

## **Un voyage mouvementé au pays des sociétés de perception et de répartition des droits**

Contribution de Bruno Ory-Lavollée à l'ouvrage  
*La Cour des comptes et le secteur de la culture 1925-2007*  
(la Documentation Française, 2014)

Au printemps de 2004, lorsque je me portai candidat au poste de directeur général de la société pour l'administration des droits des artistes musiciens et interprètes (ADAMI), diverses raisons me poussaient : au-delà de mon amour des arts, j'étais lié à de nombreux artistes, et plus de dix ans de présidence et de direction artistique d'un festival de musique classique, le Festival des forêts à Compiègne, me rendaient familier de ce milieu ; j'étais fort de mes expériences au Centre Georges Pompidou et à la Comédie-Française ; enfin, passionné des nouvelles technologies depuis mes études, je savais à quel point la révolution numérique bouleverse la création et la diffusion des œuvres et oblige à repenser la propriété littéraire artistique. L'Adami, c'était l'opportunité d'être aux premières loges de cette révolution et y défendre des enjeux culturels – je ne savais pas à quel point j'allais être servi.

À l'issue d'une audition devant le conseil d'administration, un vote me donna bien plus que la majorité absolue, face à deux autres candidats ; je dois dire que le soutien du directeur précédent, Jean-Claude Walter, avait contribué à ce score. J'étais alors secrétaire général de la Cour aux côtés de François Logerot, et je fis coïncider mon départ avec sa retraite. Je laissais derrière moi une note à Philippe Seguin décrivant quelques sujets urgents, ainsi que l'étude qu'avec Catherine Démier, secrétaire adjointe qui me succéda, nous avions commandée en vue de reconvertir le bâtiment des archives en bureaux – un projet qu'il mena à bien tambour battant – et je pris mes quartiers dans un bureau austère et sans prétention, donnant sur la rue Ballu, juste en face de la Société des auteurs et compositeurs dramatiques, fondée par Beaumarchais, la doyenne des sociétés de droits.

### **Une société d'artistes à culture syndicale**

Au plan juridique, celles-ci sont des sociétés civiles dont les membres sont les ayants droit. Au plan humain, on peut dire que l'Adami est une société d'artistes d'origine syndicale. Elle a été créée en 1955 à l'initiative des syndicats d'artistes, au premier rang desquels le Syndicat français des acteurs (SFA), affilié à la CGT, à l'époque marqué par la personnalité solaire de Gérard Philippe. Des accords collectifs avaient été signés pour rémunérer les acteurs des films diffusés à la télévision naissante. Celle-ci acceptait de les payer, mais globalement, sans devoir identifier et retrouver chaque acteur, puis calculer sa juste part ; les syndicats considéraient que cela n'était pas leur mission de recevoir de l'argent pour le distribuer à leurs mandants. L'Adami fut la solution au problème. Une société analogue, la Spedidam, fut créée en 1959 à l'initiative du Syndicat national des artistes musiciens, lui aussi affilié à la CGT. Il regroupait principalement des musiciens d'accompagnement ou d'orchestre ; les artistes principaux et les solistes choisirent finalement de rejoindre l'Adami – les chefs d'orchestre restant en général membres des deux sociétés.

La gouvernance de l'Adami reflète cette double nature : son conseil d'administration est élu, avec un mandat de trois ans, par les 27 000 membres (le vote a lieu par correspondance). Les électeurs, et donc les 34 administrateurs, se répartissent en trois collèges : comédiens ; variétés ; chefs d'orchestre et solistes. La plupart des listes portent la bannière de syndicats, qui y désignent leurs plus fidèles ou influents militants. Le conseil d'administration élit un président et un bureau, se réunit tous les mois, et s'implique fortement dans la vie de la société. Être directeur demandait donc cette empathie indispensable pour travailler avec

des artistes, et tout particulièrement avec le président : Pierre Santini à mon arrivée, puis Philippe Ogouz à partir de 2005, tous les deux comédiens et directeurs de troupe de théâtre.

Longtemps petites cellules gérant des sommes modestes, les sociétés d'artistes ont changé de dimension avec la loi de 1985, dite « loi Lang » : la rémunération équitable, due par les télévisions, radios, boîtes de nuit, centres commerciaux... en contrepartie de la diffusion des disques, ainsi que la redevance pour copie privée, prélevée sur les supports vierges et sur les matériels (DVD, clés USB, décodeurs TV à disque dur...) pour indemniser les ayants droit des copies effectuées ont représenté pour l'Adami respectivement x M€ et y M€ de recettes en 2013. L'Adami reste cependant sous l'ombrelle de la société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem), douze fois plus grosse qu'elle, qui perçoit ces droits, via des filiales, puis reverse leur part aux sociétés d'artistes et de producteurs leur part.

Il faut dire un mot du rapprochement avec la Spedidam, qui était la grande affaire au moment de mon arrivée. S'il paraît dans l'ordre des choses que les artistes unissent leurs forces dans une seule société, il se révéla vite infaisable, du fait de la gouvernance et des pratiques de cette société, ainsi que du comportement de certains de ses dirigeants – qui, soit dit en passant, révèlent aussi une mansuétude de la part du ministère de la culture. Les deux sociétés ont par la suite connu un procès.

### **Des missions diverses**

L'emploi du temps du directeur général se répartissait entre le management des équipes, la préparation et la gestion des réunions de ses organes de direction et les trois missions principales de l'Adami, qu'il convient de détailler un peu.

La répartition individuelle des sommes perçues aux artistes s'effectue selon des règles, qui peuvent être complexes, approuvées par l'assemblée générale. Pour verser 36 M€ à 58 700 artistes (chiffres 2012), il faut des applications informatiques élaborées, dont l'efficacité dépend beaucoup de la qualité des bases de données d'artistes et d'œuvres. Une partie des équipes se consacrait donc à des tâches quelque peu exotiques : recopier les génériques de films ou d'émission pour identifier les comédiens ou musiciens ayant droit à rémunération ; hanter les radios pour récupérer des listes de diffusion et des minutages ; tenir à jour les changements de pseudonyme d'un artiste ou de composition des quatuors à cordes... Les règles de répartition de l'Adami reflètent des convictions. Alors qu'au tournage d'un film, il peut y avoir un rapport de cent à un entre le cachet d'une star et celui d'un second rôle, ces règles – qui sont bien acceptées dans la profession – ramènent de quatre à un la hiérarchie des rémunérations. De même, pour les musiciens, si les principales clés de répartition sont le nombre de diffusions et le nombre de disque vendus, un montant plancher est attribué au moment de la parution de l'enregistrement, ce qui réalise une péréquation. La répartition a aussi une dimension internationale : des accords de réciprocité avec les sociétés sœurs permettent de rémunérer les diffusions à l'étranger, même si, pour des raisons juridiques ou pratiques, il y a souvent loin de la coupe aux lèvres.

L'action artistique résulte d'une des dispositions de la loi Lang : 25% des sommes perçues au titre de la copie privée et les sommes de la rémunération équitable impossibles à répartir doivent lui être affectée. En 2012, 10,6 M€ d'aides ont été ainsi attribués à 835 projets musicaux, théâtraux, d'enregistrement... L'Adami peut en remontrer à beaucoup de structures publiques attribuant des aides : d'une part, loin du fait du prince, ce sont des commissions élues par le conseil d'administration, où tout sociétaire peut se présenter, qui prennent les décisions : même directeur général, je ne pouvais attribuer la moindre subvention ! D'autre part, l'Adami a défini avec précision ses critères et ses programmes d'action : par exemple, une troupe de théâtre ne peut obtenir d'aide pour un nouveau spectacle qu'à condition d'avoir vendu à des théâtres ou festivals un minimum de représentations : 12 hors de Paris, ou 26 à Paris. L'action artistique de l'Adami, pour une minorité du budget, prenait la forme de manifestations, concours ou enregistrements produits directement par une association émanant de la société. S'ils concouraient au

rayonnement de la société, leur économie était parfois perfectible, mais l'engagement bénévole et passionné dans ces opérations de certains administrateurs n'en faisait pas un chantier prioritaire.

Dans la pratique, la mission la plus prenante était, sous le nom de « défense des droits des artistes » celle de lobbyiste, frisant parfois le syndicaliste. On rencontre des maîtres de la discipline dans les sociétés de droits, comme le virtuose directeur de la Sacd, Pascal Rogard. Au ministère de la culture, il existe même un terme pour désigner ceux qui, s'occupant de propriété intellectuelle depuis un temps suffisamment long, se sont imprégnés de ses thèses : ils sont « rogardisés »... L'exemple emblématique de la discussion et du vote de la loi « droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information » (DADVSI) va donner une idée du contenu de cette mission. Je précise que mon récit n'est pas celui d'un historien, mais d'un acteur et témoin qui raconte « sa » bataille, vue de l'emplacement où il se trouvait.

### **Une bataille mémorable**

Les réseaux numériques ont provoqué l'explosion des copies et échanges d'œuvres illégaux. Les désigner par le mot « piratage » a le double inconvénient de frapper d'anathème des pratiques de partage qui sont l'essence même des réseaux numériques, et de valoir certificat de rébellion pour la jeunesse.

Le gouvernement avait comme souvent tardé à présenter au parlement le projet de loi transposant une directive européenne de 2002 qui adaptait le droit d'auteur au contexte des réseaux numériques, en prévoyant des sanctions nouvelles pour les nouveaux usages illégaux. Mais surtout, il n'avait pas suffisamment réfléchi à un changement majeur : avec l'arrivée d'internet dans les foyers, la propriété littéraire et artistique, jusqu'à présent affaire des seuls professionnels, devenait comme le code de la route ou le droit fiscal un enjeu pour des millions de citoyens.

Le sujet avait rebattu les cartes : habituellement alignées sur la Sacem pour la défense des droits, les administrateurs de l'Adami et la Spedidam n'adhéraient pas à la logique répressive de cette loi, ce qui peut se comprendre : elle signifiait de poursuivre et punir un « cher public » qui s'était intéressé à eux, fût-ce illégalement. Les deux sociétés proposaient donc de légaliser les copies et échanges entre particuliers en contrepartie d'une redevance assise sur les abonnements à internet. En ce qui concerne les musiciens, une explication se trouvait dans les contrats imposés par les distributeurs aux producteurs, puis par les producteurs aux artistes, qui réduisaient à la portion congrue la part de ceux-ci dans les ventes de leurs enregistrements : la licence globale les ferait certes diminuer, mais accroîtrait beaucoup plus les perceptions de droits voisins, ils avaient peu à perdre et beaucoup à gagner. Le dispositif avait été baptisé « licence globale », dénomination bien malheureuse, car si le mot « licence » est clair pour un juriste, son sens dans la langue courante pouvait susciter l'inquiétude, surtout accolé au mot « global »... Les sociétés d'auteur et de producteurs la rejetaient vigoureusement, et pour rompre l'isolement, les deux sociétés avaient trouvé des alliés qui se révélèrent très efficaces, les associations de consommateurs.

La proposition m'était en quelque sorte familière : depuis nombre d'années, dans mon cours d'économie de la culture à Sciences-Po, j'expliquais aux étudiants que sur les réseaux numériques, la circulation des informations, et notamment des œuvres, ne pouvait être empêchée qu'au prix d'une surveillance et d'une censure inacceptables ; des solutions de ce type étaient donc inéluctables. Je continue de le penser ; les grands juke-box électroniques comme YouTube, Deezer et Spotify ont certes ouvert une troisième voie, celle d'une gratuité financée par la publicité et par une petite proportion d'abonnements « premium », mais elle est fragile économiquement et ne résout pas tout le problème.

Il fallait transformer l'idée en textes juridiquement viables, ce qui fut fait en missionnant deux professeurs de droit, qui demandèrent à garder l'anonymat. A l'approche de la discussion parlementaire, les grandes manœuvres avaient commencé dans les couloirs des ministères et des assemblées. Face aux sociétés d'auteurs et de producteurs, au lobby du cinéma, chéri de tous les partis politiques, et aux armées d'avocats des majors, nous ressemblions à l'Entente du Petit-Quevilly jouant crânement sa chance face au

Paris Saint-Germain en son 32<sup>ème</sup> de finale de la coupe de France. Ce fut pourtant le petit poucet qui ouvrit la marque.

Des députés de l'opposition socialiste et communiste avaient repris nos amendements à leur compte, et ce fut aussi le cas d'un député de la majorité, dans des conditions qui méritent d'être racontées. Chaque année, un colloque professionnel très couru réunissait le petit monde de la production audiovisuelle à Beaune. A une heure tardive, à l'issue d'un dîner de clôture où les terroirs de Bourgogne s'étaient montrés sous leur meilleur jour, je pris le frais en marchant dans les rues anciennes, mais perdis mon chemin. Apercevant au bout d'une rue une voiture semblable à celle qui m'avait transporté de la gare à l'hôtel, j'y courus. A peine monté, je remarquai que ce n'était pas un des véhicules de l'organisation. Je demandai son nom à ce conducteur qui me ramenait si obligeamment à l'hôtel ; c'était M. Alain Suguenot, maire de la ville et député. Rentré à Paris, je lui envoyai un mot de remerciement, des disques et des films des jeunes talents repérés par l'Adami, et bien sûr un dossier circonstancié sur la licence globale.

Par un soir de décembre vers minuit, à la surprise générale, l'Assemblée nationale vota contre l'avis du gouvernement le premier des amendements relatifs à la licence globale. A la part de hasard que peut comporter un vote s'ajouta peut-être la mobilisation par M. Suguenot de collègues ayant défendu à ses côtés la cause de la viticulture. Le lendemain, la radio France-Info, dûment alertée par l'attaché de presse de l'Adami, annonçait la nouvelle en boucle. On peut dater de ce jour l'entrée des questions numériques dans le débat politique et médiatique national, bien au-delà du cercle de spécialistes.

La réaction des stars du football fut extrême. La mobilisation générale était déclarée, les chefs jouaient leurs postes, tout fut mis en œuvre pour remonter la pente. Les interviews, tables rondes et les reportages se succédaient, mais la bataille se jouait surtout dans les couloirs des assemblées. Les parlementaires harcelés par les cabinets de lobbying ne répondaient plus au téléphone ; les débats parlementaires étaient interminables et semés d'incidents ; ils obligeaient les partis à se prononcer sur une question jusqu'ici négligée, qui créait des divisions en leur sein ; le ministre de la culture était ballotté : il subissait ce qu'on peut appeler un passage à tabac parlementaire, et Matignon avait repris la main sur le texte. L'espace manque pour conter toutes les péripéties. Une loi finit par être votée au printemps, dont le conseil constitutionnel annula une partie, mais le grand club avait gagné : pour les producteurs et les sociétés d'auteur, le danger de la licence globale était écarté. Comme celle des intermittents du spectacle, la crise avait révélé un manque criant d'études et de réflexions sur le sujet au ministère de la culture. Il est permis de dire que c'est seulement avec le rapport de la mission Lescure, publié en 2013, qu'il a été enfin comblé.

Je savais qu'une révolution comme la licence globale avait peu de chance d'être décidée, mais il me semblait important de préparer l'avenir en posant un jalon. Pendant tous ces mois, rendais visite à la plupart de nos adversaires avec en main une proposition de compromis : mettre en place notre système sur un champ très limité, celui des productions les plus anciennes, en contrepartie d'une somme inférieure à un euro par mois. Tous le refusèrent ; lors d'un entretien, le ministre de la culture ne fit même pas semblant de l'examiner. Aujourd'hui, les voix se font de plus en plus nombreuses, notamment à la Sacem, pour réclamer une solution de ce type, mais l'occasion de doter le monde culturel d'un nouveau mode de financement a probablement été perdue pour longtemps : ce qui était politiquement possible lorsque les internautes étaient moins de 5 millions, ne l'est plus quand ils sont 40 millions. J'ai pu, à cette occasion, prendre la mesure de l'incapacité bien française à élaborer des compromis. Mais la bataille du téléchargement n'est pas finie, elle durera encore des décennies : les enjeux financiers sont énormes, les positions très éloignées, et au-delà des intérêts, elles mettent en jeu des convictions idéologiques sur la place respective du marché et du financement collectif.

\*\*\*

Le lobbying n'est pas moins passionnant que le contrôle. Comme lui, il sollicite de multiples connaissances, juridiques, économiques, sectorielles et mêle esprit de géométrie et esprit de finesse, rigueur et intuition.

Lorsque je réintérai la Cour à l'automne 2008, j'avais bien sûr beaucoup appris sur la gestion d'une société ayant des milliers d'adhérents, sur la relation de travail avec un conseil d'administration de 34 artistes, sur la propriété intellectuelle, sur la gestion des droits, sur les industries culturelles, sur la création... Et j'avais fait l'expérience de la puissance du lobbying.