, l'industrie produisait des films, des programmes de télévision, des livres et de la musique. Maintenant, elle produit des marques.¹⁵ » Pendant les années 1990, la montée de la technologie numérique faisait baisser les frais de la transformation de contenus d'un support à l'autre. Étant donnés les coûts de production fixes élevés lorsqu'on produisait une seule propriété, et les coûts marginaux de plus en plus faibles lorsqu'on réadaptait cette propriété pour une gamme de plates-formes faisant partie d'une « franchise transmédiasique », les conglomérats ont

anticipé « les effets multiplicateurs » pour réaliser ce que Murray appelle « l'abstraction des contenus des contraintes d'un particulier format analogue »¹⁶.

- 18 L'industrie médiatique n'a pas totalement abandonné cette vision¹⁷. La fusion AOL-Time Warner s'est avérée désastreuse pour la cote du nouveau conglomérat, elle est venue à symboliser la bulle d'Internet. La fusion s'est finalisée trois mois avant le pic des actions Nasdaq en mars 2000, et a reflété le combat de la « nouvelle économie » pour réaliser des taux de plus en plus élevés d'érosion du capital (*burn rates*), à savoir la mesure de la vitesse avec laquelle une société commerciale peut dépenser de l'argent qu'elle n'a pas, accumulant sans vraiment profitant des formes équivoques de visibilité de la marque. Dans les années suivantes, les États-Unis ont vu une érosion massive de la richesse, et une accumulation également massive de la dette (la Chine a décuplé ses achats de titres américains entre 2000 et 2010), ainsi que l'ascendance continue d'outils et de stratégies financiers visant à générer des revenus face à une volatilité mondiale accrue, et plus généralement, le déclin automnal d'une « phase d'expansion matérielle » qui dépend, selon Arrighi, des formes traditionnelles de production marchande.
- 19 L'expansion de Time Warner pendant cette période a exigé l'accumulation massive de dette. Comme le dit le sociologue Scott W. Fitzgerald, la fusion en 1989 entre Time et Warner Brothers a laissé la nouvelle entité endettée à la hauteur de 11,8 milliards de dollars ; si la fusion a pu avoir lieu, ajoute-t-il, c'est parce qu'elle a échappé de justesse à de nouvelles régulations contre « des transactions à grand effet de levier » résultant en un taux de dette par rapport au capital à plus de 75 %¹⁸. Selon Fitzgerald, Time Warner assura le service de la dette pendant les années 1990, tout en continuant de croître, en se procurant des capitaux de façon douteuse : en imposant aux actionnaires un placement des droits d'achat de 2,76 milliards de dollars, ou en sollicitant l'investissement énorme de Toshiba, à qui on avait promis puis refusé un rôle de direction. La dette a atteint cependant un niveau stupéfiant après le rachat par AOL. Vers la fin de 2002, la dette de la nouvelle entité était environ 28 milliards de dollars ; ce, après une série de scandales sur des déclarations de revenus truquées chez AOL¹⁹.
- 20 Le service de la dette a impulsé des changements au sein de ce que Fitzgerald appelle « la forme organisationnelle du conglomérat médiatique ». Dit simplement, la dette a entraîné une moindre autonomie pour les dirigeants de Time Warner par rapport au marché des capitaux, auquel l'entreprise reste lourdement endettée. Alors que sa performance boursière a été décevante dans les années suivant la fusion avec AOL, des actionnaires « activistes » ont imposé de nouvelles contraintes à la direction, ce qui s'est traduit par un nouveau style de gestion. Ainsi, en 2008, alors que la cote a baissé de 39 %, le nouveau président Jeffrey Bewkes a proposé une nouvelle coalition d'investisseurs entre propriétaires et managers au cœur de Time Warner, dont la stratégie, rassurait-il, ne cherchait plus des « accords transformateurs » défendus par Ross, ni de synthèse visionnaire entre les diverses composantes. Pour Bewkes, il s'agissait plutôt de « faire de l'argent » à la manière approuvée par Wall Street, en surveillant étroitement les ratios cours/bénéfice, cours/bénéfice/croissance, et valeur/revenus globaux. « Nous voulons, et attendons des retours supérieurs dans le secteur médiatique pour nos investisseurs.²⁰ » Il eût pu ajouter que, comme un Lannister, un Bewkes rembourse toujours ses dettes.
- 21 Bewkes s'est fait connaître à Time Warner quand il fut président de HBO de 1995 à 2002, après une carrière de banquier marchand à Citibank. Il est tentant de proposer une analogie entre Jeffrey Bewkes et le monarque-banquier Tywin Lannister, chacun ayant saisi le pouvoir au grand royaume en apaisant les investisseurs et en prêchant la

prudence fiscale, et chacun visant à réduire la pompe coûteuse de son prédécesseur. On remarquerait même que le premier Lannister à accéder au trône après la mort de Baratheon se nomme « Joffrey ». Mais de telles lectures encourent le risque de pousser trop loin l'impulsion allégorique. La leçon plus pragmatique de *Game of Thrones* serait simplement que la quantité de dette importe plus que les qualités du leader appelé à la traiter.

- 22 Comme on va le voir, *The Newsroom* insiste sur les correspondances directes, contrairement aux allusions tentatives de *Game of Thrones*, dans son affirmation que HBO, et non les autres unités filiales, devrait s'octroyer les clés à la Maison des Marques de Time Warner. Ce n'est pas, cependant, un argument en faveur de l'hégémonie de HBO ; *The Newsroom* se comprend comme une instance du travail financier naissant qui produit cette hégémonie. Les analystes de l'industrie ont depuis longtemps remarqué la façon dont les studios de cinéma et les chaînes de télévision opèrent en tant qu'agents de financement. L'auteur et ancien manager chez Lucasfilm Jeff Ulin prétend que les studios et les chaînes sont « des investisseurs en capital-risque qui gèrent un portefeuille spécialisé » ; ils font des « paris éclairés » sur, et des « investissements initiaux » dans des projets qui promettent des « retours sur investissement stupéfiants ». Ulin se demande s'il fallait donc les classer « comme une forme spécialisée de capital-risque ou d'investissement privé qui finance une variété de projets, alimentés mais pas directement créés ou gérés »²¹. L'analyse de Fitzgerald nous est peut-être plus utile pour délinéer les conséquences de la dette que Time Warner doit à Wall Street. Si HBO opère comme agent de financement, elle le fait en vertu de sa capacité à réorganiser la dette en marques (comme *Game of Thrones* reconditionne la dette en épées). La dette de l'entreprise, dit Fitzgerald, mène à des changements dans sa « forme d'organisation ». Mais cette dette pourrait aussi nous mener à un sens nouveau de la « forme d'organisation » et de la fonction des marques créées par l'entreprise. Autrement dit, on lirait le contenu de ces marques, non simplement comme l'occasion de s'endetter (la raison pour laquelle Time Warner emprunte de l'argent), mais comme la forme particulière que les exigences commerciales donnent à la notion de dette.

La série comme stratégie de changement de marque

- 23 *The Newsroom* avait des prétentions d'influence ; selon le producteur Aaron Sorkin, la série voulait « déplacer le curseur » sur les grandes questions d'actualité²². À cet égard, le cinquième épisode de la première saison insiste sur les conséquences néfastes de l'abrogation (1999) par le président Clinton de la loi Glass-Steagall (1933), qui avait détaché les banques commerciales des banques d'investissement. Dans les jours suivant la diffusion, l'ancien président de Citigroup, Sanford Weill, surnommé « le roi du capital », et jusque-là champion de la consolidation bancaire, a déclaré que l'abrogation de la loi fut une erreur.
- 24 L'agence des relations publiques J. Roderick a demandé dans la foulée : « Est-ce que la série de HBO a influencé la déclaration de Sanford Weill ? » Le site web de l'agence a rapporté qu'alors que les législateurs avaient débattu la question de la réforme bancaire depuis un moment, il y a eu un pic quantitatif dans les mentions de la loi Glass-Steagall sur Twitter juste après la diffusion de l'épisode. « Et comme ça, a conclu le site, un débat national a commencé sur la question de la régulation et de la réforme des banques.²³ »

- 25 Mais pour qui travaille J. Roderick ? Est-ce qu'on paie l'agence pour la création du buzz autour de HBO ? On n'a pas besoin de répondre pour reconnaître que ce sont les sortes de questions évoquées dans *The Newsroom*. Le présentateur Will McAvoy (Jeff Daniels) froisse son employeur, le conglomérat Atlantis World Media (AWM), quand son émission s'attaque au réactionnaire Tea Party et aux frères Koch²⁴. Il est suspendu par la présidente d'AWM, Leona Lansing (Jane Fonda), qui a besoin du soutien des législateurs affiliés au Tea Party pour faire avancer les intérêts du conglomérat. Mais McAvoy a le soutien de l'intrépide Charlie Skinner (Sam Waterston), président de la filiale d'AWM, Atlantis Cable News (ACN), et les deux restent fermes. Peu après, McAvoy se retrouve attaqué par un journal de caniveau appartenant, pense-t-il, à la News Corp de Rupert Murdoch. Mais en fait le journal est la propriété d'AWM ; Lansing s'en sert pour préparer le licenciement de McAvoy. On ne peut comprendre l'industrie médiatique, insiste *The Newsroom*, sans savoir qui possède quoi. On est censé alors penser que la série a en ligne de mire une des autres filiales de la société mère, Time Warner²⁵. Le fictif AWN ressemble à CNN (Cable News Network) ; la référence à Atlantis dans son nom évoque Atlanta, le siège de CNN, et la présence de Jane Fonda évoque Ted Turner, son mari et fondateur de CNN. De façon plus fondamentale, *The Newsroom* insiste pour que le journal en *prime time* de CNN change d'image de marque (*rebrand*). McAvoy et Skinner rejettent le type de traitement consensuel que CNN a mis en place pendant les dix dernières années, où chaque côté a droit à la parole, en faveur d'une approche plus percutante et plus analytique.
- 26 Comprise ainsi, cette série entend influencer moins le public rassemblé devant l'écran le dimanche soir que les décideurs chez CNN, qui a rapidement confirmé cette influence. Le jour après la diffusion de la finale de la première saison, le présentateur Piers Morgan a dit au *Los Angeles Times* : « Il y a eu beaucoup de discussions en interne sur les questions de ton et de point de vue. On m'a donné davantage de licence pour exprimer mon opinion.²⁶ » On aurait tort, cependant, d'imaginer *The Newsroom* comme un appel de clairon pour que la rédaction donne à ses vedettes plus de liberté pour faire connaître leurs opinions personnelles. Plutôt, CNN a besoin de la patine d'indépendance de HBO afin d'orchestrer un changement d'image de marque. Ainsi, comme l'a rapporté *The New York Times*, le jour après la diffusion de cette finale, « dans un effort de synergie, Time Warner veut puiser dans l'une de ses chaînes de câble les plus fortes, HBO, pour aider à raviver l'une des plus faibles, CNN. » D'après *The New York Times*, Time Warner avait poussé CNN (qui venait de subir sa pire baisse d'audience en 20 ans) à « chercher des façons créatives pour intégrer les retransmissions sportives et les documentaires de HBO dans sa programmation.²⁷ »
- 27 On aurait pu trouver la preuve de ce désir de synergie entre HBO et CNN un mois plus tôt, après la diffusion du premier épisode de *The Newsroom*, lorsque Jim Walton a démissionné de la tête de CNN Worldwide, citant les taux d'audience médiocres et le besoin d'une nouvelle vision. Pendant des années, CNN perdait des parts d'audience, et ce n'était pas une surprise quand le président de Time Warner, Jeffrey Bewkes, a accepté la démission de Walton. Est-il alors possible que la série ait fonctionné, dans les coins obscurs du siège du conglomérat, comme un mémorandum entre filiales ? Est-ce que Bewkes a donné le feu vert au *Newsroom* comme une partie de la stratégie pour contraindre Walton à la démission, et pour obliger CNN de changer d'image ? À première vue, cela n'a aucun sens ; après tout, *The Newsroom* défend l'idée qu'une rédaction devrait maintenir son autonomie face à la pression managériale d'accroître ses taux d'audience.
- 28 Ce message-là nous aide à comprendre comment CNN imagine qu'elle fonctionne. « CNN est fière de son côté Église et État », m'a dit un cadre supérieur d'une chaîne

d'informations câblée qui travaillait autrefois pour CNN. Ma source a rajouté que Rick Davis, le directeur des Normes et des Pratiques chez CNN (et sur lequel le personnage de Skinner est fondé), ne permettrait jamais à un salarié de l'entreprise d'influencer le traitement d'un scénario. Cette source a même insisté que Bewkes ne s'impliquerait jamais dans les scénarios, et que la convergence remarquable entre *The Newsroom* et la démission de Walton s'expliquerait par la capacité d'Aaron Sorkin à « lire dans le marc du café ». Et pourtant, des fuites au *New York Times* ont rapporté que Richard Plepler, nommé patron de HBO par Bewkes en 2013, a joué un rôle important en conseillant Bewkes de changer l'image de marque de CNN²⁸. C'est le même Plepler qui a donné le feu vert au *Newsroom*, et qui a réitéré le mantra de l'entreprise : « Nous ne jugeons pas le succès sur la base de chiffres. Nous le jugeons sur la qualité, et nous croyons que les chiffres suivront.²⁹ » Il n'y a, bien entendu, aucune contradiction entre la préoccupation de Bewkes pour les taux d'audience, et son désir de changer l'image de CNN avec l'aide de HBO, dont l'engagement pour la qualité va à l'encontre de la mesure de valeur en termes d'audience. La « qualité » lourdement marquée de HBO est essentielle à sa propre performance à cet égard³⁰. Il n'y a pas de contradiction non plus pour Bewkes entre sa dépendance de Sorkin, et sa dépendance supposée de Roger Ailes, président fondateur de Fox News, et affiché à l'extrême droite. « On n'a personne qui possède une mission. On a besoin de notre propre Roger Ailes », a dit une source au sein de CNN en septembre 2012³¹. D'autres fuites ont rapporté que Bewkes avait déjeuné avec Ailes ; on se demandait si le cerveau derrière Fox News était en train de conseiller Bewkes sur le changement d'image de CNN.

- 29 Pourquoi pas ? La « mission » d'une entreprise est idéologiquement neutre. HBO importe à ce changement comme Fox News pourrait aussi y importer ; la « qualité » de l'une fonctionne de la même façon que la ferveur droitiste de l'autre. Fox fait de l'argent pour News Corp parce que, et non malgré le fait que sa programmation privilégie la pureté idéologique plutôt que la génération de revenus. De manière analogue, *The Newsroom* transforme le capital de marque de HBO (« la qualité ») en capital de marque de CNN (« l'intégrité »), en suggérant que les deux attributs soient nécessairement indifférents aux taux d'audience. Ainsi, Bewkes a affirmé, en annonçant le remplacement de Walton par Jeff Zucker en 2012, que ni HBO ni CNN n'avait un problème d'audience.

« Nous n'essayons pas de gagner la [bataille de la] soirée, car ce n'est pas comme ça qu'on fait de l'argent chez HBO, a-t-il dit. Ce n'est pas comme ça qu'on renforce la marque. [CNN et HBO] ont beaucoup de choses en commun. Est-ce qu'on a produit *Girls* pour avoir le meilleur taux d'audience ? Est-ce qu'on a produit *Les Soprano* ou *Game of Thrones* pour cela ? Non. [...] Pour certaines séries, on vise la niche, on vise l'identité-marque de la chaîne.³² »

- 30 Ce sont les mêmes arguments que ceux avancés par Jordan McDeere (Amanda Peet) dans une série de courte durée produite par Sorkin, *Studio 60 on the Sunset Strip* (NBC, 2006-07), qui raconte les coulisses d'un spectacle fictif³³. McDeere est la nouvelle présidente de National Broadcasting Service (NBS), calqué sur NBC, et elle explique aux journalistes comment elle entend gérer son *network*. « "La qualité" et les bénéfices ne sont pas contradictoires », dit-elle. A son avis, il vaudrait mieux investir dans des programmes de qualité que dans des programmes médiocres qui seraient rentables tout de suite ; la qualité attirera de bons téléspectateurs et sera plus rentable à long terme. McDeere veut « changer l'image de marque du *network* pour drainer des téléspectateurs haut de gamme ». Avec ce but à l'esprit, elle refuse de permettre la production d'une émission de télé-réalité certaine de réussir en faveur d'une série dramatique, *Nations*, au sujet de l'ONU. Elle convainc le créateur de *Nations* de ne pas la proposer à HBO, qui s'est montrée

enthousiaste. Dans un premier temps, le créateur est réticent : « C'est chez HBO que les gens s'attendent à une programmation cultivée ». McDeere entend changer cela, c'est pourquoi elle parle de HBO en termes positifs, et pourquoi elle rejette la télé-réalité, « la programmation inculte ».

- 31 McDeere veut que ses créatifs sachent qu'elle a l'intention de changer l'image de NBS pour la rapprocher de HBO. Par série interposée, NBC veut assurer les téléspectateurs que les engagements de McDeere sont les leurs, que NBC aussi tient à une télévision de qualité. C'est sur NBC qu'*À la maison blanche*, produite par Sorkin, fut diffusée pendant sept années à partir de 1999, contemporaine des *Soprano* sur HBO. Mais la « qualité » représentée par *À la maison blanche* (on peut aussi citer *Urgences*, *Seinfeld* et *Friends*) n'a jamais appartenu à NBC : c'est Warner qui a produit toutes ces séries, ainsi que *Studio 60*. Dans l'épisode 6 de cette dernière, l'un des personnages fait promener ses parents dans le studio fictif qui donne son nom à la série. NBS a racheté le bâtiment à Warner dans les années 1940, leur dit-il ; c'est grossièrement analogue au rachat par NBC des séries de Warner. Mais les *networks* n'achètent pas des programmes comme des bâtiments ; ils achètent seulement le droit de les diffuser, et les cofinancent avec les studios. Dans ce cas précis, NBC a payé pour le moyen de convertir la qualité Time Warner en qualité NBC. *Studio 60* fait plus que simplement trompeter les mérites de la programmation de HBO. En d'autres termes, la série convertit les attributs de la marque HBO en attributs de la marque NBC (après tout, il s'agit de la télévision hertzienne, et la série décrit un spectacle modelé sur *Saturday Night Live* diffusé sur NBC).
- 32 Peut-on quantifier cette conversion et cet échange ? Comment mesurer des caractéristiques inexprimables ou des valeurs intangibles avec des chiffres, afin de permettre un échange entre elles³⁴ ? Ces questions taraudent le directeur de NBS dans *Studio 60*, qui investit dans une start-up médiatique promettant de réduire l'écriture et la gestion des séries à des formules mathématiques, afin de libérer les *networks* de leur dépendance d'écrivains et de *showrunners*. (Ces mêmes questions sont présentes dans *Moneyball* (Sorkin, 2011), où le manager d'une équipe de baseball apprend à évaluer ses joueurs avec l'analyse sabremétrique promulguée par un gourou des statistiques). Tous les managers dans le secteur médiatique savent que la qualité vaut quelque chose. Une marque de qualité générera des revenus largement en excès du prix d'abonnement à la série de laquelle elle est dérivée : en guise d'exemple, les ventes futures de DVD, de vêtements, de livres, d'accords de licence (en 2006, HBO a vendu *Les Soprano* au *network* A&E pour 2,5 millions de dollars par épisode)³⁵. Mais ces chiffres ne nous disent pas ce que vaut la marque *Les Soprano* à HBO : combien d'abonnements suscités, combien de scénaristes talentueux drainés, ou combien de produits dérivés on peut encore espérer vendre, pas plus qu'elle ne peut nous dire ce que vaut HBO à Time Warner³⁶. En fait, il n'existe pas de métrique acceptée par tous pour déterminer la valeur en capital d'une marque particulière. David Aaker définit le capital de marque comme « un ensemble d'actifs et de passifs liés au nom et au symbole de la marque, qui ajoute ou qui soustrait de la valeur fournie par un produit ou un service à l'entreprise et/ou aux clients de l'entreprise »³⁷. L'agence de conseil Interbrand, par exemple, comprend la valeur d'une marque comme la valeur en capital de sa future possession. Elle calcule le capital de marque en identifiant « les bénéfices réels ; c'est-à-dire, les revenus et flux monétaires, présents et futurs, de la marque ; leurs garanties et leur prévisibilité, et donc la multiplicité (de bénéfices) ou le taux d'actualisation (par rapport aux flux monétaires), qui peuvent être appliqués avec confiance »³⁸.

- 33 Et pourtant, évaluer les bénéfices « réels » de la future possession n'est pas simple, même dans le meilleur des cas. Établir un rapport entre le présent et le futur de cette façon est spécialement difficile quand « la stabilité et la prévisibilité » en question dépendent d'une relation entre marques différentes. Tellement difficile, en fait, que les marchés du capital ont inventé une nouvelle gamme d'outils financiers sophistiqués afin de fixer le prix des relations complexes similaires. Ces outils s'appellent des « dérivées », et dans la prochaine partie j'affirmerai que *Studio 60* et *The Newsroom* fonctionnent comme des dérivées dans leur capacité à rationaliser et à stabiliser dans la durée des échanges entre les différentes mesures de la valeur, entre le capital de marque de HBO et de NBC d'un côté, et le capital de marque de HBO et de CNN de l'autre.

La série comme « méta-capital »

- 34 Les dérivées jouent un rôle important dans l'industrie du divertissement. Dans l'épisode 12 de *Studio 60*, McDeere apprend qu'un tournage en Roumanie de *Dracula* a été abandonné. La boîte de production n'avait plus les moyens de payer l'équipe et les acteurs (qui ont ensuite décampé avec les caméras), en raison de la dévaluation de la monnaie roumaine. Normalement, le genre de conglomérat pour lequel McDeere travaille aurait recours à des dérivées pour se préserver de toutes sortes de contingences similaires. Comme on peut le lire dans le bilan annuel de Time Warner de 2012 : « Time Warner se sert d'outils dérivés, principalement de contrats à terme, afin de gérer le risque associé à la volatilité des flux monétaires futurs dénommés en monnaies étrangères, et des changements dans la juste valeur résultant des mouvements dans le taux d'échange des monnaies étrangères.³⁹ » Les dérivées ainsi décrites stabilisent les taux d'échange dans la durée ; elles auraient permis à la boîte de production de McDeere d'installer des couvertures financières (*hedges*) contre la dévaluation du leu roumain. Ces couvertures n'impliqueraient pas l'achat et la vente du leu, mais plutôt l'achat et la vente des accords pour échanger le leu à des taux de conversion désignés en d'autres monnaies. « La caractéristique centrale et universelle des dérivées, affirment Dick Bryan et Michael Rafferty, est la capacité de ceux-ci à "démanteler" ou à "dégrouper" n'importe quel actif en ses attributs composants, et d'échanger ces attributs sans échanger l'actif lui-même.⁴⁰ »
- 35 Les marques se démantèlent et se dégroupent d'une manière comparable. Les 24 épisodes de *Studio 60* loués par NBC ne constituent pas en eux-mêmes la marque de la série ; ils constituent ce qu'on pourrait appeler les « sous-jacents dramatiques » de la marque. La marque *Studio 60* organise plutôt l'extraction des bénéfices du cadre d'engagement suscité par ces épisodes. Si on était fan de *Studio 60*, ce cadre pourrait être ses interactions avec d'autres gens, ou le sens qu'on donnerait à ces interactions. Comme le dit Adam Arvidsson, « la gestion des marques relève principalement de la gestion d'un processus de production qui est externe à l'organisation propriétaire de la marque. » Pour lui, les marques sont « des biens immobiliers virtuels » qui « subsume et approprie ce que les consommateurs font en pensant à la marque comme source de plus-value et de bénéfices ». Les marques sont le résultat de l'idée éclairante que « le contexte culturel de la consommation pourrait se programmer, se travailler et ensuite fonctionner comme un mécanisme pour l'abstraction de la valeur, comme une forme de capital immatériel.⁴¹ »
- 36 L'immatérialité même de ce capital laisse, cependant, ses mécanismes précis dans l'ombre. On pourrait comprendre les concaténations particulières de la « qualité » HBO

comme des couvertures atténuantes de risques, qui visent à stabiliser le processus de génération des revenus, nécessairement externe au *network*. Le modèle d'affaires de HBO, fondé sur des abonnements, est lui-même une forme de gestion des risques ; il offre des flux de revenus plus prévisibles que ceux associés aux recettes de billetterie générées par les films, ou aux revenus publicitaires générés par la télévision hertzienne ou par le câble de base. Mais en fin de compte, la valeur de HBO, son capital de marque, dépend des revenus générés en externe par sa supposée « qualité », que ce soit dans le salon d'un abonné, ou au sein de chaînes concurrentes comme NBC ou CNN. En conséquence, HBO doit pouvoir rationaliser sa capacité à acheter et à vendre une forme de capital non réductible à sa programmation, une forme de capital pour lequel il n'existe pas de mesure facile. Comme Bryan et Rafferty l'indiquent, les dérivées sont une forme de « méta-capital », qui « transforme la contestabilité de la valeur de base en marchandise échangeable [et] fournit ainsi un point de référence pour une valeur inconnaissable »⁴². On peut dire que le prestige de HBO fonctionne comme une forme de méta-capital (« qualité ») qui facilite le transfert du capital de marque à travers un étalage divers de produits dans la durée, au-dedans et au-delà des confins de HBO⁴³.

- 37 Savoir quand il faut exécuter ces transferts dans le cas de la télévision sérielle est notoirement difficile, car pour ce faire on doit savoir quand il faudra parier sur une marque par rapport à une autre. Cela ressemble sans doute au fait « d'acheter ou [de] vendre un pari sur un cheval au milieu de la course », pour reprendre l'expression de Ian Stewart. Ce langage renvoie à « l'équation Black-Scholes, invention des économistes Fischer Black et Myron Scholes, [qui] fournit une manière rationnelle de fixer le prix d'un contrat financier toujours en cours »⁴⁴. Stewart n'est pas le seul à noter la ressemblance entre les dérivées et les paris sur les courses de chevaux...ou sur les marques médiatiques. La seule saison de *Luck*, une série HBO sur le milieu des courses à chevaux, contient une longue conversation entre Chester « Ace » Bernstein (Dustin Hoffman) et un jeune banquier d'affaires spécialiste de dérivées municipales. « Les dérivées, dit Bernstein affichant son mépris, vous fabriquez des chiffres à partir de ce qu'ils sont censés représenter. Mais les valeurs, à part les chiffres, disparaissent dans les chiottes, et l'argent ne redevient rien d'autre que lui-même. » Bernstein entend limiter la manipulation (*spin*) et atténuer la production de merde par la stabilité que fournit la valeur esthétique ; c'est pourquoi il fait remarquer que, bien qu'intelligent et ambitieux, le banquier « n'a aucun sens du style »⁴⁵. Pour Bernstein, un beau cheval exemplifie une valeur certes immatérielle mais réelle, comme l'est sans doute une série de qualité pour ceux qui la produisent et la possèdent. Mais comme *Luck* le démontre amplement, on n'a pas besoin d'élever ou de posséder un cheval pour faire de l'argent aux courses.
- 38 Bernstein se plaindra que le banquier répond aux questions avec d'autres questions. Cela est comme l'équivalent rhétorique d'une dérivée ; une valeur incertaine est mise en relation avec une autre. On n'a pas besoin d'être propriétaire d'un cheval pour parier sur sa performance par rapport aux autres, de même qu'on n'a pas besoin d'être propriétaire d'un actif pour faire de l'argent sur le marché des dérivées. Bien entendu, s'agissant de dérivées, la course n'est jamais finie, car on parie en pleine course sur la performance d'un actif par rapport à un autre. Constatant cela, Bryan et Rafferty font remarquer que « c'est comme si la Bourse était "entrée" dans la dérivée elle-même : celle-ci est définie comme telle pour éponger spontanément les calculs du marché. » Je suggère que l'on comprenne la compétition entre chevaux dans *Luck* comme celle entre les maisons rivales dans *Game of Thrones*, ou celle entre créatures naturelles et surnaturelles dans *True Blood*,

comme un effort pour éponger et pour internaliser le genre de calcul marchand que doit faire HBO dans la gestion de son propre capital de marque par rapport à celui de ses concurrents, avec lesquels elle continue d'avoir des relations d'affaires.

- 39 Les séries HBO concurrencent les séries NBC, comme une écurie de chevaux contre une autre, mais HBO appartient à un conglomérat qui veut louer ses séries à d'autres *networks*. De même, bien que HBO fasse partie de la même société mère que CNN, elle est en concurrence avec CNN aussi. Fitzgerald affirme que « l'expansion des dérivées comme la plus grande composante du système financier mondial » a changé la perception de ce qui relève de l'interne et de l'externe dans les entreprises médiatiques. Du fait que les dérivées permettent aux marchés financiers d'évaluer la performance des entités par rapport à celles dans d'autres entreprises comparables, elles renforcent le déplacement « d'une combinaison intégrée d'actifs réels et des fonds perdus élevés [... vers] une conception plus "financière" dans laquelle la société anonyme est vue comme un "portefeuille" de sous-unités liquides, que la gestion centrale doit restructurer en permanence pour maximiser la cote boursière à chaque instant »⁴⁶. Victime de sa propre compulsion vers la liquidité extrême, le corps commercial se dissout. Depuis 2005, Time Warner a vendu AOL et ses équipes sportives, ainsi que ses filiales dans l'édition, la musique, et le câble. Pourtant, les deux divisions qui restent (Networks ; Film and Television Entertainment) sont criblées de dettes à la hauteur d'environ 20 milliards de dollars, et ont du mal à respecter les taux minimaux de remboursement (*hurdle rates*) établis par le secteur financier. Une telle pression accrue mène non seulement à plus de concurrence entre Time Warner et d'autres entreprises médiatiques, mais aussi, de façon plus importante, à la concurrence intensifiée entre les unités différentes qui composent des « centres de bénéfices », de plus en plus décentralisés. Comme l'explique Fitzgerald, ce n'est que depuis l'extrême financiarisation de l'industrie médiatique que des entreprises voient leurs composantes et les marques qu'elles produisent comme des concurrents dans une lutte à mort, chacune essayant de démontrer sa rentabilité supérieure, non simplement par rapport aux autres, mais aussi par rapport aux attentes de Wall Street.
- 40 Certaines séries HBO internalisent cette concurrence, et la gamme de calculs marchands qui l'affectent, pour faciliter la portabilité du capital de marque HBO à l'intérieur et à l'extérieur de Time Warner. Dans le même ordre d'idées se trouve mon affirmation que *The Newsroom* précipite l'échange entre la « qualité » de HBO et « l'intégrité » de CNN. Mais en plus de cela, *The Newsroom* fonctionne comme un contrat à terme, en ce qu'elle représente une conjecture sur la corrélation future de ces deux attributs de marque. De manière fondamentale, elle concerne la relation du présent au futur. Le premier épisode raconte des événements qui ont eu lieu quelque vingt-six mois avant sa diffusion, alors que le dernier épisode de la première saison raconte des événements datant d'environ treize mois auparavant. C'est-à-dire qu'au cours d'une saison de dix semaines, le cycle d'informations dans la série s'est accéléré par rapport au présent de sa diffusion. Cela veut dire aussi que le taux croissant d'accélération rapproche la série HBO de plus en plus au statut d'une émission de CNN. Au fur et à mesure que les nouvelles présentées dans la série se rapprochent du présent, la représentation de celles-ci s'approche du type d'émission en direct qui définit le programme d'information. Ce pontage temporel coordonne la relation entre actifs dans le présent pour mieux étendre cette coordination dans un futur incertain ; *The Newsroom* fonctionne comme une couverture financière qui

préserve contre les risques imprévus accompagnant la conversion du capital de marque HBO en capital de marque CNN.

- 41 Ce que John Caldwell appellerait « la réflexivité industrielle » de *The Newsroom* conçoit les conditions dans lesquelles HBO pourrait transférer son capital de marque à CNN⁴⁷, devançant de peu l'annonce de Time-Warner qu'elle allait essayer de créer des liens plus proches entre les deux *networks*. Vu rétrospectivement, *The Newsroom*, diffusée pendant la campagne présidentielle de 2012, devrait se comprendre comme un ballon d'essai pour tester l'applicabilité du libéralisme de HBO au centrisme de CNN⁴⁸. Que le personnage de McAvoy soit sympathisant autodéclaré du Parti républicain, ou que Sorkin ait exprimé le désir de rajouter des conservateurs à son équipe suggère la volonté de la série de s'ajuster en cours de route, et de recalculer les valeurs censées permettre l'échange au sein du conglomérat. Dans cette perspective, *The Newsroom* fonctionne comme une chambre de compensation pour l'échange des dérivées, comme un lieu qui transforme le risque managérial en une vision génératrice de bénéfices qui pourrait (ou pas) devenir la politique d'entreprise. En s'exprimant ainsi, on ne veut pas simplement dire que la série HBO cherche à anticiper et donc à absorber le risque des conséquences imprévues d'un changement d'image de marque de CNN. On veut plutôt dire que la série fonctionne comme une arène contrôlée, un marché donc, dans lequel les formes contestées du pouvoir d'agir négocient les contingences futures dans le processus de découverte de leur valeur d'échange⁴⁹.
- 42 Cela dit, il est actuellement impossible de reconnaître la valeur des marques dans les bilans commerciaux aux États-Unis, et notoirement difficile pour les entreprises médiatiques de déterminer la valeur en argent relative de leurs marques, qui ne se réalise que lorsque celles-ci sont vendues⁵⁰. Mais il est assez facile de comprendre comment cette obscurité pourrait être valable en elle-même (de même qu'il est facile de comprendre pourquoi Time Warner préférerait que ce soit Aaron Sorkin, et non Jeffrey Bewkes, qui formule des idées sur le fonctionnement à venir de CNN). Si personne à Time Warner ne peut fixer avec justesse le prix de HBO, alors personne à l'extérieur de HBO ne devrait lui donner des leçons de gestion. De même, alors qu'il y aurait un sens de transférer du capital de marque HBO à CNN, la nature même de ce capital va à l'encontre de la responsabilité fiscale imposée aux échelons supérieurs de la direction dans le sillage de la financiarisation. Comprise ainsi, la valeur occulte accordée par le prestige accumulé restituée aux managers l'autonomie qu'ils ont par ailleurs perdue aux actionnaires et aux investisseurs, en même temps que cette valeur singe la fonction des dérivées financières essentielles au processus général de la financiarisation. Des séries comme *The Newsroom* peuvent en toute plausibilité prétendre créer des formes de valeur invisibles dans les bilans, et donner ainsi aux managers la marge de manœuvre fondatrice affichée ostensiblement par l'industrie médiatique : la liberté de soutenir tel ou tel projet sans avoir à tenir compte de son utilité fiscale immédiate. Cela dit, la valeur qui peut être produite par des séries « de qualité » comme *The Newsroom* se comprend de manière remarquablement précise. C'est pourquoi il est logique de voir ces séries comme étant à la fois la négation de la financiarisation, et la continuation de cette dernière par d'autres moyens.

NOTES

1. Philip Pullman, *The Golden Compass*, Laurel Leaf, New York, 2006, p. 78.
2. Tim Appelo, « Secrets behind *Game of Thrones*' opening credits », *Hollywood Reporter*, 19 avril 2011, <http://hollywoodreporter.com/race/secrets-game-thrones-opening-credits-179656>.
3. Voir John Michael Greer, *The New Encyclopedia of the Occult*, Llewellyn Publications, St. Paul, 2003, p. 438.
4. John Thornton Caldwell, *Production Culture : Industrial Reflexivity and Cultural Practice in Film and Television*, Duke University Press, Durham, 2008, p. 234.
5. *Ibid.*, p. 235, 251.
6. Alan Ball, « Save Yourself », *True Blood*, saison 5, épisode 12, diffusé le 26 août 2012.
7. Dick Bryan et Michael Rafferty, *Capitalism with Derivatives : A Political Economy of Financial Derivatives*, Palgrave Macmillan, New York, 2006, p. 155.
8. Voir aussi l'émission parodique *Game of Desks*, produite par Jimmy Fallon, qui transpose la série HBO en un concours guerrier entre présentateurs de soir, chacun représentant un *network*, une société de production ou un conglomérat.
9. Walter Hickey, « 9 Political Lessons from HBO's Hit Show *Game of Thrones* », *Business Insider*, 7 avril 2013, en ligne ; voir également Matthew Yglesias, « Economics of Ice & Fire II : The Lannisters' Subprime Lending », *Slate*, 18 avril 2013, en ligne. Il existe d'innombrables posts en ligne sur le lien entre la série et l'économie contemporaine : l'un, par un manager des couvertures financières, dresse la liste des leçons à en tirer par des entrepreneurs ; un autre post demande aux traders de Wall Street de débattre la proposition « La finance est comme *Game of Thrones* ». On dirait que, pris ensemble, ces posts représentent un petit triomphe capitaliste. Confirmant la *doxa* économique depuis les confins d'une fantaisie féodale, ils suggèrent la difficulté même d'imaginer un temps non organisé par les diktats de la finance. Voir Adam Hausman, « 6 Lessons for Entrepreneurs Courtesy *Game of Thrones*, posté 12 juin 2013, <http://capitalistcreations.com/6-lessons-for-entrepreneurs-courtesy-game-of-thrones/> ; WallStreetOasis.com, « Finance is like *Game of Thrones* », post de « Broheimist », 10 juin 2013, <http://www.wallstreetoasis.com/forums/finance-is-like-game-of-thrones>.
10. Giovanni Arrighi, *Adam Smith à Pékin : les promesses de la voie chinoise*, Max Milo, 2009 (édition en anglais, 2007).
11. John Lanchester, « When Did You Get Hooked? », *London Review of Books*, 35, no. 7 (avril 2013), p. 20-22, <http://www.lrb.co.uk/v.35/n07/john-lanchester/when-did-you-get-hooked>.
12. Giovanni Arrighi, *The Long Twentieth Century : Money, Power and the Origins of Our Times*, Verso, London, 1994 ; voir aussi Fernand Braudel, *Civilisation matérielle : Économie et Capitalisme, XV et XVIIIes siècles, tome III, Le Temps du monde*, Armand Colin, 1979.
13. Pour des lectures allégoriques puissantes des productions Time Warner antérieures, voir Jerome Christensen, *America's Corporate Art : The Studio Authorship of Hollywood Motion Pictures, 1929-2001*, Stanford University Press, 2011.
14. Simone Murray, « Brand Loyalties : Rethinking Content Within Global Corporate Media », *Media, Culture & Society*, 27, no. 3, mai 2005, p. 424.
15. « A Brand New Strategy », *The Economist*, 19 nov. 1998, <http://www.economist.com/node/176615>. Comme l'explique Simone Murray : « Au cœur du phénomène contemporain du marquage médiatique se trouve l'abstraction des contenus d'un format particulier analogue : toute marque des médias qui réussit à gagner la loyauté des consommateurs peut être traduite

dans d'autres formats pour créer un tas de produits corrélés, qui peuvent alors former un agrégat fonctionnant à accroître encore la conscience de la marque » (Murray, *art. cit.*, p. 417).

16. Murray, *art. cit.*, p. 417.

17. *Ibid.*, p. 428.

18. Scott W. Fitzgerald, *Corporations and Cultural Industries*, Lexington Books, New York, 2012, p. 202, 205.

19. *Ibid.*, p. 205, 206, 208.

20. *Ibid.*, p. 208.

21. Jeff Ulin, *The Business of Media Distribution : Monetizing Film, TV, and Video Content*, Focal Press, New York, 2010, p. 1, 107.

22. Les attentes étaient grandes pour *The Newsroom*, dont le premier épisode fut diffusé le 24 juin 2012. À *la Maison-Blanche* (Aaron Sorkin) et *Les Soprano* (David Chase) ont débuté en 1999 pour durer sept années, les deux gagnant de nombreux prix et accolades. À en juger par le nombre de séries de qualité produites dans son image, *Les Soprano* ont changé le cours de la télévision. Mais il n'y a pas de doute qu'à *la Maison blanche* a exercé plus d'influence à Washington, son idéalisation des années Clinton y laissant un legs durable. Comme l'a écrit Juli Weiner dans « West-Wing Babies », (*Vanity Fair*, avril 2012, en ligne) : « Ça fait presque six ans depuis la finale d'*à la Maison-Blanche*, et plus de 12 ans depuis que la série de Sorkin a parlé en marchant (*walked and talked*) le mercredi soir sur NBC ; et pourtant on pourrait avoir l'impression que la série dure toujours, vu le cours qu'elle continue à avoir à Washington. »

23. Brian Erni, « Did HBO drama influence Sanford Weill's Glass-Steagall proclamation ? », *J. Roderick Inc. Public Relations*, 26 juillet 2012 (en ligne).

24. Charles et David Koch, directeurs de Koch Industries (produits pétroliers), deuxième plus grande entreprise privée aux États-Unis (115 milliards de dollars de recettes en 2013). À travers leur fondation, les frères Koch sont de grands donateurs au Tea Party et à d'autres causes ultraconservatrices (NdT).

25. Par moments, AWM ressemble fortement à la NewsCorp du magnat de presse Rupert Murdoch. *The Newsroom* implique AWM dans des activités de piratage téléphonique similaires à celles commises peu avant par *News of the World* ; comme NewsCorp, AWM est gérée par un tandem parent-enfant. AWM évoque une Time Warner qui n'a pas encore investi dans des parcs d'attractions, des équipes sportives, des chaînes de câble et des maisons d'édition.

26. Scott Collins, « Is CNN Looking for its Own Game Change ? », *Los Angeles Times*, 26 août 2012 (en ligne).

27. Amy Chozick, « CNN Looks to a Boost from HBO Shows », *Media Decoder, New York Times*, 26 août 2012 (en ligne).

28. Claire Atkinson, « CNN Crisis Call : Time Warner Eyes Big Guns to Revive Network », *New York Post*, 25 sept. 2012 (en ligne).

29. Daniel Freiberg, « Press Tour '11 Live-Blog : HBO Executive Session, Richard Plepler and Michael Lombardo Meet with the Press », *HitFix*, 28 juillet 2011. Libérée de la contrainte de vendre ses programmes aux annonceurs, HBO empaquète ses « tubes » avec son offre plus ésotérique, et attribue le tout à des « relations de marchandises de premier ordre ». Voir Mark C. Rogers, Michael Epstein et Jimmie Reeves, « The Sopranos as HBO Brand Equity : The Art of Commerce in the Age of Digital Reproduction », in David Lavery (dir), *This Thing of Ours : Investigating The Sopranos*, New York, 2002, p. 46.

30. Pour un exemple antérieur du discours sur « la qualité » concernant la télévision, voir Jane Feuer, Paul Kerr, Tise Vahimagi (dirs), *MTM : "Quality Television"*, BFI, London, 1985. Pour une discussion de comment HBO a revendiqué « la qualité » comme sa propriété exclusive, voir Janet McCabe et Kim Akiss (dirs), *Quality TV : Contemporary Television and Beyond*, IB Tauris, New York, 2007.

31. Atkinson, *art. cit.*

32. Jeff Bercovici, « Time Warner's Bewkes on Zucker Report and How CNN is Like HBO », *Forbes*, 28 nov. 2012, en ligne.
33. Disponible en coffret DVD, Burbank, 2007. Désormais cité dans le texte par saison et par numéro d'épisode.
34. Pour une réponse plutôt sociologique à cette question, voir Lucien Karpik, *L'Économie des singularités*, Gallimard, 2007.
35. Ulin, *op. cit.*
36. Pour reprendre Simone Murray : « Les directeurs dans le secteur des médias sont souvent incertains quant à la pratique du marquage ; au courant de la doctrine en vigueur qui affirme que les marques de prestige constituent l'un des meilleurs actifs d'une entreprise, ils ne savent pas néanmoins quels aspects de leur marque sont mieux à même d'impulser l'adoption chez les consommateurs ». Murray, *art. cit.*, p. 422.
37. David Aaker, *Managing Brand Equity : Capitalising on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, 1991, p. 15.
38. Tom Blackett, *Trademarks*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 1998, p. 91-2.
39. Time Warner Inc., *Annual Report*, 2012, p. 80.
40. Bryan et Rafferty, *op. cit.*, p. 52.
41. Adam Arvidsson, *Brands : Meaning and Value in Media Culture*, Psychology Press, New York, 2006, p. 7, 65.
42. Bryan et Rafferty, *op. cit.*, p. 13, 37.
43. Chris Anderson (rédacteur en chef du magazine *Wired*, 2001-12) demande : « Comment un conglomérat tel General Electric soude-t-il ses filiales ? » Il cite Jerry Useem, écrivant dans *Forbes* : « Dans la plupart des cas, un conglomérat génère des retours en effectuant des opérations d'achat et de vente entre ses filiales, c'est un fonds commun de placement géant. » Mais Anderson ne poursuit pas l'argument implicite : les conglomérats médiatiques soudent leurs filiales non seulement en faisant cela, mais aussi en coordonnant les valeurs immatérielles distinctes produites par leurs filiales, comme le fonds commun le fait pour des capitaux individuels. Voir Chris Anderson, « Creating the Twenty-first Century Television Network : NBC in the Age of Media Conglomerates », in Michelle Hilmes (dir), *NBC : America's Network*, University of California Press, Berkeley, 2007, p. 280.
44. Ian Stewart, « The Mathematical Equation that caused the Banks to Crash », *The Guardian*, 11 février 2012, en ligne. Je remercie Joshua Clover de m'avoir attiré l'attention à cette référence.
45. *Luck : The Complete First Season* (David Milch), DVD, Burbank, 2012.
46. Fitzgerald, *op. cit.*, p. 43.
47. La « réflexivité industrielle » désigne le souci d'anatomiser non seulement le genre de travail essentiel à la création des informations d'un côté, ou des contenus dramatiques de l'autre, mais toute la gamme de pratiques d'entreprise par lesquelles les entreprises médiatiques génèrent des revenus.
48. Termes à comprendre par rapport à l'échiquier politique américain, où le « libéralisme » a été historiquement positionné à gauche (un peu social-démocrate, et surtout « progressiste » pour les questions de mœurs (NdT).
49. Fictionnalisée à travers la circularité (qui se confirme elle-même) de la métaphysique des marques, *The Newsroom* est en même temps une couverture contre le transfert des capitaux, et une instance de celui-ci. La série tâte le terrain, et précipite une issue commerciale particulière, en vertu de l'avoir décrite d'une manière qui a résonné avec les téléspectateurs. En toute plausibilité, on dirait que la série devient une forme de capital associé aux dérivées, en ayant calibré les relations temporelles toujours changeantes entre formes de valeur au-delà de ceux-ci.
50. Voir Olifunmilayo B. Arewa, « Measuring and Representing the Knowledge Economy », *Buffalo Law Review*, mai 2006.

INDEX

Mots-clés : séries télévisées, Game of Thrones, HBO, production, capitalisme