

**HEC MONTRÉAL**

**ÉVOLUTION DE L'INTERNATIONALISATION D'HOLLYWOOD : DES  
FRÈRES LUMIÈRE À NOS JOURS**

**Par**

**Chloé Dumas-Berger**

**Sciences de la gestion  
(Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Août 2012  
© Chloé Dumas-Berger, 2012

## SOMMAIRE

L'industrie cinématographique hollywoodienne est résolument internationale. De nos jours, le cas des productions *runaways* est un exemple notoire du caractère global de cette industrie. Pourtant, Hollywood s'est internationalisée depuis le tout début de son histoire.

La littérature a étudié ce phénomène de différents points de vue, mais la recherche sur le sujet a été faite dans un contexte particulier ou sur des périodes temporelles très courtes. D'autres chercheurs ont étudié l'industrie cinématographique, mais en reléguant l'aspect d'internationalisation à l'arrière-plan. De plus, peu de distinctions ont été faites par rapport à la manière dont Hollywood s'est internationalisée. En effet, la littérature ne distingue pas les concepts d'internationalisation, de globalisation et de délocalisation, pourtant décisifs dans l'histoire de l'industrie cinématographique hollywoodienne.

La méthode historique a été privilégiée dans le cadre de cette recherche. Cette méthode qualitative permet d'étudier les causes et les processus du changement en se basant sur le contexte plus large entourant des événements précis. Une périodisation en fonction de points de ruptures importants a été effectuée afin de diviser l'histoire en périodes historiques.

Les résultats démontrent que l'internationalisation de l'industrie cinématographique est issue d'une réaction en chaîne débutant par l'internationalisation, puis évoluant en globalisation, pour ensuite se transformer en délocalisation. Le phénomène de délocalisation auquel on assiste aujourd'hui

par le biais des productions *runaway* est donc une évolution de la globalisation, puis de l'internationalisation des entreprises. De plus, on remarque que chaque période historique correspond à un type d'internationalisation ainsi qu'à une étape de la chaîne de valeur d'un projet de film.

Cette recherche permet de mieux comprendre l'évolution séquentielle des phénomènes d'internationalisation, de globalisation et de délocalisation. De plus, en étudiant l'évolution de ces phénomènes, on constate que ce sont des ruptures de nature contextuelle, c'est-à-dire prenant source dans le macroenvironnement, ou de processus, soit provenant de l'intérieur des firmes, qui ont initié les changements dans l'internationalisation des industries. Également, cette étude a permis de découvrir que l'internationalisation ne suit pas les étapes de la chaîne de valeur de manière linéaire. En effet, on constate que l'internationalisation a débuté par la fin, soit par la distribution et l'exploitation, et qu'elle est aujourd'hui internationalisée près du début, soit par la production (tournage et postproduction). Toutefois, cette internationalisation en amont s'est produite de manière non-linéaire, en avançant et reculant dans la chaîne de valeur.

Finalement, cette recherche nous permet de mieux comprendre les processus d'internationalisation des industries créatives dans leur ensemble.

**Mots-clés :** Internationalisation, Globalisation, Délocalisation, Chaîne de valeur, Industrie cinématographique, Hollywood, *Runaways*, Méthode historique

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	ii
Chapitre 1. Introduction .....	1
Chapitre 2. Revue de littérature .....	3
2.1. Chaîne de valeur dans l'industrie cinématographique.....	3
2.2. État de la recherche sur l'internationalisation de l'industrie cinématographique.....	6
2.3. Délocalisation, sous-traitance, globalisation, internationalisation .....	9
2.3.1. Délocalisation et sous-traitance .....	9
2.3.2. Internationalisation et globalisation .....	11
Chapitre 3. Méthodologie.....	15
3.1. Périodisation .....	17
3.2. Validité interne / externe.....	19
Chapitre 4. Investigation – Revue de littérature historique .....	20
4.1. Fin du 19 <sup>e</sup> siècle à 1920   La première internationalisation.....	20
4.2. De 1920 à 1948   Le <i>Golden Age</i> , ou la conquête de nouveaux marchés.....	24
4.3. De 1948 à 1960   Désintégration verticale .....	26
4.4. De 1960 à 1990   Vague de délocalisation .....	30
4.5. De 1990 à aujourd'hui   Les <i>runaways</i> .....	33
Chapitre 5. Résultats .....	42
5.1. Analyse des périodes historiques .....	42
5.2. Évolution des phénomènes.....	45
Chapitre 6. Discussion et conclusion .....	47
Annexe 1 .....	58
Bibliographie .....	61

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Chaîne de valeur dans l'industrie du film.....	6
Figure 2. Sommaire des types d'internationalisation.....	14
Figure 3. Phases d'internationalisation d'Hollywood .....	45

*À mes parents*

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier mes directeurs, Johanne Brunet et Renaud Legoux, qui ont été présents tout au long du processus. Vos connaissances, vos conseils et vos encouragements m'ont permis de me surpasser. Vous m'avez également inspirée à considérer sérieusement une carrière académique...

Je voudrais également remercier mes parents, sans qui tout ceci n'aurait pas été possible. Je ne réussirai jamais à exprimer à quel point votre dévouement et votre soutien sont importants pour moi.

Je tiens aussi à remercier Madame Isabelle Raynauld, Monsieur Normand Turgeon, et Monsieur Robert Desormeaux d'avoir accepté de faire partie du comité de lecture de ce mémoire.

Merci à Alexandre Beauregard, qui a été tout simplement merveilleux et avec qui j'ai partagé tous les hauts et les bas de l'écriture d'un mémoire. Finalement, merci à mes précieux amis, qui ont réussi à rendre ces deux années incroyablement enrichissantes.

---

# ÉVOLUTION DE L'INTERNATIONALISATION D'HOLLYWOOD : DES FRÈRES LUMIÈRE À NOS JOURS

## CHAPITRE 1. INTRODUCTION

L'industrie cinématographique hollywoodienne est, de nos jours, irrémédiablement globale. À l'origine un cluster rassemblant au même endroit plusieurs entreprises de l'industrie cinématographique, Hollywood est maintenant déployé dans le monde. Les *runaways*, ces productions développées et financées à Hollywood, puis délocalisées au moment du tournage vers d'autres régions, sont l'un des aboutissements les plus probants de cette internationalisation (Gornostaeva et Brunet 2009).

L'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne a fait l'objet de plusieurs réflexions dans la littérature provenant de différentes disciplines. On y retrouve plusieurs articles qui abordent les thèmes de la délocalisation, de l'internationalisation et de la globalisation, mais ces concepts sont souvent abordés sans distinction. De plus, le phénomène des *runaways*, la manifestation la plus récente et la plus éclatante de l'internationalisation d'Hollywood, a atteint une telle proportion et une telle persistance dans le temps qu'il reçoit une attention grandissante de la part des auteurs (Elmer et Gasher 2005). Les *runaways* correspondent à la définition de délocalisation, puisqu'il s'agit d'un déplacement d'une partie de la production d'un film à l'étranger.

Dans la littérature, on présente le phénomène comme un simple état de fait, qui prend racine dans des décisions d'affaires ou dans la mondialisation en général, c'est-à-dire au niveau micro ou macro. On étudie également les conséquences du phénomène, ainsi que les causes très récentes telles que l'attrait des incitatifs fiscaux étrangers pour les producteurs. Après une analyse historique, on constate que la délocalisation actuelle est la conséquence d'un phénomène plus large d'internationalisation de l'industrie du cinéma, dont les moteurs sont la conquête de nouveaux marchés, la désintégration du système de studios et l'apparition de clusters cinématographiques internationaux. Ainsi, l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne n'est pas, contrairement à ce qui a été précédemment exposé dans la littérature, simplement issue du phénomène de la mondialisation ou des actions des firmes, mais bien d'une réaction en chaîne débutant par l'internationalisation, puis en évoluant en globalisation, pour ensuite se transformer en délocalisation. Le phénomène de délocalisation auquel on assiste aujourd'hui est donc une évolution de la globalisation, puis de l'internationalisation des entreprises. De plus, on remarque que chaque période historique correspond à un type d'internationalisation ainsi qu'à une étape de la chaîne de valeur d'un projet de film. La question à laquelle cherchera à répondre ce recensement de la littérature suivant la méthode historique est donc la suivante : *comment l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne a-t-elle évolué à travers les périodes historiques ?*

Cette recherche débutera par un aperçu de l'état de la recherche au sujet de l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne. Puis, une

revue de littérature distinguant les concepts de la sous-traitance, de la délocalisation, de l'internationalisation et de la globalisation sera amenée. Ensuite, la méthodologie choisie, soit la méthode historique, sera exposée. L'investigation, composée d'une revue de littérature historique périodisée, suivra. Puis, les résultats seront présentés, et seront condensés en un tableau sommaire. Finalement, une analyse des résultats sera présentée, suivie d'une discussion.

## CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

### 2.1. CHAÎNE DE VALEUR DANS L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE

Il importe tout d'abord de définir la chaîne de valeur d'un projet de film. Depuis toujours, les films ont été produits suivant sensiblement les mêmes étapes (Bordwell, Staigner et Thompson 1983). Il est donc important de prendre en compte cette constante historique dans l'analyse, et de bien mettre en place les différentes étapes pour la compréhension de leur internationalisation. Le concept de chaîne de valeur est décrit par Porter (1985, traduction libre) comme « l'ensemble des activités par lesquelles un produit ou un service est créé et livré aux clients ». Ces activités sont interconnectées et créent chacune de la valeur pour l'entreprise (Porter 2001). Peu de littérature se concentre précisément sur la chaîne de valeur de l'industrie du film. Les quelques auteurs qui s'y sont intéressés dénombrent une chaîne de valeur allant de trois jusqu'à sept étapes. Une constante reste toutefois les étapes du développement, du financement, de la production (comprenant la pré-production, la production et la postproduction), de la distribution et de l'exploitation. (Eliashberg, Elberse et Leenders 2006; Bloore

2006; Finney 2010; Mondor 2011) C'est la chaîne de valeur composée de ces cinq étapes que nous retiendrons dans le cadre de cette recherche.

La première étape, soit le développement, comprend l'idéation, la recherche et l'écriture du scénario (Mondor 2011). Dans l'industrie du cinéma, l'acquisition des scénarios se fait sous forme de « *pitches* ». Les idées et scénarios sont présentées aux producteurs suivant différents mécanismes, par exemple l'utilisation du « *high-concept* », c'est-à-dire la comparaison avec d'autres films ou émissions de télévision ayant eu un succès précédent (Brunet 2006). Une fois ces idées présentées, seulement quelques-unes passeront au stade de la recherche et de l'écriture du scénario (Brunet 2006).

La deuxième étape constitue le financement du projet de film. Le financement implique plusieurs intervenants, c'est-à-dire des entreprises, des consultants et des investisseurs. Il s'agit d'une étape complexe qui demande des qualités de négociation et de leadership importantes de la part du producteur (Bloore 2006). La manière dont les films sont financés est cruciale puisqu'il s'agit du mécanisme principal de distribution du risque dans l'industrie. Ce risque est habituellement partagé entre plusieurs investisseurs, qui ont chacun leur profil de risque. Différents types d'arrangements financiers tels que la création de joint-ventures ou la co-production sont utilisés afin d'amasser le budget nécessaire au succès du projet (Morawetz et al. 2007).

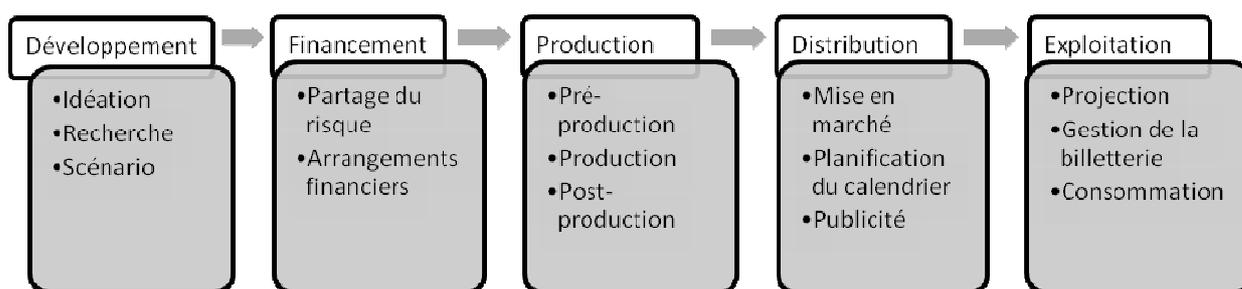
La production représente la troisième étape. On dénote dans cette étape trois tâches importantes, soit la pré-production, la production et la postproduction. Il

s'agit également de l'étape où les tâches du réalisateur prennent le plus d'importance (Bloore, 2006). La pré-production précède le tournage et rassemble les activités de repérage des lieux de tournage, des répétitions et des réunions de production. La production, ou le tournage, est une étape critique puisqu'elle implique un flot financier important et c'est à ce moment que le nombre d'employés atteint un sommet. La postproduction comporte les activités de montage, d'étalonnage et de traitement du son et des images (Mondor 2011).

La quatrième étape correspond à celle de la distribution du film. Cette étape représente la mise en marché stratégique du film, soit la planification du calendrier, la publicité et la distribution en salles et dans les marchés d'exploitation secondaires (DVD, vidéo sur demande, etc.). Le succès d'un film dépend largement de sa performance en salle, et influence par la suite sa carrière dans les autres réseaux, d'où l'importance de la distribution dans la chaîne de valeur de l'industrie cinématographique hollywoodienne (Zhu 2001). La distribution est organisée, à Hollywood, entre les majors, les compagnies indépendantes et les filiales des majors. Les majors sont responsables de la distribution mondiale de films à gros budget, dans leurs propres cinémas ou à travers différents contrats avec des distributeurs étrangers (Scott 2002; 2004). Quant à elles, les compagnies indépendantes se concentrent habituellement sur la distribution de films dans des petits marchés territoriaux, faisant en sorte qu'un film soit distribué par plusieurs petites compagnies, aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Puis, les filiales des majors s'occupent des marchés qui se retrouvent entre ceux exploités par les majors et les indépendants (Scott 2004).

La cinquième étape, soit l'exploitation, représente la projection du film en salles et la gestion de la billetterie (box-office). Dans le cadre de cette recherche, la consommation par le consommateur sera incluse dans l'étape de l'exploitation. Elle consiste à l'intervention du consommateur dans la chaîne de valeur du film. C'est son visionnement, puis éventuellement sa participation au *buzz* (ou bouche-à-oreille) qui génère la demande pour le film. (Bloore, 2006). En effet, le *buzz* généré autour d'un film peut être un moteur de succès (Brunet, Legoux et Najjar 2008).

**Figure 1. Chaîne de valeur dans l'industrie du film**



## 2.2. ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR L'INTERNATIONALISATION DE L'INDUSTRIE CINÉMATOGRAPHIQUE

L'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne a été étudiée sous l'angle de disciplines diverses telles que la géographie, l'administration, l'économie, le droit, l'histoire, les sciences politiques et la communication. Par contre, ces études ont été faites dans un contexte très particulier ou sur des périodes temporelles très courtes. D'autres ont étudié

l'industrie cinématographique, mais en reléguant l'aspect d'internationalisation à l'arrière-plan.

Plusieurs auteurs ont analysé le phénomène d'un point de vue géographique, en étudiant le phénomène de la territorialité d'Hollywood en tant que cluster industriel (Currah 2007; Scott 2002; Scott 2004; Mossig 2008). Scott (2002; 2004) a en outre étudié le phénomène spécifique des *runaways* en prédisant l'expansion inévitable des frontières de l'industrie hollywoodienne. Ces articles dressent donc un portrait spatial, plutôt que temporel, du phénomène de l'internationalisation. De plus, des géographes économiques ont étudié l'organisation de la main d'œuvre dans l'industrie cinématographique (Christopherson, 1986; Christopherson et Storper, 1987; Christopherson, 1989; Coe 2000a; Christopherson 2005; Scott et Pope 2007). Par contre, ces articles se concentrent sur une fonction très précise dans l'industrie cinématographique, soit les ressources humaines. Certains ouvrages exploitent également une étape unique de la chaîne de valeur d'un projet de film. Elmer et Gasher (2005) étudient le phénomène précis des productions *runaways*, en se concentrant sur la délocalisation des tournages et de la postproduction. Mingant (2010), de son côté, étudie spécifiquement l'étape de la distribution des films, en exposant comment les stratégies marketing des studios permettent l'exportation des films hollywoodiens partout dans le monde.

La littérature d'affaires regroupe aussi une littérature sous l'angle du management des industries culturelles et du marketing. Des auteurs ont effectué l'analyse du cas d'un cluster industriel précis tel que la Colombie-Britannique, Toronto ou

Londres (Gasher 1995; Keeble et Nachum 1999; Coe 2000b; Coe, 2001; Vang et Chaminade 2007; Gornostaeva et Brunet 2009; Gornostaeva 2009). On démontre dans ces articles que les liens entre les différents clusters internationaux et Hollywood sont importants, et qu'une interdépendance existe entre les localités. De plus, on démontre l'importance de l'agglomération et des ancrages interentreprises (*embeddedness*) dans les industries créatives. Les auteurs se concentrent donc surtout sur les effets, et non les causes, de la présence d'Hollywood dans le monde. Le sujet a également fait l'objet de recherches dans la littérature en économie; se concentrant sur les aspects du financement des projets de film et sur les dynamiques économiques mondiales impliquées (Morawetz et al. 2007; Lorenzen, 2007) ou sur l'économie politique d'Hollywood (Miller et al., 2001) et des clusters industriels (Apse 2006). Une fois de plus, ces articles étudient un aspect très spécifique du domaine.

Certains auteurs ont étudié l'historique de l'internationalisation d'Hollywood. Par contre, leurs recherches comportent une analyse de faits historiques afin de comprendre des phénomènes spécifiques. En *cultural* et *media studies*, les chercheurs se sont intéressés à l'histoire des modes de production (Bordwell, Staiger et Thompson 1983) ou à la collaboration internationale dans la production culturelle (Goldsmith et O'Regan 2008). Quant à Yale (2010), l'auteure a cherché à comprendre le discours public d'Hollywood en lien avec le phénomène de la sous-traitance. Lukinbeal (2006) présente un bref historique de l'internationalisation d'Hollywood, mais sous l'angle du réalisme géographique et économique des productions *runaways*. Miller et al. (2005) étudient la

globalisation d'Hollywood, avec une vision très macro, en se concentrant seulement sur l'histoire économique et politique mondiale. En somme, ces ouvrages ne permettent pas de comprendre les moteurs de la délocalisation actuelle et de placer le phénomène dans un contexte plus large. En effet, dans les textes formant la littérature actuelle, on ne place pas la délocalisation dans une chaîne d'évènements historiques complexes. On la traite soit comme une conséquence de décisions d'affaires se basant sur des arguments tels que la réduction des coûts de production, ou plutôt comme une conséquence simple de la mondialisation.

### 2.3. DÉLOCALISATION, SOUS-TRAITANCE, GLOBALISATION, INTERNATIONALISATION

La littérature établit une différence entre les thèmes de la sous-traitance (ou *outsourcing*, en anglais), de la délocalisation (ou *offshoring*, en anglais), de l'internationalisation et de la globalisation. Les quatre termes renvoient au fait, pour une entreprise, de déplacer une production à l'extérieur, mais incluent également des nuances importantes. Les termes utilisés subséquentement dans le texte comporteront ces nuances. Afin d'assurer la fluidité du texte, le terme *internationalisation*, plus générique, sera utilisé pour désigner le phénomène global.

#### 2.3.1. DÉLOCALISATION ET SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance, par définition, représente le simple fait d'avoir recours à des partenaires extérieurs, soit des fournisseurs, qu'ils soient outre-mer ou locaux.

Kotabe et al. (2008) indiquent que la sous-traitance de composantes d'une compagnie peut avoir lieu de deux manières : (1) par une filiale externe sur une base « intra-firme », ou (2) par un fournisseur indépendant, sur une base contractuelle. Dans l'industrie cinématographique, la sous-traitance est assez répandue; les studios ont fréquemment recours à des fournisseurs externes pour, par exemple, s'approvisionner en éléments de décors, en costumes, ou en faisant appel à des services de postproduction, etc. (Christopherson et Storper 1989). Dans son étude sur la sous-traitance de la postproduction, Govil (2005) mentionne que, souvent, la sous-traitance représente le fait de déplacer une partie d'une production qui comprend peu ou pas de contribution créative. Aujourd'hui, ceci est surtout effectué dans les pays d'Asie tels que les Philippines et la Corée du Sud, en Inde (Govil 2005) et dans différentes localités dans le monde. Dans le cadre de cette recherche, la sous-traitance ne sera pas étudiée en soi parce que ce type de relation d'affaires a toujours été présent dans l'industrie, par le recours à des fournisseurs.

La délocalisation représente le fait d'externaliser une unité de production dans un autre pays. Dans l'industrie cinématographique, on peut décrire la délocalisation par le fait de déplacer une partie de la production d'un film à l'étranger. Les productions *runaway* abordées précédemment sont un exemple de délocalisation. Plusieurs défis s'imposent pour les entreprises qui choisissent de délocaliser leur production. Premièrement, le choix du lieu est au centre de toutes les décisions liées à la délocalisation. Les firmes ont à choisir où déplacer leur production parmi des centaines de localisations potentielles à travers le monde (Farrell 2006).

Ensuite, les questions stratégiques telles que « quoi délocaliser », « comment implémenter la délocalisation » et « quel sera l'impact de la délocalisation sur l'entreprise » doivent être répondues afin d'effectuer la délocalisation avec la meilleure stratégie possible (Ahearne and Kothandaraman, 2009). D'un point de vue plus macro, le phénomène de la délocalisation a apporté plusieurs changements dans l'économie politique globale et dans les stratégies internationales des firmes en général (Levy 2005). En effet, cette mobilité crée des perturbations dans certaines régions et sur certaines firmes et travailleurs, tout en fournissant des stimuli économiques additionnels ailleurs (Doh 2005).

### 2.3.2. INTERNATIONALISATION ET GLOBALISATION

L'internationalisation regroupe toutes les formes d'activités internationales entreprises par une firme, y compris les acquisitions (Fletcher 2008). Il s'agit d'un processus qui augmente l'implication d'une compagnie dans des opérations internationales (Welch et Luostarinen 1988, cités par Fletcher 2008). Assez peu étudiée par la littérature, l'internationalisation a toutefois intéressé les chercheurs du point de vue du développement et de l'ancrage des entreprises dans leur réseau international (Welch et Welch 1996; Fletcher 2008). Dans le domaine du cinéma, Lorenzen (2008) argumente que l'internationalisation de l'industrie cinématographique a comme manifestation l'intégration verticale et horizontale des compagnies de production à l'international, en plus de l'exportation de films en tant que telle. Il s'agit d'une stratégie des compagnies pour contrer l'étroitesse du marché local en l'élargissant vers des publics étrangers. Une grande incertitude, amenée par l'instabilité des goûts des consommateurs, empêche

d'établir avec précision des prévisions de succès ou d'échec d'un film au box-office. Afin de contrer cette incertitude, des tactiques coûteuses comme le casting de vedettes ou une production à gros budget peuvent être utilisées, d'où l'importance de générer des économies d'échelles sur des marchés de masse (Lorenzen 2008).

De l'autre côté, la globalisation représente non seulement la circulation de produits, personnes et pratiques d'affaires entre les pays, mais aussi les interconnexions entre plusieurs pays, menant à leur intégration dans un ou plusieurs réseaux économiques, culturels, et même politiques (Held et al., 1999; Friedman, 2000; Stiglitz, 2002; Amin et Cohendet, 2004; cités dans Lorenzen 2008). Le terme français globalisation, prenant sa racine dans le mot anglais *global* (mondial), ne doit pas être confondu avec le mot mondialisation, ce dernier étant un terme plus générique englobant toutes les activités économiques à l'échelle de la planète (Larousse 2012).

Gottfredson et al. (2005) indiquent que la globalisation va beaucoup plus loin que la simple internationalisation parce qu'elle prend sa source dans de profonds changements géopolitiques, macroéconomiques et technologiques. De plus, la globalisation permet aujourd'hui aux entreprises d'être plus portables, et amène une discontinuité dans l'histoire économique moderne (Gottfredson et al. 2005). En effet, la globalisation change la vision des entreprises : elle remet en question leur chaîne de valeur et même leurs avantages concurrentiels. Aujourd'hui, l'important pour une entreprise n'est plus la possession d'une capacité, mais bien

son habileté à gérer et contrôler ses capacités, qu'elles soient internes ou externes (Gottfredson et al. 2005).

Lorenzen (2008), dans un article en économie au sujet de la globalisation de l'industrie du film, reconnaît que la littérature sur la globalisation est très limitée, et qu'on ne connaît à ce jour que très peu sur ce phénomène parce que la vision des académiques a été jusqu'à tout récemment bloquée par l'internationalisation et le rôle des tailles de marché, de l'incertitude et des économies d'échelle. Ce que l'on sait à ce jour sur la globalisation se résume à l'importance des réseaux corporatifs formels et des relations sociales informelles (Lorenzen 2008). Goldsmith et O'Regan (2008) vont dans le même sens que Lorenzen en affirmant que deux visions s'opposent lorsqu'on analyse la production culturelle hors-frontières; la délocalisation économique (ou l'internationalisation) et la globalisation. La première vision définit la production internationale comme l'extension d'une industrie profondément américaine qui opère maintenant à l'international parce que d'autres localités ont influencé les producteurs à délocaliser leurs projets pour répondre à leurs intérêts commerciaux. La deuxième vision suppose plutôt que la production internationale est une conséquence naturelle de la globalisation de toutes les industries et de tous les marchés. Les auteurs argumentent qu'évidemment, la réalité est plutôt une combinaison des deux visions (Goldsmith et O'Regan 2008). Pour Gasher (2002), la globalisation n'est pas un phénomène nouveau; il existe depuis toujours une certaine mobilité du capital et une circulation globale des produits culturels. Ce qui est nouveau est plutôt l'intensité avec laquelle la globalisation est présente aujourd'hui et

l'expansion rapide de sa portée, en plus de l'immédiateté des relations sociales contemporaines (Gasher 2002).

L'ordonnement dans le temps de ces trois concepts de délocalisation, internationalisation et globalisation est un sujet qui n'a pas vraiment été abordé par les auteurs. Doh (2005), en conclusion de son article, mentionne que la délocalisation représente une continuation naturelle dans le processus du phénomène de la globalisation. L'auteur soutient que maintenant, tous les types de ressources, y compris les ressources humaines, sont devenus mobiles et peuvent passer d'une contrée à l'autre de manière rapide et à court terme (Doh 2005). Blinder (2006), quant à lui, soutient que la délocalisation est une extension récente du commerce international, et que ce phénomène pourrait être le précurseur d'une « troisième révolution industrielle ». On peut donc supposer que le phénomène de la délocalisation est une suite à celui de la globalisation. Toutefois, aucune étude ne traite spécifiquement de l'évolution de ces trois concepts dans le temps, et de leur place respective dans l'histoire.

**Figure 2. Sommaire des types d'internationalisation**

<b>Type d'internationalisation</b>	<b>Définition</b>	<b>Inducteur</b>
<b>Délocalisation</b>	Déplacement à l'étranger d'une unité de production.	Firme
<b>Internationalisation</b>	Implication d'une entreprise dans des activités internationales.	Firme
<b>Globalisation</b>	Intégration des entreprises dans un réseau planétaire unifié.	Environnement

### CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE

Afin de répondre à la question de recherche, la méthode historique sera privilégiée. La définition que donne Golder (2000, traduction libre) de la méthode historique est : « le processus de collecter, vérifier, interpréter et présenter des témoignages (*evidence*) du passé ». Différents auteurs ont démontré que l'utilisation de la méthode historique peut mener à la production de connaissances scientifiques, et qu'elle peut s'avérer très efficace dans les recherches en marketing impliquant des données longitudinales (Savitt 1980; Pettigrew, 1990; Golder, 2000). La recherche historique peut prendre différentes perspectives, mais celle qui sera favorisée dans le cadre de cette étude est la méthode qualitative interprétativiste (Savitt 1980; Smith et Lux 1993; Hollander et al. 2005). La méthode qualitative interprétativiste cherche à enquêter sur les causes et les processus du changement en se basant sur le contexte plus large entourant des événements précis (Thompson, 2010). Ce type de recherche semble le plus approprié puisqu'il permet de comprendre les causes des changements à travers le temps (Smith et Lux 1993). Pettigrew (1990) démontre que l'analyse contextuelle d'un processus comme le changement peut mener à l'explication en profondeur d'un phénomène à travers une analyse verticale (multi-niveaux, soit de macro à micro) et horizontale (temporelle), puis en identifiant les interconnexions entre les différents niveaux dans le temps.

La méthodologie proposée par Smith et Lux (1993) sera retenue puisqu'elle cadre tout à fait avec les objectifs de la présente recherche, soit d'identifier, d'expliquer

et d'interpréter le changement en comportement du consommateur. Dans le cadre de la présente recherche, le comportement du consommateur sera analysé dans une optique d'affaires (*business-to-business*), le consommateur étant le studio hollywoodien. Les auteurs suggèrent d'utiliser des données secondaires provenant de la littérature scientifique en sciences sociales et/ou de données d'archives (Smith et Lux 1993). Smith et Lux (1993) décrivent ensuite étape par étape la méthode de l'analyse historique. Toutefois, dans le cadre de cette recherche, une partie de la méthode historique sera privilégiée : l'analyse diachronique. Ce type d'analyse consiste à identifier et expliquer les continuités et les discontinuités observées entre deux moments historiques (Smith et Lux 1993) ce qui cadre avec les objectifs de l'étude. Dans l'analyse diachronique, le rôle du chercheur consiste à comparer des moments dans l'histoire afin d'expliquer comment et pourquoi certaines circonstances antérieures ont pu induire des événements qui ont créé les circonstances présentes plus tard dans le temps. Les faits peuvent donc être à la fois la cause et l'effet dans des épisodes successifs, ou même simultanés. (Smith et Lux 1993). Le défi ici est de déterminer, à travers la quasi-infinité de faits, lesquels sont pertinents ou non à l'étude (Smith et Lux 1993). Ces faits sont ensuite analysés et le chercheur détermine si une continuité ou une discontinuité (soit l'apparition ou la disparition d'une circonstance) s'est produite. À la fin du processus, l'interprétation de l'analyse diachronique consiste à aborder les implications de l'étude afin de répondre à la question de recherche. Cette phase peut se comparer à l'interprétation des résultats d'une recherche expérimentale

(Smith et Lux 1993). La procédure de recherche historique recommandée par Smith et Lux (1993) a été adaptée pour les besoins de la présente étude.

### 3.1. PÉRIODISATION

La périodisation est définie par le processus de diviser un narratif chronologique en périodes de temps identifiées. Ces périodes sont séquentielles, et comportent un début et une fin assez distincts (Hollander et al. 2005). La périodisation est cruciale dans le succès d'une méthodologie de type historique parce qu'elle comporte de nombreux avantages par rapport à la simple chronologie. Elle résume et structure les données, et permet d'imposer à la recherche historique des paramètres en identifiant des critères ou des principes qui facilitent l'identification de schémas à travers une quantité d'informations (Hollander et al. 2005). De plus, pour l'analyse diachronique, les continuités et discontinuités observées entre deux moments historiques dépendent entièrement du choix des périodes étudiées (Smith et Lux 1993). Hollander et al. (2005) privilégient la technique de périodisation par ruptures (*turning points*<sup>1</sup>), de manière *ex-post*, en insistant sur le fait qu'il s'agit de la méthode la plus acceptable en recherche scientifique. Cette technique divise l'histoire en fonction des points de ruptures importants, par exemple des changements significatifs dans les conditions économiques (Hollander et al. 2005). La périodisation est donc faite en fonction du sujet étudié (Stowe 1983).

La périodisation a été effectuée en fonction de points de rupture importants dans l'histoire générale de l'industrie cinématographique hollywoodienne, mais avec le

---

<sup>1</sup> Traduction libre

thème de l'internationalisation en trame de fond. Les ruptures découlent soit des processus, c'est-à-dire des manières de faire à l'intérieur même des firmes, ou du contexte, c'est-à-dire du macroenvironnement. Les trois premières périodes sont définies de manière très semblable à la division classique de l'histoire du cinéma. En effet, ce type de périodisation ressemble beaucoup à celle effectuée dans les ouvrages historiques sur le cinéma hollywoodien (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). On y retrouve les ruptures importantes telles que les débuts du cinéma, c'est-à-dire vers l'époque de l'invention du cinématographe par les frères Lumière, jusqu'au *Golden Age*, soit l'âge d'or du système des studios. Par la suite, la désintégration du système de studios constitue une autre rupture importante dans l'histoire classique. Ces ruptures, bien que semblables à celles que l'on retrouve dans les ouvrages historiques traditionnels, sont tout de même tout à fait en phase avec le sujet de l'internationalisation d'Hollywood. En effet, chacune de ces ruptures a eu un impact important sur la manière dont Hollywood s'est internationalisée, ce qui sera démontré plus tard dans le texte. Ce sont dans les périodes 4 et 5 que l'on retrouve une dissonance avec les ouvrages historiques traditionnels. Dans ces périodes, les ruptures sont définies spécifiquement selon le thème de l'internationalisation. La vague de production internationale des années 1960 et l'apparition du phénomène des productions *runaways* sont deux ruptures importantes dans l'histoire de l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne, ce qui sera également démontré plus loin dans cette recherche.

Suivant ce processus, la périodisation a été déterminée de la manière suivante pour la présente recherche:

1. La première internationalisation : De 1890 (Décentralisation de l'industrie cinématographique) à 1920 (l'après-Première Guerre Mondiale)
2. Le *Golden Age*, ou la conquête de nouveaux marchés : De 1920 (L'apparition des grands studios) à 1948 (le *Paramount Decree*)
3. La désintégration verticale : De 1948 (Le *Paramount Decree* et ses conséquences) à 1960 (vague de production internationale)
4. Vague de délocalisation : De 1960 (vague de production internationale) à 1990 (Intégration horizontale des studios et apparitions des clusters cinématographiques internationaux)
5. Les *runaways* : de 1990 à aujourd'hui (Période contemporaine)

### 3.2. VALIDITÉ INTERNE / EXTERNE

La valeur de l'analyse diachronique réside dans son potentiel de faciliter la recherche historique et de réaliser son plein potentiel analytique et explicatif (Smith et Lux 1993). Savitt (1980) mentionne que l'absence d'une phase d'expérimentation ne minimise pas le fait que la recherche historique est aussi valide que n'importe quel autre type de recherche scientifique. Selon l'auteur, la recherche historique se doit d'être aussi objective que la méthode scientifique en suivant le plus près possible sa structure. Smith et Lux (1993) insistent sur le fait que la validité d'une recherche historique réside dans le jugement de l'historien quant à la pertinence des faits relevés. Ainsi, c'est la qualité de l'interprétation du

chercheur qui définit la validité de la recherche. Puis, trois critères sont importants pour la validité de la synthèse : (1) elle doit contenir tous les faits pertinents à la question de recherche, (2) ne doit pas contenir des faits non-pertinents, et (3), expliquer adéquatement les changements historiques dont la question de recherche fait l'objet (Dantao, 1985; dans Smith et Lux, 1995).

## CHAPITRE 4. INVESTIGATION – REVUE DE LITTÉRATURE HISTORIQUE

### 4.1. FIN DU 19<sup>E</sup> SIÈCLE À 1920 | LA PREMIÈRE

#### INTERNATIONALISATION

L'industrie cinématographique états-unienne n'était pas hollywoodienne à ses débuts. En effet, le cinéma américain a fait ses débuts dans la ville de New York, où les premières projections commerciales de films ont eu lieu. Lukinbeal (2006) argumente que la première vague de décentralisation, dans les années 1910, se traduit par la migration de l'industrie cinématographique vers l'ouest; vers Hollywood. L'élément déclencheur de ce tout premier déplacement est le grand besoin d'éclairage; le climat méditerranéen de Los Angeles permettait de filmer plus de scènes extérieures sous le soleil et moins en studio avec des projecteurs. À New York, à cause des prix immobiliers élevés et du rationnement du charbon pendant la Première Guerre mondiale, le travail en studio était devenu trop coûteux (Felch 1976; cité dans Lukinbeal 2006). De plus, le système de production, de 1907 à 1909, se basait entièrement sur le réalisateur (le *director system*); celui-ci gérait la création du film de la même manière qu'un metteur en

scène organise une pièce de théâtre (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). Par la suite, en 1909, un système de « *director-unit* » fut mis sur pied par les studios, consistant à former une équipe de réalisateurs travaillant pour la même compagnie, permettant de faire plus de films, plus rapidement. Une des causes du passage du *director system* au *director-unit system* fut la volonté des studios de produire des films à l'année longue. Pour ce faire, il était nécessaire de trouver des endroits autres que New York pour tourner lors des saisons froides. Les équipes de réalisateurs, entre 1909 et 1912 sont alors partis visiter et tourner dans diverses localités plus au sud : Cuba, la Louisiane, la Floride, l'Arizona, le Nouveau-Mexique et, évidemment, la Californie (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). Le développement des studios permanents en Californie du Sud est une conséquence directe de ces voyages d'unités de directeurs (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). En 1911, un article dans le magazine *Moving Picture World* énumérait les raisons de la migration de l'industrie du cinéma vers la Californie (Bordwell, Staiger et Thompson 1985) :

- 1) Climat avantageux (320 jours par année sont acceptables pour le tournage)
- 2) Extérieurs variés (zones résidentielles et parcs)
- 3) Centre cinématographique majeur sur la côte ouest (Plusieurs compagnies connexes y avaient élu domicile telles que Belasco et Burbank ainsi que des agences de casting, costumiers, fabricants de décors, etc.)
- 4) Bonne réserve de main d'œuvre (Los Angeles avait en 1910 une population de 319,190 habitants, augmentant jusqu'à 500 000 personnes en hiver)

- 5) Bon réseau de transport pour rejoindre tout le pays
- 6) Quelques compagnies de production déjà installées (permettant l'échange de travailleurs et des liens corporatifs)

Boardwell, Staiger et Thompson (1985) notent également que les prix plus bas pour l'immobilier et la main d'œuvre ainsi que l'espace disponible pour la construction en Californie ont incité les équipes de réalisateurs à s'y installer. En 1915, on estimait à 15 000 le nombre d'emplois créés par l'industrie cinématographique à Hollywood, avec plus de 60 % des films américains produits dans cette localité (Boardwell, Staiger et Thompson 1985). On peut donc parler ici d'une forme de sous-traitance de la production, puisque les studios ont fait affaire avec des firmes externes, tout en restant à l'intérieur du même pays.

Goldsmith et O'Regan (2008) présentent quant à eux l'histoire de l'internationalisation du cinéma hollywoodien à partir de l'invention du médium lui-même par les Frères Lumière. Ceux-ci ont gagné un avantage important pour leur Cinématographe par rapport à leur principal compétiteur, Thomas Edison, grâce à leurs pratiques d'affaires qui consistaient à former et déléguer des représentants à travers le monde (Goldsmith et O'Regan 2008). À l'instar des Frères Lumière, les frères fondateurs de l'entreprise de production d'équipement et de contenu cinématographique Pathé-Frères avaient comme objectif, dès 1904, d'étendre leurs opérations dans le plus de pays possible. Cette compagnie a alors été pionnière dans la pratique de la sous-traitance de la production, puisqu'elle produisait des films non seulement pour un public local, mais aussi visant la distribution dans le réseau international de l'entreprise (Dahlquist 2005; dans

Goldsmith et O'Regan 2008). Toutefois, malgré le fait que ces pratiques constituent un début d'internationalisation du cinéma, les films produits aux États-Unis visaient majoritairement les publics locaux et non internationaux (Goldsmith et O'Regan, 2008). En contrepartie, cette méthode de production décentralisée a inspiré les studios hollywoodiens durant les années 1910 et 1920. Par exemple, Fox, Warner Bros. et Paramount ont investi dans des infrastructures de production à Londres, Paris et Berlin afin d'assurer une présence américaine dans les pays-clés d'Europe (Goldsmith et O'Regan 2008).

Conséquemment, cette décennie marqua surtout le début de l'internationalisation de la distribution de films hollywoodiens. Au moment où le long-métrage devenait la norme dans l'industrie, Hollywood a entrepris de vendre ses films à travers le monde, y compris l'Asie et l'Amérique Latine. Pour ce faire, les studios ont acheté des distributeurs locaux (Miller, cité par Miller et al. 2005). Le résultat est qu'entre 1915 et 1916, les exportations américaines sont passées d'approximativement 36 millions de pieds de pellicule à 159 millions de pieds, alors que les importations ont fondu, passant de 16 millions de pieds avant la première Guerre Mondiale à sept millions au milieu des années 1920 (Miller, cité par Miller et al. 2005). En 1920, les principales destinations d'exportations étaient la Grande-Bretagne, l'Australie, l'Argentine et le Brésil (Miller, cité par Miller et al. 2005).

#### 4.2. DE 1920 À 1948 | LE *GOLDEN AGE*, OU LA CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS

Entre 1920 et 1948, époque souvent nommée le « *Golden Age* d'Hollywood » (Christopherson et Storper 1989), les majors (regroupant les plus grandes entreprises cinématographiques, à l'époque constituées de MGM, Paramount, 20th Century Fox, Warner Brothers et RKO) étaient de très grandes entreprises verticalement intégrées, et produisaient des films en suivant une méthode de travail routinière, presque manufacturière (Storper et Christopherson 1986). Aux États-Unis, les pratiques d'affaires de l'époque étaient organisées de manière à assurer une méthode de travail efficiente et économique, et c'est dans ce contexte qu'Hollywood gérait ses opérations (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). En effet, une méthode inspirée de Ford était utilisée comme mode de production, et, ainsi, les majors pouvaient produire à un rythme d'environ un film par semaine (Parish 2006). Les films étaient faits à l'intérieur d'un système de production de masse, définis par Bordwell, Staiger et Thompson (1985) comme le *central-producer unit* (entre 1914 et 1931), puis le *producer-unit* (à partir de 1931). Les studios utilisaient le *star system* comme outil de différenciation; les stars potentielles étaient formées sous contrat, et si leur popularité auprès du public était confirmée, elles signaient un contrat formel à long terme avec le studio (Storper et Christopherson 1986). De plus, tel que mentionné, les studios réduisaient les risques en intégrant verticalement l'industrie de la production, de la distribution et de la diffusion. Par exemple, en 1944, les cinq majors s'étaient propriétaires de 4424 cinémas, soit 24% des établissements aux États-Unis. Donc,

l'ampleur de la capacité de production des studios, la stabilité de leur marché, leur efficacité et leur monopolisation des ressources et du personnel compétent créaient d'importantes barrières à l'entrée pour des rivaux potentiels (Storper et Christopherson 1986).

Au même moment, les majors ont cherché à profiter des opportunités de production et de distribution en Europe (Yale 2010). À cette époque, les marchés étrangers rapportaient environ 35% des revenus de billetterie, avec les pays anglophones, particulièrement la Grande-Bretagne, représentant 50 % de ces revenus (Miller; dans Miller et al. 2005; Balio 1996; Thompson 1985; cités dans Yale 2010). Ces revenus intéressants ont poussé Hollywood à maintenir et élargir le marché européen (Yale 2010). En 1927, le *1927 Cinematograph Films Act* établissait des quotas en Angleterre pour les films britanniques dans le but de favoriser l'industrie locale. Les producteurs américains, afin de rester actifs dans le marché britannique malgré le protectionnisme, ont alors commencé à financer des films britanniques. Dans les années 1930, les majors américains ont ouvert des bureaux internationaux à Londres (Gornostaeva et Brunet 2009). En plus de maintenir le marché lucratif de l'Angleterre, Hollywood pouvait alors profiter des avantages de la production de films britanniques en Grande-Bretagne (Gornostaeva et Brunet 2009, Yale 2010). De plus, des studios de doublage furent mis sur pied dans plusieurs pays-clés afin de recréer des films domestiques dans des langues étrangères ou ajouter des sous-titres ou de la narration à des films existants (Handel 1950; dans Miller 2005).

Yale (2010) argumente également que l'implication des États-Unis dans la restauration de l'Europe après la Deuxième Guerre mondiale a joué un rôle important dans l'histoire de l'internationalisation de la production de films. En effet, depuis la Seconde Guerre, Hollywood est devenu de plus en plus dépendant des ses revenus européens pour financer ses activités domestiques. La production internationale était alors nécessaire pour garder un accès privilégié au marché européen (Yale 2010). Certaines motivations politiques ont également eu une influence sur l'industrie du cinéma à cette époque. Des politiques introduites par les gouvernements européens d'après-guerre limitaient l'exportation de devises US. Ces politiques, faisant la promotion de la reconstruction, faisaient en sorte que les compagnies américaines, ou leurs agents locaux européens, devaient produire des films en Europe pour avoir accès aux revenus de box-office engendrés sur le continent (Goldsmith et O'Regan 2008). Ceci était d'autant plus important pour les producteurs puisque les conflits armés ont lourdement endommagé l'industrie européenne, causant un ralentissement important de la production et de ce fait laissant toute la place à Hollywood dans les salles de cinéma américaines (Miller, cité par Miller et al. 2005). L'internationalisation de la distribution s'est donc poursuivie lors de cette période historique.

#### 4.3. DE 1948 À 1960 | DÉSINTÉGRATION VERTICALE

En 1948, la cour suprême des États-Unis a déclaré, dans le décret anti-trust *Paramount Decree*, que le système de studios consistait en un système oligopolistique. En conséquence, les cinq grands studios de l'époque (MGM, Paramount, 20th Century Fox, Warner Brothers et RKO) ont été contraints à se

désintégrer verticalement et séparer leurs activités de production, de distribution et de diffusion. La cour a également interdit à ces compagnies, ainsi qu'à trois autres studios (Columbia, Universal et United Artists) d'utiliser la pratique du « *block booking* » (ou réservation en bloc), c'est-à-dire la vente en bloc de plusieurs films à un cinéma (Gil 2010). De ce fait, les propriétaires de cinémas ont obtenu un pouvoir de négociation accru; ils n'étaient plus obligés d'accepter aveuglément les blocs de films de plus ou moins bonne qualité offerts par les studios (Parish 2006). Dans cette optique, beaucoup moins de films étaient tournés par année par les studios, ceux-ci se concentrant plus sur la qualité que sur la quantité, puisqu'il était maintenant plus difficile pour un film de compenser les pertes d'un autre (Parish 2006).

La conséquence la plus importante du *Paramount Decree* est la désintégration du système de studios. Ce phénomène historique a été abondamment étudiée par la littérature (Withney 1955; Storper et Christopherson 1986, 1987 et 1989; Drosch 2002; Lukinbeal 2006; Gil 2010). Tout d'abord, l'industrie cinématographique a dû modifier son mode de production pour créer un système basé sur la spécialisation flexible. Ce type de spécialisation est fondé sur un système de réseaux régionaux de compagnies de production et de fournisseurs associés à l'échelle mondiale (Storper et Christopherson 1985; 1987; Coe 2000a; 2000b). Du point de vue de la division du travail, les tâches étaient séparées par un système de *package-unit*, qui a débuté au début des années 1940 et qui est devenu dominant à partir de la moitié des années 1950 (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). Ce système est mené par le producteur, qui organise le projet de film en

assurant son financement, en recrutant la main d'œuvre nécessaire, et en rassemblant les éléments essentiels à la production : le scénario, l'équipement et les sites physiques (Bordwell, Staiger et Thompson 1985). Il s'agissait à l'époque d'une innovation dans la manière de produire des films puisqu'il s'agissait d'une structure par projet, à court terme seulement (Bordwell, Staiger et Thompson 1985).

Puis, à la suite du décret anti-trust, Hollywood est entré dans une longue période de crise, intensifiée par l'expansion du marché de la télévision drainant les audiences des salles de cinéma (Christopherson et Storper 1989; Scott 2004; Parish 2006). La taille du marché pour le cinéma a été réduite, et le marché restant fut la proie d'importantes fluctuations. Toutefois, les conséquences financières n'ont pas été aussi importantes que l'on pourrait le croire: après une baisse abrupte des profits dans les années suivant le décret, ceux-ci ont remonté vers 1953 grâce à plusieurs films à succès (Withney 1955). Withney (1955) mentionne que le fait de se débarrasser des salles de cinéma lors de l'arrivée massive de la télévision dans les foyers n'a pas constitué une grande perte pour les studios puisque les profits des salles ont considérablement baissé lors de l'arrivée de ce nouveau compétiteur indirect. Miller (dans Miller et al. 2005) indique également que l'importance des marchés étrangers a augmenté suite au décret, d'autant plus que celui-ci interdisait l'intégration verticale aux États-Unis seulement, et non pas dans le reste du monde.

En outre, le décret de 1948 ainsi que la désintégration verticale a laissé la place dans le marché aux compagnies de production indépendantes (Lukinbeal 2006).

Les majors, influencés par le style de films produits par les indépendants, ont expérimenté de nouvelles technologies, et sont revenus, après une période dominée par le tournage en studio, à une plus grande utilisation de scènes filmées sur place (*location shooting*). À cette époque, l'utilisation de localisations hors d'Hollywood a alors fluctué selon les coûts et les scénarios (Lukinbeal 2006). D'après Christopherson et Storper (1989), les *runaways* sont une conséquence directe de la désintégration verticale et des innovations technologiques qui y sont reliées, facilitant le tournage hors-studio. C'est également dans les années 1950 que l'on a vu apparaître les joint-ventures internationaux en production cinématographique. On définit les joint-ventures comme des arrangements d'affaires internationaux où deux entreprises privées ou plus créent une entité séparée en mettant en commun des capitaux propres (*shared equity*) (Harrigan 1988). Ce type d'organisation peut se former dans différents domaines d'affaires, et n'est pas exclusif à l'industrie du cinéma. Morawetz et al. (2007) nomment « coproduction » ce type de collaboration. Ce sont des entreprises italiennes et françaises qui ont signé le premier contrat de joint-venture dans le but de reconstruire leurs industries cinématographiques respectives après la Deuxième Guerre mondiale (Morawetz et al. 2007). En 1953, 48 films ont été tournés en partie à l'étranger, financés en tout ou en partie par des parties prenantes hollywoodiennes (Bordwell, Staiger et Thompson 1983). Bordwell, Staiger et Thompson (1983) avancent quelques raisons pour cette délocalisation : le besoin de décors authentiques, des politiques et avantages fiscaux étrangers, des investissements privés étrangers, certains accords spéciaux ainsi que l'importance

du box-office international. Les phénomènes survenus entre 1920 et 1960 ont donc en général favorisé la production hors de Los Angeles (Droesch 2002). On peut donc dire que c'est le financement qui s'est globalisé lors de cette période historique, puisque c'est la manière de partager le risque ainsi que le type d'arrangements financiers qui sont devenus internationaux, en créant par le fait même un réseau global unifié de financement des projets de film.

#### 4.4. DE 1960 À 1990 | VAGUE DE DÉLOCALISATION

Les années 1960 ont laissé place à une vague importante de productions internationales, particulièrement à la fin de la décennie, où, en 1968, 47% de la production de films américains avait lieu hors du pays (Lukinbeal 2006). Cette délocalisation était principalement effectuée pour des raisons financières. La force du dollar US et les coûts généraux moindres qu'offraient les localités hors Los Angeles faisaient en sorte que délocaliser était une solution économique pour la production cinématographique (Lukinbeal 2006; Gornostaeva et Brunet 2009). De plus, la délocalisation permettait d'échapper aux puissants syndicats locaux tels que l'International Alliance of Theatrical Stage Employees (IATSE) (Droesch 2002). C'est d'ailleurs dans les années 1960 qu'on a vu apparaître un marché compétitif international de localités voulant attirer Hollywood en offrant des avantages fiscaux. Résultat : en 1949, 19 films hollywoodiens avaient été tournés à l'international, et en 1969, on en comptait 183 (Lukinbeal 2006). Cette dynamique s'explique entre autres par l'apparition d'un nouveau style cinématographique à Hollywood, amené par les producteurs indépendants. Ce style, surnommé le *New Hollywood*, était caractérisé par une structure narrative

moins classique, traitant de thèmes controversés tels que la violence, la drogue et le sexe. Le genre visuel était emprunté des cinémas japonais et européens, incluant un jeu d'acteurs improvisé, l'utilisation du zoom, l'insertion de plans très rapprochés, le tournage en caméra à l'épaule, etc (Tzioumakis 2006). Quelques exemples de films de type *New Hollywood* sont *Bonnie and Clyde* d'Arthur Penn (1976), *Easy Rider* de Dennis Hopper (1969) et *Midnight Cowboy* de John Schlesinger (1969) (Tzioumakis 2006, IMDB 2012). Ces films, à plus petit budget et visant une audience plus jeune, étaient souvent tournés hors d'Hollywood pour des raisons créatives et économiques. Par exemple, le film *The Wild Bunch* de Sam Peckinpah (1969), a été tourné au Mexique (IMDB 2012). De plus, la décennie a vu les coproductions prendre de l'essor, celles-ci étant considérées comme une nécessité pour les pays ayant une industrie modeste et un marché local étroit (Jaeckel 2001; cité dans Morawetz et al. 2007). On définit la coproduction comme étant un type de contrat où deux producteurs ou plus collaborent et partagent les biens, droits et services dans le but de produire un projet qui serait difficile à mener à bien pour un producteur seul. Les partenaires, provenant de plus d'un pays, s'engagent au niveau créatif et financier et, souvent, un des partenaires se concentre surtout sur l'aspect investissement du film (Brunet 2004).

Même lors des années 1970, avec la baisse de la force du dollar US, la délocalisation restait compétitive grâce aux incitatifs fiscaux (Gornostaeva et Brunet 2009). La décennie 1970 a également vu apparaître la domination dans l'industrie des *blockbusters*, ces films à succès qui bénéficient de beaucoup

d'attention et qui ont habituellement un gros budget (Gornostaeva et Brunet 2009). Suivant ce phénomène, les années 1980 ont connu une énorme hausse dans le nombre de productions cinématographiques et dans les profits reliés (Lukinbeal 2006). L'assouplissement du décret anti-monopole de 1948, le *Paramount Decree*, a transformé l'industrie cinématographique en un groupe de conglomérats multinationaux non seulement produisant des films, mais évoluant dans l'industrie globale du divertissement (Gornostaeva et Brunet 2009; Lukinbeal 2006). En effet, au lieu de se réintégrer verticalement comme le permettait maintenant le gouvernement américain, les compagnies ont plutôt choisi de s'intégrer horizontalement en étant impliquées dans tout le marché du divertissement, incluant le cinéma, mais aussi la télévision, les magazines, l'édition, le vidéo, le multimédia, les produits dérivés et les parcs thématiques (Bagdikian 2000; Christopherson 1996; cités dans Lukinbeal 2006). Les studios ont alors instauré des pratiques de gestion qui tentait de rationaliser la production de films. Les gestionnaires, possédant des diplômes universitaires, ont mis en place des équipes de management afin d'instaurer des mécanismes stricts de gestion financière et de recherche commerciale (Tzioumakis 2006). Ces changements, qui se sont poursuivis au courant des années 1990, ont mis la table pour la suite de l'histoire. Dans la chaîne de valeur, c'est l'étape de la production, et plus précisément le tournage, qui fut délocalisée lors de cette période historique.

#### 4.5. DE 1990 À AUJOURD'HUI | LES *RUNAWAYS*

On a assisté à un nouvel essor du cinéma indépendant dans les années 1990 suite à, entre autres, la visibilité accrue du festival Sundance (*Sundance Institute and Festival*) et de grands succès produits indépendamment tels que *Sex, Lies and Videotape* de Steven Soderbergh (1989) (Tzioumakis 2006). Miramax, qui était à l'époque une petite entreprise de distribution indépendante, était à l'origine de ce succès, et a poussé d'autres distributeurs à rechercher d'autres films à petit budget avec un succès commercial potentiel (Tzioumakis 2006). Le résultat fut que le cinéma indépendant est entré dans une période assez active dans les années 1990 (Tzioumakis 2006). De ce fait, avec des budgets moins importants et une sensibilité élevée aux prix, les studios ont voulu réduire au maximum les dépenses liées à la production.

On a vu dans les années 1990 apparaître une nouvelle stratégie des studios, celle de la sous-traitance de certaines parties de la production dans des pays en développement, et plus particulièrement en Inde (Govil 2005). Ce sont les changements culturels, industriels et institutionnels en Inde, avec la libéralisation économique, la publicité à la télévision, l'émergence des studios d'infographie, la responsabilisation des entreprises et la montée de l'ordinateur personnel qui ont pavé la route vers la sous-traitance indienne (Govil 2005). À la fin de la décennie, la préproduction (scénarisation, *storyboarding*, etc.) était effectuée à Los Angeles. Puis, le matériel était envoyé outre-mer pour l'illustration, la colorisation, l'encrage, et le travail de caméra, puis retourné aux États-Unis pour la postproduction (Govil 2005).

Au même moment, vers le milieu et la fin des années 1990, le développement de clusters cinématographiques internationaux a atteint une vitesse considérable. Avant cette époque, pour filmer à l'international, les producteurs devaient faire voyager la main d'œuvre et tout l'équipement à destination. Ceci entraînait des coûts de voyage importants ainsi qu'une logistique particulière. Le développement de ces clusters, combiné avec l'intégration horizontale des compagnies de production, ont favorisé les investissements américains dans les infrastructures et le support financier des localités (Monitor Company et Screen Actors Guild, 1999). Les employés *below-the-line*, c'est-à-dire les artisans et les techniciens, par exemple des costumiers, éclairagistes ou responsables des premiers soins (Droesch 2002), les infrastructures et l'équipement étaient alors en place, prêt à recevoir les tournages « clé-en-main » (Lukinbeal 2006). Conséquemment, dans les clusters culturels développés, on retrouve une main d'œuvre spécialisée et diversifiée, un capital créatif et technique important et un fort degré d'ouverture vers l'extérieur (Vang et Chaminade 2007). Et c'est à la fin des années 1990 qu'on a vu un décollage de l'offre d'incitatifs fiscaux de la part des différentes localités dans le monde (Droesch 2002). Par exemple, c'est en 1997 que le Canada a commencé à offrir aux producteurs américains d'attrayants incitatifs fiscaux, qui, combinés à la faiblesse du dollar canadien, a contribué à la popularité de ce pays comme hôte de tournages hollywoodiens (Droesch 2002). Les circonstances présentes dans les années 1990 portent à affirmer que c'est à ce moment qu'ont débuté les productions *runaways*. Toutefois, les dates de début du phénomène des *runaways* divergent largement selon les différents auteurs.

Certains placent le début des *runaways* dans les années 1920 (ou du moins, ceux en Grande-Bretagne) (Gornostaeva et Brunet 2009), d'autres durant l'après-guerre des années 1940 (Yale 2010), ou dans les années 1980 (Scott et Pope 2007). Par contre, quelques ouvrages s'entendent sur la décennie 1990 (Monitor Company 1999; Morawetz et al. 2007).

Au début des années 2000, on a assisté à un réel essor du phénomène des productions *runaway* (Scott 2002). Le nom même du phénomène est débattu et représente bien sa complexité; le terme « *runaway production* » provient de Californie et suggère une perte, un vol, une fuite, un film qui s'échappe en emmenant avec lui des millions de dollars et des centaines d'emplois appartenant aux Californiens (Elmer et Gasher 2005). À l'extérieur des États-Unis, au Canada par exemple, bien que le terme *runaway* soit tout de même largement utilisé, on préfère le nommer « production étrangère », « production de service », ou « production en location » (Elmer et Gasher 2005).

On a tout d'abord déterminé une typologie dichotomique des productions *runaways* : créative ou économique (Gornostaeva et Brunet 2009). Les *runaways* créatifs sont des films tournés à l'étranger pour des besoins créatifs ou scénaristiques. Les réalisateurs choisissent une région pour ses paysages, sa lumière naturelle, son ambiance particulière (par exemple, la trilogie *The Lord of The Rings* (Peter Jackson, 2001; 2002; 2003), tournée en Nouvelle-Zélande (IMDB, 2011)). À l'opposé, les *runaways* économiques représentent les films qui sont déplacés vers d'autres régions dans le but de réduire les coûts de production (par exemple, *The Curious Case of Benjamin Button* (David Fincher, 2008), dont

l'histoire se déroule en Nouvelle-Orléans, États-Unis, mais tourné à Toronto, Canada, le film *Chicago* (Rob Marshall, 2002), se déroulant dans la ville-titre, mais filmé à Montréal, Canada, ou *Cold Mountain* (Anthony Minghella, 2003), se déroulant dans les montagnes de Caroline-du-Nord, aux États-Unis, mais tourné en Roumanie (IMDB, 2011)). Ceux-ci sont déterminés par les bas coûts de production à l'étranger, mais comprennent aussi les montants plus élevés reliés au transport de la main d'œuvre et de l'équipement, et les coûts de transaction et de coordination (The Monitor 1999; U.S. Department of Commerce, 2001; Elmer & Gasher, 2005; Lukinbeal 2006; Morawetz et al. 2007; Scott et Pope 2007; Goldsmith et O'Regan 2008; Gornostaeva et Brunet 2009). De plus, les productions *runaways* de type économique profitent d'autres services périphériques aux tournages tels que la postproduction sur place (Apse 2006; Vang et Chaminade 2007). Bien sûr, certains projets peuvent combiner des motivations à la fois créatives et économiques, mais les chercheurs établissent habituellement une réelle dichotomie entre les deux types (Morawetz et al. 2007). Ce sont les *runaways* économiques qui ont le plus attiré l'attention à cause de la dynamique d'affaires et politique les entourant (Scott et Pope 2007; Gornostaeva et Brunet 2009).

Ce sont les changements récents dans l'industrie cinématographique qui ont poussé les producteurs américains à exiler leurs tournages dans les années 2000 (Scott 2002). Tout d'abord, la décentralisation générale des activités hors du centre d'Hollywood a poussé les producteurs à délocaliser tout d'abord l'étape du tournage, puis subséquemment l'étape de la postproduction. De plus, les majors,

ces conglomérats géants et multinationaux, qui ont repris un niveau d'intégration verticale et horizontale considérable, ont naturellement engendré des activités internationales, renforcées par l'apparition de nombreux nouveaux marchés globaux (Scott 2002). Puis, la numérisation de plusieurs étapes de la production d'un film et les nouveaux moyens de communication ont facilité les échanges et ont brisé les barrières spatio-temporelles auparavant problématiques. En effet, maintenant, il est possible d'effectuer du travail collaboratif en temps réel dans différents pays grâce à Internet et aux liens par satellite. Les producteurs hollywoodiens peuvent maintenant superviser le travail d'employés dans différents lieux géographiques, ce qui est particulièrement adapté pour la postproduction (Govil 2005). Ensuite, l'explosion des *high-concept blockbusters*; ces films à grand déploiement avec un scénario assez simple, en opposition aux petits films indépendants et modestes, ont créé une bifurcation dans les deux types de productions (Scott 2002). Plusieurs réalisateurs étrangers, à la recherche de nouvelles opportunités créatives et l'accès à des lieux uniques, ont choisi de s'éloigner du centre hollywoodien pour le tournage de leurs films (Goldsmith et O'Regan 2008). Dans le même ordre d'idées, on note que le cinéma a une tradition d'emprunter ou d'adapter des histoires internationales, particulièrement à Hollywood ou, récemment, les « *remakes* » de films étrangers sont populaires. Ceci mène à des échanges culturels et de l'inspiration provenant de plusieurs endroits dispersés dans le monde (Goldsmith et O'Regan 2008).

De plus, la recherche d'expertise humaine spécialisée localisée est devenue une tendance contemporaine; les producteurs recherchent maintenant la main d'œuvre

à l'échelle mondiale, et non plus seulement à Los Angeles (Goldsmith et O'Regan 2008). Dans un même ordre d'idées, la volonté des producteurs d'échapper à la puissante mainmise des syndicats locaux sur la main d'œuvre californienne est devenue de plus en plus forte à l'époque contemporaine. Ce sont surtout les « règles de démarcation » présentes dans les contrats du syndicat IATSE, qui emploie la majorité de la main d'œuvre *below-the-line* à Hollywood, qui sont mis en cause (Droesch 2002). L'IATSE n'a pas mis à jour ses règlements lors de la désintégration du système de studios après 1948, faisant en sorte que de nombreuses règles syndicales sont aujourd'hui désuètes. En conséquence, aujourd'hui, à Los Angeles, les tournages sont plus longs (par exemple, 12 semaines en moyenne à Hollywood versus 7 en moyenne en Colombie-Britannique), et les coûts par jour de tournages, beaucoup plus élevés, donnant un coût général de production également beaucoup plus élevé (Droesch 2002). De plus, le type de formation et les règles syndicales sur les descriptions de tâches sont beaucoup plus flexibles au Canada qu'aux États-Unis (Droesch 2002). La conséquence est qu'une personne en Colombie-Britannique peut, seule, effectuer le travail de deux personnes en Californie, pour 41 % de moins en salaire horaire (Droesch 2002). Droesch (2002) conclut en affirmant que l'application rigide des règles syndicales à Los Angeles et le fait qu'elles n'aient pas été mises à jour en prenant en compte la globalisation est un facteur important des *runaways* hollywoodiens, particulièrement ceux au Canada.

Un aspect non-négligeable de la délocalisation de l'industrie cinématographique est le financement des projets. Morawetz et al. (2007) mentionnent d'ailleurs

qu'aujourd'hui, « *that it is not so much the creative decisions that are overtaken by business decisions, but rather that business decisions in film have become a highly creative process in their own right* ». Premièrement, la faiblesse du dollar canadien, au début du XXI<sup>e</sup> siècle, a réduit les coûts de productions grâce au taux de change. Par contre, les changements dans les coûts comparatifs ne sont pas nécessairement reliés aux nombre de *runaways*. En effet, le nombre de productions *runaways* a beaucoup augmenté entre 1985 et 1995 sans qu'il n'y ait aucun changement dans les coûts relatifs entre Los Angeles et la Colombie-Britannique (Droesch 2002). Morawetz, et al. (2007) étudient ce thème sous l'angle des coproductions, arguant que ce type d'arrangement entre producteurs est en fait une conséquence d'un phénomène plus grand d'innovation dans le domaine financier et institutionnel de l'industrie cinématographique.

Morawetz et al. (2007) argumentent que ce sont des changements législatifs et institutionnels qui ont permis d'innover dans la façon de financer les films en favorisant les coproductions. Ces changements se traduisent par l'introduction d'incitatifs fiscaux par les gouvernements européens dans le but d'encourager les investissements privés dans l'industrie du cinéma en transférant les risques financiers à l'État. Dans l'industrie cinématographique, la demande est très instable et incertaine, ce qui fait en sorte que les investissements dans le domaine ont un risque élevé, particulièrement dans le secteur de la production (de Vany 2004; Walls 2005; Ginsburgh et Throsby 2006; cités dans Morawetz et al. 2007). Deux types d'incitatifs fiscaux sont définis; les incitatifs directs, soit les crédits salariaux, les rabais sur les taxes de vente, ou les réductions de taxes sur les

capitaux; et les incitatifs indirects, tels que des taux d'amortissement préférentiels.

Les incitatifs fiscaux fournissent premièrement du capital dans l'industrie, et ceux-ci, contrairement aux subventions, visent plutôt les films à grand déploiement, plus commerciaux. (Morawetz et al. 2007). Les producteurs (américains et autres) peuvent alors structurer les projets en coproductions afin de profiter de plusieurs sources de crédits d'impôts de différents pays afin d'augmenter leurs budgets. Morawetz et al. (2007) nomment cette source de fonds « *soft money* », tel que défini par Frater (2003) : sa définition s'étend de la simple subvention de la part des bureaux du cinéma nationaux ou régionaux à travers des prêts sans intérêts ou des crédits d'impôts jusqu'à des arrangements complexes fournissant des fonds *post-hoc* d'après la performance du film au box-office, qui peuvent, grâce à des manipulations ingénieuses, se transformer en investissement *ad-hoc*. Deuxièmement, les incitatifs fiscaux, tel que mentionné, réduisent de beaucoup le risque, alors plus de capitaux privés sont injectés dans l'industrie car plus d'investisseurs, soit ceux qui sont averse au risque, peuvent profiter de cette opportunité d'investissement (Morawetz et al. 2007).

Morawetz et al. (2007) reconnaissent que les localités sont de plus en plus en compétition pour attirer des tournages sur leur territoire, et se concurrencent entre autres sur leurs incitatifs fiscaux. Elles entrent alors dans une compétition afin de toujours offrir aux producteurs des crédits de plus en plus généreux. Morawetz et al. (2007) donnent l'exemple de l'industrie cinématographique canadienne, où l'importance du « *soft money* » a été garante de son succès dans

l'industrie du *runaway* hollywoodien avec l'introduction du système de crédits d'impôts, combiné à la faiblesse du dollar canadien dans les années 1990. Par contre, à l'instar du taux de change, les rabais fiscaux ne sont pas à eux seuls une cause du phénomène des *runaways*; la délocalisation des tournages au Canada a débuté bien avant 1997, année où les incitatifs fiscaux canadiens ont été mis en place (Droesch 2002).

Les politiques internationales instaurées par les gouvernements ont également accentué le phénomène de la délocalisation du cinéma (Christopherson 2005; Goldsmith et O'Regan 2008). Les firmes ont repensé leur marché et effectué la décision stratégique de relocaliser leur production en réponse à la compétition interrégionale accrue. En effet, les grandes entreprises, en complicité avec plusieurs États, ont créé des localités flexibles, à faible coût et avec une main d'œuvre expérimentée, où effectuer des tournages. L'auteure argumente que ce sont les changements dans les politiques de gouvernance des marchés nationaux qui ont permis une concentration dans l'industrie des médias tout en alimentant une compétition entre les régions. Le résultat est que le pouvoir de négociation des corporations vis-à-vis de la main d'œuvre régionale est significativement augmenté, et encourage par le fait même la décentralisation de la production (Christopherson 2005). Lors de cette période, l'étape de la postproduction a donc été délocalisée, s'ajoutant à la distribution, l'exploitation, le financement et le tournage qui se sont déplacés d'Hollywood vers l'international depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle.

## CHAPITRE 5. RÉSULTATS

L'analyse des résultats de la recherche de données secondaires nous permet de répondre à la question de départ, soit « *comment l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne a-t-elle évolué à travers les périodes historiques ?* ».

En premier lieu, on constate que chacune des cinq périodes historiques préalablement définies correspond à une phase de l'internationalisation d'Hollywood. La périodisation a été effectuée en fonction des points de rupture importants dans l'histoire générale d'Hollywood, mais toujours sous l'angle de son internationalisation. Ce qui ressort de cette périodisation est que chaque période historique coïncide avec un des types d'internationalisation tels que définis dans la revue de littérature. De plus, on observe que chaque phase d'internationalisation implique une étape dans la chaîne de valeur d'un film.

### 5.1. ANALYSE DES PÉRIODES HISTORIQUES

La première et la deuxième période, soit de 1890 à 1920 et de 1920 à 1948, peuvent être combinées dans leur analyse. En effet, lors de ces deux périodes consécutives, on note une continuité dans l'évolution de l'internationalisation. Lors de cette période, on parle d'un phénomène d'internationalisation puisque le processus utilisé durant ces époques visait à augmenter l'implication de l'industrie dans des opérations internationales (Welch et Luostarinen, 1988, cités dans Fletcher 2008). Il s'agissait, à cette époque, d'ancrer les entreprises dans un réseau international. Tel qu'observé par Lorenzen (2008), l'internationalisation a

comme manifestation l'exportation de films en tant que telle. De ce fait, c'est l'étape de la distribution qui a été internationalisée lors de cette phase. Les films américains ont été distribués dans plusieurs pays clés pour différentes raisons. Au départ, on a voulu conquérir de nouveaux marchés dans les années 1910 et 1920, pour contrer l'étroitesse du marché local et pour profiter des opportunités d'affaires à l'international, principalement en Europe mais aussi dans différents continents. Par la suite, ce sont les motivations politiques et la place laissée dans le marché européen liées à l'après-Deuxième Guerre mondiale qui ont poussé les studios à poursuivre leur internationalisation. Évidemment, l'étape de l'exploitation est aussi incluse dans cette période, puisque les salles de cinéma dans lesquelles les films étaient distribués étaient également situées partout dans le monde.

Lors de la troisième période, soit entre 1948 et 1969, on observe que c'est la production, en prenant forme sous le principe de joint-ventures, qui se déplace dans le monde. Suite au décret qui a contraint les studios à se désintégrer verticalement, les compagnies de production ont cherché à établir des liens commerciaux forts à l'international en créant des joint-ventures avec des entreprises étrangères. Les joint-ventures ainsi formés ont permis aux studios de profiter des sources de revenus, incluant les incitatifs fiscaux, de la part de plusieurs gouvernements afin de financer les films. De plus, ces contrats ont permis aux entreprises américaines de profiter des marchés étrangers. Cette phase correspond à une globalisation de l'industrie cinématographique. En effet, on constate que c'est à cette époque que l'industrie a créé des interconnexions entre

plusieurs pays et les a intégrés dans des réseaux économiques, culturels et politiques.

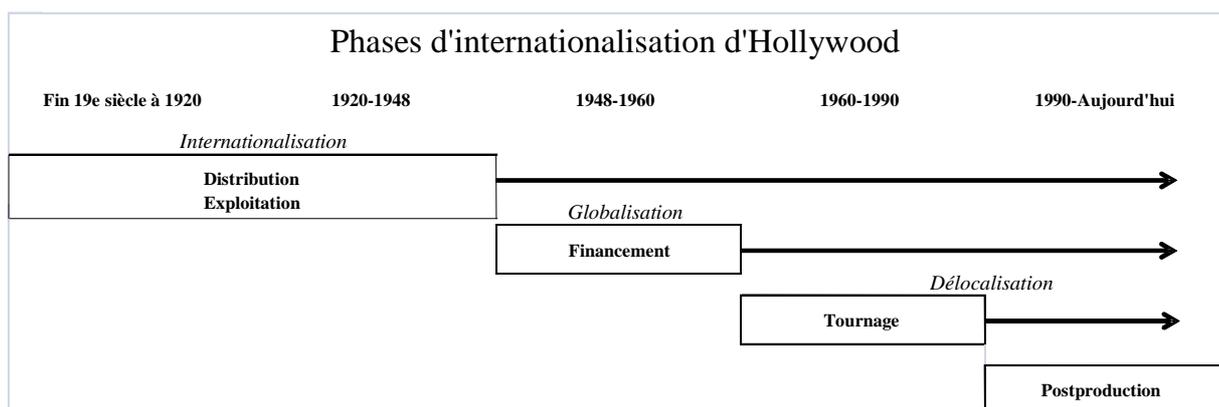
Lors de la quatrième période, soit entre 1960 et 1990, c'est l'étape spécifique du tournage qui quitte Hollywood. Ce processus correspond à la définition de délocalisation (*offshoring*), c'est-à-dire un déplacement d'une unité de production d'un pays vers un autre, sur une base contractuelle. Ici, il ne s'agit pas d'accords spécifiques entre pays, ou de volonté des studios de s'intégrer dans des réseaux internationaux. Au contraire, on assiste à un déplacement des contrats à l'étranger pour des raisons économiques, par exemple en profitant des incitatifs fiscaux et en fuyant la rigidité des syndicats locaux. Cette délocalisation des tournages marque le début du phénomène des *runaways*, qui prendra son essor dans la période débutant en 2000. Dans le même ordre d'idées, la postproduction a commencé à être délocalisée dans cette période, mais c'est à partir de l'an 2000 que la pratique est devenue plus largement courante.

La cinquième période, débutant au début des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, marque le début de la délocalisation de la postproduction, c'est-à-dire les activités de montage, d'étalonnage et du traitement du son et des images. Il s'agit de l'étape de production d'un film qui a le plus récemment été délocalisée. Les activités entreprises durant cette période correspondent, à l'instar de la précédente, à une délocalisation. En effet, les contrats de postproduction signés à l'international sont comparables à ceux signés avec un fournisseur, afin d'externaliser une unité de production de l'entreprise. Dans ce cas, les fournisseurs sont des entreprises d'effets spéciaux, d'animation 3D, de

sonorisation, etc. à l'international, qui travaillent pour le studio sur des parties précises du film.

Le tableau ci-dessous résume les phases d'internationalisations du cinéma.

**Figure 3. Phases d'internationalisation d'Hollywood**



Un tableau des résultats détaillé, comprenant un sommaire des activités internationalisées dans les différentes périodes, est disponible en annexe 1.

## 5.2. ÉVOLUTION DES PHÉNOMÈNES

La présente étude démontre que la plus récente étape dans l'internationalisation de l'industrie cinématographique est la délocalisation. Bien sûr, il ne s'agit pas d'une finalité dans l'évolution du phénomène, puisque le futur est difficile à prévoir. Toutefois, on peut affirmer que la délocalisation est, à ce jour, le résultat de l'évolution de l'internationalisation de l'industrie du cinéma, et ce depuis son invention. Les ruptures dans le processus d'internationalisation de cette industrie ont été induites par des événements majeurs dans l'histoire. Chaque rupture a permis de passer d'un type d'internationalisation à un autre, et de voir un élément de la chaîne de valeur quitter Hollywood.

Premièrement, c'est l'internationalisation (dans le sens préalablement défini dans la revue de littérature), ayant eu cours entre la fin du 19<sup>e</sup> siècle et 1948, qui a permis la globalisation survenue entre 1948 et 1960. En effet, l'internationalisation des entreprises de production, entre 1890 et 1948, a entraîné le développement et l'ancrage de l'industrie en général dans un réseau international. Ensuite, la désintégration verticale de 1948 a fait perdre aux studios une importante technique de réduction du risque, qui consistait à posséder des salles de cinéma ou de vendre à celles-ci des films en bloc. Ainsi, les studios ont dû trouver une autre manière de réduire le risque : faire moins de films, mais de meilleure qualité, et percer les marchés étrangers. De plus, le morcellement de la production, en passant à un système de spécialisation flexible et à une culture de production par projet (*package-unit*), a alloué aux studios le pouvoir de déplacer seulement certaines parties de la production à l'étranger. C'est également des bouleversements dans l'environnement externe mondial qui a induit le phénomène de la globalisation. La Deuxième Guerre mondiale, ayant laissé un vide dans l'industrie cinématographique européenne, a eu comme effet de réorganiser toute l'industrie mondiale du film. De ce fait, Hollywood a saisi l'opportunité de créer des liens forts avec les marchés, les firmes et les gouvernements européens. Dès lors, la globalisation de l'industrie fut enclenchée. Cet amalgame de faits historiques a eu comme effet de passer de l'internationalisation des firmes au phénomène plus complexe de la globalisation.

Deuxièmement, la globalisation de la période 1948-1960 a permis la délocalisation, qui a débuté en 1960 et qui a encore cours aujourd'hui. On

constate que le développement de clusters internationaux, pendant la phase de globalisation, a facilité le passage à l'étape de la délocalisation. Les clusters internationaux ont commencé à se développer dans la période comprise entre 1948 et 1960. On a vu que les localités étrangères ont commencé à être intéressées à recevoir des productions hollywoodiennes sur leur territoire à ce moment puisque c'est à cette époque que les politiques et incitatifs fiscaux locaux visant à séduire les studios hollywoodiens sont apparus. De plus, au milieu des années 1990 on a assisté à une accélération considérable dans la vitesse de développement des clusters cinématographiques internationaux. L'accès à une main d'œuvre qualifiée, à des infrastructures de qualité, à des services périphériques et à des incitatifs fiscaux a donc facilité la délocalisation de parties de la production de films dans ces clusters internationaux. De plus, le développement des moyens de communications a permis une instantanéité dans les relations d'affaires et dans le travail quotidien. Les réseaux internationaux, qui avaient déjà été mis en place lors de la phase de globalisation, ont alors été cristallisés dans la phase de délocalisation, et celle-ci peut maintenant se faire de manière fluide et quasi-instantanée.

## CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONCLUSION

L'étude historique d'Hollywood nous permet de comprendre pourquoi, aujourd'hui, le cinéma hollywoodien est si international, non seulement dans sa distribution, mais également dans son financement, ses tournages et sa postproduction. Grâce à la méthode historique, il a été démontré que l'industrie

cinématographique hollywoodienne s'est internationalisée en suivant une séquence d'internationalisation, suivie d'une globalisation, puis d'une délocalisation. De plus, on a pu constater que les éléments de la chaîne de valeur se sont déplacés de manière non-linéaire. Ce sont des inducteurs historiques, qui ont trouvé leur origine au sein des firmes elles-mêmes ou dans l'environnement externe, qui ont fait en sorte qu'Hollywood est maintenant global. Les inducteurs principaux sont la volonté de conquérir de nouveaux marchés, la désintégration du système de studios ainsi que les facteurs environnementaux et politiques mondiaux, et le développement de clusters internationaux.

La littérature portant sur la sous-traitance, la globalisation ou l'industrie cinématographique a très peu étudié l'évolution du phénomène de l'internationalisation. Le peu qui l'ont fait, par exemple dans la littérature en économie, mentionnent que la délocalisation est une extension, ou une continuité naturelle, de la globalisation qui a débuté dans les époques précédentes (Doh 2005; Blinder 2006). Les résultats de la présente recherche s'intègrent bien dans cette théorie. Toutefois, la littérature existante suggère qu'il s'agit d'une continuité simple dans l'évolution des phénomènes. Nous avons, au contraire, constaté que l'histoire de l'internationalisation d'Hollywood est parsemée de ruptures qui ont mené à la situation actuelle. L'exemple de l'internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne démontre bien ce constat. En effet, ce sont des événements majeurs dans l'histoire qui ont créé des ruptures dans le processus d'internationalisation de cette industrie. Tel qu'illustré dans l'analyse des résultats, chaque rupture a permis de passer d'un type

d'internationalisation à un autre, et à voir un élément de la chaîne de valeur quitter Hollywood.

Comme mentionné dans le chapitre présentant la méthodologie, deux types de ruptures ont ponctué l'histoire d'Hollywood : la rupture contextuelle et de processus. On définit la rupture contextuelle par un changement important dans le macroenvironnement, c'est-à-dire dans l'environnement externe et incontrôlable de l'entreprise. Quand à la rupture de processus, il s'agit d'un changement prenant source à l'intérieur de la firme, par des décisions managériales. La toute première rupture, soit le début de l'internationalisation de l'industrie, en est une de processus. Elle prend racine dans des décisions des firmes, qui ont cherché à étendre leur marché dans différents pays, c'est-à-dire à s'internationaliser. Ensuite, la rupture qui a permis de passer de l'internationalisation à la globalisation est de type contextuel. En effet, le *Paramount Decree* est un élément qui prend son origine à la Cour suprême des États-Unis, soit à l'extérieur des firmes impliquées. La cour, qui a reconnu les studios coupables de former un système oligopolistique, a eu une influence externe sur l'industrie. Évidemment, la Deuxième guerre mondiale ainsi que son influence sur le monde a également eu un impact majeur sur les activités des entreprises cinématographiques. Il s'agit donc d'éléments incontrôlables provenant du macroenvironnement. Ensuite, pour passer de la globalisation à la délocalisation, on assiste à une rupture de processus. Ce sont les entreprises qui ont pris la décision de profiter des réseaux internationaux présents et de délocaliser leurs tournages. Il s'agit donc d'une décision managériale émanant de l'intérieur des firmes. Si on revient à la

définition des types d'internationalisation, les ruptures observées correspondent effectivement aux inducteurs de chacun des types. Pour s'internationaliser, l'inducteur provient de l'intérieur de la firme, soit dans les processus. Ensuite, pour la globalisation, l'inducteur se trouve dans l'environnement, et est donc contextuel. Puis, pour la délocalisation, l'inducteur revient à l'intérieur des processus des firmes.

Une autre découverte permise par l'étude historique de l'industrie hollywoodienne est que le processus d'internationalisation n'est pas linéaire. Tel qu'illustré par la figure 3, il est démontré que l'internationalisation ne suit pas les mêmes étapes que le cycle de production d'un produit, mais se fait plutôt en phases. On remarque tout d'abord que la chaîne de valeur s'internationalise en amont; c'est-à-dire qu'elle a débuté son internationalisation par la toute fin, soit par la distribution et l'exploitation, et qu'elle est aujourd'hui internationalisée près du début, soit par la production (tournage et postproduction). Toutefois, cette internationalisation en amont ne s'est pas fait de manière linéaire, mais plutôt en sautant des étapes, en avançant et reculant dans la chaîne de valeur. Tel que vu précédemment, c'est la distribution et l'exploitation qui ont été internationalisées en premier, dans le but de conquérir de nouveaux marchés. Cette première étape fut l'élément déclencheur qui a fait en sorte que les autres étapes se sont succédé. En effet, l'étape du financement fut la suite logique puisque ce sont les distributeurs en Europe et ailleurs dans le monde qui se sont joints aux producteurs, afin d'entrer dans une logique de joint-ventures. La financiarisation de l'industrie cinématographique, c'est-à-dire la croissance de l'importance des

activités financières dans le développement des entreprises, à partir de 1948, a été facilitée par la fin de la Deuxième Guerre mondiale et la reconstruction de l'Europe. Les États-Unis furent impliqués dans un grand nombre d'industries, et ce dans plusieurs pays. Ce nouveau réseau mondial, maintenant existant, a permis aux studios de s'associer avec des partenaires étrangers. De ce fait, les partenaires de distribution sont devenus des partenaires économiques en joint-venture, et ont financé les producteurs afin d'assurer un produit final fructueux à distribuer. Puis, c'est l'étape du tournage qu'on a vu quitter en masse Hollywood. Avec la consolidation des différents clusters mondiaux, permis par les réseaux installés lors de la globalisation du financement des films, la production a pu se déplacer facilement dans le monde. La délocalisation de la production n'aurait donc pas été possible sans les réseaux préalablement établis lors de la phase de globalisation. Suivant la délocalisation des tournages, celle de la postproduction a rapidement suivi, toujours selon une logique de clusters et de réseaux préétablis.

Cette recherche permet également de souligner le fait que maintenant, la délocalisation a atteint le cœur du produit, c'est-à-dire le processus de production. Le tournage et la postproduction maintenant effectués hors d'Hollywood, et ceci survient alors que les entreprises se sont internationalisées, puis que l'industrie s'est globalisée. Les clusters, qui sont maintenant présents et qui offrent une expertise spécialisée, des infrastructures de qualité, un environnement accueillant, des solutions spécialisées et des coûts beaucoup plus bas aux studios hollywoodiens, sont aujourd'hui des options attrayantes pour les producteurs. Dans le même ordre d'idées, il est intéressant de remarquer que, dans la chaîne de

valeur d'un film, seule l'étape du développement reste encore à Hollywood. Cette étape, qui demande une contribution hautement créative et managériale, est une chasse gardée des studios, qui ne semblent pas prêts de la délocaliser. De plus, même si la délocalisation s'accélère, Hollywood a maintenu jusqu'à maintenant le contrôle sur le système de production, de financement et de distribution des films. Par exemple, en n'employant que de la main d'œuvre *below-the-line* lors des productions *runaways*, ou lors de la postproduction à l'étranger, les studios s'assurent que les décisions créatives et managériales sont prises à Hollywood même. Donc, un cluster tel qu'Hollywood, comportant une telle concentration de talents créatifs en un seul lieu, est très difficile à répliquer, à cause de la masse critique et du volume déjà atteint.

Toutefois, même l'étape du développement semble prendre un penchant international. Depuis toujours, Hollywood a intégré des talents de partout dans le monde, que ce soit des cinéastes allemands dans les années 1930, ou plus récemment en achetant des scénarios coréens, japonais et hongkongais (Goldsmith et O'Regan 2008). Mais récemment, certains auteurs ont remarqué un penchant pour les studios d'acheter des scénarios venant de l'étranger et d'en faire des adaptations, ce qui est en soi une forme de sous-traitance (Goldsmith et O'Regan 2008). De plus, on remarque que de plus en plus de films étrangers sont diffusés en masse sur les écrans mondiaux et répliquent le style cinématographique typiquement hollywoodien, c'est-à-dire le « *high-concept blockbuster* ». Ces films sont produits et financés dans différents pays, et sont distribués dans le monde, sans jamais passer par Hollywood lors de la phase de

développement. Par exemple, on peut citer le film espagnol *Planet 51* (Jorge Blanco, 2009) ou le film français *Taken* (Pierre Morel, 2008). Ces films, ayant une facture très internationale, ne peuvent être identifiés comme faisant partie d'une cinématographie propre à la nation espagnole ou française, mais plus à Hollywood. Les films *Tinker Tailor Soldier Spy* (Thomas Alfredson, 2011), *Big Miracle* (Ken Kwapis, 2012) ou *Contraband* (Baltasar Kormákur, 2012) sont également quelques exemples récents de ce type de production. Ceux-ci ont été produits par la compagnie britannique Working Title Films, connue pour son historique de production de films de « type hollywoodien » et sa distribution mondiale. Cette firme prend en charge toute l'étape du développement, puis fait affaire avec des distributeurs hollywoodiens (Brunet et Gornostaeva 2006).

L'étude de l'industrie cinématographique hollywoodienne nous permet d'en apprendre plus sur l'internationalisation des firmes et des industries créatives. L'internationalisation peut évidemment prendre plusieurs formes, mais en périodisant celle d'Hollywood, un modèle général a pu être identifié. On peut en effet démontrer que pour devenir globale, une industrie doit premièrement comporter des firmes qui ont un désir d'internationalisation, c'est-à-dire d'étendre leurs activités et leurs produits à l'international, afin de conquérir de nouveaux marchés. Puis, l'effet de la globalisation peut se faire sentir, puisque lorsque les firmes sont internationales, des réseaux sont alors créés entre les différentes entreprises, gouvernements, et pays. Puis, finalement, une délocalisation simple est possible lorsque les réseaux sont établis et fonctionnels, et que des clusters internationaux existent. Si une industrie s'internationalise, il faudra donc porter

attention à quelle partie de la chaîne de valeur se déplacera dans le monde, et à quel moment.

À Hollywood, la première étape à être internationalisée fut la distribution, à la fin de la chaîne de valeur. Les étapes du financement, du tournage et de la postproduction ont suivi. Dans d'autres industries, on peut supposer que les étapes d'internationalisation seraient également non-linéaires. Par exemple, on pourrait voir que la distribution du produit s'internationalise tout d'abord, afin de conquérir de nouveaux marchés. Par la suite, une association économique avec des partenaires internationaux, par exemple les distributeurs, pourrait être possible afin de financer le produit. Puis, la fabrication, ou la production, du produit en tant que tel pourrait être délocalisée, à l'instar des tournages et de la postproduction hollywoodienne. Les gestionnaires dans le domaine des industries créatives pourront, en consultant cette recherche, mieux comprendre le processus d'internationalisation des industries. Ceux-ci pourront voir que l'internationalisation n'est pas toujours volontaire et n'évolue pas en répondant simplement à des décisions managériales. Il s'agit plutôt du résultat d'un amalgame d'inducteurs, provenant à la fois du macroenvironnement et de l'intérieur de la firme. La méthodologie historique permet donc de mieux comprendre l'influence du macroenvironnement, incontrôlable, sur l'internationalisation des industries et sur le marketing en général.

Il ne faut toutefois pas penser que la délocalisation est une simple extension de routine de la globalisation. En effet, les conséquences et les implications sont majeures (Blinder 2006). Par exemple, les conséquences à Hollywood sont assez

importantes. Plusieurs études ont démontré les effets de la délocalisation sur l'emploi, les entreprises connexes et l'économie de la région de la Californie du Sud. Évidemment, un consensus sur un ralentissement des activités existe dans toutes les études sur le sujet. (The Monitor 1999; U.S. Department of Commerce 2000). Quant à elles, les localités qui accueillent les productions *runaways* vivent aussi des conséquences reliées à cette nouvelle industrie. Des avantages, on retient surtout le transfert de connaissances et le partage des compétences entre les grandes firmes et l'industrie locale (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004), et au financement de la cinématographie régionale grâce aux capitaux américains (Coe 2000). En revanche, certains désavantages ont été mis en lumière, surtout en lien avec la domination d'Hollywood sur l'industrie et la compétition à laquelle doivent se livrer les producteurs locaux pour avoir accès à la main d'œuvre et aux infrastructures de leur propre région, monopolisées par les Américains (Coe 2000). De plus, les auteurs prédisent que la délocalisation est maintenant une réalité peu probable à reculer, mais plutôt encline à accélérer, puisqu'elle est une continuation d'un processus qui, comme on l'a vu, est en cours depuis plusieurs décennies (Doh 2005).

Comme toute recherche, la méthode historique impose des limites empiriques liées à l'interprétation de la part du chercheur (Smith et Lux 1993). Quant à la périodisation, des risques de réductionnisme sont présents : ils sont le résultat d'un inévitable compromis entre le besoin de simplifier l'histoire afin de la rendre plus compréhensible, et son inhérente complexité (Hollander et al. 2005). Le chercheur se doit également d'être constant dans son analyse et maintenir son

attention sur la même dimension de son sujet tout au long de la recherche, afin d'éviter les inconsistances (Hollander et al. 2005). Finalement, un risque inhérent à la recherche historique est de surreprésenter le sens du progrès à travers l'histoire, une tendance souvent activée inconsciemment par nombre d'historiens du marketing (Hollander et al. 2005). Évidemment, puisqu'il s'agit d'une recherche basée sur des données secondaires, la crédibilité et l'exactitude des sources consultées peuvent représenter une faiblesse dans l'analyse. Toutefois, les sources proviennent très majoritairement d'articles scientifiques et de livres publiés, ce qui leur procure une crédibilité certaine.

Dans le cadre de cette étude, l'industrie spécifique du cinéma hollywoodien a été étudiée. Or, il serait intéressant de transférer la méthode historique à une autre industrie, afin de découvrir comment celle-ci s'est internationalisée. L'industrie des jeux vidéo pourrait être un exemple d'industrie créative intéressante à étudier. Aussi, l'industrie pharmaceutique, des hautes technologies et de l'aéronautique pourraient bénéficier d'une telle étude. Ces industries ont des processus de création de valeur semblables à ceux d'Hollywood en ce sens où des investissements importants sont effectués en fonds de développement. Ainsi, l'investissement est récupéré à partir du moment où des ventes sont effectuées, et celles-ci sont très imprévisibles. Également, le cycle de vie des produits issus de ces industries sont semblables. Dans l'industrie cinématographique, la question à savoir si la suprématie mondiale d'Hollywood est menacée, c'est-à-dire si l'étape du développement ou la prise de décisions créatives et managériales pourraient être délocalisées dans le futur, est décisive. Y répondre pourrait contribuer à

prévoir ce à quoi on peut s'attendre dans cette industrie dans les prochaines années. De plus, des questions telles que : « comment Hollywood choisit où délocaliser la production? » ou : « quels sont les avantages concurrentiels des localités qui accueillent des éléments de production hollywoodiens ? » pourraient faire l'objet d'études subséquentes.

# ANNEXE 1

Analyse diachronique   Internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne								
Environnement (Macro)								
Fin du 19e siècle à 1920		1920 à 1948		1948 à 1960		1960 à la fin du 20e siècle		Début du 21e siècle à aujourd'hui - Époque contemporaine
Rationalisation du charbon pendant la Première Guerre mondiale et prix immobiliers élevés à New York	-----							
	-----	Motivations politiques	-----					
	-----	'Après-Deuxième Guerre mondiale laisse toute la place à Hollywood en Europe	-----					
			-----	Décret anti-trust ( <i>Paramount decree</i> )	-----			
			-----	Arrivée massive de la télévision dans les foyers	-----			
			-----	Innovation technologiques - équipement plus compact	-----	Innovations technologiques Montée de l'ordinateur personnel	-----	Innovations technologiques; Numérisation et moyens de communication
					-----	Assouplissement du décret anti-trust	-----	Assouplissement du décret anti-trust
					-----	Offre internationale d'incitatifs fiscaux	-----	Offre internationale d'incitatifs fiscaux
					-----	Force du dollar US	-----	Force du dollar US
					-----	Accessibilité des lieux de tournages internationaux - Développement de clusters	-----	Accessibilité des lieux de tournages internationaux - Développement de clusters
					-----	Vague importante de productions internationales	-----	Vague importante de productions internationales
							-----	Décentralisation générale d'Hollywood
							-----	Modifications dans la balance du pouvoir de négociation

Analyse diachronique   Internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne								
Industrie (Meso)								
Fin du 19e siècle à 1920		1920 à 1948		1948 à 1960		1960 à la fin du 20e siècle		Début du 21e siècle à aujourd'hui - Époque contemporaine
Quête de nouveaux marchés par les entreprises cinématographiques		Quête de nouveaux marchés par les entreprises cinématographiques		Quête de nouveaux marchés par les entreprises cinématographiques				Quête de nouveaux marchés par les entreprises cinématographiques
Recherche de coûts de production moins élevés		Recherche de coûts de production moins élevés		Recherche de coûts de production moins élevés		Recherche de coûts de production moins élevés		Recherche de coûts de production moins élevés
Internationalisation de la distribution		Internationalisation de la distribution		Internationalisation de la distribution		Internationalisation de la distribution		Internationalisation de la distribution
		Intégration verticale des studios (système oligopolistique)						
		Maintenir l'accès privilégié au marché européen						
				Production de moins de films mais de meilleure qualité		Production de moins de films mais de meilleure qualité		Production de moins de films mais de meilleure qualité
				Désintégration verticale des studios		Désintégration verticale des studios		Désintégration verticale des studios
				Entrée dans le marché des compagnies de production indépendantes				
				Apparition du système de coproductions internationales		Système de coproductions internationales		Système de coproductions internationales
						Intégration horizontale des studios en conglomérats multinationaux		Intégration horizontale des studios en conglomérats multinationaux
						Volonté des producteurs d'échapper aux syndicats locaux		Volonté des producteurs d'échapper aux syndicats locaux
						Domination des blockbusters dans l'industrie		Explosion du style High-concept blockbusters versus les films indépendants
								Apparition du phénomène des productions runaway

Analyse diachronique   Internationalisation de l'industrie cinématographique hollywoodienne								
Studios / producteurs (Micro)								
Fin du 19e siècle à 1920		1920 à 1948		1948 à 1960		1960 à la fin du 20e siècle		Début du 21e siècle à aujourd'hui - Époque contemporaine
Passage du <i>director-system</i> au <i>director-unit system</i>	-----							
Nécessité de produire des films à l'année longue: migration vers la Californie	-----							
	-----	Apparition du système de <i>central-producer unit</i> , puis transition vers le système de <i>producer-unit</i> .	-----					
			-----	Apparition du système de <i>package-unit</i>		Système de <i>package-unit</i> en opération		Système de <i>package-unit</i> en opération
			-----	Motivations créatives / importance du style des films			-----	Motivations créatives / importance du style des films
			-----	Recherche de nouvelles sources de revenus		Recherche de nouvelles sources de revenus		Recherche de nouvelles sources de revenus
					-----	Externalisation de parties de la production dans des pays en développement		Externalisation de parties de la production dans des pays en développement
							-----	Recherche d'expertise humaine spécialisée localisée
							-----	Accès à des lieux de tournage uniques
							-----	Financement créatif

\* Les lignes pointillées signifient qu'il y a eu discontinuité dans l'histoire, c'est-à-dire lorsqu'une nouvelle cause est apparue ou disparue dans l'évolution de l'internationalisation, ou lorsqu'un changement a eu lieu. Par exemple, la recherche d'expertise humaine spécialisée localisée est une cause nouvelle à la quatrième période, donc une ligne pointillée précède la case. Les lignes dures indiquent une continuité dans l'histoire. Par exemple, la sous-traitance de parties de la production dans des pays en développement est une cause continue entre la troisième et la quatrième période, donc une ligne dure relie les deux cases.

## BIBLIOGRAPHIE

- AHEARNE, Michael, et Prabakar KOTHANDARAMAN. (2009), « Impact of Outsourcing on Business-to-business Marketing: An Agenda for Inquiry. » *Industrial Marketing Management*, vol. 38 no. 4 (Mai), p. 376–378.
- APSE, Lauris. (2006), « Hollywood Northeast ? North American Film Production in Quebec », *Chaire d'études politiques et économiques américaines, Université de Montréal*, vol. 10 (mars), p. 1–11.
- BLINDER, Alan S. (2006), « Offshoring : The Next Industrial Revolution ? » *Foreign Affairs*, vol. 85, no. 2, 1-9.
- BLOORE, Peter. (2006), « Re-defining the Independent Film Value Chain ». UK Film Council, p. 1-21.
- BRUNET, Johanne, et Galina GORNOSTAEVA. (2006), « Working Title Films, Independent Producer : Internationalization of the Film Industry. » *International Journal of Arts Management*, vol. 9 no. 1, p. 60-78.
- BRUNET, Johanne, Renaud LEGOUX, et Sammy NAJAR. (2008), « Controlled and Uncontrolled Buzz as a Marketing Strategy in the Film Industry: The Effectiveness of the Junkets. » *Cultural Production in a Global Context: The Worldwide Film Industries*, Copenhagen, p. 1–13.
- BRUNET, Johanne. (2004), « The Social Production of Creative Products in the Television and Film Industry » *International Journal of Arts Management*, vol. 6, no. 2, p. 4–10.
- CHRISTOPHERSON, Susan et Michael STORPER. (1987), « Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry. » *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 77, no. 1 p. 104–117.
- CHRISTOPHERSON, Susan et Michael STORPER. (1989), « The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry. » *Industrial and Labor Relations Review* 3, vol. 42, no. 3 p. 331-347
- CHRISTOPHERSON, Susan et Michael STORPER. (1986), « The City as Studio; The World as Back Lot: The Impact of Vertical Disintegration on the Location of the Motion Picture Industry. » *Environment and Planning D*, vol. 4, p. 305–320.

- COE, Neil. (2000), « On Location: American Capital and the Local Labour Market in the Vancouver Film Industry. » *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 24 no. 1, Mars, p. 79–94.
- COE, Neil. (2000), « The View from Out West: Embeddedness, Interpersonal Relations and the Development of an Indigenous Film Industry in Vancouver. » *Geoforum*, vol. 31, no, 4, Novembre, p. 391–407
- COE, Neil. (2001), « A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry. » *Urban Studies*, vol. 38 no. 10, p. 1753 – 1775.
- CURRAH, Andrew. (2007), « Hollywood, the Internet and the World: A Geography of Disruptive Innovation. » *Industry & Innovation*, vol. 14, no. 4, Septembre, p. 359–384.
- DAVIS, Charles H, and Janice KAYE. (2009), « International Production Outsourcing and the Development of Indigenous Film and Television Capabilities : The Case of Canada. » in G. Elmer et al., *Locating Migrating Media*. Lanham, Md: Rowman and Littlefield, p. 57-78.
- DOH, Jonathan P. (2005), « Offshore Outsourcing : Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. » *Journal of Management Studies*, vol. 42 no. 3, p. 695–704.
- DROESCH, Audrey. (2002), « Hollywood North: The Impact of Costs and Demarcation Rules on the Runaway Film Industry. » Stanford University, p. 1-33.
- ELIASHBERG, Jehoshua, Anita ELBERSE, et Mark LEENDERS. (2006), « The Motion Picture Industry : Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions. » *Marketing Science*, vol. 25 no. 6, p. 638–661.
- FARRELL, Diana. (2006), « Smarter Offshoring » *Harvard Business Review*, p. 84 no. 6 (juin), p. 85–92.
- FINNEY, Angus. (2010), « Value Chain Restructuring in the Global Film Industry. » actes du colloque *The 4th Annual Conference on Cultural Production in a Global Context: The Worldwide Film Industries*, tenu à Grenoble École de Management, Grenoble, en juin 2010, p. 1–27.
- GASHER, Mike. (1995), « The Audiovisual Locations Industry in Canada : Considering British Columbia as Hollywood North. » *Canadian Journal of Communication*, vol. 20 no. 2, p. 1–19.

- GASHER, Mike. (2002), *Hollywood North: The Feature Film Industry in British Columbia*. Vancouver: UBC Press, 176 p.
- GIL, Ricard. (2010), « An Empirical Investigation of the Paramount Antitrust Case » *Applied Economics*, vol. 42, no. 2, Janvier, p. 171–183.
- GOLDER, Pander N. (2000), « Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability » *Journal of Marketing Research*, vol. 37 no. 2 (Mai), p. 156–172.
- GOLDSMITH, Ben, et Tom O'REGAN. (2008), « International Film Production: Interests and Motivations. » Janet Wasko et Mary Erickson (dir), *Cross-Border Cultural Production, Economic Runaway or Globalization?*, Cambria Press, 400 p.
- GORNOSTAEVA, Galina et Johanne BRUNET. (2009), « Internationalization of the Production Process in the US Film Industry : The Case of the United Kingdom. » *International Journal of Arts Management*, vol. 12 no. 1, p. 21–75.
- GOTTFREDSON, Mark, Rudy PURYEAR, et Stephen PHILLIPS. (2005), « Strategic Sourcing: From Periphery to the Core. » *Harvard Business Review*, vol. 83, no. 2 (Février), p. 132-150.
- HARRIGAN, Kathryn Rudie (1988), « Joint Ventures and Competitive Strategy. » *Strategic Management Journal* 9 (2): 141–158.
- HOLLANDER, Stanley C., Kathleen M. RASSULI, Brian D. G. JONES, et Laura FARLOW DIX (2005). « Periodization in Marketing History ». *Journal of Macromarketing* vol. 25, no. 1 (juin) p. 32–41.
- IMDB (2011) « Chicago ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 4 décembre 2011] < <http://www.imdb.com/find?q=chicago&s=all> >
- IMDB (2011) « Cold Mountain ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 4 décembre 2011] <<http://www.imdb.com/title/tt0159365/>>
- IMDB (2011) « The Curious Case of Benjamin Button ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 4 décembre 2011] <<http://www.imdb.com/title/tt0421715/>>
- IMDB (2011) « The Lord of The Rings: The Fellowship of the Ring ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 4 décembre 2011] <<http://www.imdb.com/title/tt0120737/>>

- IMDB (2012) « Bonnie and Clyde ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 30 mai 2012] <<http://www.imdb.com/title/tt0061418/>>
- IMDB (2012) « Easy Rider ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 30 mai 2012] <<http://www.imdb.com/title/tt0064276/>>
- IMDB (2012) « Midnight Cowboy ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 30 mai 2012] <<http://www.imdb.com/title/tt0064665/>>
- IMDB (2012) « The Wild Bunch ». [en ligne], Internet Movie Database [réf. du 30 mai 2012] <<http://www.imdb.com/title/tt0065214/>>
- KEEBLE, David, and Lilach NACHUM (1999). « Neo-Marshallian Clusters and Global Networks: The Linkages of Media Firms in Central London. » *Long Range Planning* 36: 459–480.
- KOTABE, Masaaki, Michael J. Mol, et Janet Y. Murray. (2008), « Outsourcing, Performance, and the Role of E-commerce: A Dynamic Perspective. » *Industrial Marketing Management* 37 (1) (January): 37–45.
- LEVY, David L. (2005), « Offshoring in the New Global Political Economy. » *Journal of Management Studies*, vol. 42, no. 3 (Mai), p. 685–693.
- LORENZEN, Mark. (2007), « Internationalization vs. Globalization of the Film Industry. » *Industry Innovation*, vol. 14, no. 4, p. 349–357.
- LUKINBEAL, Chris. (2006), « Runaway Hollywood: Cold Mountain, Romania. » *Erdkunde*, vol. 60 no. 4 (Décembre), p. 337–345.
- MILLER, T., NITTIN GOVIL, JOHN MCMURRIA, et RICHARD MAXWELL. (2001) *Global Hollywood*. Londres, British Film Institute, 240 p.
- MILLER, T., NITTIN GOVIL, JOHN MCMURRIA, RICHARD MAXWELL et TING WANG (2005). *Global Hollywood 2*, Londres, British Film Institute, 442 p.
- MONDOR, Pierre. (2011), « La Distribution Des Films Au Québec En 2011 », mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 179 p.
- MORAWETZ, Norbert, Jane HARDY, Colin HASLAM, et Keith RANDLE. (2007), « Finance, Policy and Industrial Dynamics: The Rise of Co-productions in the Film Industry. » *Industry & Innovation*, vol. 14, no. 4, (Septembre), p. 421–443.
- MOSSIG, Ivo. (2008), « Global Networks of the Motion Picture Industry in Los Angeles/Hollywood Using the Example of Their Connections to the German Market. » *European Planning Studies*, vol. 16, no. 1 (Janvier), p. 43–59.

- PARISH, James Robert. (2006), *Fiasco: A History of Hollywood's Iconic Flops*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons, 368 p.
- PETTIGREW, Andrew M. (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. » *Theory and Practice*, vol. 1 no. 3, p. 267–292.
- PORTER, Michael E. (2001), « Strategy and the Internand. » *Harvard Business Review*, (Mars) p. 63–78.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, Macmillan.
- SAVITT, Ronald. (1980). « Historical Research in Marketing. » *Journal of Marketing*, vol. 44 no. 4, p. 52–58.
- SCOTT, Allen J, and Naomi E POPE. (2007), « Hollywood, Vancouver, and the World: Employment Relocation and the Emergence of Satellite Production Centers in the Motion-picture Industry. » *Environment and Planning A*, vol. 39 no. 6, p. 1364–1381.
- SCOTT, Allen J. (2002), « A New Map of Hollywood: The Production and Distribution of American Motion Pictures. » *Regional Studies*, vol. 36, no. 9, p. 957–975.
- SCOTT, Allen J. (2004), « Hollywood and the World: The Geography of Motion-picture Distribution and Marketing. » *Review of International Political Economy*, vol. 11, no. 1 (Février), p. 33–61.
- SMITH, Ann Ruth et David S. LUX. (2012), « Historical Developing Method Causal in Consumer Explanations of Change. » *Journal of Consumer Research*, vol. 19 no 4, p. 595–610.
- STOWE, Noel J. (1983). « Periodization of the History of Marketing Thought. » dans *Proceedings of the First North America Workshop on Historical Research in Marketing*, East Lansing: Michigan State University Press, 12 p.
- THE MONITOR. (1999). *U.S. Runaway Film and Television Production Study Report*. Directors Guild of America (DGA) et Screen Actors Guild, Los Angeles, 29 p.
- THOMPSON, Ann-Marie K. (2010), « Golder's Historical Method in Research in Marketing. » *Journal of Business Research*, vol. 63 no. 12 (Décembre), p. 1269–1272.
- TZIOUMAKIS, Yannis. (2006), *American Independent Cinema : An Introduction*. Edinburgh, Edinburgh University Press, 301 p.

- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE. (2000), *The Migration of U.S. Film and Television Production*. New York, New York; Mayor's Office of Film, Theatre and Broadcasting, 90 p.
- VANG, Jan, et Christina CHAMINADE. (2007), « Cultural Clusters, Global-Local Linkages and Spillovers: Theoretical and Empirical Insights from an Exploratory Study of Toronto's Film Cluster. » *Industry and Innovation*, vol. 14 no. 4, p. 401–420.
- WELCH, Denice E. et Lawrence S. WELCH. (1996). « The Internationalization Process and Networks : A Strategic Management Perspective. » *Journal of International Marketing*, vol. 4, no. 3, p. 11–28.
- WITHNEY, Simon N. (1955). « Vertical Disintegration in the Motion Picture Industry. » *The American Economic Review*, vol. 45 no. 2, p. 491-498.
- YALE, Camille K. (2010), « Runaway Film Production: A Critical History of Hollywood's Outsourcing Discourse. » Thèse de doctorat, Urbana, University of Illinois, 262 p.
- ZHU, Kevin. (2001), « Internet-based Distribution of Digital Videos : The Economic Impacts of Digitization on the Motion Picture Industry. » *Electronic Markets*, vol. 11, no. 4, p. 237–280.