

Comment identifier et évaluer des ressources partagées par plusieurs organisations ? Le cas des débats de l'industrie française du film (2012-2014)

Viard Alexandre,

I3-CRG

Alexandre.viard@polytechnique.edu

Paris, Thomas,

GREG-HEC, CNRS

Thomas.paris@polytechnique.edu

Résumé :

Comment organiser une réflexion autour d'un ensemble de ressources partagées au niveau sectoriel ? Afin de contribuer à cette réflexion, nous proposons d'étudier la manière dont se sont structurés différents débats dans l'industrie du cinéma français entre 2012 et 2014. Pour construire cette étude de cas, nous avons établi une base de données de prises de parole dans la presse de diverses parties prenantes de l'industrie. En utilisant comme cadre théorique l'approche cognitive de la stratégie, et en particulier les notions de catégorisations, de rôle et de rationalités, nous explorons différents types d'arguments mobilisés dans ces débats. Nous mettons en avant le rôle des facteurs de dissonance dans les schémas d'interprétation, les arguments utilisés pour remettre en cause ces schémas et les systèmes d'évaluation en place, ainsi que les arguments visant à créer une discussion quant aux systèmes d'évaluation pertinents pour ces ressources.

Mots-clés : Approche cognitive de la stratégie, catégorisation, schémas d'interprétation, évaluation des ressources, industrie du film

Comment identifier et évaluer des ressources partagées par plusieurs organisations ? Le cas des débats de l'industrie française du film (2012-2014)

INTRODUCTION

Le système de soutien et de financement public du cinéma français, fondé en 1946 au travers de la création du CNC (le Centre National du Cinéma et de l'image animée), a permis à l'industrie du cinéma français de prospérer et de survivre quand d'autres industries du cinéma européennes ont connues des périodes de crises destructrices. En effet, malgré des périodes difficiles, le cinéma français continue à afficher une part de marché au box office national qui est supérieure à celle des autres industries du cinéma dans leur pays d'origine en Europe. Sous l'impulsion des pouvoirs publics en charge du système de soutien et de la réglementation et des différentes parties prenantes de l'industrie, ce système a pu s'adapter depuis sa création. Cette adaptation s'est faite au gré des évolutions technologiques (comme l'apparition de nouveaux supports de diffusion) et l'intégration de nouveaux arrivants, au fur et à mesure de leur apparition. Créé dans l'optique de protéger l'industrie nationale contre l'hégémonie du cinéma hollywoodien, ce système de soutien et de réglementation s'est constitué dès le départ en intégrant les parties prenantes de l'industrie au processus de régulation (Demil & Leca, 2003). Ce système de soutien organisé par le CNC joue un rôle structurant dans l'architecture des marchés (Fligstein & Calder, 2015) cinématographique et audiovisuel français et représente une source de valeur indéniable pour la plupart des entreprises du secteur. Il permet de réguler certaines relations à la fois au niveau national et international. C'est le cas du système d'obligations d'investissement dans la production indépendante pour les chaînes de télévision au niveau national.

Or, l'adéquation de ce système de financement à son environnement est aujourd'hui questionnée. Il est aisé de peindre une image radieuse du cinéma français : les entrées au box office national sont parmi les plus hautes des 30 dernières années (autour 200 millions d'entrées par an aujourd'hui contre 100 millions d'entrées en 1992). La part de marché des films français tourne autour de 30% à 40% (le cinéma national y est plus représenté que dans la plupart des pays du monde, à l'exception d'autres pays avec des cinémas nationaux forts, tels que la Corée, l'Inde et la Chine), et environ 300 films sont produits annuellement.

Cependant, l'arrivée des NTIC impacte la filière, et si les effets ne sont pas encore tous connus, la bonne santé du secteur peut être remise en cause. Les chaînes de valeur traditionnelles de l'industrie se reconfigurent et de nouveaux rôles apparaissent (Eliashberg & al. 2006, Benghozi & Paris, 2007 ; Benghozi, 2008). Il y a débat d'une part sur l'évaluation de la situation dans laquelle se trouvent les acteurs du secteur, et d'autre part sur la manière d'adapter le système de soutien et la régulation qui l'encadre pour arriver à faire survivre ces ressources partagées par l'ensemble des acteurs du secteur (le système de financement, le bassin de talents). *Partant d'une approche cognitive et collective de la stratégie (Laroche & Nioche, 2015), nous nous intéressons à la question de la valorisation, de l'évaluation de ce système au niveau collectif. Nous posons donc la question suivante. Comment les acteurs discutent-ils de ces ressources au niveau sectoriel et de leur évolution ?*

Un élément caractéristique des années 2012 – 2014 est sans conteste la multiplication des débats et des prises de parole portant sur l'évolution du système de financement et de régulation du cinéma français dans la presse spécialisée et générale. L'exemple le plus criant de cette période est la tribune « *Les acteurs français sont trop payés* », publiée dans le Monde en 2012. Suite à de nombreuses prises de paroles dans la presse, un ensemble de travaux et de séminaires, « *les Assises pour la diversité du cinéma* » ont été organisées par le CNC et le ministère de la Culture, intégrant une grande partie des acteurs du secteur à la réflexion. A ce jour, ces « *assises* » se poursuivent encore. Les discussions autour de l'état du système de soutien et de l'organisation du secteur du cinéma sont vives et prennent des formes diverses. La construction de ces débats par voie de presse nous semble essentielle pour comprendre comment les acteurs du secteur participent au processus de régulation organisé par le CNC et discutent de l'architecture de marché. D'une part, pour identifier les actions stratégiques effectuées par certains acteurs et leur interprétation par les parties prenantes au travers de leur parole dans la presse. D'autre part, pour identifier les modèles cognitifs, les schémas d'interprétation (Negro et al., 2010) et les positions des différents acteurs.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

L'approche cognitive de la stratégie s'intéresse notamment à la manière dont les acteurs évaluent, catégorisent les ressources à leur disposition (Laroche & Nioche, 2015). Nous nous

concentrons ici sur 2 thèmes en particulier : l'aspect collectif de cette approche, et le rôle potentiel de la presse dans la prise de décision.

1.1. L'APPROCHE COGNITIVE ET COLLECTIVE DE LA STRATEGIE

Les acteurs identifient leurs rivaux pour prendre des décisions et orienter leur stratégie (Porac & Thomas, 1990). Le courant de recherche se développant à partir de ce travail séminal a permis d'établir l'importance de l'approche cognitive en tant que facteur déterminant et légitime dans la prise de décision stratégique (Kaplan, 2011). Les apports fondamentaux de ces travaux se concentrent sur les processus de catégorisation menés par les acteurs, qui leur permettent d'organiser l'espace compétitif dans lequel ils se trouvent (Porac et al., 1989).

Nous pouvons aller plus loin que l'identification des rivaux pour comprendre l'étendue des modèles cognitifs utilisés par les acteurs pour prendre des décisions. La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) met en avant l'importance pour une organisation à limiter sa dépendance à d'autres organisations et créer des dépendances chez les autres. Ce mécanisme repose sur la capacité des acteurs à comprendre le rôle que peut jouer une ressource sous-évaluée à un moment donné, et pourquoi les organisations en place la sous-estiment (Ferraro & Gurses, 2009). Centrés autour du concept de catégories, les travaux autour du processus de catégorisation insistent sur l'aspect collectif de la définition des catégories et du sens qui leur est associé (Hannan et al. 2007).

L'aspect collectif de l'approche cognitive en stratégie a notamment été développé en s'intéressant aux phénomènes stratégiques à l'intérieur des organisations. La littérature sur les capacités et les routines explique leur origine au travers d'un processus collectif de développement de croyances portant sur ce que veulent les acteurs et les types d'activités qui devraient être menés dans l'organisation (Eggers et al., 2013). Ces routines et les cadres cognitifs qui leur sont liées sont également co-construites, dans le sens où l'interprétation propre à chaque décideur (et son action) viendra impacter l'évolution de ces routine (Rerup & Feldman, 2011) et donc des capacités qui les composent (voire Glynn, 2000, pour une étude portant sur l'interprétation variée des ressources qui composent une organisation).

Nous proposons ici de regarder l'aspect collectif de l'identification et de l'évaluation des ressources au niveau d'une industrie. Nous souhaitons donc regarder comment des acteurs appartenant à différents niveaux d'une filière et appartenant à différentes organisations vont

échanger autour de ces sujets. Le deuxième aspect que nous souhaitons soulever ici est en lien avec la notion d'échange inter-organisationnel, et concerne le rôle de la presse dans les analyses cognitives des sciences de gestion.

1.2. LE RÔLE DE LA PRESSE

Les acteurs utilisent notamment la presse et les médias pour identifier leurs rivaux et concurrents (Anand & Peterson, 2000). Certains travaux montrent que ce ne sont pas particulièrement les communiqués de presse qui sont parcourus par les décideurs, mais plutôt les positions en termes de prix et de volume publiées dans la presse (Kennedy, 2008). L'appréhension collective de catégories de produits est donc en partie façonnée par les types de données qui sont publiées par les journalistes. Ils joueraient donc un rôle structurant dans l'industrie. Le rôle des médiateurs, tels que les analystes et critiques professionnels est également mis en avant dans leur rôle d'interprétation d'actions stratégiques prises sur le marché (Zuckerman, 1999 ; Hirsch, 1972).

Dépasant l'aspect cognitif purement concurrentiel du rôle de la presse, il est possible de voir le rôle d'influenceur des critiques professionnels dans la structuration institutionnelle d'un marché. Ce phénomène a été étudié dans le cadre du changement de la cuisine traditionnelle à la nouvelle cuisine (Rao & al., 2003). La presse et les médias peuvent également jouer un rôle de traduction des conflits identitaires et stratégiques internes à l'entreprise pour le reste de la société. Cette perception des enjeux internes par des audiences externes et leurs retours viendront à leur tour nourrir les activités de réflexion des acteurs (Glynn, 2000).

Partant de l'approche cognitive de la stratégie, de la question de l'évaluation de ce système au niveau collectif, nous posons la question suivante. Comment les acteurs discutent-ils de ces ressources au niveau sectoriel ? Etudier les débats parcourant l'industrie et leurs incarnations dans différents articles de presse nous semble pertinent pour répondre à cette question.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. COLLECTTE DE DONNÉES

Nous avons identifié les documents initiaux de certains débats (exemple : « *les acteurs français sont trop payés* »), à partir desquels nous avons cherché l'ensemble des documents liés. La création d'un fil d'actualité sur les sources de documents nous a permis de récupérer les documents afférents au long de la période de collecte. Nous avons également établi des

mots clefs utilisés dans les engins de recherche afin d'élargir le nombre de documents recueillis (e.g. « Maraval », « Maraval Gate », « Les acteurs français sont trop payés », « Salaires » + « Cinéma », « Assise » + « Cinéma », ...). Ces mots clefs ont été élaborés à mesure que de nouveaux débats étaient identifiés, prenaient forme et étaient relayés dans la presse. Enfin, nous avons parcouru de manière systématique deux des journaux spécialisés les plus répandus du domaine (« *Ecran Total* » et « *Le Film Français* »), de 2012 à 2014. Ces documents ont été utiles pour recueillir plus de prises de paroles, et pour constituer une chronologie des évènements sur la période.

2.2. CARACTÉRISTIQUES DE LA BASE DE DONNÉES

Nous avons rassemblé 132 textes, couvrant les publications entre le 17/01/2012 et le 16/10/2014. 2 types de documents ont été collectés : les prises de paroles d'acteurs du secteur exprimant leur point de vue sur un sujet (interviews, tribunes, essai, lettres ouvertes) et les articles récapitulant les prises de paroles, les évènements importants sur la période. Cette seconde source d'articles provient essentiellement du journal spécialisé « *Le Film Français* ».

2.3. TYPES D'ACTEURS PRÉSENTS DANS LA BASE DE DONNÉES

Tableau 1 : types d'acteurs présents dans la base de données

CATÉGORIES D'ACTEURS PRÉSENTS DANS LA BASE	NOMBRE DE TEXTES
Auteurs/artistes (acteur, agent, scénaristes, réalisateur, techniciens)	38
Diffuseur (TV, Internet, exploitants, édition vidéo) et Majors	6
Infrastructure	3
Représentants d'institutions publiques, experts	25
Journalistes, critiques	10
Producteurs, distributeur, financiers	50
Total (Plusieurs acteurs peuvent intervenir dans le même texte)	132

Comme le tableau l'indique, cette base de données ne peut être considérée comme représentative de l'industrie. Les catégories d'acteurs sont variées, et les volontés de prises de parole dans la presse sont très différentes selon les acteurs (nous avons par exemple 2 acteurs intervenant dans la télévision). Le traitement de cette base doit donc refléter la spécificité du médium (qui prend la parole dans la presse, et pourquoi).

2.4. CHOIX DE LA PÉRIODE

Le début de la période de collecte de données correspond à l'année du débat le plus important de la période en termes de données collectées et d'impact sur l'industrie, celui de l'affaire Maraval. La fin de la période correspond à l'institutionnalisation d'une partie des réflexions de long terme sur l'adaptation du système de financement, avec la poursuite des « Assises pour la diversité du cinéma ». L'intérêt de regarder les prises de parole dans la presse pour ce débat diminue donc. L'année 2014 correspond également à de nombreux changements dans l'industrie, reflétant une partie des craintes et des sujets de débats des dernières années. L'arrivée de Netflix sur le territoire français, et l'arrêt de l'activité de production d'un acteur traditionnellement intégré, MK2, en sont des exemples.

2.5. CHOIX DU MATÉRIAU COLLECTÉ

Une limite de la base de données réside dans son caractère parcellaire quant aux échanges qui ont lieu dans l'industrie. D'autres canaux de communication sont ouverts aux acteurs, par exemple les observatoires thématiques organisés par le CNC. Les prises de parole recensées ici ne peuvent donc prétendre ni représenter exhaustivement les positions détaillées de chaque type d'acteur ni être un outil d'observation direct des débats. Cependant, nous considérons que les prises de paroles reflètent une importance particulière pour les acteurs : ils ont du passer outre les canaux traditionnels de discussion pour faire valoir leurs arguments et leurs points de vue auprès de leur pairs et du grand public. Nous considérons donc que l'étude de ces prises de parole nous permet de faire état du débat et de comprendre sur quels arguments sont basés les évaluations de différentes ressources par les parties prenantes de l'industrie.

2.6. ANALYSE DE DONNÉES

Nous avons traité l'ensemble des articles de presse en menant une analyse d'attention flottante (Dumez, 2013). Au travers de l'immersion dans le matériau, l'intérêt cette méthode réside notamment dans l'élaboration de pistes et axes d'analyse différents de ceux issus d'une analyse systématique. A l'issue de ce processus, nous avons tiré des axes de réflexion orientant le traitement du matériau. Le premier est la séparation en différents débats (niveau d'analyse), et la focalisation de la recherche (unité d'analyse, Lecocq, 2012) sur les types d'arguments mobilisés. Ce dernier axe est basé sur 2 éléments ayant attiré notre attention : la

réflexion sur les catégories pertinentes et l'utilisation d'arguments récurrents, dont la forme ne change que peu entre les prises de paroles.

Nous avons poursuivi l'analyse en sérialisant le matériau (Dumez, 2013). Pour chaque débat, nous avons construit une chronologie relatant les évènements marquants (voire annexe 1) et nous en avons écrit une description. Nous avons également relevé l'ensemble des arguments développés par les acteurs ayant pris la parole. Le but de cette étape est de présenter à un niveau de détail suffisant les débats et leurs enjeux pour les parties prenantes de l'industrie.

Dans l'optique de regrouper les arguments en un nombre de catégories limité, nous avons procédé à une étape proche du processus de codage axial (Gioia et al., 2013), en regroupant et en labellisant les arguments recensés. Cette étape nous permet d'établir une structure de données (« *Data structure* ») (Gioia et al., 2013) afin de montrer au lecteur comment les chercheurs sont passés du matériau brut à la construction de catégories et de thèmes retenus pour analyser le matériau d'un point de vue théorique (voire annexe 2). Une fois ces catégories construites, nous les avons regroupées en 3 thèmes caractérisant les arguments à différentes phases de débat (arguments utilisés pour justifier le déclenchement d'un débat, arguments utilisés pour remettre en cause les systèmes d'évaluation et les schémas d'interprétation et arguments utilisés pour créer la discussion).

3. RÉSULTATS

3.1 MONOGRAPHIE SUR LES DÉBATS

Il convient de noter que les débats ne sont pas exclusifs, et certains des arguments explicités dans un des débats se retrouve dans un autre. L'ensemble des débats permet cependant de peindre une image complète des sujets opposant et divisant la profession. Nous les détaillons et présentons les principaux enjeux qui les animent.

3.1.1. La convention collective

Le cinéma faisait partie du nombre réduit de secteurs sans convention collective étendue à l'ensemble de l'industrie. Depuis plusieurs années, une grande partie des acteurs du secteur, notamment au travers des organismes professionnels, ont souhaité la mise en place d'une telle convention. Il est important de noter que les oppositions relevées entre acteurs ou groupements d'acteurs au sein de l'industrie ne suivent pas une démarcation fixe entre

employés/techniciens (i.e. bénéficiaires de la convention) et employeurs/producteurs ou réalisateurs.

La première mention qui est faite du projet de convention dans notre base de données vient de l'accord signé le 19/01/2012 par un nombre limité d'organismes (dont 4 sociétés intégrées verticalement : Gaumont, Pathé, UGC & MK2, ne représentant qu'un volume faible de la production française). La négociation a ensuite été relancée. En effet, faute d'un nouvel accord, cette version de la convention serait étendue en Juillet 2013, avant d'être mise en place en Octobre 2013. Suite à son rejet par un nombre important d'organisations, un autre projet est rédigé par la CFDT et plusieurs associations de producteurs.

Les acteurs du secteur ont saisi le Conseil d'Etat en Juillet 2013, menant à une mission de médiation, et à la commande d'un rapport d'étape (le rapport Haddas-Lebel). Le conseil d'Etat a suspendu l'extension prévue au 1^{er} Octobre de la convention, permettant aux négociations de continuer. Une version de la convention est signée par l'ensemble des organisations syndicales (sauf la CFDT) et des associations de producteurs, lors de négociations organisées par le CNC en Octobre 2013. Cette version de la convention prévoit notamment l'exclusion des films à un budget inférieur à 1,22M€, qui doivent passer devant une commission paritaire dérogatoire pour décider des tarifs à appliquer. Cette commission ne fonctionne pas sans heurt, puisque certains représentants syndicaux refusant d'y siéger « *Nous y avons constaté de nombreux dysfonctionnements et manquements au règlement intérieur que nous vous avons signalés* ». Lié à la signature de la convention, une promesse du CNC est également faite d'augmenter le Crédit d'impôt cinéma.

Les arguments avancés dans ce débat sont de plusieurs ordres.

- La question de l'impact sur le budget des films & le type de films qui en souffriraient

La crainte majeure d'une partie de l'industrie était que le surcoût engendré par la mise en place d'un minimum de rémunération vienne détruire une partie de l'économie des films français à petits budgets. En effet, si c'est dans cette tranche qu'historiquement des efforts de rémunération sont demandés aux techniciens, c'est aussi cette partie de la création qui permet le renouvellement des talents et le développement de projets artistiques risqués. La définition des films devant bénéficier d'une exemption ne coule cependant pas de source. La prise en compte unique du budget cache un ensemble de facteurs « *Près de 60% des films se font actuellement avec un budget inférieur à 4 M€.* Si l'on ajoute à cela la part des films "du

milieu" qui sont sous-financés, on voit aisément le nombre effarant de films où l'on demande aux techniciens "de faire des efforts", et aux réalisateurs de réduire leurs ambitions » (lettre ouverte de cinéastes en Avril 2013). La création d'une typologie de films satisfaisante est donc au centre de ce débat *« Nous voulons une convention qui prenne en compte la spécificité des films les plus fragiles - moins d'1 M€, mais aussi celle du cinéma d'auteur au sens le plus large »* (Collectif de réalisateurs reçus à l'Elysée). Le rapport d'étape Haddas-Lebel a notamment permis de quantifier le débat (*« Synthèse et réflexions autour du rapport d'étape du médiateur de la négociation collective dans la production cinématographique »*, tribune d'un économiste dans La Lettre AFC), précisant l'impact sur différentes catégories de budget. Le nombre de films potentiellement touché fait débat. Pour les défenseurs de la convention signée en 2012, l'argument du nombre de films rendus impossibles est une pure manipulation *« On lit un peu partout que l'extension de cette convention nuirait à la production de 40 films, voire 50 et même parfois 70 films, les plus fragiles. À ces mots, tout le monde signe la pétition ! »* (tribune commune ADDOC & 25 Images).

- La valeur morale du choix d'adhérer à la convention : les techniciens et leurs carrières

Le statut et le respect du travail des techniciens sont questionnés. Est-il possible de construire une carrière dans ce métier, si l'on ne rémunère pas l'expertise et l'ancienneté ? Il est reconnu qu'un premier film peut être difficile à financer, et qu'il est normal que l'ensemble des parties prenantes du tournage fassent des efforts *« Il y a toujours des films très difficiles à faire et un grand nombre de techniciens sont tout autant investis et passionnés que les réalisateurs dans la réussite des tournages »* (technicien, entretien issu de La Lettre de l'AFC). Mais il est également difficile d'envisager une véritable carrière.

Inversement, adhérer à la convention collective, c'est accepter qu'un certain type de projets ne se fassent plus, malgré le fait qu'ils soient portés par des auteurs qui, au nom d'une volonté de création, acceptent de mettre au second rang les aspects économiques de leur travail *« Sachez qu'avec cette Convention [Note : celle de l'accord du 19/01/12], jamais je ne serais devenue cinéaste. Encore aujourd'hui après dix films, j'ai du mal à financer mes films. »* (Lettre ouverte d'une réalisatrice aux ministres de la Culture et du Travail).

- Lien avec l'évolution du système de financement et de soutien français

Enfin, un argument avancé est celui de la place de la rémunération des techniciens dans le cadre plus global de l'évolution du système de financement et de soutien « *Si les producteurs se sentent étranglés par le système de financement du cinéma français, alors luttons ensemble pour réclamer une meilleure répartition des financements. Mais cessons de faire de la rémunération des réalisateurs et techniciens la seule variable d'ajustement pour garantir la diversité du cinéma français !* » (prise de parole d'associations de producteurs).

3.1.2. Le tarif à 4€

Suite à la décision d'exploitants de mettre en place un tarif à 4€ pour les moins de 14 ans, des acteurs du secteur intéressés aux recettes en salles ont critiqué l'aspect unilatéral de la décision et la répartition induite des ressources. Ce débat pose la question de la répartition des recettes entre divers ayants droits, traditionnellement les producteurs et distributeurs. Ceux-ci se rémunèrent via un pourcentage sur les couloirs de recettes en salle, une fois que les exploitants ont pu rémunéré leurs frais et que certains acteurs prioritaires ont remboursé leur investissement. Les producteurs comptent sur ces recettes pour dégager une plus value, rémunérer des partenaires ou se rémunérer eux même si leurs frais de production ont été mis en participation à la production du film. Quant aux distributeurs, ils comptent sur ces recettes pour recouvrir leurs investissements en promotion et frais d'édition, leurs avances à la production et toucher leur prime. Le montant et la répartition des recettes issues de la salle (et d'autres plateformes de diffusion) sont essentiels pour ces acteurs. Suite à la mise en place de ce tarif, certains acteurs ont appelé à une réflexion collective autour de la question de l'exploitation et de la distribution afin d'en analyser l'économie associée.

Voici les arguments utilisés ici :

- La négation de l'importance des relations producteurs – distributeurs - exploitants

Le caractère unilatéral de la décision reflète pour certains acteurs une dévalorisation de leur travail et de leurs compétences. C'est traditionnellement le travail du distributeur de « vendre » le film, étant en charge de sa promotion et de sa vente aux salles de cinéma « *Il est ahurissant que les salles puissent décider unilatéralement de la valeur marchande de nos films* » (Communiqué ARP). C'est même la vision de long terme des exploitants qui est questionnée, qui ne prend pas en compte l'impact structurant de leur décision pour les

principaux intéressés "Cette opération unilatérale de la FNCF fait peser un risque important sur la viabilité financière des longs métrages d'animation français [...] et pourrait, à court terme, amener les distributeurs français à réduire très sensiblement leurs investissements face au changement de modèle économique", (Communiqué Syndical).

- L'impact en termes de consommation d'un tel tarif.

La mise en place d'un tarif à 4€ repose sur l'idée que la demande est suffisamment élastique pour engendrer des revenus supplémentaires pour compenser la réduction mécanique des revenus. Or les moins de 14 ans représentent une part importante des revenus pour certains acteurs « *le long métrage d'animation est tout particulièrement concerné par l'opération mise en place par le FNCF puisqu'il représente 10 à 19 millions d'entrées réalisées dans les salles françaises pour les moins de 14 ans* » (Communiqué Syndical). Pour les ayants droits, le risque est multiple. D'une part il y a le risque qu'une baisse de tarif ne conduise pas les moins de 14 ans à consommer plus de films en salle de cinéma « *Nous avons eu 19% de moins de 14 ans [pour Captain America 2]. Le même ratio que sur Thor 2, sorti six mois avant. Il n'y a donc pas eu d'augmentation des entrées sur cette tranche d'âge. En revanche, il y a une destruction de valeur puisque ces mêmes spectateurs paient moins cher* » (Distributeur international de Disney. Entretien dans Le Film Français). D'autre part, même si les recettes augmentent, cette augmentation n'est pas garantie de compenser la baisse unitaire de revenu. Au delà de l'impact économique, certains acteurs questionnent la pertinence d'une étude d'impact sur la consommation, une démarche qui reviendrait à accepter une vision consumériste du cinéma « *Limiter la question du jeune public en salles à la question de la tarification serait limiter le cinéma à un simple produit de consommation ajustable à la notion de pouvoir d'achat. Ce n'est pas la conception que nous voulons défendre*" (Communiqué de l'ARP).

- Le désintérêt pour les revenus issus de l'exploitation des œuvres audiovisuelles au profit des recettes annexes,

Rendue possible par une baisse de TVA sur les places de cinéma, l'enjeu du tarif à 4€ n'est pas le même pour les exploitants de cinéma, puisque ceux-ci profitent également de la vente de produits annexes à celle de l'expérience cinématographique (confiserie, merchandising) pour compenser la perte de revenu unitaire « *Pour être sensible à la question du pouvoir d'achat*

des familles, nous aurions pu réfléchir à une réduction de 50% des prix du pop-corn, confiseries, ou autres sandwiches FNCF qui font considérer nos films par certains comme des produits d'appel pour la vente de ces produits dans les salles » (Communiqué ARP).

3.1.3. Les expérimentations sur la chronologie des médias

Notamment médiatisées en France au travers du lancement du film d'Abel Ferrara « *Welcome To New York* » en VàD, les expérimentations sur la chronologie des médias remontent à 2012. La chronologie des médias est un pilier du système de diffusion et de financement des œuvres cinématographiques et audiovisuelles en France. Cet accord interbranche fixe pour chaque médium de diffusion (salle, télévision gratuite ou payante, VàD à l'acte ou abonnement, DVD et Blu-ray) une fenêtre temporelle exclusive. Ce dispositif permet à chaque acteur de disposer du film sans que sa disponibilité sur d'autres plateformes de visionnage ne vienne en cannibaliser les revenus. La chronologie des médias permet ainsi d'éviter une concurrence frontale entre les différents diffuseurs en leur garantissant une exploitation exclusive.

L'adaptation de la chronologie des médias est régulièrement évoquée par les acteurs du secteur, notamment suite aux rapports de René Bonnell (« *Le financement de la production et de la distribution cinématographique à l'heure du numérique* ») et Pierre Lescure (« *Acte II de l'exception culturelle : Contributions aux politiques culturelles à l'ère numérique* »). L'arrivée de nouveaux acteurs remet régulièrement en cause ce principe, puisque ces opérateurs étrangers ne suivent pas nécessairement les mêmes règles en termes de diffusion.

Nous avons relevés les arguments suivants.

- La protection du système et du statu quo

La chronologie des médias est vue comme un rempart face à l'arrivée d'acteurs nouveaux, son évolution est donc discutée difficilement. « *Ça s'améliore quand même un peu. Au début, il y avait 800 carabines braquées sur toi quand tu en parlais, maintenant il n'y en a plus que 400 et le débat est aujourd'hui autorisé* » (Réalisateur, entretien SoFilm). Le risque est de détruire l'ensemble du système de financement français, malgré la volonté de le ne changer qu'à la marge, en ouvrant la porte à d'autres modifications. « *C'est vrai que beaucoup ont peur, ils ont toujours le même argument : « Attention tu vas ouvrir la boîte de Pandore ! Le loup va entrer dans la bergerie, on va perdre notre super système de financement ! »* » (Réalisateur, entretien SoFilm). Pour les acteurs souhaitant faire évoluer cet accord, c'est le

caractère irrationnel de cette position qui est critiquée ici « *L'expérimentation, comme son nom l'indique, est un outil de réflexion. Et c'est la réflexion qui doit nous amener à des prises de position. Plus que la religion, fut-elle animée de bonnes intentions* » (Communiqué ARP).

- L'inadaptation de l'outil au contexte actuel de l'industrie

Si ce type d'accord existe ailleurs (notamment aux Etats-Unis), son caractère rigide et compliqué en France rend, pour certaines parties prenantes, son application à la lettre inadaptée aux changements à l'œuvre dans l'industrie. Pour les consommateurs, il est difficile de savoir pourquoi une œuvre apparaît et disparaît d'une plateforme de diffusion. Ce système empêche également les films ayant peu de chance d'être rentables en salles d'être exploités en même temps sur d'autres supports, dans le cas où peu ou pas de salles de cinéma projettent le film sur un territoire donné. « *Pourquoi vous m'interdisez de montrer mon film en VàD au bout d'un mois et de profiter ainsi de ma campagne de promotion qui m'a coûté la peau des fesses, alors que vous, de votre côté, vous n'êtes pas capables de garder le film sur vos écrans et faire fonctionner le bouche à oreille?* » (Distributeur, entretien SoFilm).

3.1.4. L'affaire Maraval

Ce débat est issu de la tribune d'un distributeur Français publiée dans « le Monde » à la fin de l'année 2012, et intitulée « *Les acteurs français sont trop payés* ». En réaction aux commentaires sur l'exil fiscal de G. Depardieu, Vincent Maraval soutient que les problèmes du cinéma français sont plus graves et systémiques. Nous avons enregistré plus de 30 réponses à ce texte, diverses personnalités y répondant plus ou moins directement (« *Non, Vincent Maraval, je ne suis pas un parvenu du cinéma* », Réalisateur), le texte de V. Maraval s'appuyant notamment sur des exemples de personnalités du cinéma français.

Au delà de la question de la rémunération des acteurs, cet article a engendré une discussion plus générale sur l'état du système de financement et de son adaptation « *Le débat est lancé et tant mieux. Le système du cinéma français, sans doute l'un des meilleurs du monde, le plus vertueux et mutualiste, se doit d'être en permanence réinventé, critiqué, pour pouvoir le rester* » (Communiqué ARP). Cette tribune a donc poussé les acteurs du secteur à réagir sur ce sujet « *Je ne connais pas une seule personne de mon entourage professionnel qui n'ait pas lu avec un intérêt très particulier le pavé que Vincent Maraval a jeté dans la mare du cinéma français* » (Productrice, tribune Huffington Post). Suite à ce « *pavé dans la marre* », le CNC

et le ministère de la Culture ont organisé les « *Assises pour la diversité du cinéma* », un ensemble de groupes de travail et de rapports destinés à faire des propositions pour améliorer le système de soutien et de financement à l'ère numérique.

Les arguments mobilisés dans ce débat sont les suivants.

- Le caractère inflationniste du système de financement obligatoire

La thèse avancée par V. Maraval est la suivante. Les talents de niveau A de l'industrie s'accaparent une rente possible grâce au système de financement organisé par le CNC, au travers du système de soutien et des obligations d'achat des chaînes de télévision. Un système inflationniste se met en place, dans la mesure où les chaînes de télévision, devant investir un pourcentage de chiffre d'affaire dans la production cinéma, concentrent leurs investissements sur des films et des stars capables de réunir des audiences sur leur médium. Ce système engendre des films à budget très élevés et à faible rentabilité en salle (car le surplus de recettes en salles engendré par le « star power » est souvent approprié par la rémunération des vedettes), le tout en partie financé par de l'argent public. Certaines réponses à ce texte précisent que les problèmes dénoncés par Maraval ne touchent qu'une partie des talents « *En fait, cette catégorie particulière de films ne représente en aucun cas la majorité de la production française de par leur budget plus de deux à quatre fois supérieur à la moyenne du budget des films français* » (Producteur, tribune Huffington Post). En réaction à ce texte, la plupart des acteurs réfléchissent cependant à l'amélioration du système plutôt qu'à sa critique pure « *Je ne comprends pas les critiques contre un texte qui dit simplement: « notre système est le meilleur, préservons le de quelques abus néfastes à tous »* » (Communiqué ARP), ou encore « *redonnons ainsi à notre système unique et envié sa vertu en éliminant ses vices* » (Distributeur, tribune dans Le Monde).

- La comparaison à d'autres systèmes de financement dans d'autres pays

Dans la tribune d'origine, l'accent est mis sur la comparaison entre les salaires obtenus par des talents français en France et à l'étranger, ainsi que les salaires obtenus par des talents étrangers. Ces comparaisons permettent de montrer l'importance, même relative, de ces rémunérations « *Pourquoi, par exemple, Vincent Cassel tourne-t-il dans Black Swan (226 millions d'euros de recettes monde) pour 226 000 euros et dans Mesrine (22,6 millions d'euros de recettes monde) pour 1,5 million d'euros ? Dix fois moins de recettes, cinq fois*

plus de salaire, telle est l'économie du cinéma français » (Distributeur, tribune dans Le Monde). Pour d'autres, on ne peut pas comparer des systèmes de financement aussi différents contextuellement que ceux des Etats-Unis et de la France, « *Non, on ne peut pas comparer les rémunérations d'un acteur français et celle d'un acteur américain, car ces deux économies du cinéma sont radicalement différentes, évoluant dans des environnements réglementaires spécifiques, et le partage des recettes ne correspond pas à la même logique financière* » (ancien dirigeant de Chaîne de télévision, tribune dans Le Monde).

- La caractérisation des financements encadrés comme financements publics

Certains voient le financement encadré obligatoire des chaînes de télévision et du compte de soutien du CNC comme l' « *argent du cinéma* » : « *Après la tribune de Vincent Maraval, une fausse idée s'est répandue. Non, ce ne sont pas nos impôts qui financent essentiellement le cinéma – un peu par le crédit d'impôt –, ce sont des taxes affectées sur les billets. Ce sont ceux qui consomment du cinéma qui financent le cinéma* » (Producteur, entretien Nouvel Obs). D'autres opposent à cette vision le fait qu'à partir du moment où l'argent utilisé est encadré ou prélevé à partir d'une taxe, un contrôle plus strict des dépenses s'impose. Les arguments développés ici visent donc à réorienter le débat sur ces aspects constructifs, et écarter ce qui semble infondé ou juste symptomatique « *Fausse vérité et vrais enjeux du cinéma français* » (Communiqué du président du CNC de l'époque).

3.1.5. L'adaptation du système de financement

Ce débat existe en toile de fond de la plupart des événements et des controverses relevées sur la période. Suite à l'affaire Maraval, ce débat s'est cristallisé en 2012 au travers des « *Assises pour la diversité du cinéma* », le rapport de R. Bonnell l'accompagnant, le rapport Lescure sur les politiques culturelles à l'ère numérique et les expérimentations sur la chronologie des médias. L'arrivée de nouveaux acteurs sur la période, comme Netflix en septembre 2014, et les choix faits par les acteurs traditionnels, avec notamment l'arrêt de l'activité de production chez MK2, ont poussé les acteurs à s'interroger sur l'évolution du secteur « *D'ailleurs, MK2 a arrêté cette activité dans l'indifférence générale. Les groupes, TF1, UGC, Gaumont, Pathé, ne font plus de distribution indépendante. Ils lancent des projets sur lesquels ils ont une grosse part du négatif, ils sont devenus producteurs, de manière légitime d'ailleurs* » (Distributeur, entretien le Film Français). La question posée ici réside dans l'adéquation du

système de financement à son contexte, à la fois dans ses principes fondateurs (tout acteur qui diffuse de l'image animée doit participer à son financement, l'aspect redistributif des sommes collectées au travers du système) et leur adaptation à l'ère du numérique. Beaucoup de tribunes posent clairement cette question : « *Notre système de soutien doit redevenir conquérant* » Producteur, tribune dans Libération, « *le cinéma français doit repenser son modèle économique* » Financier, tribune dans Les Echos, ou encore « *L'économie du cinéma français entrave la diversité de la création* », tribune de réalisateurs dans Le Monde.

Deux axes d'arguments sont développés ici.

- La question de l'état de l'industrie du cinéma (économie et art)

Les arguments visent à évaluer l'industrie du cinéma d'un point de vue économique et artistique. L'aspect économique du débat porte sur la pertinence des chiffres absolus et relatifs en termes industriels du cinéma : nombre de films et d'entrées en salles, résultats sur diverses plateformes de diffusion, que l'on peut décliner en termes de genres, budgets, nationalités... « *Et pourtant, rendez-vous compte ! Sur le top 10 des films d'une économie qui en concerne 220, un seul est rentable !* » (Distributeur, tribune dans Le Monde). L'impact en termes de PIB et d'emplois nationaux est également souligné pour permettre des comparaisons avec d'autres secteurs.

L'évaluation de la qualité artistique de la production cinématographique se fait au travers de listes (nombre de récompenses, talents soutenus et financés, exemples), pour justifier de la qualité ou la pauvreté artistique du cinéma en France « *A-t-on oublié l'année 2011, le succès de The Artist et son Oscar à Hollywood?* » (Ancien dirigeant de Chaîne de télévision, tribune dans Le Monde). L'enjeu est ici de définir la santé de l'industrie, et déterminer s'il faut faire évoluer le système de soutien et de financement de l'industrie.

- L'explication des rôles traditionnels des différents acteurs

Plusieurs regroupements d'acteurs se sont formés afin de développer une parole unie, notamment lors de tribunes. Leurs prises de paroles permettent de préciser leur rôle dans le secteur, le danger qui pèse sur leur activité, et le rôle qu'ils attendent que d'autres acteurs du secteur joue « *Pour sortir en salles, il faut un distributeur. Normalement, il paye une avance sur l'argent qu'il va gagner en salles quand le film sortira. Mais ça ne se fait plus trop* » (Lettre ouverte d'un collectif de producteurs dans Le Monde). Les prises de parole dans la

presse sont l'occasion pour les acteurs de reprocher la déviance d'un acteur par rapport à son rôle traditionnel. C'est le cas de la télévision « *Nous souhaitons que la télévision joue son rôle d'accompagnateur* », (entretien de producteurs/distributeurs dans le Film Français), et de différents partenaires dans le financement de petits films « *Les premiers films ou les films d'auteurs indépendants sont fabriqués avec moins de 2 millions d'euros [...]. L'an dernier, sur 172 films produits, il y en a eu 50. Le cinéma de recherche affiche une belle santé. A Cannes l'année dernière, 6 films sur les 18 films français entraient dans cette catégorie. Comment arrive-t-on à trouver 2 millions pour un PFAI-2 ? Voici la réponse* » (Lettre ouverte d'un collectifs de producteurs dans Le Monde). Le rôle supposé de chacun des partenaires est par la suite précisé, en montrant à quel point il est difficile de financer ce type de films.

3.2. CATÉGORIES D'ARGUMENTS

Nous précisons ici les catégories d'arguments issues du travail de codage axial.

3.2.1. Questionner/mobiliser des analyses partagés au niveau de l'industrie

Les acteurs mobilisent des schémas d'interprétation partagés au niveau de l'industrie, des « *industry recipes* » (définies comme des « *systèmes de croyance partagés, définis comme évidents* ») (Hadida & Paris, 2014) afin de justifier le statu quo, l'architecture actuelle du marché et le fonctionnement du système de financement (« *C'est vrai que beaucoup ont peur, ils ont toujours le même argument : « Attention tu vas ouvrir la boîte de Pandore ! »* » Distributeur, entretien So Film). Les acteurs souhaitant l'évolution des schémas d'interprétation tentent alors de questionner ces analyses partagées en montrant leur inadaptation à la situation actuelle ou leur caractère irrationnel (« *Et c'est la réflexion qui doit nous amener à des prises de position. Plus que la religion, fut-elle animée de bonnes intentions* » Prise de Parole ARP).

3.2.2. Définir des catégories comme base de discussion

Afin d'évaluer le statut des ressources débattues, les acteurs mettent en place un processus de catégorisation, cherchant à établir une base de discussion. C'est le rôle médiateur de catégories qui est ici mis en avant (Porac, 1995). La question des catégories de films est soulevée : comment partitionne-t-on le nombre et le type de films produits de manière à représenter les spécificités de l'industrie (« *c'est quoi le cinéma du milieu ? Je n'ai jamais*

su », Producteur, Entretien So Film). Dans le cadre de la convention collective, la catégorie à définir absolument est celle de « films fragiles », dont l'existence est menacée par la convention.

3.2.3. Préciser ce qui est hors catégories, ce qui ne peut être évalué automatiquement

Derrière le processus catégorisation précédemment évoqué, l'enjeu peut résider, pour certains acteurs, dans la construction d'une catégorie dont les caractéristiques sont nécessairement imprécises (« fuzzy category ») (Negro et al., 2010) ou dans la mise en avant de ce qui ne peut être catégorisé, sous peine de mettre en place un système d'évaluation illégitime. La création de la commission dérogatoire liée à la convention collective existe justement pour gérer la catégorie de « films fragiles », dont la seule caractéristique déterminante est d'avoir un budget inférieur à 1,22m d'euros. Le principe derrière la création de cette catégorie est de retrouver la gestion au cas par cas qui faisait office de système d'évaluation avant la mise en place de la convention. Un 2nd cas correspond au refus d'évaluer l'impact du tarif à 4€ pour les moins de 14 ans. Cela reviendrait, pour certains acteurs, à adapter un système d'évaluation du cinéma purement consumériste. On retrouve ici une question fondamentale liée aux industries de prototype (Lampel & al. 2000) : comment construire des catégories valides alors que chaque film est censé être le fruit d'un processus de création et de distribution unique ?

3.2.4. Valoriser, et/ou définir le rôle des acteurs dans le réseau de valeur

La pensée en termes de catégories permet d'organiser les relations sur le marché (Negro & al., 2010). Les acteurs se réfèrent à des catégories pour définir les relations qu'ils souhaitent entretenir avec ces acteurs et les attentes liées à ces relations, elles permettent donc définir des rôles sur le marché (Baker & Faulkner, 1991). Les acteurs souhaitant porter le débat décrivent la dissonance qu'ils perçoivent entre les attentes liées à certaines catégories d'acteurs et leurs comportements effectifs (« *il est ahurissant que les exploitants cherchent à définir unilatéralement la valeur de nos films* », Communiqué ARP, « *nous voudrions que la télévision joue son rôle d'accompagnateur* » entretien de producteurs/distributeurs dans le Film Français). Cependant, dans la mesure où certains de ces acteurs sont en situation d'avantage architectural (les télévisions restent le 1^{er} financier du cinéma et le débouché historique avec la salle), cette dissonance ne se traduit pas par un désinvestissement de la relation entre « audiences » et « candidats » (Philips & Zuckerman, 2001).

3.2.5. Recentrer / élargir les débats

Dans l'optique de venir tempérer la portée d'un argument ou de recentrer le débat, certains acteurs en réajustent le point focal. Les arguments précédemment avancés comme étant au centre du débat ne sont en réalité que des éléments isolés ou les symptômes d'un problème plus profond (« *Si les producteurs se sentent étranglés par le système de financement du cinéma français, alors luttons ensemble pour réclamer une meilleure répartition des financements* » prise de parole d'associations de producteurs en rapport avec la convention collective). Cette remise en cause de l'échelle du débat peut déboucher sur une réflexion plus profonde des schémas de pensée et des systèmes d'évaluation en place dans l'industrie. La création des Assises pour la diversité du cinéma, suite à l'affaire Maraval, en représente un cas parlant.

3.2.6. Questionner ou valider la rationalité économique, artistique ou morale des choix effectués

Il est possible de proposer différents systèmes d'évaluation des ressources, parfois en compétition (Glynn, 2000), pour analyser une même situation. Les acteurs du secteur mobilisent ici de manière complémentaire des outils d'évaluations issus de rationalités différentes (économique, artistique) (Benghozi, 1989). Nous sommes ici à l'opposé d'une vision de l'évaluation basée sur des logiques clairement séparées entre logiques commerciales et artistiques (Jourdan, 2012). Les acteurs mobilisent les 2 logiques dans leur évaluation, l'une et l'autre se renforçant (« *A-t-on oublié l'année 2011, le succès de *The Artist* et son Oscar à Hollywood? Peut-on passer sous silence le succès d'*Intouchables* et de *Bienvenue chez les Ch'tis*, grandes réussites commerciales nationales et internationales ?*» Ancien Cadre dirigeant télévisuel, entretien dans *Le Monde*). L'utilisation de plusieurs logiques permet également de nuancer le propos (« *On ne peut d'ailleurs pas comparer un film comme *Populaire aux franchises* que sont *Astérix* ou *La Vérité si je mens*. *Le premier coûte cher non pas à cause du salaire de ses comédiens, mais parce qu'il s'agit d'une reconstitution de qualité. Les deux autres illustrent ce qui précède. *Populaire* est un film, au contraire de son propos, tout à l'honneur de ses producteurs, un projet ambitieux et pas si "commercial" qui totalise quand même un million d'entrées. Ce film participe à l'exception culturelle française* » entretien d'une productrice dans le *Huffington Post*). Les acteurs utilisent des*

modes d'évaluation leur permettant de parler à l'ensemble des acteurs du réseau de valeur (en faisant appel au caractère moral de la signature de la convention collective, par exemple).

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les différentes catégories d'arguments recensés visant à faire évoluer les systèmes d'évaluation et les schémas d'interprétation utilisés dans l'industrie. Nous les avons regroupé en 3 thèmes qui nous permettent de distinguer le but de chaque type d'argument dans la construction du débat.

Tableau 2 : Catégories d'arguments

FACTEURS DE DISSONANCE	REMISE EN CAUSE DES SCHÉMAS D'INTERPRÉTATION ET SYSTÈMES D'ÉVALUATION	CRÉATION DE LA DISCUSSION
<ul style="list-style-type: none"> Rôles attendus/ressentis 	<ul style="list-style-type: none"> Questionner/Valoriser les analyses toutes faites Questionner/Valoriser la rationalité économique, artistique ou morale des choix effectués 	<ul style="list-style-type: none"> Processus de catégorisation Préciser ce qui ne peut être évalué/catégorisé automatiquement Recentrer/élargir les débats

4. DISCUSSION

Cette étude nous permet d'éclairer la manière dont les acteurs évaluent des ressources au niveau sectoriel. Nous mettons en avant des facteurs de dissonance dans les schémas d'interprétation, les arguments utilisés pour remettre en cause ces schémas et les systèmes d'évaluation en place, ainsi que les arguments visant à créer une discussion quant aux systèmes d'évaluation pertinents pour ces ressources.

- Questionner les schémas d'interprétation partagés au niveau de l'industrie pour lancer le débat

Afin de montrer qu'un rôle (Rao & et al., 2003) n'est pas joué comme il le devrait, les acteurs utilisent leur propre expérience et les relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs et clients en confrontant les actions attendues et effectives des acteurs (e.g. « *Nous attendons de la télévision qu'elle joue son rôle d'accompagnateur* »). C'est donc à partir des schémas d'interprétation et des catégories utilisées par les acteurs que le débat naît, et des dissonances dont ils font l'expérience. Dans cette optique, la presse permet de passer outre les canaux de discussion traditionnels pour questionner des schémas d'interprétation devenus inadaptés pour évaluer les ressources de l'industrie.

- Catégoriser pour mieux débattre

Les débats recensés ici montrent que les acteurs se mettent à la place d'autres organisations de l'industrie positionnées le long de la filière lorsque leurs relations avec eux évoluent. Ils cherchent à comprendre pourquoi une ressource est mobilisée, et quel avantage concurrentiel naît de la possession d'une telle ressource (Pfeffer & Salancik, 1978), en s'interrogeant sur le rôle de chaque catégorie d'acteurs dans le réseau de valeur. Les débats sont l'occasion pour les acteurs de se mettre d'accord sur les principes fondateurs de ce qui crée leur permet de créer de la valeur et créer de la rentabilité pour chaque type d'acteur. Questionner la pertinence des catégories utilisées jusque là permet aux acteurs de parler « la même langue » jusqu'à un certain point. Un autre rôle du processus de catégorisation est également mis en avant. La définition de catégories permet de sauvegarder un espace où les caractéristiques d'appartenance à une catégorie sont suffisamment vagues (ou « fuzzy », Negro et al., 2010) pour permettre de passer en partie outre le nouveau système d'évaluation.

- Mobiliser différents systèmes d'évaluation de manière complémentaire

Il a été montré que des acteurs avec une vision artistique de leur organisation n'arrivent pas à négocier avec ceux en possédant une vision économique, notamment parce que les vocabulaires et les ressources identifiées ne sont pas les mêmes (Glynn, 2000). Ici, la reconnaissance d'une base mutuelle de discussion autour de catégories à reformuler ou à créer permet de générer un certain dialogue. Ce dialogue se crée également grâce à la capacité des acteurs à mobiliser des systèmes d'évaluation complémentaires. Les débats ne se jouent plus nécessairement en termes de logiques commerciales ou artistiques, mais plutôt sur l'échelle pertinente du débat (on passe par exemple de la question de la rémunération des acteurs à celle de l'adaptation du système de financement à son contexte lors de l'affaire Maraval).

Une limite de cette étude réside dans le fait qu'il reste encore à systématiser les raisons de mobilisation et l'impact de ces arguments, notamment quant en termes d'action collective qui en suivent. La question du filtre de la presse et de la légitimité de la base de données utilisée pour faire état des systèmes d'évaluation utilisés peut également être posée, dans la mesure où les acteurs peuvent évaluer différemment les ressources étudiées ici.

5. CONCLUSION

Nous cherchons à contribuer à l'approche cognitive de la stratégie (Laroche & Nioche, 2015), notamment à l'aspect collectif de l'évaluation de ce qui constitue une ressource pour une organisation (Glynn, 2000), ou un ensemble d'organisations. En étudiant le cas des débats parcourant l'industrie du cinéma français entre les années 2012 et 2014, nous montrons le rôle de différents types d'arguments dans la construction de ces débats, du questionnement de schémas d'interprétation partagés au niveau de l'industries, à la catégorisation et re-catégorisation d'un certain nombre d'acteurs et de produits comme bases de discussion, et l'utilisation complémentaire de différents systèmes d'évaluation.

6. BIBLIOGRAPHIE

- Anand, N., & Peterson, R. A. (2000). When market information constitutes fields: Sensemaking of markets in the commercial music industry. *Organization Science*. Vol. 11, pp. 270 – 284.
- Baker, W.E. & Faulkner, R.R. (1991). Role as resource in the Hollywood film industry. *American Journal of Sociology*, Vol. 97, pp. 279 – 309.
- Benghozi P.J (1989). *Le cinéma, entre l'art et l'argent*. L'Harmattan.
- Benghozi P.J. (2008), Speaking of “les dérèglements de la diversité culturelle”, *Journal of Cultural Economics*.
- Benghozi, P.J. & T. Paris (2007). The Economics and Business Models of Prescription in the Internet. in *Internet Economics*. Cambridge University Press
- Demil, B. Leca, B. (2003). Architecture de marché et régulation dans l'exploitation Cinématographique Française. *Revue française de gestion*, No. 142, Vol. 1, pp. 229 – 252
- Dumez, H. 2013. *Méthodologie de la recherche qualitative*. Vuibert
- Eggers P. & Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities : A Multi-Level Perspective. *The Academy of Management Annals*. Vol. 7, pp. 295 – 340.
- Eliashberg J., Elberse A. & Leenders M. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. *Marketing Science*, Vol. 25, pp. 638 - 661.
- Ferraro F. & Gurses F. (2009). Building architectural advantage in the US motion picture industry: Lew Wasserman and the Music Corporation of America. *European Management Review*. Vol. 6, pp. 233 – 249.
- Fligstein, N. Calder, R. (2015). Architecture of Markets, in *Emerging Trends in the Social and Behavioural Sciences*, Wiley & Sons.
- Glynn, M.A. (2000). When Cymbals become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphonic Orchestra. *Organization Science*. Vol. 11, pp. 285 – 298.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. (2005). From the critics' corner: Logic blending, discursive change and authenticity in a cultural production system. *Journal of Management Studies*. Vol. 42, pp. 1031–1055.

- Hadida, A., Paris, T. (2014). Managerial Cognition and the Value Chain in the Digital Music Industry. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 83, pp. 84 - 97
- Hannan, M. T., Polos, L., & Carroll, G. R. (2007). Logics of organization theory: Audiences, codes, and ecologies. Princeton, NJ: *Princeton University Press*.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems. *American Journal of Sociology*, Vol. 77, pp. 639–659.
- Jourdan, J. (2012). *Logic Duality, Conformity, and Survival in the French Film Industry, 1987-2008*. Thèse de Doctorat.
- Kaplan, S. (2011). Research in Cognition and Strategy : Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future, *Journal of Management Studies*. Vol. 41, pp. 665 - 695.
- Kennedy, M. T. (2008). Getting counted: Markets, media, and reality. *American Sociological Review*, Vol. 73, pp. 270–295.
- Lampel, J., Lant, T. & Shamsie J. (2000). Balancing Act : Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, Vol. 11, pp. 263-269
- Laroche, H. & Nioche, J. (2015). L’approche cognitive de la stratégie d’entreprise. *Revue française de gestion*, Vol. 253, pp. 97-120.
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d’analyse et reification. *Le Libellio d’AEGIS*, Vol. 8, pp.5 – 11.
- Negro, G., Koçak, Ö, & Hsu, G. (2010). Research on Categories in the Sociology of Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol. 31, pp. 3 – 35.
- Pfeffer & Salancik (1978). The External Control of Organizations. A Ressource Dependence Perspective, New York : *Harper & Row*.
- Phillips, D. J., & Zuckerman, E. W. (2001). Middle status conformity: Theoretical restatement and empirical demonstration in two markets. *American Journal of Sociology*, Vol. 107, pp. 379–429.
- Porac, J. F., Thomas, H. and Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: the case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 397 – 416.
- Porac, J. F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 203 – 27.
- Porac, J. and Thomas, H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 224 – 40.
- Rao, H., Monin, P. & Durand, R. (2003). Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. *American Journal of Sociology*. Vol. 108, pp. 795 – 843.
- Rerup, C. & Feldman, M. S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: The role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, Vol. 54, pp. 577 - 610.
- Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, Vol. 104, pp. 1398 – 1438.

7. ANNEXES

Annexe 1 : Templates chronologiques des débats et événements majeurs

Débats portant sur l'évolution de l'industrie		
2012	2013	2014
Débat : Expérimentations sur la chronologie des médias Evènements : Lancement des expérimentations sur la chronologie des médias	Débat : Expérimentations sur la chronologie des médias Evènement : Rapport Lescure Lien avec d'autres débats : Adaptation du système de financement	Débat : Expérimentations sur la chronologie des médias Evènements : Arrivée de Netflix
Débat : Adaptation du système de financement et fonctionnement du CNC Evènements : Affaire Maraval Lancement des expérimentations sur la chronologie des médias	Débat : Adaptation du système de financement et fonctionnement du CNC Evènements : Assises pour la diversité du cinéma Rapport Lescure Rapport Bonnell	Débat : Adaptation du système de financement et fonctionnement du CNC Evènements : Assises pour la diversité du cinéma Arrivée de Netflix Arrêt de la production chez MK2

Débats portant sur la rémunération des acteurs		
2012	2013	2014
Débat : Convention Collective Evènements : Accord du 19/01	Débat : Convention Collective Evènements : Rapport d'étape Hadas Lebel Accords inter-sectoriel	
Débat : Affaire Maraval Evènements : Tribune de V. Maraval Liens avec d'autres débats : Fonctionnement du CNC et adaptation du système de financement	Débat : Affaire Maraval Evènements : « Assises pour la diversité du cinéma » Liens avec d'autres débats : Fonctionnement du CNC et adaptation du système de financement	
	Débat : tarif à 4€ Evènement : tarif à 4€ pour les moins de 14 ans	Débat : tarif à 4€

Annexe 2 : Extraits de la structure de données

Débats	Verbatim	Arguments	Catégorie d'argument	Thème
Convention collective	« Nous voulons une convention qui prenne en compte la spécificité des films les plus fragiles - moins d'1 M€, mais aussi celle du cinéma d'auteur au sens le plus large »	Protection nécessaire de certains films pour leur permettre d'exister	Définir des catégories comme base de discussion / préciser ce qui est nécessairement "hors catégorie"	Création de la discussion
4 €	« Limiter la question du jeune public en salles à la question de la tarification serait limiter le cinéma à un simple produit de consommation ajustable à la notion de pouvoir d'achat. »	On ne peut évaluer le cinéma en utilisant uniquement une vision économique		
Adaptation du système	« Nous voudrions que la TV joue son rôle d'accompagnateur »	Le rôle de la télévision de l'industrie n'est plus celui qu'il était	Questionner/ Valoriser le rôle des acteurs dans le réseau de valeur	Déclencheur
4 €	« Il est ahurissant que les exploitants cherchent à définir unilatéralement la valeur de nos films », "normalement »	le tarif nie le caractère construit des relations distributeurs/exploitants		
Convention collective	« On lit un peu partout que l'extension de cette convention nuirait à la production de 40 films, voire 50 et même parfois 70 films, les plus fragiles. À ces mots, tout le monde signe la pétition ! »	Réfutation du nombre de films touchés	Questionner/ mobiliser des schémas d'interprétation partagés	Remise en cause
Chronologie	« C'est vrai que beaucoup ont peur, ils ont toujours le même argument : « Attention tu vas ouvrir la boîte de Pandore ! Le loup va entrer dans la bergerie » »	La protection du système et du statu quo est essentielle		