



La chrysalide et le papillon (ou les modèles économiques du cinéma de 1895 à 1914)

Pierre-André Mangolte

► **To cite this version:**

Pierre-André Mangolte. La chrysalide et le papillon (ou les modèles économiques du cinéma de 1895 à 1914). 34 pages. 2009. <hal-00379308>

HAL Id: hal-00379308

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00379308>

Submitted on 28 Apr 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LA CHRYSALIDE ET LE PAPILLON¹

(ou les modèles économiques du cinéma de 1895 à 1914)

par Pierre-André Mangolte
CEPN-CNRS UMR n° 7115
p.a.mangolte@wanadoo.fr
perso.orange.fr/lepouillou

version 1 - janvier 2009

I. L'ÉMERGENCE DU CINÉMA ET SES MODÈLES ÉCONOMIQUES

Il en est de l'industrie du cinéma comme de celle de l'automobile. Ces deux industries sont apparues à la même époque au niveau mondial, en Europe et en Amérique du Nord tout du moins. Cependant, alors que l'industrie automobile américaine l'emporte assez rapidement, par la taille de son marché et l'organisation de sa production sur l'industrie européenne, il n'en est pas de même de celle des *motion pictures*. Jusqu'en 1914 en effet, c'est le cinéma français qui par sa production et ses exportations l'emporte très largement sur le cinéma américain. Une des explications de cette situation, à première vue paradoxale, compte tenu des proportions relatives des deux marchés en termes de spectateurs et de la suprématie ultérieure de la production américaine (après la première guerre mondiale), est l'existence de conflits prolongés aux Etats-Unis autour des *patents* Edison. La guerre des *patents* de 1897 à 1907, et la formation ensuite d'un pool des brevets et cartel des producteurs (la MPPC), devaient retarder durablement le développement de l'industrie américaine, laissant le champ libre aux concurrents européens. En Europe à la même époque, aucun conflit de même ordre ne perturba à l'inverse le développement de l'activité².

Dans cet article, nous laisserons de côté ce problème pour nous intéresser aux différents modèles économiques (*business models*) mis en place entre 1895 et 1914 dans l'industrie du cinéma - les modèles reposant sur des titres (*patents* ou brevets d'invention) n'étant que des modèles particuliers parmi beaucoup d'autres. Notre but, après avoir rappelé rapidement ce qu'on entend par modèle économique, est de dresser une sorte de typologie "*de ces manières de faire des affaires*" (et des profits). Entre 1895 et 1914, l'industrie a beaucoup évolué. On distinguera donc différentes périodes et les modèles économiques les plus significatifs correspondant à ces périodes.

1 D'après *La chrysalide et le papillon d'or*, film de George Méliès (1901), 40 m, "vue d'un très grand effet mise en couleur" (Malthête et Mannoni, 2002, p. 251).

2 Voir Musser (1990), Wallace (1998), et notre article précédent (2006).

a) La notion de *business model* (ou modèle économique)

Le terme modèle économique (*business model*) est d'apparition récente dans la littérature gestionnaire et économique. Il date très précisément de la bulle de l'internet de l'an 2000, et a d'abord été appliqué aux *start-ups*, avant d'être adopté très largement par les praticiens, en contraste avec un accueil plutôt frais de la part des théoriciens en gestion³. Cette expression est devenue en effet un lieu commun pour la communauté des investisseurs. Il y a là évidemment un effet de mode, car souvent, évoquer le *business model* consiste simplement à lister sur un site web les produits et marchés de la firme, et non à s'interroger sur l'existence de celle-ci, sur les méthodes qu'elle emploie pour générer ses revenus, sur le maintien de ses activités dans la durée. Une certaine confusion semble d'ailleurs régner sur le sens précis à attribuer au terme *business model*, et les définitions données par les chercheurs en sciences de la gestion sont aussi diverses que variées (voir Warnier et alii., 2004, p. 7).

Pour notre part, nous retiendrons une définition "*simple et basique*" inspirée de Chesbrough et Rosenbloom (2002) : Le *business model* est la définition d'une certaine manière de faire des affaires, avec lequel l'entreprise peut générer un flux de revenus suffisant pour s'autofinancer, en abrégé, on peut dire aussi, c'est "*le choix d'une manière de faire de l'argent*"⁴.

Le flou du concept (et de ses applications) explique en partie les réticences des théoriciens en gestion. Ainsi dès 2001, Michaël Porter critiquait cette notion comme introduisant inutilement dans le discours gestionnaire un concept peu clair, qui ne voudrait rien dire d'autre que "stratégie" (Porter, 2001). La diversité des définitions avancées témoigne aussi d'un certain embarras pour une notion qui déstabilise ou remet en cause les constructions théoriques antérieures. Le concept intègre en effet de nombreuses disciplines académiques différentes dans les sciences de la gestion. Il touche aux "frontières de la firme", à la relation "prix/clients", aux "structures de coût", etc. C'est une notion transverse qui malmène la division du travail établie entre les chercheurs et les sous-disciplines des sciences de la gestion (marketing, contrôle de gestion, etc.) (Warnier et alii., 2004). Le concept reste de plus lié par sa généalogie à la défunte "nouvelle économie" et à l'*e-business*. Devenu, par un effet de mode, un terme que les praticiens utilisent partout, dans tous les secteurs, il ne révèle pourtant à l'examen – ou ne semble révéler – dans les industries plus anciennes qu'un ou plusieurs modèles économiques standards, bien établis, et donc "évidents" pour les chercheurs en

3 Chesbrough et Rosenbloom (2002) ont noté qu'en mai 2000, on ne trouvait que trois références au terme *business model* dans Econlit, pour 107 000 occurrences dans le moteur de recherche Google. Aujourd'hui (octobre 2008), les choses ont un peu évolué. On trouve 218 références dans les *abstracts* d'Econlit (contre 283 pour le terme quasi-alternatif de *business strategy*, selon Michaël Porter en tout cas) et plus de 47 millions d'occurrences dans Google (respectivement 38 millions pour *business strategy*).

4 "*In the most basic sense, a business model is a model of doing business by which a company can sustain itself – that is, generate revenues*". "*The essence of idea is "how you get paid", or "how you make money" with a taxonomy of alternatives mechanisms*" (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, pp. 6-7).

stratégie. Pourquoi introduire alors un nouveau terme, qui changerait l'approche, alors que le terme stratégie (*business strategy*) existe déjà ? Le plus important cependant est le fait qu'une approche en terme de modèles économiques remet en cause les approches dominantes de "l'analyse concurrentielle". Car la préoccupation générale de ces approches : paradigme de Porter, approche par les ressources, ou modèle relationnel, est la focalisation sur la construction d'un "avantage concurrentiel" pour la firme dans sa rivalité avec d'autres, dans un champ concurrentiel bien défini (et donc donné). Une question qu'on peut qualifier de relative (Comment faire mieux que les autres ?), différente de la question absolue soulevée par la notion de modèle économique : Quels sont les sources des revenus de la firme ? Ou quels sont ses moyens d'existence ?

C'est ces questions qui sont intéressantes et garder à l'esprit pour notre étude. On peut revenir sur l'origine du terme *business model*, sur la situation qui lui a donné naissance, c'est-à-dire l'essor de ce qu'on appelait à l'époque la "nouvelle économie". Il s'agissait pour des entrepreneurs (futurs) de convaincre des investisseurs du "sérieux" de leur entreprise, de les convaincre donc qu'ils avaient trouvé des moyens de faire de l'argent dans cette nouvelle économie, de leur assurer de manière crédible – au moyen de la description de leur "modèle économique" justement – qu'il existait des flux de revenus futurs suffisants pour justifier un apport en capital. Mais ici – comme la suite des événements l'a prouvé assez vite – on ne pouvait réellement prévoir, encore moins savoir exactement de quoi l'avenir serait fait. C'était typiquement une situation d'incertitude radicale, une situation où l'on manque de points de référence issus du passé, à la différence d'industries plus anciennes, stabilisées, où tout est déjà bien défini et institué, où les techniques, les marchés, les produits possibles sont connus, où les relations entre les firmes suivent des schémas prévisibles, etc. Ici, il fallait convaincre qu'il existait un "marché" pour la firme, et donc définir, inventer même, ce marché à l'avance, ainsi que la manière dont on allait "faire de l'argent", en créant ce marché ou en le révélant.

Cette situation d'incertitude semble intéressante pour notre étude, car c'est bien la situation où se trouvent généralement les pionniers de toute nouvelle industrie. Quand le spectacle et l'industrie cinématographique ont commencé à émerger, suite aux inventions d'Etienne Marey, de William Dickson (Edison), des frères Lumière, et de bien d'autres⁵, les modèles économiques à mettre en place étaient loin d'être clairs. La possibilité même de développer une activité industrielle durable à partir de ces inventions, une activité justifiant des investissements en capital, était tout aussi peu évidente pour les contemporains. Une anecdote - réelle ou inventée après coup - est ainsi significative. Quand George Méliès demanda à Antoine Lumière, à la fin de la première séance du cinématographe au Grand Café, avenue de l'Opéra, de lui vendre son appareil, il s'entendit répondre

5 Pour l'histoire de l'invention, voir Hendricks (1961) et Deslandes (1966) .

qu'il n'y avait pas de réel avenir pour cette invention, et que, passé le premier mouvement de curiosité, cela ne servirait sans doute qu'à l'amusement des familles, aux recherches scientifiques et à l'enseignement. Il est fort probable en effet – compte tenu du modèle économique mis en place et de leur retrait de l'industrie après 1900 – que c'est bien ce que pensaient de leur invention les Lumière.

La mise au point d'un système technique - le film vierge, la caméra (pour la prise de vue et la production des films) et le projecteur (pour l'organisation des séances de projection) - ne suffisait pas en effet à définir les utilisations sociales et économiques de l'ensemble. Rien ne découle mécaniquement d'un système technique. Cela ne définit ni les marchés visés, ni les produits à vendre, ni les manières envisagées (ou possibles) de faire de l'argent. Les modèles économiques sont plus complexes, et doivent être inventés ou découverts, comme le système technique lui-même. Dans la situation d'une industrie nouvelle, émergente, tout doit *a priori* être inventé, et rien n'est évident. Il est vrai que certains modèles économiques peuvent être copiés ou transférés à partir d'activités proches et plus anciennes. Le processus d'héritage ou d'imitation est toujours en pratique très important. Mais cela donne rarement d'emblée un modèle économique parfaitement adapté à la nouvelle industrie, et encore moins les formes d'organisation de celle-ci. Cela ne peut donner les contours de l'industrie, son étendue, son organisation d'ensemble, les formes de la spécialisation et de la division du travail, les rapports entre les différents intervenants, les règles ou types de contrats retenus, toutes choses, qui vont définir les modèles économiques possibles et découler en même temps de ceux qui vont se mettre en place.

L'émergence d'une industrie comme celle du cinéma est justement une situation, où les différents agents économiques vont - en incertitude - tenter d'expérimenter tels ou tels modèles économiques, telles ou telles manières de faire de l'argent (pour se limiter aux usages commerciaux du nouveau système technique⁶), certains échouant et d'autres réussissant. Il y a là une histoire essentiellement sociale et économique, où la découverte progressive des modèles économiques les plus viables est liée à la construction sociale des marchés de l'industrie du cinéma, avec une institutionnalisation parallèle de certaines formes d'organisation pour l'ensemble de la filière cinématographique.

6 On laissera de côté les utilisations des appareils et films (vierges ou non) pour des usages non commerciaux, même si la demande des amateurs, des institutions d'enseignement ou d'autres associations a toujours existé en matière de cinéma; et a même constitué un marché en soi pour certains industriels, comme Pathé. Le phénomène cp s'est surtout développé après la première guerre mondiale; et c'est alors que des formats et des appareils spécifiques apparaissent. Le 9,5 mm, lancé par Charles Pathé en 1922 avec un projecteur, le *Pathé-Baby*, est ainsi le premier format destiné aux amateurs. Un an après, une caméra de prise de vue était disponible, et le 9,5 mm devint assez vite une sorte de standard en Europe. Eastman, en réaction, devait promouvoir le 16 mm...

b) Modèles économiques, l'importance de l'évolution et du contexte historique

Par la suite, nous allons tenter une typologie générale des différents modèles économiques ayant existé dans l'industrie du cinéma de 1895 à 1914. Mais distinguer les périodes est nécessaire ici, car en 1897, la situation est déjà bien différente de celle de 1895, et l'organisation d'ensemble de l'industrie va être profondément modifier à partir de 1907, avec le passage à la location. Nous n'avons donc pas un ensemble de modèles économiques posés côte à côte, substituables ou comparables de manière statique. Car la situation, le contexte de définitions des modèles change inévitablement dans une industrie en émergence; et c'est bien le cas ici, avec de plus un certain nombre de différences entre l'Europe et les Etats-Unis. Il nous faut donc au préalable présenter les tendances générales de l'évolution et caractériser les différentes périodes.

L'industrie du cinéma a surgi en un temps très court et s'est presque immédiatement déployée à l'échelle mondiale. En à peine deux ans, de décembre 1895, date de la première apparition publique du cinématographe, à décembre 1897, date où Edison commence ses poursuites judiciaires contre ses concurrents aux Etats-Unis, les projections de films se multiplient un peu partout dans le monde, plus particulièrement en France, en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Les "pionniers" du cinéma étaient alors à peu près tous dans la même situation. Pour entrer dans cette industrie, ils devaient nécessairement posséder une caméra et/ou un projecteur et disposer de films (pellicules vierges ou copies positives). Le modèle le plus évident - et presque le seul possible - était alors un modèle intégré contraint (exclusif ou non), incluant production ou possession des appareils, prise de vue et projections. Les projections – même publiques et payantes – étaient encore conçues comme devant démontrer les possibilités de la nouvelle technique. Il fallait en quelque sorte former les spectateurs, et jeter ainsi les bases d'un marché plus important pour les projections. L'engouement du public pour le spectacle cinématographique sera cependant massif et immédiat, et révélera l'existence d'une demande sociale pré-existante. Le marché était déjà là. Mais la non-possession des appareils restait un obstacle pour la plupart, puisque ni Edison, ni les frères Lumière ne voulaient céder leurs inventions respectives. Certains vont alors "inventer" ou "ré-inventer" le projecteur, ou obtenir une contrefaçon du cinématographe⁷, d'autres vont acheter un appareil à William Paul - c'est le cas de Méliès par exemple⁸ - ou à d'autres fabricants, etc. A partir de là, un marché des appareils se met en place assez vite, et les bricolages artisanaux du début cèdent la place à des productions de meilleure qualité. Ayant obtenu, d'une manière ou d'une autre, un projecteur ou une caméra, les nouveaux entrants peuvent tourner leurs propres films; et tout au début, en l'absence d'un marché du

7 C'est le cas de William Selig avec le *selig polyscope* (Mitry, 1967, p. 99), une simple copie de l'appareil des frères Lumière. Mais cette opération était parfaitement licite, les frères Lumière n'ayant pas déposé de brevet aux Etats-Unis.

8 Dès 1896, George Méliès put acheter un appareil à William Paul (un projecteur) qu'il transforma en caméra pour tourner ses premiers films (Mannoni, 2002).

film suffisant, ils sont même contraints de le faire. Ils peuvent ensuite exploiter ces films en organisant des projections, et sont même, en l'absence d'un système d'exploitation indépendant suffisamment important, contraints de le faire.

Ces contraintes vont cependant - en France du moins - se desserrer assez vite; et globalement, en deux-trois ans, on est ainsi passé de formes d'intégration contraintes à une progressive séparation des segments de la filière, autorisant la spécialisation, avec alors une pluralité de modèles économiques, construits autour de deux institutions centrales, le marché des appareils et le marché des films (copies), l'approvisionnement en films vierges étant par ailleurs assuré par Eastman ou les frères Lumière (voir schéma 1, pour la France).

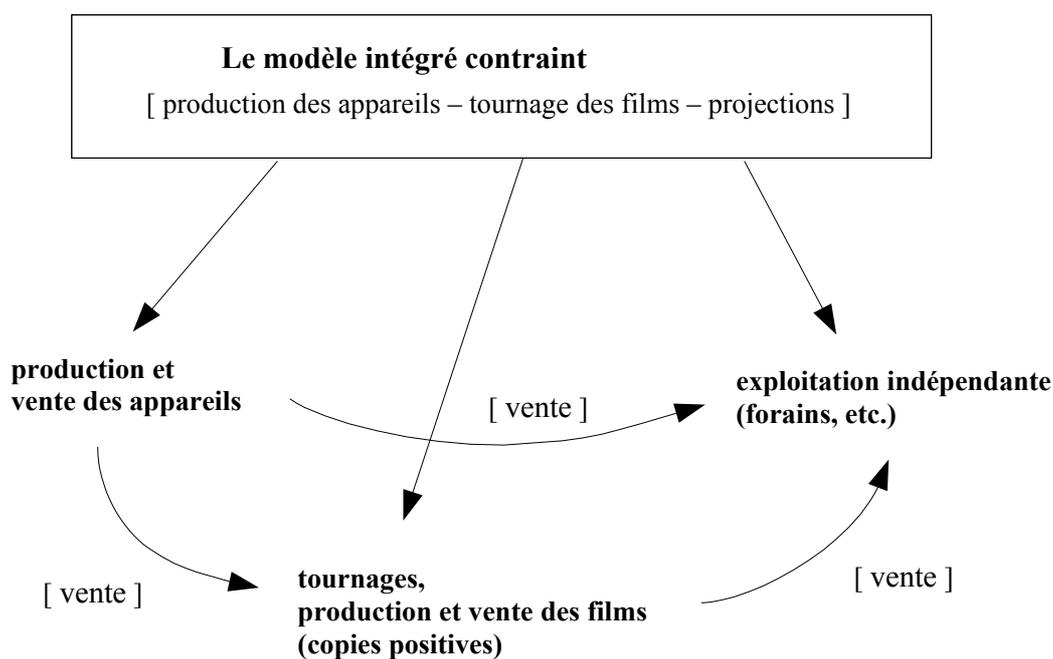


Schéma 1 : L'éclatement du modèle intégré contraint

L'éclatement du modèle contraint (et l'affaiblissement des modèles économiques exclusifs) représente une tendance de fond pour l'évolution de la filière cinématographique, au début de la période qui nous intéresse (1895-1914), une tendance commune à l'Europe et aux Etats-Unis. Mais la guerre des *patents* qui éclate en décembre 1897 à l'initiative d'Edison va contribuer à singulariser l'évolution américaine. Pendant une dizaine d'années, l'industrie des *motion pictures* va alors vivre au rythme des conflits juridiques et son développement en sera durablement affecté. Cette guerre donnera de plus naissance à des modèles économiques spécifiques, sans équivalent en Europe.

Plus tard, vers 1907, une transformation plus profonde révolutionne l'industrie du cinéma. Le spectacle cinématographique, jusqu'ici plutôt temporaire ou itinérant (exploitation foraine par

exemple), devient sédentaire et permanent, avec l'apparition de salles exclusivement dédiées aux projections. C'est le cas aux Etats-Unis dès 1905, avec l'essor des *nickelodéons*. La même évolution marque un peu plus tardivement la France et l'Europe. Des systèmes de distribution et location (de films) s'intercalent alors dans la filière entre la production et l'exploitation, faisant complètement disparaître le "marché" intermédiaire des copies. Les règles générales de l'industrie changent alors, rendant obligatoire une redéfinition générale des modèles économiques antérieurs (voir schéma 2).

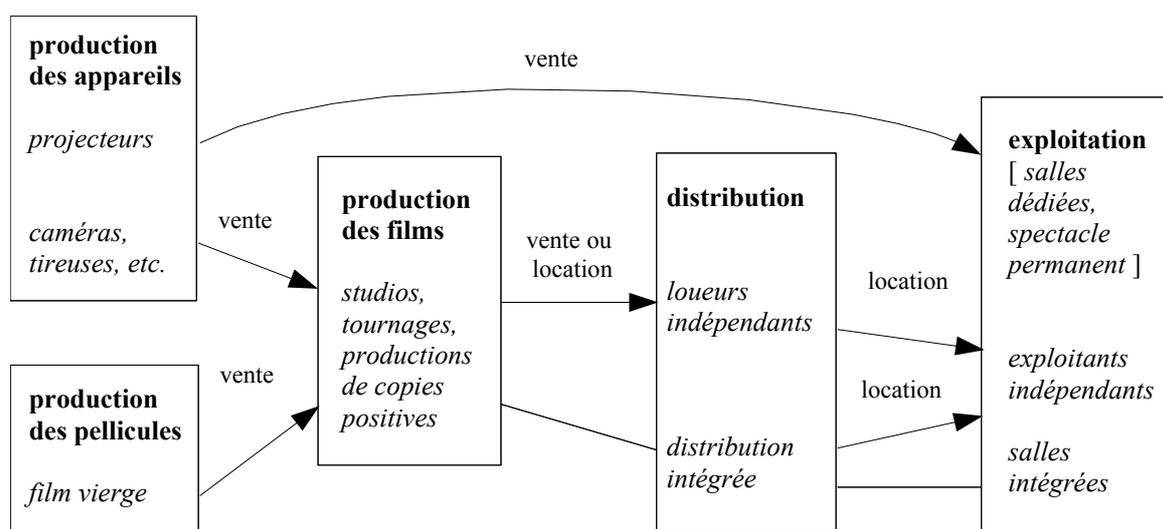


Schéma 2 : Après 1907, le marché des copies est remplacé par la location

Nous allons maintenant décrire et analyser les principaux modèles économiques mis en place de 1895 à 1914, en découpant cette période autour des années 1907-1908, ces dates correspondant au passage à la location pour la France et au passage à la location et à la fin de la guerre des *patents* avec la naissance de la *Motion Pictures Patents Company*, pour les Etats-Unis. Nous distinguerons donc avant 1907 : (1) les modèles de l'exploitation exclusive, où l'on trouve essentiellement Edison et les Frères Lumière; puis (2) les modèles de l'exploitation non exclusive; l'industrie s'organise alors autour des deux grands marchés, la vente des appareils et la vente des films (copies) à des exploitants indépendants (les forains par exemple); et enfin (3) les modèles propres à la guerre des patents (et la MPPC). Après 1907, il nous faudra parler (4) du passage à la location, une pratique et une institution devenue dominante. Le modèle exclusif (et monopoliste) de la MPPC s'oppose alors à des modèles plus concurrentiels d'intégration de la filière à partir du maillon décisif que représente la distribution (Pathé, Gaumont, etc., ou les "indépendants" aux Etats-Unis)⁹.

II. LES MODÈLES DE L'EXPLOITATION EXCLUSIVE

Ces modèles exclusifs reposent sur la détention d'un ou plusieurs éléments du système

⁹ Pour une vue d'ensemble de l'ensemble des modèles économiques, voir Annexe 1.

technique, restés couverts par le secret de fabrication et/ou protégés par des brevets. On peut citer ici Edison, les frères Lumière et dans une certaine mesure, la *Mutoscope et Biograph Company*. Dans ce modèle, celui qui possède le système technique s'en réserve l'exploitation exclusive. Ce modèle est donc par définition intégré – de la production des appareils et des films à l'organisation du spectacle, directement ou au moyen d'un système de concessions.

a) Edison et le kinétoscope

Dès 1891, un prototype de caméra (le kinétographe assurant la prise de vue) et une visionneuse à oculaires (le kinétoscope) sont mis au point à Menlo Park, le laboratoire de recherche d'Edison, un travail mené essentiellement par William Dickson, un collaborateur d'Edison¹⁰. Un an après, la *Kinétoscope Company* est formée afin de commercialiser l'invention. La fabrication des appareils et des films devait rester le monopole de l'*Edison Manufacturing Cy*, dont Norman Raff et Frank Gannon devenaient les distributeurs exclusifs. A eux d'assurer la vente des appareils et des films, en concédant à d'autres des droits exclusifs d'exploitation territoriale. En avril 1894, Raff et Gannon ouvraient à New York le premier *Kinetoscope Parlor* avec une dizaine de machines. La carrière commerciale du kinétoscope pouvait commencer. Comme le note fort justement Filman (1997), "*Dans les phases pionnières d'une industrie, ce ne sont pas les performances de l'appareil qui délimitent son marché, mais le marché visé et les modes de commercialisation qui à l'inverse déterminent la forme de l'appareil*". Ici, le marché visé n'était pas le marché des projections, mais celui des *Parlors* (ou Arcades), ces salles regroupant à l'époque toutes sortes de machines automatiques, avec comme attraction principale, les phonographes et kinéscopes Edison. Le modèle économique retenu par Edison pour les kinéscopes était d'ailleurs directement calqué sur celui déjà mis en place pour l'exploitation du phonographe¹¹.

Comme dans le kinétoscope, le film défilait de manière continue, il n'était pas possible de comprendre comment ce film avait été produit par la caméra, un appareil qui utilisait lui un mécanisme intermittent (croix de Malte). Cette caméra, le *kinetograph*, n'était en effet ni vendue, ni exhibée, et tous les films produits par la compagnie Edison étaient tournés avec cet appareil, soit à West-Orange, soit plus tard à New York dans un studio ouvert par Raff et Gannon. Le secret garantissait donc l'exclusivité. Le choix commercial et technique initial avait cependant laissé de

10 Plusieurs projets de *patents* sont alors déposés à l'USPO, et un laborieux processus d'examen, rejets et ré-écritures des revendications (*claims*) commence alors, le but pour les avocats d'Edison chargés du dossier étant de faire reconnaître les revendications les plus larges possibles. Un premier *patent* (# 493 426) couvrant le kinétoscope est délivré en 1893. Le deuxième (# 589 168), très large dans ses revendications, couvrant la prise de vue et le film, ne sera délivré qu'en 1897, un *patent* qui sera d'ailleurs contesté dès son origine, ayant été obtenu par fraude selon la Biograph. Notons qu'Edison très au fait des travaux antérieurs d'Etienne Marey, ne devait déposer aucun brevet en Europe.

11 L'affaire devait s'avérer très rentable pour Edison et ses concessionnaires, mais de très courte durée. En effet, les ventes et les bénéfices de l'année 1894 disparaissent presque complètement en 1895 (voir Musser, 1990, p. 81-84).

côté le problème des projections. Edison ne possédait donc aucun projecteur et ne maîtrisait même pas cette technique. Il ne pouvait répondre aux demandes de ceux qui souhaitaient projeter sur écran les bandes tournées pour les kinétoscopes. De plus, il n'avait déposé aucun brevet en Europe. Comme ses concessionnaires y vendaient fort cher les kinétoscopes, des contrefaçons licites furent produites en Angleterre par William Paul; des appareils vendus à Paris par Charles Pathé, parallèlement à son activité principale de production et vente d'appareils et enregistrements phonographiques. Les seuls films disponibles restaient cependant ceux que fournissaient les concessionnaires d'Edison. L'arrivée du kinéscope devait ainsi déclencher une fièvre de recherches en vue de mettre au point une caméra capable de produire des bandes pour kinéscope, et parallèlement un projecteur. Les premiers à réaliser l'ensemble furent les frères Lumière, avec leur cinématographe.

Le succès du cinématographe, et l'essor des projections qui s'ensuivit, devait révéler l'existence d'un nouveau marché et fixer pour longtemps l'importance et la valeur économique des différentes techniques. L'appareil d'Edison fut ainsi immédiatement déclassé, en Europe comme aux Etats-Unis. L'exploitation des visionneuses devait cependant perdurer, mais le kinéscope se heurta très vite à la concurrence d'une machine reposant sur un principe de feuilletage, plus robuste et moins coûteuse à l'exploitation, donnant de surcroît une bien meilleure image. C'était le *mutoscope*, un appareil mis au point par Dickson pour l'*American Mutoscope Company* (plus connue par la suite sous le nom de *Biograph*).

Edison avait donc échoué dans sa première tentative pour monopoliser la nouvelle industrie. Ses agents, Raff et Gannon, ayant en son nom, racheté les droits d'exploitation d'un projecteur, celui d'Armat et Jenkins (*patent* du 28 août 1895), en tentèrent l'exploitation sous le nom de *vitascope Edison*, avec le même principe de concessions exclusives. Mais l'affaire n'ayant pas donné les résultats espérés, Edison devait l'abandonner pour un appareil avec un mécanisme d'entraînement modifié, présentant l'avantage d'être couvert par ses propres *patents*. Cet appareil, le *projecting kinéscope*, fut mis en vente libre et le système des exclusivités - qui limitait les recettes - abandonné. Parallèlement, les avocats d'Edison engagèrent en décembre 1897 des poursuites contre un certain nombre d'exploitants, producteurs de films et d'appareils, ouvrant ainsi une période de conflits juridiques autour des *patents* qui devait durer plus de dix ans (voir plus loin, point IV).

b) Le modèle économique des frères Lumière

Le 28 décembre 1895, les frères Lumière organisèrent à Paris la première projection publique et payante de films. Cette projection n'était pas pour eux une simple présentation de leur invention, mais plutôt le début d'un programme d'exploitation commerciale, qui devait durer un peu plus de deux ans. Les Lumière disposaient déjà d'une stratégie commerciale complète, parfaitement pensée

et mise au point (Filman, 1997). Comme inventeurs (brevet du 13 février 1895), ils maîtrisaient l'ensemble du système technique. Leur cinématographe était un appareil léger, aussi transportable qu'une valise, conçu pour servir pour la prise de vue, la projection et les tirages de positifs. Muni de cet appareil, un opérateur pouvait donc aller partout dans le monde en tournant ces propres films. Il pouvait, ayant développé le négatif, tirer une copie positive, et de plus assurer les projections. L'image était d'ailleurs d'excellente qualité et l'appareil lui-même devait rester pendant presque trois ans le meilleur pour la prise de vue. Des projecteurs plus performants apparurent par contre dans la période, car le système d'entraînement par griffes avec deux perforations du cinématographe avait pour conséquence le déchirement fréquent du film, un inconvénient majeur pour des copies positives destinées à des projections répétées. Pour cette raison, les roues dentées et les quatre perforations d'Edison devaient finalement s'imposer au niveau de la projection¹².

Le choix technique d'un appareil réversible ne devait donc rien au hasard, mais découlait directement du modèle économique retenu, avec un principe d'exploitation exclusive, plus ou moins itinérante. Exploiter de manière exclusive l'invention signifiait organiser un peu partout dans le monde des projections, en intégrant au spectacle des films tournés par les opérateurs eux-mêmes. Les recettes ainsi obtenues devaient financer toute l'activité, puisque ni les appareils, ni les films n'étaient vendus. Le déploiement de ce modèle économique, fin 1896, avait été précédé d'une longue préparation. Pour la mise au point et la fabrication des appareils, les Lumière recoururent aux services de Jules Carpentier, un des meilleurs fabricants d'instruments de précision de l'époque. Deux cent appareils furent ainsi mis en production au début 1896. La spécialité des Etablissements Lumière était la chimie des émulsions (plaques photographiques, etc.). Pour l'approvisionnement en films vierges, ils s'associèrent à un industriel du Nord, fabricant de celluloïd, Victor Planchon. Ils le firent venir à Lyon et purent ainsi produire, après quelques difficultés, le volume de film vierge qui leur était nécessaire. Un certain nombre de films furent ensuite tournés par Louis Lumière, un stock suffisant pour commencer les projections¹³. D'autres devaient s'y ajouter par la suite, les opérateurs recrutés ayant aussi comme instruction de tourner un maximum de bandes, lesquelles envoyées aux usines de Lyon constituèrent progressivement un catalogue qui en 1897 comptait déjà 400 entrées. Les frères Lumière vendaient donc du spectacle, fournissant aux opérateurs concessionnaires le matériel, les films et la formation. Ceux-ci en échange devaient reverser 50 % de leurs recettes

12 Le format 35mm (format des bandes utilisées par les kinéoscopes et repris par les Lumière) s'imposa assez vite en Europe. Les systèmes de perforations pouvaient cependant différer. Les producteurs de films (Méliès ou Pathé par exemple) fournissaient alors des copies en 35 mm, au format Edison, Lumière, ou sans perforation, au choix de l'acheteur. Celui-ci pouvait utiliser alors sa propre machine à perforer pour adapter la bande à son projecteur. La fixation d'un standard officiel pour la profession - au "format Edison" - ne devait intervenir que bien plus tard, lors du Congrès de Paris de 1909, une décision imposée par le passage général à la location.

13 Ainsi furent tournés : "La sortie des Usines Lumière", "Le goûter de bébé", "la partie de campagne", "L'arroseur arrosé", "La partie de cartes", "L'arrivée d'un train en Gare de La Ciotat", "La démolition d'un mur", etc.

brutes. Les appareils restaient la propriété des Lumière, l'opérateur ne devant sous aucun prétexte s'en dessaisir, afin d'en conserver secret le fonctionnement, le plus longtemps possible.

Chez Edison et chez les Lumière, le modèle économique retenu reposait sur la possession exclusive d'un système technique, une exclusivité largement illusoire dans la durée. Seul le système des brevets d'invention (ou *patents*), une institution qui légitime et protège l'utilisation monopoliste d'une technique, pouvait éventuellement garantir le maintien de cette exclusivité. Fort logiquement, Edison devait aller jusqu'au bout de cette logique en s'estimant inventeur de toute l'industrie des *motion pictures*, et en recourant aux tribunaux pour faire respecter ses "droits", et tenter ainsi de recréer un modèle économique exclusif disparu avec le kinétoscope. Pour les Lumière, la situation était cependant différente. Personne en France, eux compris, n'aurait osé se prétendre inventeur du cinéma; les apports d'Etienne Marey - entre autres - étant bien trop connus. De plus, la conception française des brevets d'invention (loi de 1844) n'était pas celle des Etats-Unis, et dans leur appareil, la seule chose réellement protégée (brevetable) était le mécanisme d'entraînement, mais d'autres dispositifs étaient possibles. Au cours de la seule année 1896, 129 brevets furent ainsi déposés en France, une cinquantaine en Grande-Bretagne, une vingtaine en Allemagne (Mity, 1967). De nombreux systèmes étaient proposés : griffes, croix de Malte, came flottante, etc.; et bientôt, des caméras et projecteurs parfaitement utilisables apparurent sur le marché, en plus des contrefaçons directes (modifiées ou non) de l'appareil des frères Lumière. Le maintien d'un principe d'exclusivité technique n'avait aucun sens. Le marché visé, celui des spectacles avec projection, était d'ailleurs trop incertain et trop dispersé pour être réellement exploité de manière exclusive par une seule entreprise. En se refusant à vendre le cinématographe et leurs films, les Lumière manquaient par ailleurs le marché le plus important à l'époque, celui qui allait se développer d'abord, le marché des appareils et des films destinés aux exploitants forains. Le système des concessionnaires posait aussi problème (avec une comptabilité trop compliquée et un contrôle à distance peu fiable). Aussi fin 1897, les Lumière abandonnèrent leur modèle économique précédent, passant trop tardivement à un nouveau schéma, en vendant désormais leurs appareils et leurs films. Un an après, ils arrêtaient toute production de films, liquidant progressivement leur catalogue et leur stock de machines.

c) L'*American Mutoscope and Biograph Company*

Aux Etats-Unis, le concurrent le plus sérieux d'Edison était l'*American Mutoscope Company*. Cette société, renommée plus tard *American Mutoscope and Biograph Cy*, et plus connue par la suite sous le nom de *Biograph*, fut formée par William Dickson (qui avait rompu avec Edison), Herman Casler, Harry Marvin et Elias Koopman (le financier du groupe). La Biograph, installée à New York, devint très vite le principal concurrent d'Edison et son principal adversaire dans la guerre des *patents*. Pour alimenter en images le Mutoscope, Dickson construisit une caméra et un

projecteur, nommé *biograph*, ne tarda pas à suivre. L'appareil fut volontairement conçu sur des principes différents de ceux d'Edison pour éviter toute accusation de contrefaçon, avec un format plus large (70 mm contre 35 mm) et un système d'entraînement par friction, les perforations n'étant effectuées qu'au moment de la prise de vue. En octobre 1896, une première projection à New York en lançait l'exploitation commerciale. Le modèle économique retenu était semblable à celui des Lumières, avec location des appareils, du programme et du projectionniste, et participation aux bénéfices. La dimension de la pellicule (70 mm) donnait une image d'excellente qualité, mais des problèmes fréquents de décadage lors de la projection nécessitaient des opérateurs expérimentés. Le *biograph* consommait de plus une quantité de film bien plus importante que le *vitascope* ou le cinématographe (8 fois plus que le *vitascope*, 20 fois plus que le cinématographe). C'était donc une attraction coûteuse, réservée aux grands théâtres, mais elle eut cependant beaucoup de succès dans les grandes villes américaines. La *Biograph Cy* ne devait d'ailleurs passer au format 35 mm qu'après 1902, quand le juge Wallace déclara en appel sans valeur le *patent* large de 1895 (# 589 168) d'Edison ¹⁴.

III. LES MODÈLES NON EXCLUSIFS

Quand les frères Lumière organisèrent leur première séance de cinématographe, l'idée d'une projection dans une salle obscure n'était pas réellement nouvelle¹⁵. Des spectacles analogues existaient depuis longtemps, comme les séances de lanternes magiques, où déjà les images pouvaient apparaître, disparaître, se fondre l'une dans l'autre, et dans une certaine mesure, avec les appareils les plus perfectionnés, bouger même et donner l'illusion du mouvement. On pouvait d'ailleurs voir au même moment au Musée Grévin des projections de dessins animés, les "pantomines lumineuses" d'Emile Reynaud. La projection de films photographiques allait ainsi succéder presque naturellement à ce type de spectacle, et utiliser donc un modèle économique existant. Et d'ailleurs, une partie des entrepreneurs qui s'intéressèrent immédiatement à la nouvelle invention pour l'exploiter commercialement, venaient directement du milieu des illusionnistes et autres professionnels de spectacles, grands utilisateurs de lanternes magiques. George Méliès, directeur du Théâtre Robert Houdin, est le plus connu, mais il en fut de même en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis.

Les Lumières, en organisant des séances de projection publiques et payantes, se coulaient

14 Voir note 23, et plus loin, les modèles économiques de la guerre des *patents*.

15 L'invention des frères Lumière était imaginée et attendue elle-aussi depuis fort longtemps, depuis au moins le milieu du XIX^{ème} siècle avec l'apparition de la photographie. Le brevet de Ducos de Hauron, décrivant les principes techniques que devaient utiliser plus tard le cinéma, datait après tout de 1864. Il n'y avait donc pas là de rupture radicale, comme cela peut être le cas pour d'autres inventions (le micro-processeur par exemple), mais plutôt une certaine continuité.

donc dans une forme connue, traditionnelle. Mais ils inventaient en même temps la forme commerciale concrète sur laquelle devait s'édifier plus tard la future industrie du cinéma, jusqu'à l'arrivée du moins de la télévision (Filman, 1997) : un spectacle permanent avec des séances de projections successives; les recettes aux caisses permettant de financer toute l'activité amont de l'industrie. Mais cette forme d'exploitation ne devait réellement se généraliser et devenir dominante que bien plus tard, après l'essor des nickelodéons aux Etats-Unis et le passage à la location (pour l'essentiel après 1907 donc). Dans l'immédiat, l'industrie allait s'organiser à partir de la vente des appareils et des films à des exploitants stables ou itinérants (les forains en particulier).

Dès 1896 en France, malgré le modèle exclusif des frères Lumière, on pouvait trouver sur le marché des projecteurs et des caméras (appareil *Joly-Normandin* par exemple). Un peu plus tard, passé une phase de relative pénurie (jusqu'en 1898 environ), on trouvait facilement des films, le marché étant alors approvisionné par Méliès, puis Pathé et Gaumont. La règle était alors la vente des copies positives (tarifées au mètre), un système qui ne disparut qu'après 1907, avec la location. A l'inverse du modèle de l'exploitation exclusive, les éléments du système technique sont facilement accessibles, fournis par un "marché" où les producteurs sont classiquement "en concurrence". La rivalité s'exerce alors essentiellement sur le marché des appareils et le marché des copies positives, deux marchés caractéristiques de l'économie du cinéma d'avant 1907. La spécialisation et la division du travail sont alors possibles, ainsi que l'autonomie des différents stades de la filière cinématographique. Production et exploitation sont d'ailleurs à l'époque séparées. On voit apparaître alors de nombreux modèles économiques différents.

a) De la production des appareils à la production des films

Le premier marché fut celui des appareils et plus particulièrement des projecteurs, auquel devait s'ajouter les caméras, les tireuses, les perforatrices, les machines à bruit, etc. Certains producteurs et vendeurs d'appareils photographiques (comme Léon Gaumont) ou phonographiques (comme Pathé) ajoutèrent alors à leur catalogue les nouvelles machines; le point clef étant ici de pouvoir mettre en production un appareil qui fonctionne bien et qui soit sous brevet. Ces industriels entrèrent donc en relation avec certains inventeurs. Léon Gaumont racheta à George Demeny tous ses droits à brevet et dès 1897 mis en vente le *chronophotographe* au format 60 mm. Deux ans après, il en lançait une nouvelle version améliorée au format 35 mm, le *chrono Demeny*, qui devint un des appareils les plus vendus jusqu'en 1914. Il en fut de même pour Pathé, ou Charles Urban en Grande-Bretagne (avec le *Royal Bioscope*)¹⁶, etc. Certains producteurs d'appareils en

¹⁶ A la tête de La *Warwick Trading Company*, puis de la *Charles Urban Trading Company* à partir de mars 1903, Charles Urban fut "un des premiers producteurs de cinéma, au sens où nous l'entendons aujourd'hui" (Deslandes et Richard, 1968). Il produisait ses propres films et faisait travailler d'autres cinéastes, anglais ou étrangers. Il commanda ainsi à George Méliès et coproduisit le célèbre "Couronnement d'Edouard VII" (1902), entièrement tourné en studio avant la cérémonie officielle. C'était aussi un homme d'affaires, producteur d'appareils, le *Royal*

restèrent là. D'autres par contre, pour répondre aux demandes de leurs clients et assurer la vente de leurs machines, passèrent à la production de films et ajoutèrent la vente des copies positives à leur offre. Ensuite, quand l'activité cinéma commença à peser plus lourd que les autres activités, et la vente des films plus lourde que la vente des appareils, avec une profitabilité supérieure, les engagements en capital se firent plus importants dans ce domaine. La production passa alors à l'échelle industrielle, avec une intégration progressive des fabrications, tirée par la vente des copies positives, elle-même tirée par le développement d'une exploitation restée indépendante.

Ce type de développement est caractéristique, dans cette période, d'un certain nombre de firmes, certaines étant devenues ainsi les plus importantes à l'échelle mondiale. En France, Pathé et Gaumont devaient connaître cette évolution, Méliès lui-même au début essaya (avec Reulos) de prendre position sur le marché des appareils. En Grande-Bretagne, William Paul inventa et produisit un projecteur avant de se recentrer sur la production de films. Il en est de même pour Edison aux Etats-Unis, dans la mesure où on peut séparer ses activités de producteur d'appareils et de films, de toute sa stratégie de domination et de mise à rançon de l'industrie au moyen des *patents*.

On peut détailler ici le cas de Pathé, la firme la plus importante de toute l'industrie mondiale du cinéma de 1905 à 1914¹⁷. En 1896, la société Pathé Frères était essentiellement engagée dans la production d'appareils phonographiques et d'enregistrements sur rouleaux de cire. Charles Pathé avait cependant distribué les kinéoscopes de William Paul, et même entrepris de produire ses propres appareils, dont un kinéscope à quatre oculaires (le *photozootrope*). Pour assurer l'approvisionnement en bandes de l'appareil, il s'était associé avec Joly et disposait donc d'une caméra. Mais l'arrivée du cinématographe stoppa net toute cette fabrication, et Pathé rompit avec Joly. Un an après cependant, il devait traiter avec Victor Coutinsouza pour la construction d'un matériel de prise de vue, de tirage et de projection. Toute une gamme d'appareils furent ainsi mis au point, une caméra en particulier qui à partir de 1903 devait rivaliser avec le *Royal Bioscope* de Charles Urban. Le tournage de films et la vente de copies positives devaient s'y ajouter, essentiellement à partir de 1900 (avec Zecca). Pathé disposait de financements externes d'origine bancaire, et les investissements nécessaires pouvaient suivre tout naturellement, en fonction de la rentabilité de l'affaire : studio, usines pour fabriquer les appareils ou tirer les positifs (à Vincennes et Joinville le Pont), etc. En 1899, le cinéma ne représentait encore qu'une faible partie du chiffre d'affaires total (6,5 %), mais la progression fut très rapide. En 1905, le chiffre d'affaires "phonographe" dépassait toujours celui du "cinéma" (4 962 kf contre 2 194 kf), mais deux ans après, c'est l'activité "cinéma" qui tire désormais l'ensemble de la firme (12 162 kf contre 5 813 kf

Bioscope, mais aussi exportateurs des films anglais vers les Etats-Unis et la France, importateur-distributeur de la Star Film en Grande-Bretagne, etc.

17 Sur Pathé, voir Kermabon (1994), Marie et Le Forestier (2004) .

pour le "phonographe") (Creton, 1994). Les Etablissements Pathé étaient alors capables de produire 200 appareils par mois, essentiellement des projecteurs destinés aux exploitants forains. La production de Pathé était alors synonyme de qualité, dominée par des films de fiction. La firme opérait à l'échelle mondiale, une grande partie de la production étant exportée, en particulier vers les Etats-Unis, où la production était toujours désorganisée et entravée par la guerre des *patents*. Ainsi en 1907, les films Pathé représentait un tiers de tout ce qui était projeté sur les écrans américains (Musser, 1990) et Pathé produisait quatre fois plus de métrage (copies positives) que Gaumont, le producteur français le plus important après lui¹⁸.

b) Le modèle des producteurs de films

C'est un modèle économique spécialisé dans l'organisation de tournages. Le producteur doit alors disposer, en dehors des appareils et du personnel, d'un studio. En France, le pionnier en ce domaine fut Méliès qui fit construire dès 1897 le premier studio de cinéma à Montreuil. Le tournage donne le négatif, qui est transformé ensuite en copies positives, lesquelles sont vendues. Il y a donc ici tout un ensemble d'opérations successives qui sont assurées par le producteur et progressivement industrialisées : tirages à partir du négatif, coloriage à la main (avec ou sans pochoirs), perforations des bandes selon le format demandé (Edison ou frères Lumière, etc.), conditionnement, etc. Cette production indépendante de films est rendue possible, car un marché des copies est apparu, avec en face du producteur des exploitants indépendants (essentiellement forains). Le prix de vente des copies positives est fixé au mètre, le tarif variant suivant la "qualité" (c'est-à-dire le coût pour le producteur). Ainsi en 1906, Méliès, vendait ses films 20 francs les 20 m (soit 2 francs le m) pour les "sujets ordinaires" et 50 francs les 20m (2,5 francs le m) pour les "féeries, demandant un personnel nombreux" (Deslandes et Richard, 1968, p. 484). La rentabilité de cette activité était alors importante. Selon Mitry (1967), le coût des productions les plus coûteuses ne dépassait pas les 30 francs le mètre (vers 1901), ce qui fixait le point mort d'une production à une quinzaine de copies positives vendues, et toute copie vendue en sus était pur bénéfice¹⁹.

En France avant 1907, on ne trouve comme producteur spécialisé que George Méliès, avec sa marque *Star Film*. Celui-ci produit des "films à trucs", en utilisant toutes les possibilités du cinématographe (arrêt-substitution, surimpressions, agrandissement, etc.) pour récréer la magie et les illusions du théâtre Robert Houdin. Au début de la période, c'est le plus important producteur français par le volume de film négatif tourné. Il sera par la suite dépassé par Pathé (vers 1900) puis Gaumont. Méliès est particulièrement inventif et tourne des métrages de plus en plus importants,

18 A cette époque, un tiers seulement des films projetés aux Etats-Unis étaient produits sur place par les producteurs américains. Le reste était d'origine européenne, en majorité française; Pathé étant sans conteste le plus important producteur de films à l'époque.

19 Notons qu'en 1905, Pathé vendait en moyenne 350 copies de chacun de ses films.

allongeant progressivement la durée de certains de ses films, dès 1899 avec "L'affaire Dreyfus" et "Cendrillon", une féerie de 120 m en 20 tableaux, puis le célèbre "Voyage dans la lune" (1902), dont le succès fut considérable, et le "Palais des 1001 nuits" (460 m de long en 1905). En Grande-Bretagne, William Paul devait, abandonnant assez vite la fabrication des appareils, se consacrer au tournage de films, qu'il vendait lui-même ou faisait distribuer par la Warwick (de Charles Urban). Celle-ci, en plus de sa propre production, distribuait aussi Smith, Williamson, autant de producteurs anglais, et George Méliès (pour la Grande-Bretagne). D'autres producteurs devaient apparaître, comme l'*Hepworth Film Co*, la plus importante compagnie anglaise jusqu'en 1916, etc. On trouve le même modèle aux Etats-Unis (Lubin, Selig, la *Vitagraph*, etc.), souvent combiné avec des engagements dans l'exploitation (organisation de projections).

c) Les formes de l'exploitation, itinérantes ou permanentes

Au début du cinéma, l'exploitation itinérante et temporaire est quasiment la règle. Seules les plus grandes villes possèdent des salles permanentes exclusivement dédiées au cinéma. Ainsi en 1905, on ne compte à Paris que trois établissements "*se consacrant au cinéma, à l'exclusion de tout autre spectacle ou activité commerciale*" (Meusy, 2004). Partout ailleurs, les projections sont temporaires, organisées dans les lieux les plus divers (théâtres, cafés, salles paroissiales, etc.), ou intégrées simplement au spectacle d'un café-concert ou d'un music-hall, comme tout autre numéro, prestigitation, magie, chansons, clowns. Cette forme d'exploitation est facile à mettre en place et d'ailleurs d'un excellent rapport. Un projecteur, un stock suffisant de films représentent des investissements légers, et le changement régulier d'emplacement renouvelle naturellement la clientèle sans qu'il soit nécessaire de modifier trop rapidement le programme²⁰.

Le cinéma forain, qui prend son essor après 1897 et domine l'exploitation à partir de 1900 en France comme en Grande-Bretagne (Deslandes, 1968), repose sur le même modèle économique. Le forain circule de ville en ville, de foire en foire, suivant un itinéraire fléché. Il déplace avec lui toute une machinerie, une salle démontable, des appareils, bientôt des moteurs et des dynamos pour produire l'électricité, et évidemment un stock de bobines. En tout, il faut compter de 6 à 7 voitures de chemin de fer, pour un grand cinéma forain, parfois plus (Deslandes, 1968). Le stock de films possédé doit être suffisamment important pour assurer le renouvellement du programme le temps de la foire, en intégrant chaque année quelques nouveautés. Mais en dehors de cela, il peut parfaitement être utilisé jusqu'à l'usure physique complète. Ce modèle est en continuité du modèle économique forain traditionnel, et le nouveau spectacle trouve sans grande difficulté sa place à côté des tableaux

²⁰ Les films courts restent la règle très longtemps. Une séance de cinéma est donc composée de plusieurs films projetés l'un après l'autre et entrecoupée de pauses, pendant lesquelles les spectateurs peuvent reposer leurs yeux. Un défaut majeur des premières projections est en effet le scintillement de l'image, un problème qui ne fut réellement résolu que vers 1910.

vivants, des numéros de "femme volante", de "métempsychose" ou des dioramas. Certains films de Méliès s'inscrivent directement dans cette tradition et reprennent même des numéros du spectacle vivant forain, les fixant sur la pellicule avec la nouvelle technique. Le spectacle offert par le cinéma forain est la plupart du temps une séance composée d'une série de petits films, d'une durée totale d'une vingtaine de minutes; une séance qui nécessite cependant toute une animation, avec le boniment à l'entrée, et l'accompagnement de la projection à l'intérieur par des commentaires, des dialogues (avant l'introduction plus tardive des intertitres), des musiques, des bruitages, etc.

Aux Etats-Unis, l'exploitation avait pris des formes légèrement différentes. Les projections avaient souvent lieu dans des théâtres ou dans des music-halls. Mais il existait à l'époque, autour et à partir de 1900, de grands circuits comme le *Keith Orpheum Circuit* (regroupant des music-halls) ou le *Proctor National Theatres Circuit* couvrant toutes les grandes villes de la côte Est, et d'autres moins importants. Le spectacle cinématographique s'insère alors dans ses circuits, en alternance ou en accompagnement de numéros plus traditionnels. Ainsi l'*American Mutoscope & Cy* avait passé un accord avec Keith. Le modèle économique dominant est alors construit sur la vente d'un service complet (films, appareils, projectionnistes, etc.), et non sur la vente des copies.

La première salle exclusivement dédiée au cinéma n'apparut selon les historiens qu'en avril 1902, c'est l'*Electric Theatre* à Los Angeles (Mitry, 1967, p. 183). Mais quelques années après, c'est le boom des *nickelodeons*, et l'émergence alors d'un autre modèle économique en matière d'exploitation. Ces *nickelodeons*, ainsi nommés en référence au prix d'admission, un nickel - soit 5 cts -, sont des salles spécialisées exclusivement dédiées à la projection fournissant un spectacle permanent. Avec leur prix d'entrée modique, ils attirèrent d'emblée une nouvelle population, une nouvelle catégorie de spectateurs, largement composée d'immigrés récemment arrivés aux Etats-Unis; et investir dans ce type d'exploitation devait s'avérer immédiatement très profitable. Pour une mise de fonds presque insignifiante, les recettes étaient telles qu'en quelques mois il était non seulement possible d'assurer le retour du capital engagé, mais d'accumuler aussi suffisamment pour ouvrir une nouvelle salle, puis deux, puis trois, jusqu'à posséder un véritable réseau entièrement dédié à la projection de films²¹. L'économie du cinéma américain se transforme alors profondément, car l'ouverture permanente des salles obligeait à un renouvellement régulier des programmes (chaque semaine), ce qui signifiait une demande accrue de films nouveaux et l'apparition presque immédiate de systèmes de location.

21 L'essor des *nickelodeons* devait doter les Etats-Unis d'un parc de salles sans équivalent ailleurs : environ 7000 cinémas permanents en 1907 contre 400 en France, un pays où dominait toujours l'exploitation foraine (Mitry, 1967).

IV. LES "MODÈLES" DE LA GUERRE DES PATENTS ET LA MPPC

Ces modèles reposent tous sur la détention de titres (*patents*), indépendamment de toute production et commercialisation des appareils et des films. La "manière de faire de l'argent" n'est donc pas liée directement à des investissements industriels et/ou commerciaux dans le domaine cinématographique, mais relève plutôt d'une logique de prélèvement sur une valeur créée par les investissements des autres.

a) Edison et la guerre des patents

Le 31 août 1897, Edison avait obtenu de l'USPO un *patent* large sur les caméras et la prise de vue. Dès la fin de l'année, Frank Dyer, son avocat en matière de *patents*, engageait une première vague de poursuites contre un grand nombre d'exploitants, producteurs de films ou d'appareils. La plupart de ceux-ci disparurent ou s'inclinèrent, acceptant les conditions posées par William E. Gilmore, qui dirigeait alors les activités *motion pictures* de l'*Edison Manufacturing Co* : arrêt de la production de certains appareils, cession de films, paiement de licences et de royalties pour pouvoir continuer à produire, etc. D'autres, comme Sigmund Lubin, préférèrent s'exiler, quittant provisoirement le territoire américain pour l'Europe. En quelques mois, Edison avait ainsi réussi à renforcer ses positions commerciales en éliminant un grand nombre de ses concurrents de la côte Est. Au printemps 1898, il engageait une deuxième vague de poursuites, visant plus particulièrement la *Biograph*. Mais cette firme prospère possédait ses propres *patents* et son propre système technique. Elle refusa de céder et ses avocats entamèrent une résistance acharnée et prolongée, qui ne devait trouver son épilogue qu'avec la formation de la *Motion Patents Picture Company* (MPPC) en 1908. Les litiges sur les caméras et le film à partir des *patents* d'Edison devaient bien vite s'étendre à d'autres *patents* (ceux d'Armat, de Jenkins, des frères Latham, etc.) et à la projection²². Au total, selon Terry Ramsaye (1926), qui ne retient que les affaires de quelque importance, on plaida plus de 200 fois en première instance et plus de 300 fois en appel²³.

22 La *Biograph* devait ainsi renforcer sa position en rachetant les *patents* d'Armat (*phantoscope* 1894), et plus tard (fin 1908) les droits du brevet Latham. Edison par ailleurs, poursuivait les fabricants de phonographes, en particulier la *Gramophone Company* (la future *Columbia*). Celle-ci, rachetant les *patents* Jenkins, poursuivit à son tour Edison. Les conflits sur les caméras (et le film) se doublait d'un conflit sur la projection.

23 Rappelons les principaux épisodes de cette guerre des *patents*. Le 15 juillet 1901, Edison obtenait une première victoire, le juge estimant que la *Biograph* s'était appropriée la substance de l'invention protégée par le *patent* #589168. Menacée de disparition, cette société bénéficia cependant d'un surcis, le temps de faire appel. Le 14 mars 1902, le juge William Wallace renversait la décision antérieure, invalidant une à une toutes les revendications (*claims*) du brevet d'Edison. Le *patent*, trop large et mal formulé, n'aurait jamais du être accordé. Mais Frank Dyer obtint sans difficulté de l'USPO deux *reissues* (#12037 et #12038) reprenant, en les séparant, les mêmes *claims* qui venaient pourtant d'être déclarés sans valeur par la décision de justice. Les poursuites reprurent immédiatement contre la *Biograph*, Selig et Lubin (novembre 1902), puis contre Paley, Méliès et Pathé (1904), et la *Vitagraph* (1905). Finalement, le 5 mars 1907, la cour d'appel tranchait le litige sur les caméras, en déclarant que si les caméras 35 mm (dont une caméra Warwick largement utilisée dans la profession) étaient très largement des *fair equivalent* du mécanisme d'Edison, la vieille caméra (70 mm) de la *Biograph* relevait cependant d'un principe différent. Les litiges continuaient cependant sur la projection. Finalement, un pool des *patents*, (la *Motion Picture Patents Company*), devait voir le jour le premier janvier 1909, regroupant tous les brevets d'Edison, de la *Biograph*, de l'*Armat*

Les objectifs d'Edison étaient clairs. "*Conseillé par Gilmore, [il] entendait interdire la fabrication et l'usage de tout appareil de prise de vues ou de projection, à moins, bien entendu, que le constructeur visé ne paye licence (...). Il accordait à qui voulait la liberté de produire des films – puisqu'il n'en assumait pas les risques – à la seule condition que les négatifs soient tirés et développés dans ses usines et que la société Edison seule assure l'édition et la diffusion des positifs...*" (Mitry, 1967, p. 101). Exploitants, producteurs d'appareils ou de films devaient accepter d'être ses licenciés ou disparaître.

Engager des poursuites contre des contrefacteurs (réels ou supposés) ne nécessitait pas de gros investissements. Les profits espérés étaient par contre considérables, car la validation du *patent* signifiait le droit de contrôler une partie (ou la totalité) de l'industrie et le droit de détourner la richesse produite par les autres dans ses propres caisses, un modèle économique parfaitement valable. Pour Edison, les risques étaient de surcroît pratiquement inexistantes. Il n'en était pas de même pour ceux qui devaient faire face aux poursuites de Frank Dyer, l'avocat d'Edison passé maître dans les relations avec l'USPO, la gestion des procédures de production des titres, la formulation large et extensible des *claims*, et l'utilisation des droits accordés devant les tribunaux ou ailleurs. Car les positions respectives des différents protagonistes de cette guerre des *patents* étaient cependant fort dissemblables, et les "manières de faire de l'argent" aussi. Certains, comme Sigmund Lubin ou William Paley, étaient de simples producteurs de films et ne possédaient aucun titre, aucun *patent* à faire valoir. D'autres à l'inverse ne possédaient que cela. "*Thomas Edison, Thomas Armat, et Woodville Latham cherchaient généralement à faire reconnaître leurs patents dans les termes les plus larges possibles, de manière à pouvoir les utiliser pour contrôler des parties clefs de l'industrie. Depuis que l'eidoscope des Latham et le vitascope d'Armat avaient connu l'échec commercial, leur principal recours passait par les tribunaux. La Biograph, en contraste, cherchait non seulement à faire reconnaître la valeur de ses propres brevets, mais voulait aussi voir invalider ou restreint les patents qui menaçaient une part importante de ses propres activités. Seule la Mutoscope Company était à l'abri de toute revendication en termes d'antériorité...*" (Musser, 1990, p. 237-238). On avait donc ici des modèles économiques différents. Certains peuvent être considérés comme de purs modèles de l'économie des titres, sans rapport direct avec une activité industrielle et commerciale en matière de cinéma; d'autres par contre étaient menés parallèlement à une telle activité ou servaient simplement à sécuriser un modèle économique principal construit sur la production de films et l'exploitation.

Les accords imposés par Gilmore prévoyaient que les licenciés devaient renoncer à toute production d'appareils, les améliorations qu'ils avaient pu apporter à ceux-ci étant intégrées dans les

Company et de la *Vitagraph*.

produits de l'*Edison Manufacturing Company*. Ce fut en particulier le cas pour la Vitagraph, car Stuart Blackstone et Albert Smith avaient imaginé et introduit, dans les projecteurs qu'ils utilisaient, un dispositif de recadrage qui améliorerait grandement la qualité des projections. Les licenciés pouvaient cependant continuer leurs tournages, mais les négatifs étaient désormais achetés par l'*Edison Manufacturing Company*, qui assurait le tirage et la vente des copies positives en reversant à chaque producteur licencié un droit par copie positive vendue. Les marques d'origine disparaissaient sous le nom d'Edison, et la moitié des films vendus par l'*Edison Manufacturing Company* de 1898 à 1900 sont, selon les historiens, des tournages effectués par ces producteurs licenciés (Musser, 1983 et 1990).

Mais cette relation ne devait pas fonctionner aussi bien qu'Edison avait pu l'espérer. Les profits furent moins importants que prévus. Ils baissèrent même jusqu'en 1900; la cause la plus importante étant un positionnement différent pour Edison et certains licenciés, comme la Vitagraph, dans la filière cinématographique. Edison tirait toutes ses recettes de la vente des appareils et des copies positives, et dépendait de ses licenciés pour son approvisionnement en films, lesquels lui fournissaient aussi bien des films commercialement porteurs que des films sans aucun avenir commercial. Mais la Vitagraph, comme d'autres licenciés d'Edison d'ailleurs, tirait une partie importante de ses recettes de l'exploitation, un domaine sur lequel Edison n'avait établi aucun prélèvement. Ainsi depuis leur entrée dans l'industrie, Blackstone et Smith envoyaient régulièrement leurs projectionnistes dans les principaux vaudevilles de la région de New York, et même au-delà. Ils pouvaient donc choisir pour ce service les meilleurs films, issus de leurs propres tournages sous licence ou produits par d'autres, et ne pas projeter les films les moins susceptibles de remplir une salle, même si ces films faisaient partie du catalogue d'Edison, et même si ces films avaient été produits par eux. Ce positionnement les protégeait de surcroît. Quand Gilmore annula la licence de la Vitagraph au début de l'année 1900, la contraignant à arrêter temporairement les tournages, l'exploitation put continuer. A la fin de l'année, une nouvelle licence fut accordée, la Vitagraph s'engageant à verser à Edison une royauté de 10 % prise sur les revenus de l'exploitation.

Tirant les leçons de cet échec relatif, Gilmore devait embaucher Edwin S. Porter en novembre 1900, afin d'améliorer les appareils, les projecteurs en particulier. Un studio fut construit à New York et un certain nombre de comédies tournées sous la direction de George Fleming et Porter, renforçant une offre de films composées essentiellement d'actualités et de scènes d'extérieur bon marché. Mais la victoire (éphémère) d'Edison sur la Biograph (en juillet 1901) assura à Edison un monopole sur l'offre. L'activité du studio déclina immédiatement, les bandes d'actualités, moins coûteuses à produire, remplaçant les comédies, ainsi que le contretypage des films étrangers. Gilmore par ailleurs augmenta considérablement les prix. Les profits suivirent : + 85 % pour l'année

1901 (Musser, 1990, p. 320-321). La défaite d'Edison en appel (mars 1902) contraignit cependant à réinvestir dans la production...

b) La MPPC, premier modèle économique

La MPPC (*Motion Picture Patents Company*) a été formée au début 1909, pour disparaître définitivement en 1915, pour cause de condamnation au titre de la loi Sherman. Elle combine dans son histoire deux modèles économiques bien différents - comme antérieurement l'*Edison Manufacturing Company*. Le premier modèle relève de l'économie des titres et termine la guerre des *patents*²⁴. Le deuxième est plus industriel et commercial, lié directement aux évolutions de la filière, avec le passage à la location. Nous en parlerons plus loin.

Le jugement de 1907 (voir note 23) avait conforté la position d'Edison, en déclarant illégales toutes les caméras en usage, sauf le vieil appareil de la Biograph. Cette compagnie possédait cependant dans son portefeuille quelques brevets importants sur la projection (*patents* d'Armat et des frères Latham). Les deux camps pouvaient donc continuer la lutte et, se paralysant mutuellement, paralyser toute l'industrie. Ils finirent par s'accorder et formèrent un pool des *patents*, qui devait recevoir les brevets d'Edison (les deux *reissues*), ceux de la Biograph, de l'Armat Cy et de la Vitagraph. La *Motion Pictures Patents Company*, regroupant autour d'Edison et de la Biograph, les compagnies Vitagraph, Kalem, Lubin, Selig, Essanay, Pathé et Méliès, vit le jour en janvier 1908. Il faut observer qu'à cette date la Vitagraph était alors, par le nombre de films réalisés, le plus important producteur américain. Ensuite venaient Lubin, Selig, la Biograph, puis... Edison, et loin derrière Kalem et Essanay, deux très petites compagnies. Edison, un producteur peu important sur le plan commercial, réalisait donc enfin son but en obtenant le "contrôle" de l'industrie (Bowser, 1990).

Le but de la MPPC était en effet la réorganisation de toute l'industrie. En dehors du cartel, nul ne devait avoir le droit de produire et vendre un seul film aux Etats-Unis, sauf autorisation spéciale. La MPPC accorderait des licences d'utilisation en échange de royalties versées par les producteurs, les distributeurs et les exploitants, ces royalties étant ensuite réparties 50-50 entre Edison et la Biograph. Il fallait aussi faire baisser la part des films étrangers, évincer ceux-ci du marché américain, à l'exception de Pathé, une firme trop importante pour être laissée à l'écart et de George Méliès, déjà sur le déclin. La monopolisation de l'industrie permettrait de faire acquitter des droits à tous les niveaux, sur les films, sur les tournages, sur la distribution, sur la projection. Les producteurs, participants au cartel, devaient ainsi acquitter un droit d'1/2 cent par pied de pellicule

²⁴ Une nouvelle guerre des brevets devait cependant apparaître opposant la MPPC et les exploitants et producteurs "indépendants" non licenciés. Les litiges juridiques au titre des brevets reprurent donc, avec cependant de nouveaux protagonistes. En 1912, le gouvernement américain ouvrit des poursuites contre la MPPC au titre du Sherman Act pour aboutir à une condamnation officielle en 1915. Mais à cette date, les compagnies appartenant à la MPPC avaient depuis longtemps perdu la bataille commerciale face aux "indépendants".

utilisée ou vendue; et un accord de fourniture exclusive fut passée avec George Eastman afin d'empêcher toute production de films indépendamment du cartel²⁵. Pour faciliter la comptabilité, les prélèvements sur les films fut intégré dans le prix des pellicules (pour négatifs ou positifs). Sur les 250 loueurs recensés aux Etats-Unis à l'époque, 130, les plus importants, acceptèrent de payer 5000 \$ par an pour avoir le droit de recevoir et louer les films du cartel. Les exploitants de la même façon s'inclinèrent pour la plupart et durent payer un droit de 2 \$ par semaine pour l'usage de leur projecteur, achat en sus. "L'organisation [de ces prélèvements par la MPPC] rapporta ainsi à Edison - au moins jusqu'en 1912 - quelques deux millions de \$ par an" (Mitry, 1967, p. 171).

V. LE PASSAGE À LA LOCATION ET LE CONTRÔLE DE LA DISTRIBUTION

En France, l'économie du cinéma était toujours caractérisée par une séparation nette entre la production et l'exploitation. Le mode dominant de l'exploitation était en effet forain et itinérant, la France étant encore un pays largement rural. Aux Etats-Unis par contre, la population, accrue d'ailleurs par les grandes vagues d'immigration de la fin du XIX^{ème} siècle, était plutôt concentrée dans les villes, une situation qui explique la rapidité du boom des nickelodéons. Les rapports entre production et exploitation étaient donc différents et la situation aux Etats-Unis complexe. Un grand nombre de producteurs de films possédaient leurs propres théâtres, ou organisaient des projections dans des vaudevilles, sur des zones géographiques plus ou moins étendues. La gestion du stock de films n'était donc pas la même, car la rotation particulièrement lente propre au mode forain devenait quasiment impossible pour un spectacle destiné à tourner toujours dans la même zone. Avec les nickelodéons, le spectacle était devenu permanent, et les films projetés devaient être changés régulièrement, sous peine de voir chuter la recette aux caisses. Des systèmes de distribution-location, permettant de faire circuler les films de salle en salle, apparaissent alors, s'intercalant dans la filière cinématographique entre les producteurs de films et les exploitants²⁶.

Une activité nouvelle se met alors en place avec ses propres tâches de gestion des contrats et des relations avec les producteurs et les exploitants, et aussi de gestion logistique (constitution d'un stock de copies, distribution physique de celui-ci, gestion des retours, ordonnancement, etc.). Elle débouchera bientôt sur l'organisation des programmes (avec des offres groupées accompagnées de publicité). La distribution tire ses ressources de ce rôle d'intermédiaire, un intermédiaire de plus en plus obligé à partir du moment où le spectacle se sédentarise et devient permanent.

25 L'essor de la production des "indépendants" conduisit cependant assez vite Eastman à ne pas respecter cet accord (voir note 33).

26 Les premiers systèmes de location apparaissent aux Etats-Unis vers 1903-1904, à San Fransisco (les frères Miles), Chicago, Boston, etc., témoignant d'un changement des pratiques au niveau de l'exploitation. La location des bobines prend alors la suite du système antérieur d'achat des copies (par des exploitants indépendants) ou d'achat d'un service complet incluant films, appareil et projectionniste (par les vaudevilles, etc.) .

Dans l'industrie du film, toutes les recettes à cette époque sont réalisées en aval au niveau de l'exploitation, des recettes partagées à travers les contrats d'achat (ou de location) entre les producteurs, les loueurs et les exploitants. L'émergence des systèmes de distribution-location déstabilise les règles de partage antérieures. Le partage se faisait jusqu'alors sur le marché des copies positives, avec un système de prix à peu près unifié et une pleine transmission lors de la vente des droits de propriété (et d'usage) sur les copies. Mais avec l'apparition de la distribution et le passage à la location, cette organisation de l'industrie autour d'un marché est remise en cause. Le partage de la valeur réalisée aux caisses peut désormais changer suivant les situations, les positionnements relatifs, la capacité de négociation, bref, l'état du rapport de force. Les modèles économiques existants vont alors évoluer avec une même tendance à l'intégration de la filière, autour du maillon stratégique qu'est la distribution. Cette intégration se fera cependant de manière différente en France et aux Etats-Unis, un pays où le poids des *patents* et la monopolisation (avec la MPPC) se superposent à cette tendance plus profonde.

a) Le passage à la location en France

En France, le passage à la location prit la forme d'un sorte de coup d'Etat imposé par Charles Pathé à l'ensemble de l'industrie. En 1907, tirant les leçons de l'expérience américaine, où la location était en train de devenir la norme, il devait décider d'abandonner toute vente de films et opter pour un système de location temporaire et distribution exclusive, entraînant à sa suite Léon Gaumont, George Méliès et les autres producteurs, ce qui signifiait la disparition progressive du cinéma forain.

Il n'y avait pas eu en France d'équivalent du boom des nickelodéons et les salles permanentes dédiées aux projections étaient encore bien peu nombreuses. Le passage à la location imposa donc la construction de salles de cinéma. Fin 1906, Charles Pathé avait fait construire sur les Grands Boulevards l'Omnia-Pathé, une salle luxueuse pour l'époque. La société Omnia, formée dans la foulée en association avec Benoît-Lévy, reçut le monopole de la distribution des films Pathé sur neuf départements français plus la Suisse. Elle ouvrit d'autres salles en province, constituant un circuit hiérarchisé, contrôlé indirectement par Pathé. D'autres sociétés (filiales indirectes) furent formées sur les mêmes principes²⁷. Et d'autres producteurs, comme Gaumont, suivirent le même modèle. Des entreprises concurrentes apparurent, ouvrant salles sur salles, si bien qu'en un peu plus d'un an, le nombre de cinémas augmenta considérablement en France, mais également en Algérie, Suisse, Belgique, Hollande, etc. Vers 1910, on comptait déjà 1500 salles fixes en France (pour 1800 en Grande-Bretagne), des salles plus ou moins grandes, plus ou moins confortables, plus ou moins

²⁷ Le nouveau système devait s'avérer payant pour Pathé. Les revenus doublèrent et les dividendes augmentèrent en 1907-1908 (Bousquet, 1994). Voir aussi Meusy (2004).

bien situées - les plus importantes concentrant progressivement l'essentiel du chiffre d'affaires de l'exploitation. Le mode itinérant (tourneurs et forains) était alors sur la voie du déclin et de la disparition, condamné à ne représenter plus grand chose en termes de spectateurs.

Un Congrès International des producteurs de films devait se tenir à Paris en février 1909. Trente et une sociétés européennes éditrices de films y étaient représentées, dont dix pour la France : Pathé, Gaumont, Méliès, Eclair, Eclipse, Lion, Lux, Théophile Pathé, Raleigh et Robert, Stella. Le congrès établit la location comme la nouvelle règle de l'industrie. Il fallait, selon Pathé et les autres producteurs, assainir le marché, en éliminant le stock de vieilles bandes qui "*pesait*" sur les ventes. La location, avec le retour obligatoire de la copie, permettrait cette disparition et assurerait le renouvellement des contrats, le producteur obtenant de plus un droit de contrôle sur la projection de "ses" films²⁸.

Un des arguments avancés fut ainsi la défense de la qualité et les atteintes trop fréquentes à l'image de marque. "*Il s'est trop fondé, dans ces derniers temps, de cinématographes Pathé, sans aucune autorisation, sans aucun contrôle; d'autre part, tous les possesseurs de films ne manquant pas de les louer jusqu'à satiété, usés, rayés, sans valeur aucune, il en résultait une déconsidération pour la marque ainsi défigurée*". Mais le problème était plutôt le partage de la valeur. En contrôlant la circulation des copies par la location, le producteur pouvait organiser la distribution en fonction de l'accueil des films par le public, augmenter ainsi ses recettes, et imposer "*une redevance fixe, proportionnelle au nombre de représentations données avec un minimum prévu et une participation aux bénéfices*" (Benoît-Lévy (1907) in Bousquet, 1994, p. 61)²⁹.

L'ennemi est alors le loueur indépendant. Pour les producteurs, c'est un parasite, mis au ban de la profession par le Congrès. Intermédiaire entre le producteur de films et l'exploitant, il offre à celui-ci l'avantage d'un renouvellement du spectacle facile et automatique. L'achat d'un seul film lui suffit pour alimenter toute une clientèle. Il vit ainsi au détriment des producteurs, stérilisant la

28 Un argument, avancé par Benoît-Lévy (associé à Charles Pathé) pour justifier le passage à la location, fut celui des "droits d'auteur". Le film est une "propriété littéraire et artistique", dont le producteur est l'auteur - c'est-à-dire Pathé - (et non celui qui a écrit le scénario, ou les acteurs, ou le metteur en scène, etc.). Il est donc fondé à contrôler l'usage de son oeuvre, et la représentation de celle-ci doit donner lieu à la perception de droits (comme c'est le cas pour les pièces de théâtre). Il faut se rappeler qu'à l'époque le plagiat était toujours une pratique courante (et presque systématique) en matière de films. Méliès, Pathé et Gaumont avaient retourné les films des frères Lumière; et par la suite, toute bonne idée était immédiatement imitée; Zecca copiait Méliès, et réciproquement. L'argument de Benoît-Lévy était donc - en France comme ailleurs - en partie une nouveauté, y compris pour les juristes. Aux Etats-Unis, les films ne rentreront dans la loi du copyright qu'en 1911, et le producteur sera, là aussi, en vertu de la règle "*work-for-hire*" (copyright act de 1909), considéré comme le seul auteur de l'oeuvre.

29 Le "*minimum prévu et une participation aux bénéfices*" ne devait cependant s'imposer qu'aux plus grandes salles, celles bénéficiant des exclusivités d'un producteur. Pour les autres, c'est un système de forfait qui s'imposa, un forfait fixé en fonction de la longueur des films (tarif au mètre), de la durée de la location, des quantités commandées, et de la "fraîcheur" des films (nouveautés ou ...). Le système du pourcentage, suite logique du contrôle par les producteurs de la commercialisation de leurs films ne devait vraiment se développer qu'après la première guerre mondiale (Garçon, 2006).

valeur ajoutée que ceux-ci, en amont, ont injecté dans le film (Garçon, 2006, p. 20). Le but était alors la réorganisation totale de l'industrie, avec une modification des rapports entre producteurs, distribution naissante et exploitation; et les mesures adoptées sont d'une grande portée. Les fabricants ne doivent fournir qu'aux exploitants qui s'engagent à retourner les films après projection et dans les délais, et cette règle ne doit souffrir aucune exception. Menacés d'une complète disparition, les loueurs indépendants devaient s'organiser, et un compromis finalement trouvé; les films loués pour six mois pouvant faire l'objet d'une "sous-location". Le système de la location devait donc à partir de 1909 remplacer la vente directe et devenir progressivement la règle générale de l'industrie. Une économie du cinéma plus complexe et plus hiérarchisée que l'économie antérieure émergea alors progressivement (voir schéma 3).

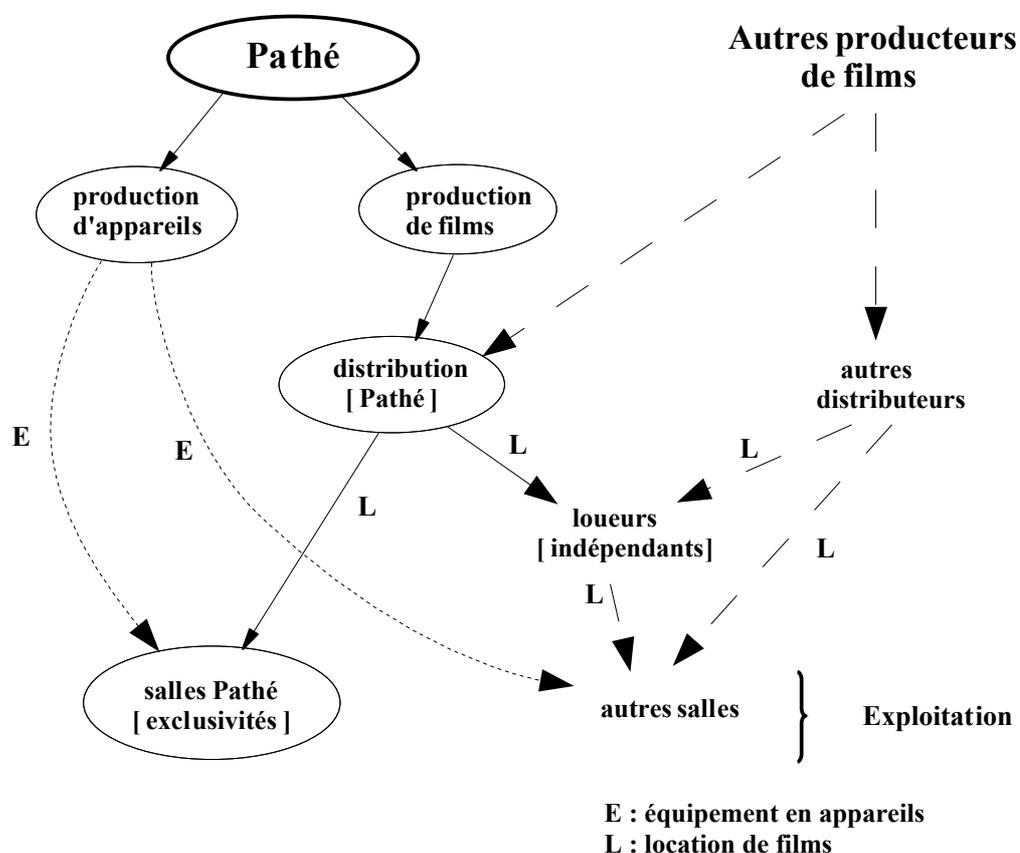


Schéma 3 : Pathé et l'économie de la location (après 1909)

Un autre aspect de cette réorganisation était la domination à venir des petits producteurs par les plus grandes firmes, celles qui intégreraient réellement la distribution et contrôlèrent les plus grandes salles de cinéma. Sur les dix producteurs français représentés au congrès de 1909, la plupart - comme Méliès - ne vivaient que de la vente de leurs films, et n'avaient pas les capacités (financières) pour mettre sur pied leur propre réseau de distribution. Mais la possibilité d'une

production indépendante allait de plus en plus dépendre de l'accès à la distribution, ces producteurs étaient donc condamnés à produire pour les réseaux de distribution de Pathé, Gaumont, etc.

b) Le deuxième modèle économique de la MPPC et les "indépendants"

La *Motion Picture Patents Company* relève de deux modèles économiques différents. Le premier est celui des *patents* et implique le contrôle des usages et l'organisation du prélèvement des "droits", les sommes perçues étant ensuite reversées à Edison et la Biograph. De ce point de vue, la MPPC n'est qu'un ensemble de règles, de dispositifs et de politiques dans le but d'imposer et contrôler les prélèvements. La monopolisation de principe de l'ensemble de l'activité et, très vite, les nouvelles poursuites juridiques contre les loueurs et exploitants non licenciés ou les producteurs indépendants découlent directement de ce premier modèle économique³⁰.

Mais la MPPC fut aussi un regroupement de producteurs de films, qui devaient, indépendamment de tout *patent*, tirer leur revenu de leur propre production, ce qui constitue un deuxième modèle économique. Le premier modèle économique surdéterminait cependant largement l'autre, plus proprement industriel et commercial, et l'échec du projet de monopolisation (et la condamnation du pool des *patents*) devait d'ailleurs conduire à la disparition de ce deuxième modèle (Anderson, 1976).

La MPPC était une entente (un cartel) entre producteurs qui, dès le départ, avait deux objectifs : (1) éliminer les films étrangers des écrans américains, à l'exception de ceux de Charles Pathé (et, au début du moins, de ceux de George Méliès), ce qui fut fait³¹; (2) réorganiser l'ensemble de l'industrie, en standardisant les règles de distribution des films et les pratiques de l'exploitation. Pour les producteurs, l'enjeu était ici de contrôler la distribution, la location des films, et le partage des recettes issues de l'exploitation. On peut noter que les innovations introduites à l'époque : principe des taux uniformes de location (le prix étant fixé forfaitairement en fonction de la longueur du film), quantités minimales, programmes exclusifs, etc. sont communes alors aux producteurs de la MPPC et aux "indépendants"; et le même mouvement d'intégration, directement, par contrôle capitaliste, ou indirectement, par contrats ou systèmes de licence, entre la production, la distribution et l'exploitation marque l'ensemble de l'industrie américaine du cinéma à partir de 1909. La principale différence entre la MPPC et les indépendants réside alors dans le fait qu'au niveau de

30 Le contrôle centralisé de toute l'industrie découle logiquement ici, et presque naturellement, du principe d'exclusivité inscrit dans les "droits", réels ou supposés, attribués aux inventeurs par l'institution des *patents*. A la même époque aux Etats-Unis, d'autres *pools* de *patents* furent formés, mais dans une logique différente. Ainsi, le *pool* des industriels de l'automobile formé suite à l'affaire du brevet Selden (1903-1911). Car il s'agissait simplement pour les détenteurs de titres de partager l'usage de leurs techniques sous *patents*, en évitant ainsi tout risque de paralysie mutuelle de l'industrie; la concurrence en matière de production et vente d'automobiles restant entière (voir Greenleaf, 1961; Merges, 1999).

31 En 1907, plus de 60 % des films projetés aux Etats-Unis étaient d'origine étrangère. Mais fin 1909, cette proportion était déjà tombée en dessous des 50 %, une part qui devait continuer à diminuer jusqu'à la première guerre mondiale (Bowser, 1990, p. 23).

la MPPC la tendance qui l'emportait était la monopolisation et la centralisation, alors que les indépendants ne constituèrent jamais un cartel, et restèrent en concurrence les uns avec les autres.

En avril 1910, la *General Film Company* (plus connue par la suite comme *Filmco*) apparut. C'était une ombrelle pour tous les réseaux d'échange (*rental exchanges*) sous licence MPPC. Il y en avait alors 69 sous licence. En 20 mois, la *Filmco* en racheta 68 et dix virent leur licence supprimée. Seul, le *Greater New York Film Exchange*, le réseau très étendu de William Fox resta indépendant et (temporairement) sous licence. Il s'agissait, pour Jeremiah J. Kennedy, président de la *Filmco*, de rationaliser et standardiser la distribution et l'exploitation. Unification des prix, gestion des retours et de l'ordonnancement, classification des théâtres par taille et zone, location par lots (*block-booking*), système d'exclusivité (*first run*, etc.), la plupart des principes qui devaient s'imposer largement dans l'ensemble de l'industrie après la première guerre mondiale, furent alors expérimentés.

Pour la *Filmco*, la règle était la standardisation, un principe facilitant la gestion de la distribution, avec comme politique officielle de "*ne tenir aucun compte des films pris individuellement, ou des acteurs, ou des metteurs en scène*", et d'appliquer le même taux de location à tous les films (et même à tous les théâtres), un prix fonction du métrage retenu (*flat rate per foot*). Il en coûtait alors 10 cts par pied de film, ce prix représentant une évaluation du coût de production moyen d'un tournage, auquel était ajouté une marge conventionnelle de bénéfice. Les films étaient assimilés à des produits manufacturés, différenciés uniquement par leurs marques de fabrique (*Edison Manufacturing Cy, Lubin Manufacturing Cy, Biograph Cy, Vitagraph Manufacturing Cy*, etc.), et le principal problème pour Kennedy et les membres de la MPPC était d'assurer un approvisionnement régulier du marché en quantité suffisante avec des produits standards, une conception complètement absurde pour une industrie comme l'industrie cinématographique, où les mêmes investissements peuvent donner des résultats complètement différents, suivant l'accueil réservé au film par le public. Mais "*la plupart des hommes qui dominaient ces compagnies à l'époque n'avaient jamais été des exploitants et ne faisaient aucun effort pour découvrir ce qui pouvait plaire au public*" (Huettig, 1944, p. 18). Ainsi, Jeremiah Kennedy restait sourd face à ceux qui souhaitaient pouvoir projeter ou tourner des films avec des scénarios plus élaborés, avec des histoires plus complexes et plus longues, plus susceptibles d'attirer les spectateurs, en imposant même éventuellement des prix d'entrée plus élevés. La politique de la *Filmco* restait de ne pas augmenter les prix, et aucun film ne devait dépasser les deux bobines maximum.

La situation des "indépendants" était différente. Ils étaient pour la plupart issus de l'exploitation ou à la tête de réseaux d'échanges. Ils s'allièrent pour trouver les moyens de poursuivre leurs propres activités et faire face ensemble aux poursuites juridiques de la MPPC. Le

problème pour eux était, étant boycottés par les producteurs regroupés dans le cartel, de trouver des films à projeter, en recourant dans un premier temps aux importations, et en investissant dans un deuxième temps dans la production, ce qui déclencha un mouvement d'intégration verticale à partir de l'exploitation. Pour cela, il fallait du film vierge et des appareils. Dès janvier 1909, il fut décidé de produire la caméra Bianchi (de la Columbia), un appareil qui utilisait un mouvement continu et échappait ainsi aux *patents* d'Edison. Cette caméra était bien imparfaite, mais pouvait servir de couverture pour l'usage d'autres caméras "illégal" aux yeux de la MPPC³². En septembre 1909, les indépendants passèrent un accord avec l'agent des Frères Lumière aux Etats-Unis, Jules Bulatour, pour leur approvisionnement en film vierge³³. Les tournages purent commencer et la production indépendante, prit son essor, malgré les poursuites judiciaires et les expéditions des hommes de main de la *Filmco*. Issus de l'exploitation pour la plupart, les indépendants suivirent l'exemple européen (et français), en investissant dans les histoires et les acteurs – la compagnie de Zukor, *Famous Players Film Company*, est ainsi fondée en 1912 -, les metteurs en scène, et en augmentant la durée des films pour tourner des longs métrages, des pratiques coûteuses mais payantes au niveau de l'exploitation.

En juin 1910, les indépendants distribuaient déjà 21 bobines par semaine contre 30 dans le réseau des licenciés de la MPPC; et il y avait alors 3000 théâtres indépendants contre 7000 licenciés (Bowser, 1990). Devant le succès de ses productions, les exploitants licenciés finirent par s'émanciper des règles, combinant dans leurs programmes les films indépendants et les films sous licence. La tentative de monopolisation de l'industrie devait ainsi échouer, avant même sa condamnation officielle au titre de l'anti-trust le 15 octobre 1915³⁴. Elle ne laissait derrière elle qu'une nouvelle organisation de l'industrie encore en voie de définition, avec des mouvements d'intégration verticale autour du maillon décisif de la distribution, un élément stratégique dont les producteurs dépendaient pour l'accès aux salles et les exploitants pour l'accès aux films. Le contrôle

32 Le droit américain des *patents* donne au titulaire le droit de contrôler l'usage de son invention (sous *patent*). Ce contrôle pouvait être étendu à l'époque à des éléments non brevetés par ce qu'on appelle "*a tying arrangement*", obligeant l'utilisateur de l'appareil breveté à n'employer que certaines fournitures sous peine de poursuites. Cette pratique, qui fut déclarée illégale par le Clayton Act de 1915, était à l'époque souvent validée par les tribunaux, et un temps la Cour Suprême (en 1912). Les appareils vendus par la MPPC comportait tous alors une plaque limitant leur utilisation à la projection ou au tournage de films sous licence, et la MPPC poursuivait ceux qui passaient outre. Les indépendants utilisaient alors la caméra Bianchi comme couverture, en dissimulant à l'intérieur un appareil plus efficace, mais litigieux. Un tel dispositif fut saisi lors d'une descente de police, et donna lieu à poursuites. Il fallut cependant attendre 1916 pour voir un juge déclarer illégale ce type de notice (Staiger, 1984).

33 Peu après, George Eastman s'entendit avec Jules Bulatour pour fournir aux indépendants les pellicules dont ils avaient besoin, le tout discrètement, le film vierge produit par Eastman étant mis officiellement sous l'étiquette des frères Lumière. En février 1911, les achats des indépendants étaient devenus aussi importants que ceux des producteurs de la MPPC, et une procédure anti-trust étant engagé, Eastman dénonça ses accords avec la MPPC, approvisionnant désormais indifféremment tous les producteurs, licenciés ou non.

34 Sur cette condamnation, voir Staiger (1984) et l'acte d'accusation, retraçant toute l'histoire de la MPPC (USA vs MPPC and others (1914)).

de la valeur produite par l'industrie ne passait plus alors par les *patents* ou la vente directe sur un marché, mais par l'organisation de la distribution. Plus tard, quand le processus d'intégration aura fait de la distribution un prolongement mécanique des compagnies productrices, le plus important deviendra le contrôle des salles de première exclusivité, mais cela ne devait pas arriver avant le début des années vingt (Huettig, 1944, p. 17).

VI. CONCLUSION

On peut résumer l'évolution générale de l'industrie cinématographique avant 1914 de la manière suivante. Tout au début, le problème le plus important pour les modèles économiques est celui des appareils (projecteur et/ou caméras). La détention de titres (*patents* ou brevets), la capacité de produire les appareils ou leur possession sont alors des éléments déterminants. Cette situation a donné certains modèles exclusifs (en partie contraints), et temporairement favorisé les "inventeurs" du système technique. Mais très vite l'exploitation, c'est-à-dire l'organisation de projections, accompagnée des recettes qu'on peut tirer du public, est devenue le segment le plus important de la filière, celui qui progressait le plus vite et déterminait le développement des autres (production des appareils et production des films). Devenue la plupart du temps autonome (modèle forain ou modèle du *nickelodeon*), l'exploitation finance par ses recettes l'ensemble de l'activité cinématographique. C'est une période où les modèles économiques sont variés et la plupart du temps spécialisés, avec une séparation assez nette entre la production des matériels (appareils et pellicules), la production des films, et l'exploitation. Certaines grandes firmes (Pathé ou Gaumont pour la France par exemple) évoluent progressivement de la production des appareils à la production des appareils et des films, en diversifiant leur offre en fonction des différents marchés de l'industrie.

Tout change autour de 1907, quand le spectacle cinématographique se sédentarise et devient permanent. Les premiers systèmes de location apparaissent alors, et le passage général à la location aux Etats-Unis et en Europe fait de la distribution (et de l'exploitation) le maillon stratégique pour la formation et la circulation de la valeur dans la filière. Cette nouvelle situation oblige à une redéfinition des modèles économiques, avec un schéma assez général d'intégration autour de la distribution, vers l'amont ou l'aval suivant les situations, qui préfigure le modèle économique intégré de l'après première guerre mondiale aux Etats-Unis.

L'histoire particulière de l'industrie aux Etats-Unis, avec le problème des *patents* et les revendications d'Edison, a donné naissance à d'autres modèles économiques inconnus en Europe, les modèles économiques de la guerre des *patents* et de la MPPC (premier modèle). Reposant sur la détention de titres et sur des prélèvements imposés aux autres membres de la filière

cinématographique, ces modèles ont surdéterminés les autres *business models* de l'industrie, plus directement industriels et commerciaux. C'est le cas en particulier pour l'*Edison Manufacturing Co* et la MPPC, car la production et la commercialisation des films (et des appareils) étaient alors subordonnées au système de prélèvement des "droits" et, manifestement, en ont souffert. Il est sans doute difficile d'en tirer une quelconque loi générale, mais dans ces deux cas, cette combinaison des modèles économiques retenue, bien que rentable à court terme, s'est avérée sans avenir.

— o —

Annexe 1 : Les principaux modèles économiques

Modèle	Fondement	Exemples	dates
<u>Modèle exclusif</u> [II] (intégré contraint)	détention exclusive d'un système technique	Edison (kinétoscope) [II a] Lumière (cinématographe) [II b] Biograph (<i>mutoscope</i> et projecteur <i>biograph</i>) [II c]	1894-1895 1895-été 1898 1896-1902 (?)
<u>Modèle non exclusif</u> [III]			
• appareils	production et ventes d'appareils (projecteurs, caméras)	Joly-Normandin,...	1896
• des appareils aux films [III a]	production et vente d'appareils, production et ventes de films (copies)	Pathé, Gaumont	1897, 1896
• production de films [III b]	tournages, vente de films ou ventes de films et spectacles	Méliès (F), Paul, Smith, Williamson, etc. (GB), Lubin, Selig, Poley, Vitagraph, etc. (USA)	1895 et après
• exploitation (indépendante) [III c] - "tourneurs" ou "forains" - <i>nickelodeons</i>	achat de films, organisation (itinérante) de spectacles salles permanentes, achat ou location de copies		avant 1908 à partir de 1903
<u>Modèles de la guerre des <i>patents</i></u> [IV a]	détention de titres (<i>patents</i>), avec ou sans autres activités dans l'industrie	Edison, Biograph, Armat, Latham, etc.	1897-1908
<u>MPPC (modèle 1)</u> [IV b]	pool de <i>patents</i> (organisation des prélèvements et redistribution)		1909-1915
<u>Modèles de la location</u> [V]			
• MPPC (modèle 2) [V b]	monopolisation des <i>rental exchanges</i> et réorganisation de l'industrie, standardisation	<i>Filmco</i> et systèmes de licences exclusives	à partir de 1909-1910
• Intégration vers l'aval [V a]	passage à la location, contrôle de la distribution, investissements dans l'exploitation (salles)	Pathé, Gaumont,...	à partir de 1907-1908
• Intégration vers l'amont [V b]	organisation de la distribution, investissements dans la production (studios, etc.), vers Hollywood	les "indépendants" (Etats-Unis)	après 1909

Les indications entre [] renvoient au découpage du texte

Annexe 2 : Place des principales firmes dans la filière cinématographique

	Prod. des pellicules	Prod. des appareils	Prod. des films (tournages et copies positives)	Distribution des copies	Exploitation (projections, spectacles)
France					
a) <u>avant 1907</u>					
Les frères Lumière Méliès Pathé Gaumont autres ...	oui	oui (exclusivité) oui oui oui	oui (1895-1898) oui (1896...) oui (1900 (Zecca)...) oui (1897...)		oui forains
b) <u>après 1907</u>					
Les frères Lumière Méliès Pathé Gaumont autres ...	oui oui	 oui oui oui	 oui (en déclin... 1910) oui oui oui (Eclair, Eclipse, Lion, Lux, etc.)	 oui oui	 oui oui certains
Etats-Unis					
a) <u>avant 1907</u>					
Eastman Edison (kinétoscope) Edison (1897-1908) La Biograph Lubin Amat Selig Vitagraph autres (nickelodeons)	oui	oui (exclusivité) oui oui (exclusivité)	oui oui oui oui oui oui		oui oui (service) (?) oui oui
b) <u>après 1907</u>					
Eastman MPPC "Indépendants"	oui	oui (<i>patents</i>)	oui (cartel) oui (intégration vers l'amont)	oui (<i>Filmco</i>) oui (réseaux indépendants)	sous licences oui

note : La distribution (location) est quasiment inexistante avant 1907

Références :

- Abel Richard, 1994, *The cine goes to town. French cinema, 1896-1914*, University of California Press, Berkeley.
- Anderson Robert, 1976, "The Motion Picture Patents Company : a reevaluation", in Tino Balio (ed), *The American Film Industry*, The University of Wisconsin Press.
- Balio, Tino (ed.), 1985, *The American Film Industry*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Barnes John, 1998, "Robert William Paul, père de l'industrie cinématographique britannique", 1895, n° 24, juin, pp. 3-8.
- Bousquet Henri, 1994, "L'âge d'or", in Kermabon, *Pathé, premier empire du cinéma*, p. 47-73.
- Bowser Eileen, 1990, *The transformation of cinema, 1907-1915*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Cassady Ralph Jr, 1933, "Some economic aspects of motion picture production and marketing", *The Journal of Business of the University of Chicago*, vol. 6, n° 2 (April), p. 113-131.
- Chesbrough Henri et Richard S. Rosenblom, 2002, "The rôle of the business model in capturing value from innovation : Evidence from Xerox corporation's Technology Spinoff Companies", working paper, Harvard Business School, 01-002.
- Creton Laurent, 1994, "Pathé 1900-1910 : finances et stratégies", in Kermabon, *Pathé, premier empire du cinéma*, p. 74-78.
- Deslandes Jacques, 1966, *Histoire comparée du cinéma. Tome I : De la cinématographie au cinématographe, 1826-1896*, Tournai, Casterman.
- Deslandes Jacques et Jacques Richard, 1968, *Histoire comparée du cinéma. Tome II : du cinématographe au cinéma, 1896-1906*, Tournai, Casterman.
- Filman Guy, 1997, "La stratégie Lumière : l'invention du cinéma comme marché", in P.-J. Benghozi et Ch. Delage (eds), *Une histoire économique du cinéma français (1895-1995), Regards croisés franco-américains*, L'Harmattan, Paris.
- Forest Claude, 1995, *Les dernières séances. Cent d'exploitation des salles de cinéma*, CNRS Editions, Paris.
- Garçon François, 1994, *Gaumont, un siècle de cinéma*, Gallimard, Paris.
- Garçon François, 2006, *La distribution cinématographique en France, 1907-1957*, CNRS Editions, Paris.
- Greenleaf William, 1961, *Monopoly on wheels. Henri Ford and the Selden automobile patent*, Wayne State University Press, Detroit.
- Hanssen F. Andrew, 2005, "The bock booking of films re-examined", in John Sedgwick et Michael Pokorny (eds), *A economic history of film*, Routledge, London et New York.
- Hendricks Gordon, 1961, *The Edison Motion Picture Myth*, University of California Press, Berkeley.
- Huettig Mae D., 1944, *Economic control of the motion picture industry, a study in industrial organisation, a dissertation...*, University of Pennsylvania press, Philadelphia.
- Kermabon Jacques (ed.), 1994, *Pathé, premier empire du cinéma*, Ed. Du Centre Pompidou, Paris.
- Kozarski Richard, 1990, *The age of the silent feature picture, 1915-1928, History of the American Cinema*, vol. 3, Schrivener, New York.
- Lefevre Thierry et Laurent Mannoni, 1993, *L'année 1913 en France*, AFRHC, Paris.
- Malthête Jacques et Laurent Mannoni (eds), 2002, *Méliès, Magie et cinéma*, Paris Musées.
- Mangolte Pierre-André, 2006, "Naissance de l'industrie cinématographique, les brevets aux Etats-Unis et en Europe (1895-1908)", *Annales*, 61 (5), septembre-octobre.
- Mannoni Laurent, 2002, *1896, les premiers appareils cinématographiques de George Méliès*, in Malthête J., Mannoni L. (eds), *Méliès, Magie et cinéma*, Paris musées, p. 116-133.
- Marie Michel et Laurent Le Forestier (dir.), 2004, *La firme Pathé frères : 1896-1914*, Association Française

- de Recherche sur l'Histoire du cinéma, Paris.
- Merges Robert, 1999, "Institutions for intellectual property transactions : The case of patent pools", <www.law.berkeley.edu/institutes/bclt/pubs/merges>.
- Meusy, Jean-Jacques, 1995, *Paris-Palaces, ou le temps des cinémas (1894-1918)*, CNRS Editions, Paris.
- Meusy, Jean-Jacques (éd.), 1996, *Cinquante ans d'industrie cinématographique : 1906-1956*, Fondation Crédit Lyonnais, "Le Monde" éd., Paris (Archives économiques du Crédit Lyonnais).
- Meusy, Jean-Jacques, 2004, "La stratégies des sociétés concessionnaires Pathé et la location des films en France (1907-1908)", in *Marie et Le Forestier*, p. 21-48.
- Millard André, *Edison and the business of innovation*, Johns Hopkins University Press, Baltimore, London, 1990.
- Mitry Jean, 1967, *Histoire du cinéma, tome 1, 1895-1914*, Editions Universitaires, Paris.
- Musser Charles, 1979, "The Early Cinema of Edwin Porter", *Cinema Journal*, Vol. 19, n° 1, Autumn, pp. 1-38.
- Musser Charles, 1983, "American Vitagraph : 1897-1901", *Cinema journal*, Vol. 22, n° 3, pp. 4-46.
- Musser Charles, 1990, *History of the American Cinema*, vol. 1, *"The emergence of cinema : the american screen to 1907"*, Charles Scribner's Sons, New York.
- Musser Charles, 1991, *Before the Nickelodeon : Edwin Porter and the Edison Manufacturing Company*, Berkeley, University of California Press.
- Porter Michael E., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, June.
- Ramsaye Terry, 1926, *A Million And One Nights : A History of the Motion Picture Through 1925*, Simon and Schuster, New York.
- Sadoul George, 1948, *Histoire générale du cinéma, tome 2 : Les pionniers du cinéma 1897-1909*, Denoël, Paris, réédition 1973.
- Staiger Janet, 1984, "Combination and litigation : Structures of US film distribution, 1896-1917", *Cinema Journal*, Vol. 23, n° 2 (Winter), pp. 41-72.
- Thomas Jeanne, 1971, "The decay of the Motion Picture Patents Company", *Cinema Journal*, vol. 10, n° 2, spring, pp. 34-40.
- Thompson Kristin, 1985, "Les compagnies françaises et la création de la "Motion Picture Patents Co"", in *Les premiers ans du cinéma français*, Institut Jean Vigo (Vème Colloque International), p. 116.
- USA vs MPPC and others (1914), "In the District Court of the United States for the Eastern district of Pennsylvania, Brief for the United States...", T. W. Gregory, Attorney General, reprinted in *Film History 1* [1987], pp. 187-304..
- Wallace H. S., 1998, "Competition and the legal environment : Intellectual property rights in the early American film industry", *Department of Economics Working Paper Series*, WP 1998-03, University of Connecticut.
- Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Demil Benoît, 2004, "Le business model, l'oublié de la stratégie", 13^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), juin.
- Weill Peter, Malone Thomas W., D'Urso Victoria T., Herman G., Woerner Stephanie, 2004 ?, "Do some business models perform better than others ? A study of the 1000 largest US firms", MIT Sloan School of management, working paper, n° 226.
- Williams Alan, 1992, *Republic of images, a history of filmmaking*, Harvard University Press, Cambridge.