

# Avenir à 10 ans des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel en France

Une vision prospective



Jean-Frédéric Lepers – Jean-Noël Portugal  
Janvier 2013

# Table des Matières

Lettres de mission	
Méthodologie .....	5
Introduction .....	6
Etat des lieux : une image arrêtée du secteur .....	7
Un constat inquiétant .....	7
Des causes identifiées .....	8
Le passage au numérique .....	8
La crise du crédit .....	9
Les distorsions de concurrence et les délocalisations .....	9
Imbrication de toute la chaîne .....	10
Conclusion : une image en mouvement .....	10
Compétitivité internationale .....	11
La concurrence fiscale entre les territoires .....	11
Panorama comparé .....	11
Une situation qui ne peut perdurer .....	12
L'hyperpragmatisme des territoires concurrents .....	12
Un risque d'appauvrissement durable du tissu français .....	12
Objectifs de sauvegarde et de compétitivité à court terme .....	13
Premier objectif : relocaliser les productions françaises haut de gamme .....	13
Le levier du crédit d'impôt .....	13
Le levier des SOFICA .....	15
Deuxième objectif : attirer de grosses productions étrangères .....	17
Troisième objectif : atteindre la vitesse de sortie de crise .....	18
S'adapter aux comportements et à l'évolution des dispositifs concurrents .....	18
Démarche éco-responsable et territorialité des dépenses .....	19
Forces et faiblesses de la filière .....	20
Une industrie « court-termiste » .....	20
Les chaînes de valeurs .....	22
Audiovisuel : tension sur les prix, concentration .....	22
Cinéma : déficit de synergies .....	23
Une industrie et un artisanat .....	23
Des pratiques commerciales nocives .....	24
Un déséquilibre dans la relation aux fabricants de matériel .....	24
Publicité : intégration verticale .....	25
Conclusion : des réalités contrastées .....	25
La question de la valeur .....	25
Un besoin de solidarité .....	26
Les chaînes de valeurs de demain .....	27
Entreprises .....	28
Un manque de leaders structurants .....	28

Un passage difficile pour l'ensemble de l'industrie .....	29
Accès au financement .....	30
Remobiliser les banques, monter en compétence stratégique et financière .....	30
Soutenir la R&D et l'investissement .....	31
Ressources humaines .....	35
Artistes-techniciens : des écoles aux plateaux .....	35
Le numérique en conflit avec l'art ? .....	36
Conservation et sécurisation des données .....	37
Conclusion : pour une industrie florissante à 10 ans .....	39
Un écosystème intégral et vivant .....	40
Intégration horizontale : excellence à l'échelle européenne .....	40
Intégration verticale : des pôles multimétiers .....	40
Projections, scénarios d'évolution .....	41
Hypothèses .....	41
Les salles continuent de catalyser « l'expérience » .....	41
L'économie du contenu se déplace vers le numérique .....	42
Le contrôle des réseaux et du nuage est le carburant du système .....	42
L'interopérabilité conditionne le passage à l'échelle des industries françaises .....	43
Les entreprises sont des compétences reliées par de la fibre .....	43
La gestion de production est au cœur de la rentabilité .....	43
Le rapprochement avec le jeu vidéo est consommé .....	44
Des studios intégrés attirent des investissements .....	44
Vers l'avenir .....	46
Rappel des recommandations .....	47
Autres évolutions possibles au sein du CNC .....	50
Pluridisciplinarité des commissions .....	50
Engagement économique .....	50
Annexe 1 : personnes auditionnées .....	51

le président

12 rue de Lübeck  
75784 Paris Cedex 16

tél. 01 44 34 36 26  
fax 01 44 34 36 97

PARIS, le 10 AVR. 2012

Monsieur Jean-Frédéric LEPERS  
Villa Marguerite  
6 avenue Joseph Callet  
13870 ROGNONAS

Monsieur le Contrôleur général économique et financier,

La situation extrêmement fragile d'acteurs majeurs des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel a été récemment mise en évidence. Il est nécessaire d'en tirer tous les enseignements et d'anticiper les mutations profondes auxquelles ces industries vont continuer à être confrontées durant les prochaines années, et ce dans l'intérêt général des secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.

Ces mutations ne sauraient se réduire au déclin de la filière photochimique. La révolution numérique peut et doit être source d'activité et d'emplois, et la France a tous les atouts pour continuer à jouer un rôle de tout premier plan dans le monde.

Les bouleversements liés à la numérisation de l'ensemble de la chaîne de fabrication des œuvres sont nombreux : impact de la dématérialisation et du cloud computing, transfert de la valeur du produit vers le service, évolution des frontières entre l'univers professionnel et le monde amateur, restructuration du métier des prestataires autour de l'échange de données numériques, nécessité de sécurisation de ces données tout au long de la chaîne de production, obsolescence plus rapide des matériels... Ces changements imposent aux industries techniques d'avoir une vision stratégique et prospective, face à une concurrence internationale croissante, et de mettre en place des stratégies vertueuses qui ne conduisent pas à une destruction de valeur et d'un savoir-faire unique, mais bien au contraire à en tirer le meilleur parti économique, industriel et culturel.

Les propositions de la mission d'audit qui vous a été confiée par le CNC en novembre 2009, aux côtés de Christian NINAUD, portaient principalement sur le financement de la restructuration et du développement des entreprises. Elles ont permis une mobilisation accrue et efficace des services de l'Etat concernés.



centre national  
du cinéma et de  
l'image animée



Dans ce contexte, je souhaite que vous puissiez, en collaboration avec Jean-Noël PORTUGAL, prolonger ces travaux en établissant une stratégie prospective de la situation des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel, afin de proposer des actions concrètes pour assurer l'avenir de ce tissu industriel riche en emploi et en savoir-faire technologique, essentiel à la préservation de la diversité de la création cinématographique et audiovisuelle.

Votre mission visera principalement à :

- identifier les évolutions des métiers des prestataires techniques à l'horizon des dix prochaines années et les besoins de formations associés, au regard des mutations profondes auxquelles ces prestataires sont confrontés ;
- formuler des propositions visant à une meilleure prise en compte de l'ensemble des coûts techniques dans le financement des œuvres et à la mise en place de bonnes pratiques permettant d'assurer leur juste rémunération ;
- proposer le cas échéant des évolutions des dispositifs de soutien public direct et indirect aux industries techniques, en particulier le soutien financier aux industries techniques du CNC et les crédits d'impôt du secteur, afin de garantir le maintien de la compétitivité et de l'innovation des industries techniques dans un environnement hautement concurrentiel. Ces propositions devront tenir compte du droit communautaire applicable et des autres dispositifs existant à l'étranger ;
- prolonger les travaux de votre précédent rapport sur le financement long terme des industries techniques.

Je vous saurais gré de bien vouloir me remettre les conclusions de vos travaux pour la fin du mois d'octobre prochain afin de pouvoir en envisager rapidement l'application concrète.

Dans ce but, vous pourrez vous appuyer sur l'ensemble des services du CNC, en particulier ceux de la direction des études, des statistiques et de la prospective et de la direction de l'innovation, de la vidéo et des industries techniques.

Vous remerciant de bien vouloir assurer cette mission, je vous prie d'agréer, Monsieur le Contrôleur général économique et financier, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Eric Garandeau  
ERIC GARANDEAU

Copie : Charles Coppolani

le président

12 rue de Lübeck  
75784 Paris Cedex 16

tél. 01 44 34 36 26  
fax 01 44 34 36 97

PARIS, le 10 AVR. 2012

Monsieur Jean-Noël PORTUGAL  
21 avenue François Favre  
74000 ANNECY

Cher Monsieur,

La situation extrêmement fragile d'acteurs majeurs des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel a été récemment mise en évidence. Il est nécessaire d'en tirer tous les enseignements et d'anticiper les mutations profondes auxquelles ces industries vont continuer à être confrontées durant les prochaines années, et ce dans l'intérêt général des secteurs du cinéma et de l'audiovisuel.

Ces mutations ne sauraient se réduire au déclin de la filière photochimique. La révolution numérique peut et doit être source d'activité et d'emplois, et la France a tous les atouts pour continuer à jouer un rôle de tout premier plan dans le monde.

Les bouleversements liés à la numérisation de l'ensemble de la chaîne de fabrication des œuvres sont nombreux : impact de la dématérialisation et du cloud computing, transfert de la valeur du produit vers le service, évolution des frontières entre l'univers professionnel et le monde amateur, restructuration du métier des prestataires autour de l'échange de données numériques, nécessité de sécurisation de ces données tout au long de la chaîne de production, obsolescence plus rapide des matériels... Ces changements imposent aux industries techniques d'avoir une vision stratégique et prospective, face à une concurrence internationale croissante, et de mettre en place des stratégies vertueuses qui ne conduisent pas à une destruction de valeur et d'un savoir-faire unique, mais bien au contraire à en tirer le meilleur parti économique, industriel et culturel.

Les propositions de la mission d'audit qui a été confiée par le CNC en novembre 2009 à Jean-Frédéric LEPERS et Christian NINAUD portaient principalement sur le financement de la restructuration et du développement des entreprises. Elles ont permis une mobilisation accrue et efficace des services de l'Etat concernés.



centre national  
du cinéma et de  
l'image animée



Dans ce contexte, je souhaite que vous puissiez, en collaboration avec Jean-Frédéric LEPERS, prolonger ces travaux en établissant une stratégie prospective de la situation des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel, afin de proposer des actions concrètes pour assurer l'avenir de ce tissu industriel riche en emploi et en savoir-faire technologique, essentiel à la préservation de la diversité de la création cinématographique et audiovisuelle.

Votre mission visera principalement à :

- identifier les évolutions des métiers des prestataires techniques à l'horizon des dix prochaines années et les besoins de formations associés, au regard des mutations profondes auxquelles ces prestataires sont confrontés ;
- formuler des propositions visant à une meilleure prise en compte de l'ensemble des coûts techniques dans le financement des œuvres et à la mise en place de bonnes pratiques permettant d'assurer leur juste rémunération ;
- proposer le cas échéant des évolutions des dispositifs de soutien public direct et indirect aux industries techniques, en particulier le soutien financier aux industries techniques du CNC et les crédits d'impôt du secteur, afin de garantir le maintien de la compétitivité et de l'innovation des industries techniques dans un environnement hautement concurrentiel. Ces propositions devront tenir compte du droit communautaire applicable et des autres dispositifs existant à l'étranger ;
- prolonger les travaux du rapport de Jean-Frédéric LEPERS et Christian NINAUD sur le financement long terme des industries techniques.

Je vous saurais gré de bien vouloir me remettre les conclusions de vos travaux pour la fin du mois d'octobre prochain afin de pouvoir en envisager rapidement l'application concrète.

Dans ce but, vous pourrez vous appuyer sur l'ensemble des services du CNC, en particulier ceux de la direction des études, des statistiques et de la prospective et de la direction de l'innovation, de la vidéo et des industries techniques.

Vous remerciant de bien vouloir assurer cette mission, je vous prie d'agrémenter, Cher Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

  
Eric GARANDEAU

## Méthodologie

---

Les conclusions de ce rapport reposent sur 90 entretiens approfondis avec des professionnels représentant un large panorama d'entreprises, organismes et corps de métiers issus des industries techniques ou de leur environnement direct. La plupart des conclusions et observations relatées ici sont tirées de ces entretiens et recoupées avec des sources documentaires citées en note.

Il s'agit donc pour l'essentiel d'un regard du secteur sur lui-même.

Les entretiens ont été pour la plupart enregistrés et exploités dans le détail. Toutefois, afin de favoriser une expression totalement libre, nous nous sommes engagés à ne pas reproduire de citation nominative. Les témoignages sont restitués de façon anonyme et agrégée, en italique et entre guillemets dans quelques cas où une formulation particulière est reprise verbatim. Nous soulignons lorsque c'est nécessaire les idées originales ainsi que les avis minoritaires ou en rupture avec l'opinion majoritairement admise, mais dans le souci d'exploiter les signaux faibles nous les mentionnons chaque fois qu'ils nous ont paru intéressants. Nous précisons aussi les analyses et les points de vue qui engagent exclusivement les auteurs.

Enfin, l'ensemble des recommandations formulées dans ce document est de notre responsabilité, après écoute et prise en compte des analyses et des attentes exprimées.

Nous souhaitons remercier les professionnels auditionnés pour leur engagement et pour la qualité de leurs contributions. Ils ont mis en lumière les forces et les faiblesses de leur industrie et de nombreux problèmes ont été soulevés parfois de façon très critique.

Nous remercions également les services du CNC pour leur support, le travail documentaire, les analyses financières et les nombreuses contributions techniques qu'ils nous ont apportées.

## Introduction

---

*« La catégorie “fabrication du film”, c'est le point aveugle. Les films sont écrits, produits, distribués, présentés au public... voilà ce qu'on pense généralement y compris chez ceux qui s'intéressent de près à l'économie du cinéma en France. Mais on ne pense pas à la fabrication des films, comme s'il s'agissait d'une étape complètement éludée. Et cette élision de la technique et de l'industrie en France affecte très largement le secteur du cinéma. »*

Le propos de ce rapport est de répondre à la demande d'Eric Garandeau, Président du Centre national du cinéma et de l'image animée, d'esquisser des hypothèses d'évolution à 10 ans pour le secteur des Industries Techniques du cinéma et de l'audiovisuel en France. Pour ce faire, nous avons souhaité d'abord établir un diagnostic, parfois un historique.

Les industries techniques sont un secteur économique, un domaine à forte intensité technologique, un lieu d'imbrication de l'art et de la technique : une «artdustrie». En France, elles sont à l'image du cinéma dans son ensemble :

- Capables de rivaliser en qualité avec le meilleur niveau mondial sans atteindre les volumes ni dépenser les moyens de leurs concurrents américains,
- Capables de produire des innovations qui ouvrent de nouveaux espaces artistiques comme la récente caméra Delta Pénélope d'Aaton,
- Capables de former des « artistes-techniciens » sans lesquels les films n'existeraient pas, ou pas au niveau de qualité visuelle et sonore que nous leur connaissons.

Les industries techniques sont un tissu complexe de métiers et de spécialités qui les rendent difficiles à cerner. Pour autant, nous avons acquis la conviction qu'on ne peut penser le cinéma ou l'audiovisuel sans considérer les industries techniques, et que la prospérité des premiers est indissociable de la vitalité des seconds, plus encore à l'échelle internationale. Il est donc avisé de se préoccuper de ce point aveugle et de le renforcer à un moment où la mutation numérique est en train de façonner les acteurs dominants, les modèles économiques, les technologies et les formes créatives de la prochaine décennie.

*« Un cinéma exportable, c'est un cinéma fabriqué, pas seulement un cinéma produit. »*

## Etat des lieux : une image arrêtée du secteur

### Un constat inquiétant

Entre 2001 et 2009, le chiffre d'affaires global des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel en France a connu une croissance modeste (à peine 5%) s'établissant à 1,3 Md€<sup>1</sup>. Dans le même temps :

- 36 nouvelles entreprises étaient créées représentant 11% du CA du secteur, pendant que 3 disparaissaient (entreprises radiées ou liquidées et non reprises),
- Le chiffre d'affaires de la production de films pour le cinéma croissait de 116% et celui des films pour la télévision de 243%.

Que faut-il en conclure ?

- Que les industries techniques restent le segment dominant de cet échantillon, devancé toutefois au sein d'un large marché audiovisuel et multimédia par le jeu vidéo (1 404 M€), les agences de communication (5 883 M€) les régies publicitaires (7 347 M€), les chaînes généralistes (6 197 M€) et les télécommunications (51 675 M€).
- **Qu'elles représentent un maillon stagnant dans une chaîne de valeur en croissance**, alors que sans elles il n'y aurait pas de fabrication d'images.
- Que le chiffre d'affaires moyen par entreprise a décrû.

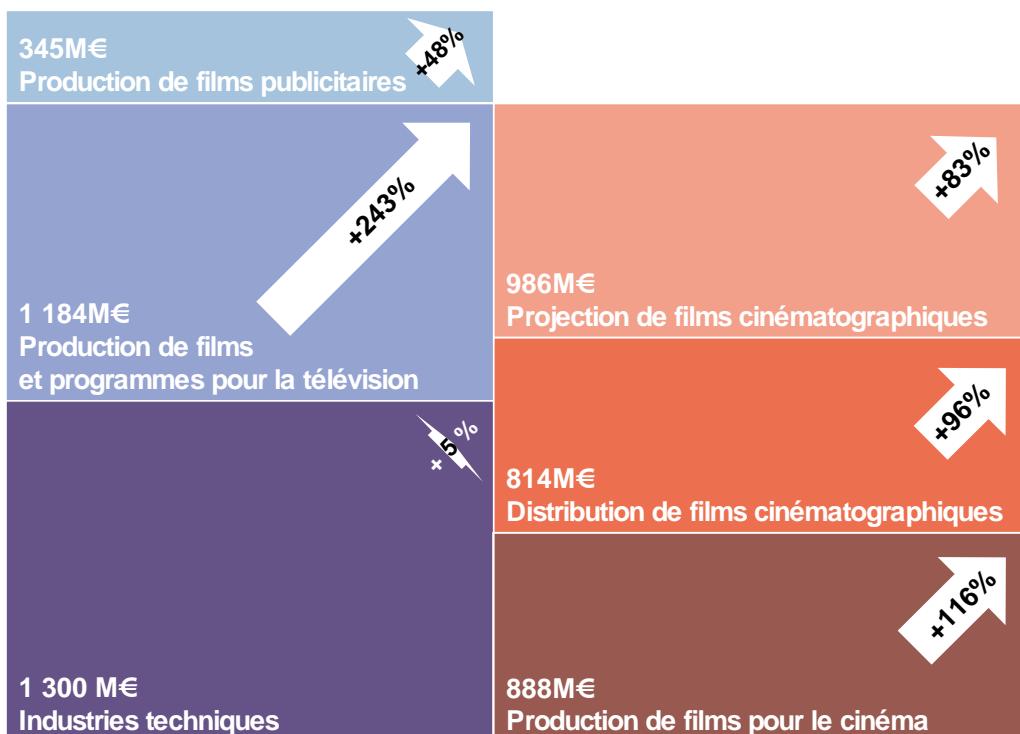


Figure 1 : Poids et dynamiques comparés dans la chaîne de valeur

<sup>1</sup> Etude FICAM – OHM (Observatoire du Hors-Média), avec ALTARES, juin 2012

Ces industries, qui emploient de l'ordre de 4500 permanents et près de 10000 personnes par an avec les intermittents ont vu s'affaiblir certains de leurs leaders comme Eclair, passé en quelques années de plus de 80 M€ à 57 M€, et disparaître d'autres comme Quinta Industries en 2011. Evidemment, certaines activités de ces deux entreprises relèvent du segment le plus touché par la «révolution numérique», celui des laboratoires, mais la situation n'en reste pas moins inquiétante :

- **Parce que le socle de la pyramide est touché** : l'endroit où se créent les actifs technologiques, les outils et le savoir-faire technico-artistique qui font les images,
- Parce que cette stagnation cache une destruction de marges, donc un affaiblissement des capacités à investir et innover,
- **Et parce que cette situation semble toucher particulièrement le territoire français** et n'est pas inhérente au secteur en tant que tel.

### Des causes identifiées

L'analyse des causes est partagée presque unanimement par les professionnels.

#### Le passage au numérique

Il se caractérise par un raccourcissement des cycles techniques. Là où certains matériels, par exemple des caméras, pouvaient être gardés en service pendant 10 à 20 ans, le rythme des sorties s'accélère, engendrant une obsolescence par la performance. La durée d'exploitation devient parfois inférieure à celle d'amortissement, avec des conséquences sur le financement et sur la rentabilité des entreprises qui doivent s'équiper. Et bien sûr, la migration à elle seule a largement grevé leurs bilans.

Car ce sont aussi les chaînes de production et les modes opératoires qui se sont transformés : d'abord la vidéo, les effets spéciaux et la postproduction de manière progressive au cours des années 90 et 2000, puis une propagation rapide aux étapes clés du tournage cinéma et de la distribution vers les salles à partir de 2010 :

- Le film 35mm était utilisé pour 62,4% des semaines de tournage de films de fiction d'initiative française en 2010 contre 31,2% en 2011 : la proportion a été divisée de moitié sur 2 ans. 2012 voit l'usage de moyens de captation numériques dépasser 80%, dont 73% pour les caméras cinéma 2K et 4K<sup>2</sup>.
- La part des copies numériques atteignait 70,4% du total en circulation au 4<sup>e</sup> trimestre 2011, contre 40,4% au 1<sup>er</sup> trimestre, soit un gain de 30% en moins d'un an.

En passant de cycles longs, prévisibles, qui permettaient de capitaliser non seulement les matériels mais aussi les compétences, au «régime commun» des entreprises du numérique soumises depuis l'origine à l'incertitude technologique et aux horizons courts (jeu vidéo, Internet), les industries techniques ont été malmenées dans leur économie, leur organisation, leurs ressources humaines et leurs besoins de formation. Elles ont encaissé en peu d'années, parfois peu de mois, une mutation profonde et l'ont vécue pour beaucoup comme une crise et un danger. Elles ont été objectivement mises en risque, même si certaines évolutions prévisibles auraient pu être mieux anticipées.

---

<sup>2</sup> Les Dossiers du CNC n°322 – Mai 2012 : BILAN 2011

## [La crise du crédit](#)

Pour amortir les impacts de cette mutation et pour en saisir les opportunités, les entreprises auraient eu besoin de plans d'investissements finançables de façon pérenne et leur permettant de maintenir des stratégies de croissance. Car s'il y a eu un effet de crise, les fondamentaux économiques du secteur ne se sont pas effondrés. A la différence de certaines filières industrielles en difficulté, le cinéma demeure un marché. Des films comme *The Artist* ou *Intouchables* sont non seulement de grands succès mais entretiennent une ferveur autour de lui. Il est donc fondamental de rappeler que les débouchés sont là et que le marché va bien.

Mais le désengagement des banques a été flagrant. Il est dénoncé par les professionnels qui constatent des refus de crédit alors même que l'IFCIC en garantit 50% et qu'il s'agit de créances nées, parfois de créances sur l'Etat. Les banques sont de moins en moins spécialisées, très peu connaissent le secteur et proposent aux professionnels des interlocuteurs avertis. Les industries techniques s'épuisent en recherche de financements de bas, moyen ou haut de bilan, les ultimes solutions à leur portée restant l'affacturage ou le crédit-bail. La superstructure financière n'a apporté que peu de soutien à la filière au cours de cette période.

## [Les distorsions de concurrence et les délocalisations](#)

La concurrence de territoires comme la Belgique, le Luxembourg et le Canada, via des dispositifs fiscaux attractifs, s'ajoute à celle de pays à faible coût de main d'œuvre pour augmenter la délocalisation de la fabrication des films d'initiative française et en particulier des tournages. Le **taux de délocalisation** des tournages atteint 35% au premier semestre 2012 selon la FICAM (215 semaines sur 612), mais **69% pour les films à plus de 10 M€** de budget contre 45% au premier semestre 2011.

La France est en train de laisser échapper une source de création de valeur, pour des raisons qui tiennent sans doute en partie à certaines déficiences de son industrie, mais il est clair que celle-ci ne se bat pas à armes égales. La disparité concurrentielle atteint des proportions qui lui laissent peu de chances, voire aucune, de faire valoir sa qualité et sa compétence. Les principales entreprises françaises l'ont bien compris. Elles ont commencé à **émigrer vers ces territoires où elles s'implantent, créent des emplois, participent à la formation et à la montée en compétence au détriment du territoire national** et en particulier de l'Ile-de-France. C'est un mouvement qu'elles opèrent souvent à regret et sous la contrainte.

Certains entrepreneurs se rallient à l'idée qu'il s'agit d'une inéluctable division du travail au niveau mondial et que la France doit se concentrer sur les phases amont à forte valeur ajoutée (concept, écriture, développement, design artistique) avant de sous-traiter la fabrication là où elle est en train de devenir une spécialité : en Asie, Belgique, République Tchèque, Canada... La résignation est palpable.

Mais certains ont inversé cette perspective défensive pour en faire un atout stratégique et une part intégrante de leur développement. Ils bâtissent des réseaux de partenaires et de clients sur place, et combinent pour les maximiser les avantages du tax shelter belge, du crédit d'impôt canadien ou de financements de type Film Fund au Luxembourg. Toutefois, cette tendance s'est ralentie voire inversée lorsque le CNC a mis en place ses mécanismes de crédit d'impôts et renforcé ses dispositifs de soutien en faveur

de l'animation, ce qui a conduit un certain nombre de producteurs à préférer la maîtrise de la fabrication de bout en bout et l'amélioration de qualité qui en découle.

Même si elle ne menace pas d'être totale, cette désindustrialisation obère de manière profonde la capacité de croissance et de structuration du secteur. L'évasion de valeur alimente des territoires qui ne bénéficient pas d'une tradition cinématographique et audiovisuelle équivalente à celle de la France. Ces territoires ne tirent parti d'aucun avantage incontestable, qu'il soit technologique ou de talent, autre qu'une incitation économique particulièrement efficace.

### Imbrication de toute la chaîne

Pouvons-nous espérer conserver la vitalité de la production, de l'écriture et de la réalisation, mais aussi à terme la même qualité de cinéma et le même niveau de fréquentation des salles si le savoir-faire de fabrication se réduit et si l'écosystème s'appauvrit dans sa compétence technico créative ? Si les débouchés des filières de formation dont on reconnaît partout l'excellence se tarissent ? Nous avons souvent posé cette question qui a engendré de forts débats. L'opinion générale est que les deux segments ne survivront pas l'un sans l'autre : « *Les industries techniques françaises sont vitales au cinéma français et aux écoles encore davantage. [...] Le cinéma est un écosystème hyper-tissé, il suffirait de couper quelques fils pour se retrouver dans la situation de la plupart des pays européens. La situation exceptionnelle qui est la nôtre peut être cassée en quelques années. Si on supprime en même temps certaines capacités du CNC, des industries techniques, du cinéma d'auteur et d'une certaine cinéphilie, le cinéma français sera le cinéma anglais dans cinq ans. Il suffit de couper quelques fils pour que tout se défasse d'un coup.* »

### Conclusion : une image en mouvement

---

Les professionnels hésitent entre un sentiment de sortie de crise, les effets immédiats du basculement numérique étant désormais connus et progressivement intégrés à défaut d'être encore maîtrisés, et le maintien d'un constat d'urgence compte tenu des facteurs concurrentiels, des tensions financières et de la restructuration que le secteur a engagée mais doit poursuivre pour aborder défis qui s'annoncent. Les prochaines évolutions seront dans l'intégration des services, l'archivage, la maîtrise et la sécurité des réseaux, celles des Centres de Diffusion Numérique (CDN), la télévision connectée ou la nécessaire émergence d'acteurs français de taille européenne et mondiale devant l'irruption d'intégrateurs colossaux comme Google ou Apple... Celles-ci doivent être anticipées.

D'autres bouleversements sont donc à attendre, et l'avenir des industries techniques ne peut être dissocié de leur environnement au sens large : quelles sortes de films se produiront en France, en quelle quantité, qui les financerà, y aura-t-il des intégrations verticales, quels seront les nouveaux métiers ?... Le secteur doit se repenser dynamiquement ; les entreprises doivent muter dans leurs méthodes, leur organisation, leurs stratégies et leurs modes de management ; mais **l'urgence à court terme, c'est de ne pas laisser le savoir-faire et l'excellence technique du cinéma se déliter ici pour se reconstituer ailleurs.**

# Compétitivité internationale

---

## La concurrence fiscale entre les territoires

---

Un dispositif d'incitation fiscale se définit par les sommes mobilisées en faveur d'un secteur mais aussi par les services qui l'accompagnent, comme **la facilité d'accès ou l'adéquation avec les besoins et les modes opératoires des agents économiques**. Pour être efficace, il doit se donner des objectifs clairs et mesurables. Les systèmes anglais, belge, luxembourgeois ou canadien l'ont bien compris et ont modifié en quelques années l'environnement de la production cinématographique et audiovisuelle européenne en mettant au premier plan la notion de concurrence entre Etats. Les industries techniques sont directement affectées par les changements qui résultent de ces politiques.

Dans cette section, nous dressons un panorama de la situation et de ses conséquences. Pour un descriptif exhaustif des mécanismes internationaux, se référer à l'étude commanditée par le CNC aux cabinets Hamac Conseil et Mazars<sup>3</sup>.

### Panorama comparé

L'Europe, contrairement au Canada, ne vit pas essentiellement des productions qu'elle importe. Elle possède plusieurs grands foyers d'investissements. Dans le cinéma, la France est de très loin le plus gros producteur avec environ 1,4 Md€ investis dans les films de long métrage en 2011. Le Royaume Uni, l'Allemagne, l'Espagne, sont d'importants pôles de production télévisuelle.

Grâce à une créativité historique et à une politique de soutien menée sans interruption depuis plusieurs décennies, notamment à travers le CNC et les financements encadrés (chaînes de télévision, SOFICA), la France a bâti une véritable industrie avec son écosystème humain, artistique et technique. Jusqu'au milieu des années 2000, les productions qu'elle perdait pour cause de délocalisation économique tenaient pour l'essentiel à des écarts de niveau de vie entre pays européens. De ce point de vue, la tendance à long terme est à la réduction des disparités. L'augmentation du niveau de vie en Pologne ou en République Tchèque entraîne une homogénéisation progressive des prix et des conditions de concurrence.

Mais depuis quelques années, de nouveaux écarts se créent. Le volume d'activité de la production cinématographique et audiovisuelle française est directement visé par des pays voisins en Europe au moyen d'incitations économiques spécifiques. La dématérialisation ajoute une facilité technique à l'éclatement du travail, et la liberté artistique offerte par les effets visuels numériques limite les nécessités de tournages dans des lieux spécifiques. Ces paramètres également récents créent des conditions favorables à la mobilité qu'appellent les aides fiscales.

Les pionniers de ces systèmes au niveau mondial sont l'Australie et le Canada, dans la volonté déjà ancienne de capter un courant d'activité en provenance d'Hollywood. Les

---

<sup>3</sup> Etude comparative des systèmes d'incitation fiscale à la localisation de la production audiovisuelle et cinématographique (septembre 2011)

premières tentatives en Europe ont été accomplies par le Luxembourg et l'Irlande, mais à l'échelle continentale le tournant est marqué par la mise en place du Tax Credit britannique en 2004. C'est lui qui a donné le signal d'une généralisation à l'ensemble des territoires. Aux remontrances européennes, l'Angleterre a répondu par le *Cultural Test*, barème de points permettant de démontrer le caractère «de culture britannique» des productions aidées. Cette initiative a entraîné soit la création, soit la modification des systèmes existants dans à peu près tous les pays de la Communauté. La France a elle-même créé ses crédits d'impôts, domestique en 2005 puis international en 2009.

En matière de cinéma, l'Angleterre et la République Tchèque ont aujourd'hui une démarche active d'attraction de films hollywoodiens. Mais d'autres territoires, dont la Belgique et le Luxembourg, tournent leur stratégie vers la captation de productions européennes, en particulier à partir de leur principal réservoir : le marché français. Ces outils fiscaux et leurs fréquents ajustements, parfois jusqu'à tous les 6 mois, ne visent plus seulement à accaparer les tournages, mais ciblent leurs incitatifs sur les différents métiers numériques, en particulier la postproduction. Hors du cadre européen, le Canada en a fait la ligne directrice de sa stratégie.

### Une situation qui ne peut perdurer

#### L'hyperpragmatisme des territoires concurrents

L'effet de pompe aspirante de ces dispositifs sur les tournages et la postproduction français tient à leur caractère pragmatique et structurant :

- Ils limitent les contraintes d'accès : les systèmes de sélection vécus par les professionnels comme aléatoires (critères culturels, etc.).
- Ils sont faciles à identifier et rapides à mobiliser.
- Ils déclinent une chaîne de services financiers, d'escompte et de garantie impliquant des organismes privés.
- Et certains, comme le tax shelter wallon, drainent des financements en direction de la filière lui permettant de conquérir une part de marché internationale sans proportion avec ce que permettraient ses seuls atouts structurels.

#### Un risque d'appauvrissement durable du tissu français

Le paradoxe pour les industries techniques françaises qui délocalisent, c'est qu'elles sont confrontées sur place à un manque de ressources et à des prix de revient plus élevés. La communauté professionnelle belge par exemple est encore relativement réduite, la main d'œuvre est insuffisante et rarement au bon niveau de compétence. Aux dires de prestataires qui travaillent sur l'un et l'autre territoire, un graphiste belge coûte 15 à 20% plus cher qu'un graphiste français à niveau de savoir-faire égal. Au Canada, la situation est identique, et de plus, l'industrie est structurée dans ses méthodes par l'influence de son principal marché : les Etats-Unis. Concrètement, les projets emploient un plus grand nombre de personnes à volume de production et durée identiques. La performance des systèmes d'aides consentis par ces territoires est gênée par cette faiblesse dont les professionnels français estiment l'impact global autour de -10% (un surcoût plus que compensé par les incitatifs fiscaux).

La productivité en France tient aux économies d'échelle réalisées jusqu'ici du fait de volumes importants, à l'expérience accumulée, à des technologies performantes non seulement de création d'image mais aussi de gestion de production, et, c'est un autre «paradoxe» souligné par les professionnels, à la proportion significative des emplois permanents. Les techniciens en contrats de longue durée développent à terme une contribution individuelle et d'équipe supérieure à celle de contractants indépendants (un atout non négligeable mais obtenu au prix d'une moindre flexibilité en cas de baisse d'activité, soulignent les prestataires).

Quoi qu'il en soit, la progression de l'activité sur les territoires de délocalisation est nettement plus importante que celle des ressources compétentes. C'est pourquoi des entreprises françaises s'associent à des organismes locaux pour former des professionnels sur place. C'est le cas de Mikros Image avec Technifutur, à travers une formation de 6 mois au compositing et aux effets spéciaux, qui a pour but de développer le vivier de talents au sein du Pôle Image de Liège<sup>4</sup>.

Il est donc légitime de se demander **quel effet à moyen et long terme aura l'exode des studios sur le tissu français de compétences et sur le maintien de son potentiel de différenciation artistique et technique.**

### Objectifs de sauvegarde et de compétitivité à court terme

Tout système aidé produit un effet déformant. Les acteurs ont tendance à s'adapter en fonction des aides, ce qui peut conduire à des effets indésirables ou sans justification économique autre que la captation d'un financement. Il convient donc de définir clairement les objectifs recherchés d'une part, et de contrôler et adapter le système de façon régulière d'autre part.

#### Premier objectif : relocaliser les productions françaises haut de gamme

##### **Le levier du crédit d'impôt**

A la date de novembre 2012, le Crédit d'Impôt Cinéma et Audiovisuel pour les productions françaises est limité par ses plafonds (1 M€ pour le crédit d'impôt cinéma, plafond par minute produite pour le crédit d'impôt audiovisuel) et son taux effectif (maximum 16% et très inférieur en pratique<sup>5</sup>).

La fixation des seuils a un impact direct sur les catégories de films auxquels l'aide bénéficie le plus. Sur la base de la répartition des coûts de production des fictions cinématographiques en 2011 fournie par le CNC<sup>6</sup>, nous estimons l'assiette moyenne des dépenses éligibles au crédit d'impôt à 52,40% des devis. Le taux effectif réel tombe ainsi à 10,50%. Le tableau ci-dessous donne le montant de crédit d'impôt mobilisable

---

<sup>4</sup> <http://www.twist-cluster.com/cms/fr/actu/actualite/1344-mikros-et-technifutur-lancent-une-importante-formation-en-compositing>

<sup>5</sup> 20% de l'assiette éligible plafonnée à 80% du budget. En réalité, les dépenses éligibles sont généralement très inférieures au plafond, ramenant le taux effectif constaté pour la plupart des films autour de 10%.

<sup>6</sup> Dossiers du CNC n°322, p. 84

par tranche de budget, au taux ainsi calculé par comparaison au taux nominal de 16%. Les calculs prennent pour base les budgets de milieu de tranches.

Budget	Nombre de films produits		Crédit impôt mobilisable (M€)	
	2010	2011	Taux calculé	80%
Moins de 1 M€	40	47	0,05 M€	0,08 M€
1 M€ à 2 M€	18	29	0,16 M€	0,24 M€
2 M€ à 4 M€	47	41	0,31 M€	0,48 M€
4 M€ à 5 M€	16	12	0,47 M€	0,72 M€
5 M€ à 7 M€	30	26	0,63 M€	0,96 M€
7 M€ à 10 M€	24	24	1,89 M€	1,36 M€
10 M€ à 15 M€	16	16	1,31 M€	2,00 M€
15 M€ à 20 M€	5	4	2,83 M€	2,80 M€
Plus de 20 M€ <sup>7</sup>	7	8	2,62 M€	4,00 M€
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>207</b>		
<i>Astérix à 60 M€</i>			<i>6,29 M€</i>	<i>9,60 M€</i>

Avec un seuil à 1 M€, les plus petits films sont évidemment concernés, mais ce ne sont pas ceux qui se délocalisent le plus car la logistique et le coût fixe induits s'avèrent peu justifiables à leur échelle. L'impact est positif également sur certains films intermédiaires pour lesquels le coût de la délocalisation contrebalance en partie le bénéfice retiré. Le crédit d'impôt devient alors un critère décisif.

Le plafond de 1 M€ est atteint à partir d'un devis compris entre 6,25 M€ au taux nominal, et 9,5 M€ au taux réellement constaté. Au-delà le taux effectif et sa performance diminuent rapidement. Les productions les plus importantes n'éprouvent pas d'avantage à mobiliser ce crédit d'impôt. Ce sont pourtant les plus rentables pour les industries techniques car elles concentrent de forts volumes et des économies d'échelle. Elles sont aussi les plus sûres en termes de paiement. C'est dans cette catégorie que se situe le plus fort rapport coût / avantage d'un changement du dispositif. On notera qu'un film comme *Astérix et Obélix au service de sa Majesté*, d'un budget d'environ 60 M€, a été tourné intégralement en Irlande, en Hongrie et à Malte. Hors plafonnement, le crédit d'impôt de 16% représenterait 9,6 M€ pour une production de ce calibre.

Comme le montre le graphique ci-après, ce sont 52 films d'initiative française ayant reçu l'agrément en 2011 (25% du total) qui, avec un budget supérieur à 7 M€, se situent dans des tranches où le dispositif perd notamment de son intérêt. Sur la base de devis moyens par tranche, nous évaluons leur **poids économique à 63% des dépenses totales soit environ 675 M€**

C'est une part de ce marché qu'une hausse du plafond du crédit d'impôt national peut permettre de reconquérir.

---

<sup>7</sup> Nous avons estimé à 25 M€ la moyenne des budgets des 8 films de 2011 dont le devis était supérieur à 20 M€

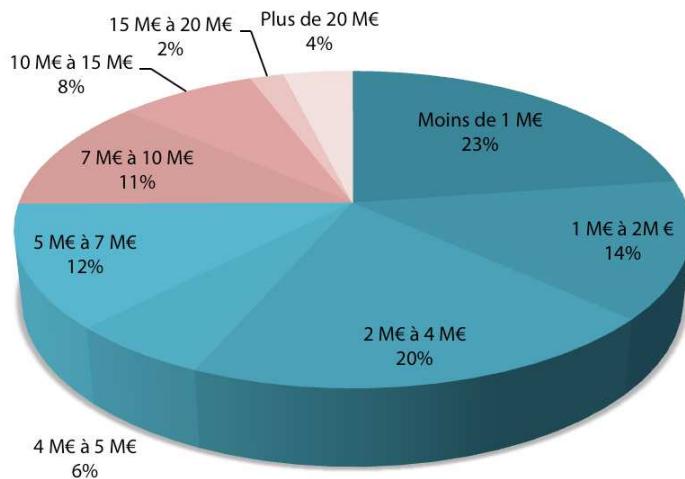


Figure 2 :

Répartition des productions d'initiative française ayant reçu l'agrément

(En nombre de films par tranche de budget – année 2011)

Source : *Les Dossiers du CNC n°322 – mai 2012*

---

Recommandation n°1. : donner aux industries techniques les moyens de rétablir leur compétitivité en relevant le plafond du Crédit d'Impôt Cinéma et Audiovisuel à 4 M€ afin de le rendre pleinement attractif pour les films dans la tranche de budget de 7 à 20 M€<sup>8</sup>, ce qui aurait représenté près de 200 films en 2011, pesant au total 81% des dépenses engagées (875 M€).

---

#### Le levier des SOFICA

En 2011, les SOFICA ont investi 57,1 M€ dans le secteur cinématographique et audiovisuel, dont 44,54 M€ (78%) dans la production et 12,56 M€ (22%) dans le capital de sociétés de production. Elles ont participé au financement de 153 œuvres cinématographiques et 28 œuvres audiovisuelles, pour un montant moyen de 350 K€ soit 6,57% des budgets. Dépassant les obligations qui leur sont assignées, 34% des investissements sont allés à des premiers et deuxièmes films, et 55% à des films de budget inférieur à 8 M€.

Depuis leur création en 1985, elles ont rempli un double rôle de soutien à la production et de maintien de la diversité du cinéma français. La solidité du dispositif juridique et son pilotage rigoureux par le CNC et la DGFIP sont également relevés par le rapport de Pierre Chevallier réalisé en 2008.

Cependant :

- Sur la base des films agréés par le CNC (1 389 M€), et de la production audiovisuelle aidée (1 478 M€), leurs investissements ne pèsent que 2% du total.

---

<sup>8</sup> Rappelons que près de 70% des semaines de tournage de ces films s'expatrient actuellement

- Ils représentent à peine plus du quart (28%) des montants levés dans le même temps par le tax shelter wallon créé en 2004.
- Les SOFICA n'intéressent pas les entreprises, elles sont vendues et promues en direction des foyers fiscaux.
- Elles n'agissent pas au bénéfice direct des industries techniques.

Ce système solide et bien géré peut cependant évoluer pour gagner en impact et s'adapter aux modèles économiques émergeants.

#### 1/ Développer de façon proactive les modèles participatifs

A l'heure du Web 2.0, du financement participatif et de la ludification, le système gagnerait à ouvrir sa fenêtre de collecte tout au long de l'année et à défricher de nouveaux modèles. Combiner incitation fiscale et attrait pour le cinéma (invitations, informations exclusives, visites de tournages, événements privés sur le web, festivals, etc.) est un levier puissant et déjà exploité, mais il est possible d'aller plus loin. De nouvelles relations entre producteurs, auteurs et public peuvent être explorées<sup>9</sup>. Sans déroger au cahier des charges des SOFICA, il y a place pour des modèles hybrides combinant collecte de fonds, ingénierie de production et fonction de plateforme permettant aux investisseurs d'interagir entre eux et avec les porteurs de projets. Les SOFICA sont une passerelle de participation économique entre le public et la production. Tous les outils et usages existent désormais pour leur permettre d'amplifier ce rôle.

#### 2/ Aider la diversification vers l'amont des industries techniques

Aujourd'hui, les industries techniques sont en position de sous-traitance. Leurs apports créatifs et artistiques ne sont pas valorisés, les remises sur leurs devis sont une destruction de marge consentie la plupart du temps sans contrepartie. Les SOFICA peuvent aider à la diversification des industries techniques par intégration amont, en leur permettant de devenir des coproductrices effectives et d'investir financièrement dans les films auxquels elles collaborent.

La question doit être étudiée avec soin car elle touche aux équilibres du secteur et à l'identité des métiers, mais elle mérite d'être posée au plan industriel. Les SOFICA sont un outil au service des producteurs et de la production : dynamiser la production en aidant un maillon essentiel de la chaîne à s'asseoir à la table des coproductions ne peut que renforcer les synergies et les collaborations. Le sujet est vaste mais recèle un enjeu de modernisation.

#### 3/ Attirer les entreprises

Le dispositif actuel ne mobilise pas les financements en provenance d'entreprises. L'exemple de la Belgique démontre pourtant la possibilité de solliciter leur participation active à ce type de système. Faire de la filière image une priorité à 10 ans et drainer vers elles des investissements en provenance d'autres secteurs économiques devrait être une mission des SOFICA pour les années à venir.

---

<sup>9</sup> En dépit d'une portée limitée du fait de l'enveloppe contrainte

---

**Recommandation n°2. : revitaliser le dispositif des SOFICA, en adaptant l'avantage fiscal accordé aux entreprises et en promouvant de nouvelles méthodes de gestion et d'interaction avec les investisseurs.**

---

**Deuxième objectif : attirer de grosses productions étrangères**

Dans le paysage concurrentiel mondial d'aujourd'hui, 3 critères principaux entrent en compte dans le choix des producteurs quant au lieu où établir le «*camp de base*» de leur film<sup>10</sup> :

- Les coûts,
- La qualité des prestataires et des techniciens,
- Les infrastructures.

Jusqu'à une période récente, la France a manqué d'un grand studio de réalisation tel que le conçoivent les Américains : un lieu intégré disposant de plusieurs grands plateaux équipés, d'outils de postproduction, de bureaux de production, d'hôtels, etc. Cette lacune sera probablement comblée grâce à l'ouverture des Studios de Paris depuis septembre 2012. Cette infrastructure comble un handicap concurrentiel de longue date vis-à-vis de pays comme l'Angleterre ou la Hongrie<sup>11</sup>. La qualité, quant à elle, a toujours été un atout : la France offre un service haut de gamme et un savoir-faire réputé en matière de création d'images. La conquête de grosses productions étrangères devient possible, même si elle n'est pas le seul axe de développement compte tenu du volume de productions endogènes.

Capter des budgets de l'ordre de 50 à 100 M€, augmenter la part export et amortir les investissements d'infrastructure qui viennent d'être lancés justifie une réflexion à part entière. Il apparaît cohérent de combiner des dispositifs qui optimisent la compétitivité française sur ces films.

Dans sa version à novembre 2012, le crédit d'impôt français pour les films étrangers est calibré pour être attractif jusqu'à 20 M€ de dépenses du fait de son plafonnement à 4 M€, ce qui est insuffisant pour faire basculer le centre névralgique des productions vers notre territoire. Cela se traduit dans les résultats de 2010 où un montant de 7,3 M€ a été mobilisé pour 17 productions, soit une moyenne de 430 K€ par film, à peine plus de 10% de la limite. La France ne récolte que des fractions de budgets.

Rendu plus compétitif avec ses concurrents québécois ou anglais, le crédit d'impôt international sera une arme économique au rapport coût/efficacité bénéficiaire :

- En l'absence de sociétés étrangères installées sur le territoire et dont les tournages ne seraient pas conditionnés à l'existence d'un soutien, il représente un attracteur d'investissements 100% nouveaux.
- Son impact en matière de salaires, d'impôt sur le revenu, de charges sociales, de prestation de services, de TVA et d'impôt société est directement mesurable. Ainsi,

---

<sup>10</sup> Même si l'éclatement des phases, notamment aval, est facilité par la dématérialisation des éléments du film, tout continue de s'organiser le plus souvent autour d'un centre

<sup>11</sup> Un exemple souvent cité est celui d'*Hugo Cabret*, le film de Martin Scorsese, tourné à Londres par défaut d'un grand studio disponible à Paris, alors que l'histoire elle-même s'y déroule intégralement.

pour 1 € de crédit d'impôt international, 6 € de dépenses sont investies dans la filière et 2 € de recettes fiscales et sociales induites sont récupérées par l'Etat<sup>12</sup>.

En conclusion, il nous semble utile, compte tenu de la période particulière que traverse l'industrie cinématographique, de supprimer le plafond de ce crédit d'impôt ainsi que d'augmenter son taux. Face à des incitations canadiennes qui dépassent 40%, il est crucial de restaurer la dynamique compétitive.

---

**Recommandation n°3. : fixer le taux du crédit d'impôt international à 30% au lieu de 20%, et supprimer son plafonnement dans le but de relancer une stratégie de conquête et de valoriser les actifs français à l'export.**

---

#### **Troisième objectif : atteindre la vitesse de sortie de crise**

Les industries techniques sont fragilisées par une mutation aux dimensions multiples : dématérialisation, flexibilité, internationalisation. Elles risquent de se trouver en situation de décrochage. Mais c'est au contraire l'ambition de les aider à atteindre la vitesse nécessaire à un redémarrage qui doit dicter la stratégie publique aujourd'hui.

Il s'agit de constituer un tissu d'entreprises de taille et de moyens suffisants pour conquérir des parts de marché à l'échelle européenne et mondiale et pour tirer parti des opportunités que recèle cette mutation. Le marché est en croissance, de nouveaux modes de consommation, de diffusion et de fabrication apparaissent, avec des volumes plus élevés, des services à valeur ajoutée, des technologies et des infrastructures différenciatrices... Pour prendre une position forte, les industries techniques doivent se transformer dans une perspective de conquête et pas seulement de façon défensive. Les formes possibles de cette évolution sont abordées dans les sections "Forces et faiblesses de la filière" et "Projections, scénarios d'évolution".

Les délocalisations sont une menace due pour une large part à des distorsions concurrentielles qui ne sont pas acceptables. Mais elles sont aussi une caractéristique de l'organisation en réseau dans laquelle le monde de l'image est entré. De cette nouvelle composante inévitable, les industries techniques doivent se mettre en mesure de tirer parti, ce qui suppose de s'intégrer dans des réseaux de production mutualisés, d'en prendre l'initiative et d'en assurer le leadership.

#### **S'adapter aux comportements et à l'évolution des dispositifs concurrents**

Les pratiques professionnelles s'adaptent très vite aux systèmes en place, et les systèmes eux-mêmes évoluent en tenant compte les uns des autres. Par exemple, passer 20% du tournage au Luxembourg revient à perdre le crédit d'impôt français, plus rien ne retient alors de tout basculer. Cibler un fort incitatif sur un seuil minimum de 20% peut parfois suffire à emporter des marchés ou à casser l'efficacité d'une mesure. La symbiose des systèmes belge et luxembourgeois avec le système français ressemble ainsi « à celle du gui avec l'arbre » selon la formule imagée d'un dirigeant de studio. L'adaptation et réactivité doivent donc être permanentes.

---

<sup>12</sup> Selon la méthodologie de l' «Evaluation des dispositifs de crédit d'impôt» (Greenwich – septembre 2010)

Le rapport Ninaud/Lepers préconisait déjà la constitution d'un comité de veille sur les mesures fiscales des territoires concurrents au niveau européen et international. Cette recommandation est toujours d'actualité.

---

Recommandation n°4. : confier à Film France, sous la responsabilité du CNC, une mission d'observation sanctionnée par une note annuelle et visant le triple objectif de :

- Tenir à jour le recensement et l'évaluation de la performance pratique et économique des différents systèmes d'aide internationaux
  - Evaluer les pratiques des producteurs français et leur réponse aux mesures mises en place
  - Evaluer les retombées pour les industries techniques.
- 

#### Démarche éco-responsable et territorialité des dépenses

La question de la territorialité des dépenses est sensible au niveau européen. En dehors de toute question d'ordre fiscal, les délocalisations conduisent généralement à une forte augmentation de l'empreinte carbone liée à la production d'une œuvre, ce qui pose des difficultés réelles en termes de développement durable.

Une démarche de production éco-responsable, qui devrait être soutenue tant au niveau national qu'au niveau européen, est donc totalement cohérente avec une territorialisation importante des dépenses de production d'une œuvre via les mécanismes de soutien dont elle bénéficie.

Le CNC pourrait utilement poursuivre ses travaux engagés au sein de l'initiative Eco-prod<sup>13</sup>, développée depuis 2009 par la filière, pour tenir davantage compte, dans un certain nombre des mécanismes de soutien existants, de l'éco-responsabilité des acteurs du secteur. En particulier, de telles actions du CNC pourraient s'appuyer sur l'expertise d'Ecoprod, à même de fournir une grille d'analyse et des outils de mesure adaptés.

Dans ses aides aux industries techniques, le CNC pourrait renforcer son soutien aux investissements dans des équipements innovants en termes de respect de l'environnement ou d'économie d'énergie.

---

Recommandation n°5. : développer avec Ecoprod une meilleure prise en compte, au sein des mécanismes de soutien du CNC, des démarches éco-responsables des acteurs du secteur, sources de relocalisation des dépenses en matière de productions.

---

<sup>13</sup> <http://www.ecoprod.com>

## Forces et faiblesses de la filière

---

Même s'ils sont réels, on ne peut s'en tenir aux seuls arguments de la distorsion de concurrence et de la mutation technologique pour expliquer les difficultés que traverse la filière des industries techniques. Par ailleurs, elle demeure artisanale, elle anticipe mal et n'a sans doute pas su profiter de ses années fastes pour se préparer. Elle a parfois eu recours à une guerre des prix délétère via des pratiques de prédatation tarifaire voire de vente à perte. Donner un ballon d'oxygène et restaurer momentanément la capacité concurrentielle sera vain si rien d'autre ne change, car les prochaines transformations produiront alors les mêmes effets.

Le secteur a besoin de faire émerger des acteurs structurants mais aussi d'identifier les leaders de demain sur les nouveaux segments. Il a besoin de plus de vision stratégique et financière ainsi que d'innovation dans les modèles économiques. Il doit apprendre à vivre avec des horizons courts et des méthodes centrées sur l'adaptation et le changement.

Dans cette section, nous soulignons certaines faiblesses qu'il est nécessaire de corriger mais aussi quelques-uns des points forts dont l'industrie peut se prévaloir. Nous dressons un rapide portrait financier et organisationnel des entreprises. Nous concluons sur les pistes de restructuration qui nous paraissent prioritaires.

### Une industrie « court-termiste »

---

La révolution numérique aura été une révolution lente... accélérée vers la fin. Les premières livraisons de films numériques ont eu lieu en 1994 au cinéma Gaumont Aquaboulevard. Une longue maturation technique, économique et d'usages aura précédé, comme souvent, un point de basculement intervenu en France à partir de 2010. Mais cette évolution était inéluctable et ne peut être présentée comme une surprise ou un accident. L'opinion générale est que tout ça est finalement « *allé trop vite* », et il faut admettre que l'industrie a été prise à découvert, non qu'elle ait ignoré le changement qui se profilait mais parce que ses analyses ont certainement été fragmentaires.

Les films tournés sur pellicule étaient depuis plusieurs années déjà numérisés et post-produits en numérique avant de retourner sur pellicule pour la distribution en salles. Il n'y a donc pas de causalité a priori entre le basculement des salles vers la projection numérique et celui des tournages vers la prise de vue numérique. Il s'agit d'un phénomène d'ensemble, d'un moment de maturité générale du marché où les caméras à grands capteurs à une extrémité et la migration des salles à l'autre ont achevé de convaincre toute la chaîne. L'équipement des salles a répondu notamment au phénomène *Avatar*, devenu l'ambassadeur mondial de la projection stéréoscopique. Les industries techniques ont leur part dans ce mouvement car elles se sont mises à niveau techniquement et ont contribué à le rendre possible.

Les points de basculement sont toujours faciles à repérer *a posteriori* mais difficiles à reconnaître à l'avance. Ce sera l'un des défis majeurs des industries techniques à

l'avenir, parce qu'elles ont été rattrapées en dix ans et désormais totalement happées par l'accélération numérique.

La volonté est là, les représentants de la filière déclarent : « *La mutation est derrière nous. Nous devons maintenant trouver les accompagnements nécessaires pour aller plus vite dans le rebond et nous aider à saisir les opportunités que le marché nous propose, mais le travail de restructuration a été fait. Il nous a coûté cher, certaines entreprises ont été placées en sauvegarde, d'autres contraintes de réaliser des actifs ou d'en appeler à un renfort patrimonial de leurs dirigeants. Nous avons dû parfois réaliser des plans sociaux. Nous en sortons affaiblis mais debout et avec un savoir-faire préservé. Nous avons désormais besoin d'être consolidés, de renforcer nos structures financières et de retrouver la confiance du secteur bancaire en particulier pour les financements d'équipement.* »

Il reste aussi au secteur à exprimer une vision de moyen et long terme et des stratégies pour l'atteindre, ce qui n'est pas encore une attitude courante. L'essentiel des préoccupations est centré sur des sujets immédiats : organisation, processus, rentabilité, trésorerie, compétition commerciale, cadre réglementaire... A quelques exceptions notables, peu de sujets de R&D, d'innovation, de modèles économiques ou de transformation sont abordés. La plupart des changements donnent l'impression d'être subis.

On peut avancer une explication à ce phénomène : beaucoup d'entreprises de la filière sont sous-traitantes. Elles sont organisées pour faire face à des projets qui sont autant de prototypes mais dont elles ne sont pas à l'origine. Elles se concentrent sur la réactivité et l'adaptabilité de leurs services dans le but de répondre aux demandes des donneurs d'ordres, mais au détriment d'une démarche proactive visant à transformer et façonner le marché à leur rythme et selon leur vision.

Pourtant les exemples de succès ne manquent pas. Des sociétés comme DOREMI ou Smartjog ont pris la vague et sont devenues des leaders dans leurs spécialités. Elles ont offert un service de rupture à travers une innovation technique et d'usage puis sont parvenues à le rendre reproductible, amorçant ainsi un cycle de capitalisation : gain de parts de marché, génération d'une capacité d'investissement, maintien d'un avantage compétitif par la R&D et l'amélioration régulière du service. Ce type de cycle commence par une innovation et se prolonge par une démarche itérative qui va du client au design de service et au modèle marketing, puis à l'adaptation de la solution technique avant retour au client, et ainsi de suite. Il est propice à l'anticipation via la captation d'information technique et d'usage tout au long de la chaîne dans le but de produire la juste innovation que celle-ci sera à même d'adopter.

C'est un modèle que pourront développer avec profit les industries techniques dans les prochaines années. Nous avons constaté qu'il est encore peu répandu mais émergent chez certains acteurs : c'est par exemple un des axes de la stratégie du groupe Eclair. Il faut retenir que dans un environnement techno-centrique, l'innovation et la maîtrise des outils sont un moyen pour des sous-traitants de renverser le rapport de force avec les donneurs d'ordres en devenant apporteurs de solutions à valeur ajoutée et en éduquant la chaîne de valeur vers l'amont.

Or, pour l'instant, les chaînes de valeurs du cinéma et de l'audiovisuel ne fonctionnent pas au bénéfice des industries techniques et sont même largement structurées à leur détriment.

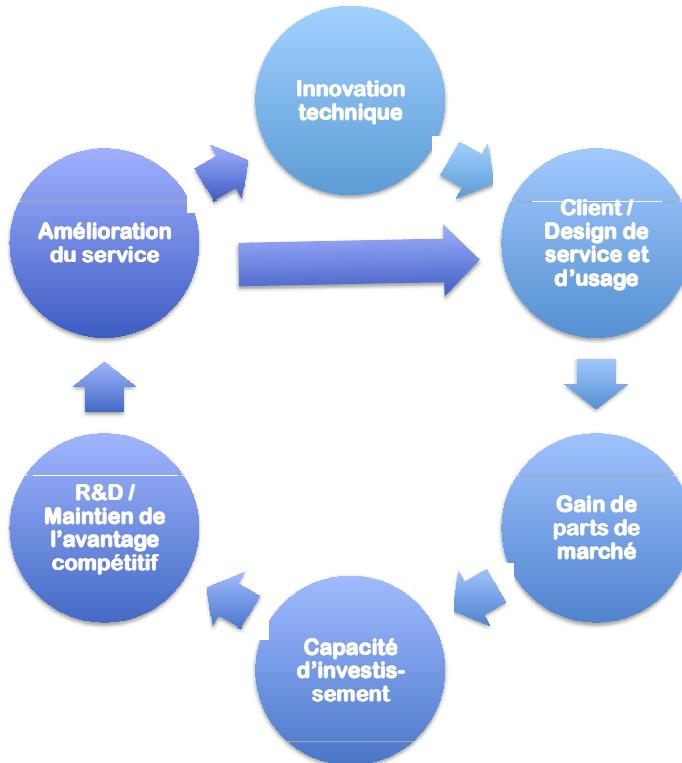


Figure 3 :

Cycle de différenciation par l'innovation amont (technique) et aval (design de service, marketing, études d'usages)

## Les chaînes de valeurs

Il faut distinguer trois segments : ceux du cinéma, de l'audiovisuel et de la publicité.

### Audiovisuel : tension sur les prix, concentration

Les tensions sur les prix sont sensibles, notamment dans le domaine du flux où les tarifs acquittés par les diffuseurs pour la seule acquisition des droits sont de plus en plus élevés, en particulier pour le sport, ce qui accroît la constriction des autres postes dans le prix de revient. Les prestataires estiment que la HD coûte 30% plus cher que la SD alors que les clients payent toujours le même prix. 2012 est l'année du basculement dans la HD, dans le sillage du football. Avec des coûts d'équipement de 4 à 10 M€ pour un car régie HD, les investissements peuvent atteindre 10% du CA des prestataires sur un exercice.

Dans cette position typique de sous-traitant, qui concentre des immobilisations élevées, une différenciation relativement faible et des générations technologiques successives imposant des vagues de renouvellement, les entreprises sont particulièrement sensibles à la santé des chaînes de télévision et à la croissance globale du marché de l'audiovisuel. Elles ont un fort degré de dépendance.

Les deux principaux acteurs français, Euromédia et AMP, ont progressivement structuré et concentré leur marché : ils ont réuni une offre globale de tournages en extérieurs,

plateaux et vidéo mobile, tout en absorbant progressivement leurs concurrents. Dans un rapport de taille d'environ 3 pour 1, ils disposent tous deux d'une surface suffisante pour établir un rapport de force acceptable avec leurs clients (principalement les chaînes de télévision). La concurrence entre eux existe mais demeure raisonnable et résiste malgré tout à la pression baissière, car à ce niveau d'investissement « *on ne peut pas se permettre de jouer avec les prix.* »

Dans le sillage de BeInSport, la société espagnole MediaPro pourrait en partie déréguler le marché, mais elle n'offre pour l'instant que des prestations de vidéo mobile ce qui limite sa capacité d'intervention. Le principal problème réside plutôt dans l'éclatement des recettes publicitaires qui engendre une autre source de tension dans l'économie des chaînes.

Celles-ci ont d'ailleurs parfois un pied dans la fabrication. C'est le cas de façon historique de France télévision avec la filière de production interne, qui possède ses propres plateaux utilisés pour les JT ou certains magazines. Elle assure également des fonctions de postproduction et de tournage à Paris et en région. Elle réalise par exemple une trentaine de fictions par an, contre 120 programmes achetés (soit 20% du total diffusé), avec un niveau de qualité dans le standard du marché.

En termes plus prospectifs, les prochains virages anticipés dans l'audiovisuel sont la 3D, l'ultra-HD avec les écrans 4K dans les salons, et à plus court terme les nouveaux services liés aux données et au second écran (tablettes, téléphones, ordinateurs)... Ils se profilent dans un contexte sans grande marge de manœuvre mais caractérisé par des métiers organisés et une chaîne de valeur structurée.

## Cinéma : déficit de synergies

### Une industrie et un artisanat

La chaîne de valeur du cinéma se caractérise par la coexistence d'une industrie et d'un artisanat. Les budgets des longs métrages agréés en France s'étagent entre 0,4 et 40 M€, soit un rapport de 1 à 100. Cette dispersion entraîne une hétérogénéité des acteurs, des pratiques et des solutions techniques. Il y a peu de commune mesure entre la fraction des industries techniques appelée à intervenir sur les productions consommatrices d'effets visuels numériques ou de haute technologie, et la forme d'artisanat technique qui se mobilise sur des films à moins de 1 ou 2 M€. La difficulté d'élaborer une convention collective de la production qui puisse répondre à des réalités aussi différentes en est une des nombreuses conséquences. Avec la baisse des prix des matériels et des logiciels, la frontière entre techniciens et prestataires est aussi devenue plus floue. Il est fréquent qu'un ingénieur du son, voire un chef opérateur possède son propre matériel et puisse louer ses services indifféremment via un prestataire, ou de manière directe. Le périmètre des industries techniques évolue ainsi vers une forme d'éclatement.

L'incertitude sur les recettes des films est toujours élevée, ce qui entraîne une attention particulière des producteurs à leurs prix de revient et une mise à contribution systématique des industries techniques sous forme de remises. Pour sa part, la filière reconnaît avoir « *manqué de capacité à développer une réalité de ses prix* », et à faire valoir les coûts des différentes étapes de la fabrication numérique. Au sortir d'une époque où les industries techniques pouvaient pratiquer des tarifs assez bas, voire à perte sur certains

films car elles bénéficiaient d'activités profitables comme le tirage de copies, la duplication de bandes magnétiques ou la production publicitaire, la rentabilité globale des entreprises s'est dégradée.

Les industries techniques prennent et prendront à l'avenir une part de plus en plus grande à la création des films. Il est juste que leur participation soit prise en compte et rétribuée lorsqu'elle prend la forme d'un investissement direct. Si les pratiques tarifaires délétères doivent être à tout prix évitées, il est en revanche difficilement compréhensible que le coût de la facture non remisée, lorsqu'il est justifié, ne soit pas systématiquement porté au budget prévisionnel du film. Cela engendre une image biaisée de la réalité économique. S'il existe une différence notable entre le devis fourni par le prestataire et le prix qui sera effectivement payé par le producteur – on peut considérer comme acceptable un pourcentage à définir de négociation commerciale –, elle devrait être considérée comme un financement de l'œuvre.

---

**Recommandation n°6. : Mieux valoriser la contribution non rémunérée des industries techniques, notamment pour le court métrage. Imposer une plus grande transparence sur les remises et les participations accordées par ces industries, pour les identifier et en déterminer une juste valorisation, au regard des politiques commerciales en usage et de l'économie des projets.**

---

#### Des pratiques commerciales nocives

Dans ce contexte globalement tendu, certains n'hésitent pas à parler de « *guerre de malheureux* » pour décrire une situation où d'une part les prestataires concurrents « *s'entretiennent pour de petites marges* » et où d'autre part « *il n'existe ni notion de juste prix, ni producteur qui soit prêt à payer le prix.* »

Au déficit de synergies verticales, avec une incapacité des acteurs de la chaîne à définir ensemble des liens économiques équilibrés et pérennes, ont répondu des pratiques concurrentielles désastreuses au sein même des industries techniques. De l'avis général, elles ont atteint leur paroxysme avec Quinta Industries, dont la politique de prix bas (allant selon toute vraisemblance jusqu'à la vente à perte) a profondément sanctionné la filière avant d'entraîner la disparition de cette entreprise. Ces états de faits sont largement dénoncés par les professionnels : « *Cette hyperconcurrence n'a pas de logique.* » La plupart en appellent à la structuration et à la concentration pour assainir les comportements, changer les rapports de forces et solidifier les acteurs.

#### Un déséquilibre dans la relation aux fabricants de matériel

Avec le passage au numérique, le rapport aux fabricants de matériel a également changé. Les grands groupes d'électronique comme Sony ou Panasonic amènent de nouvelles logiques de R&D et de marketing qui multiplient les générations de matériel. Le marché du cinéma professionnel n'a pas une taille suffisante pour constituer un levier de pression. Il est contraint à des cycles d'apprentissage et d'investissements de plus en plus courts que ne justifie pas toujours le degré d'innovation dont ces matériels sont porteurs. Un besoin de stabilité dans la qualité est exprimé, notamment au niveau de la prise de vue.

---

Recommandation n°7. : confier à la CST, via une lettre de mission adressée par le Président du CNC, un rôle permanent de test, catégorisation et labellisation des différents matériels sur le marché selon leur niveau d'innovation et d'utilisation effective, dans le but d'aider les producteurs et les opérateurs dans leurs choix afin d'éviter aux prestataires des investissements superflus. Il pourrait à terme servir de guide à la fixation des taux d'intervention de la CIT.

---

### Publicité : intégration verticale

La production publicitaire française représente un volume de 200 M€ par an pour environ 700 films. Elle est marquée par une forte délocalisation que la FICAM évalue à au moins 60% pour le tournage. Certains annonceurs commencent à prendre spontanément des initiatives pour limiter ce phénomène, la question de l'empreinte carbone n'y étant sans doute pas étrangère. Mais ces démarches restent sporadiques. L'exemple de la Haute Autorité pour la Diffusion des Œuvres et la Protection des Droits sur Internet (HADOPI), n'ayant pas empêché le tournage de ses propres films publicitaires en Hongrie, a scandalisé les professionnels.

L'autre phénomène structurant de ce segment est son intégration verticale de l'amont (les agences) vers l'aval (la prestation technique). La chaîne de valeur historique répartit les fonctions entre agences, maisons de production et prestataires. Publicis a été la première à développer un service de postproduction intégré devenu par la suite une société séparée. WAM compte aujourd'hui 120 personnes et réalise 300 à 350 films par an soit 70 à 80% des films de Publicis, mais surtout de l'ordre de 40% du marché total en "PP1" (postproduction 1), c'est-à-dire la première vie des films. La PP2, qui recouvre toutes les déclinaisons de formats, supports, etc., reste intégralement sous-traitée. D'autres agences comme BetC ou TBWA ont suivi cet exemple et créé des départements internes plus ou moins développés. Des sociétés prestataires, comme Mikros Image, ne sont plus appelées que dans les cas où la production est particulièrement complexe, ce qui accroît leur risque et ampute leur chiffre d'affaires.

De la part des agences, l'intégration s'opère par développement interne plutôt que par croissance externe ce qui démontre la faiblesse des barrières à l'entrée techniques : matériel, logiciels et compétences disponibles, organisation et méthodes maîtrisées.

### Conclusion : des réalités contrastées

Au sein d'un même ensemble de marchés entre lesquels existent de nombreuses passerelles, les degrés de structuration économique, les rapports professionnels et les situations concurrentielles varient. Loueurs de matériel, postproducteurs et techniciens intermittents circulent d'un segment à l'autre et font face à un fort besoin d'adaptation. Des questions clés sont cependant communes aux divers sous-ensembles.

#### La question de la valeur

Le cinéma vend ses arguments artistiques, notamment ses castings, quand la qualité technique des images et du son est considérée comme une commodité. Valoriser la filière technique passe par un équilibrage des rapports économiques et donc sans doute par l'émergence de quelques acteurs solides qui contribuent à imposer une évolution

des pratiques (voir la section : “Un manque de leaders structurants”). Mais il est également nécessaire de réaliser un travail d’image et de promouvoir les atouts de la filière en diffusant sa culture technique, ses compétences et ses contributions artistiques propres.

Une grande manifestation annuelle à vocation professionnelle et grand public, soutenue par les médias audiovisuels, très connectée sur le web et à résonnance internationale permettrait de donner une vitrine à l’ensemble des industries techniques françaises. Il s’agirait d’affirmer leur leadership en Europe et de montrer en un lieu unique la multitude de leurs composantes. Créer une marque identitaire et un moment dans le calendrier renforcerait l’écosystème et sa dimension communautaire. Les organisateurs des différentes manifestations spécialisées qui existent à ce jour ont commencé à discuter sous l’égide du CNC le projet d’un Mois des métiers du cinéma qui se tiendrait en février. Il est essentiel que cette démarche aboutisse concrètement au plus vite, en associant l’ensemble des organisateurs associatifs ou privés, ainsi que les principales organisations représentatives du secteur. C’est un pas important dans la mise en commun des moyens, des intérêts et de l’impact, et qui prendra son sens à condition d’atteindre un écho européen et mondial à travers des angles de contenus originaux et un marketing ambitieux.

---

**Recommandation n°8. : créer une marque à retentissement international à l’occasion d’une grande manifestation annuelle de promotion des industries techniques, du savoir-faire de fabrication d’image en France et de sa contribution artistique au cinéma et à l’audiovisuel.**

---

#### **Un besoin de solidarité**

Le Pacte pour la Compétitivité de l’Industrie Française souligne l’insuffisante solidarité du tissu industriel. Il relève qu’ « *En économie de marché, il est normal que les entreprises ne puissent se faire des cadeaux entre elles, mais elles peuvent reconnaître des intérêts communs et collaborer. [...] Les filières, sauf exception, ne fonctionnent pas comme telles : les relations entre les grands donneurs d’ordre, leurs fournisseurs et les sous-traitants sont souvent dégradées, en tous cas, insuffisamment explicitées et organisées ; elles n’identifient pas les intérêts communs.* »

#### **Mise en commun de ressources partageables**

Des projets structurants au niveau de la filière cinéma et audiovisuelle comme de celle du jeu vidéo ont été lancés par le Pôle de Compétitivité Cap Digital à partir de 2005. Il s’agissait d’HD3D et de Play All. Ces projets pilotes ont défriché les capacités de collaboration verticale et horizontale à grande échelle entre les entreprises de ces secteurs. Ils ont mis en évidence les difficultés d’organisation, d’harmonisation des calendriers et des rythmes entre des structures de taille, métiers, stratégies et actionnariats différents … mais aussi leur forte capacité de coopération notamment au plan technique. Les enseignements de ces projets doivent être tirés et l’effort poursuivi en faveur de l’interopérabilité et de la mise en commun des infrastructures techniques pouvant être mutualisées, comme des centres de calcul ou de diffusion de données, mais aussi de l’ingénierie juridique pour la protection des droits ou le dépôt de brevets, de la présentation du secteur et de sa promotion au sein de la communauté bancaire et financière, ou de l’exploration de marchés internationaux.

### Solidarité économique

Il est également nécessaire de garantir la sécurité économique des industries techniques au sein de la filière cinéma, marquée par de longs délais de paiements et parfois des impayés. Le rapport d'audit remis en juin 2010 par Jean-Frédéric Lepers et Christian Ninaud, recommandait au CNC d'examiner le bien-fondé et la faisabilité technique de l'extension du régime d'opposabilité (« créances privilégiées ») applicable au soutien automatique producteur (cinéma) au soutien distributeur et au soutien producteur audiovisuel. Bien que cette proposition nous paraisse rester d'actualité, elle soulève des difficultés réelles : risque de fragilisation de la fluidité des mécanismes concernés au regard d'une efficacité incertaine, puisque les industries techniques ne sont qu'au quatrième rang des créanciers privilégiés.

En revanche, la 17e proposition du Pacte pour la Compétitivité de l'Industrie Française nous paraît devoir s'appliquer sans réserve et prioritairement aux industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel : « *Confirmer aux Commissaires aux comptes qu'ils doivent obligatoirement joindre à leur avis sur les comptes de l'entreprise, un rapport sur le crédit interentreprises. Prévoir des sanctions administratives (DGCCRF) en cas de manquement aux règles sur les délais de paiement.* »

---

**Recommandation n°9.** : en coordination avec la FICAM, la CST et les Pôles de Compétitivité concernés, organiser des temps d'échanges entre les acteurs du secteur et des dirigeants d'entreprises, consultants et investisseurs, autour de retours d'expérience des projets coopératifs, du partage de l'intelligence économique ou de nouvelles voies de mutualisation dans et au-delà du champ technique.

**Recommandation n°10.** : veiller à l'application sans réserves de la 17e proposition du Pacte pour la Compétitivité de l'Industrie Française aux industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel. Etudier les possibilités d'extension du régime des créances privilégiées applicable notamment aux industries techniques.

---

### Les chaînes de valeurs de demain

Les chaînes de valeurs sont appelées à se transformer sous l'influence d'acteurs très puissants comme iTunes, Google, ou Orange... Les plateformes de diffusion numérique deviennent des clients importants des laboratoires, avec des demandes en croissance (parfois plus de 100 heures de programmes par semaine qui doivent être compressées, mises aux normes et enrichies de métadonnées). Leur exigence en matière de certification des fournisseurs est très grande, elles imposent des normes et des méthodes qui tirent vers une organisation de plus en plus industrielle. Elles bouleversent également le rapport de taille (et de force) qui les confronte aux PME et ETI des industries techniques. Elles ouvrent de nouveaux marchés et des perspectives d'intégration de services qui sont des opportunités pour la filière.

Ces changements vont entraîner l'apparition de nouveaux acteurs internationaux susceptibles de rendre des services dématérialisés à l'échelle mondiale, et d'autres qui offriront des prestations de rupture. Les industries techniques françaises doivent impérativement s'y préparer et ne pas laisser passer ce prochain virage.

## Entreprises

---

### Un manque de leaders structurants

L'atomisation du marché découle de facteurs que nous avons déjà mentionnés :

- La baisse des prix du matériel,
- La faiblesse des barrières à l'entrée.

Il s'agit de maîtriser des processus plus que des technologies propriétaires complexes. L'expérience de terrain est décisive. Des relations de confiance s'établissent entre clients et techniciens, favorisant l'essaimage et la création de nouvelles entreprises.

De nouveaux entrants peuvent ainsi apparaître sur le marché avec une qualité de service immédiate et une expertise avérée. Généralement, la disparition d'une société entraîne l'émergence de plusieurs autres et accentue l'émettement.

Le soutien aux investissements proposé par la CIT favorise les acteurs de plus petite taille, lesquels ne sont pas frappés par le plafonnement européen *de minimis* unanimement dénoncé par les plus grandes entreprises. Un soutien de 20% du montant des investissements est un véritable incitatif, là où le plafond de 200 000€ sur 3 ans est d'un effet extrêmement faible.

Dans la phase actuelle du marché, la barrière *de minimis* est un handicap et tout devrait être mis en œuvre pour la remettre en question. Il est en effet primordial de favoriser l'accès à la taille critique d'une catégorie d'acteurs dans les principaux segments. Dans un moment charnière où les positions concurrentielles se jouent à l'échelle mondiale, un tissu de petites entreprises de qualité est un atout mais ne peut suffire :

- Les industries techniques doivent faire face au changement d'échelle global de leur marché avec la dématérialisation et l'internationalisation,
- Les enjeux se déportent sur l'infrastructure : des résolutions de 2K, 4K, voire 6K sur des films de long métrage génèrent des masses de données et des exigences de stockage, de réplication, de bande passante, etc., qui nécessitent des investissements lourds,
- Des rapports plus industriels et plus rigoureux doivent progressivement être établis à l'intérieur des chaînes de valeurs, notamment au profit des industries techniques,
- Le marché fait pour l'instant l'objet d'une saturation de l'offre et par conséquent d'une constriction des marges,
- Un écosystème équilibré doit préserver à la fois le foisonnement de structures innovantes, souvent de petite taille, et des acteurs plus puissants capables de « *sanctuarianiser le territoire* » face à la concurrence étrangère et d'offrir des opportunités d'adossement ou de partenariat aux PME en développement.

La plupart des entrepreneurs comme des financeurs situent à plus de 100 M€ la taille critique à atteindre dans le secteur de la postproduction à l'horizon 2015 pour jouer un rôle de leader. Eclair et Digimage sont à la moitié de cette taille. Technicolor est un cas à part puisque faisant lui-même partie d'un groupe dont la branche Creative Services, qui va de la postproduction à la distribution satellitaire, réalise plus de 600 M€ de chiffre d'affaires dans le monde.

---

**Recommandation n°11. : apporter via le FSI, la BPI et des aides sélectives, un soutien aux rapprochements capitalistiques et aux partenariats structurés et de long terme entre acteurs des industries techniques.**

---

### Un passage difficile pour l'ensemble de l'industrie

L'évolution des chiffres d'affaires entre 2006 et 2009 illustre la difficulté d'ensemble du secteur, à l'exception des segments du doublage et sous-titrage (tiré notamment par la réglementation sur l'accessibilité aux personnes déficientes visuelles ou auditives), du tournage vidéo mobile et de l'archivage / stockage / restauration. Le CA diminue principalement dans les secteurs des tournages studios, et celui des laboratoires du fait de l'érosion de l'activité photochimique.

Ce constat n'est pas très favorable au secteur, mais la carte des services est en recomposition et la tendance globale du marché de l'image est positive. Les secteurs d'avenir des industries techniques sont en phase d'émergence.

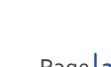
	En M€	2006	2007	2008	2009	Evolution
Postproduction image		132,50	141,00	131,20	125,30	
Postproduction son		43,70	48,50	43,70	43,00	
Doublage et sous- titrage		61,30	67,00	81,00	79,50	
Prestations technique diffusion		4,00	5,00	12,70	6,90	
Tournage studios/décors		99,70	106,70	120,00	74,00	
Tournage/ loueurs		71,00	78,60	63,00	59,50	
Tournage vidéo mobile		72,00	78,00	63,00	109,80	
Duplication		14,00	21,00	54,50	49,70	
Laboratoire photochimique et numérique		172,50	154,00	120,30	103,50	
DVD		NC	7,40	6,50	6,20	
Fabricant		100,00	72,50	32,00	33,20	
Archivage, stockage, restauration		3,60	8,40	12,40	12,20	
Autres(générique, trucage, logistique)		29,20	16,50	29,70	26,20	
<b>TOTAL</b>		<b>803,50</b>	<b>846,60</b>	<b>798,00</b>	<b>729,00</b>	

Tableau 1 : Evolution du CA des industries techniques par segment (Source FICAM)

## Accès au financement

Les financements dont les industries techniques ont besoin aujourd’hui doivent accélérer la sortie de crise et surtout la conquête des nouvelles opportunités du marché. La puissance publique a un rôle à jouer ; elle doit le faire en synergie avec les acteurs économiques et avec leurs stratégies.

### Remobiliser les banques, monter en compétence stratégique et financière

Seules 12 entreprises des industries techniques ont fait appel à l’IFCIC<sup>14</sup> en 2009, 16 en 2010 et 9 en 2011. Celui-ci est beaucoup plus sollicité et implanté auprès des producteurs ou des salles que des industries techniques. Pourtant, sa mission de garantie correspond exactement au besoin exprimé par les entreprises : « *La garantie d'emprunt serait un service essentiel pour avoir de vraies banques partenaires.* » Les industries techniques ont besoin de retrouver la confiance du secteur bancaire, de mobiliser du financement d’équipement ou de trouver des accompagnements qui permettent de financer leur cycle d’exploitation selon les besoins et pas sous d’arbitraires plafonds souvent inférieurs à un mois d’encaissements.

Concernant le haut de bilan, les ratios eux-mêmes ne sont pas incompatibles avec des approches de capital-développement, sous réserve de stratégies claires et dans un contexte de relance. Mais les valorisations actuelles des entreprises mettent les actionnaires en position défavorable, ce qui renforce d’autant plus le besoin d’ingénierie financière.

Quant au tissu managérial, il a été marqué jusqu’ici par une approche patrimoniale et une faible propension à se regrouper, même en situation de nécessité. Il semble qu’une prise de conscience soit en cours et que les raisonnements évoluent, mais le secteur, ses perspectives et les salaires qu’il pratique demeurent insuffisamment attractifs pour des managers à forte expérience capables de propager d’autres cultures et méthodes.

L’intelligence économique et financière reste donc un facteur-clé de succès à court terme, car cette industrie est sous-estimée et conserve beaucoup de potentiel. L’information doit naître de la filière puis se diffuser à l’intérieur et autour d’elle. Les industries techniques ont besoin de se faire mieux connaître, de rassurer les investisseurs et d’attirer des compétences. Elles doivent aussi apprendre à mobiliser les ressources disponibles et qui semblent sous-employées, voire dans certains cas ignorées.

---

**Recommandation n°12. : mettre en place un groupe de professionnels à vocation financière sous l’égide de l’IFCIC avec l’appui du CNC, pour approfondir les stratégies financières, organiser des rencontres entre dirigeants et organismes bancaires, fournir les données d’entrée nécessaires aux interventions de la BPI et du FSI, et servir de point d’information, de conseil et d’orientation pour leurs pairs.**

---

<sup>14</sup> Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles

### Soutenir la R&D et l'investissement

La question est vaste car peu d'entreprises françaises possèdent une R&D vraiment avancée. Autodesk concentre la plupart des logiciels du marché. Après le rachat de Softimage et Maya, venus rejoindre 3DS Max, la concurrence s'est considérablement réduite. Les professionnels français notent aussi de manière récurrente qu'on « *manque d'un MIT, d'un UCLA voire d'un Fraunhofer-Gesellschaft. La recherche publique liée à l'image et au numérique est peu structurée.* »

En direction des entreprises, le CNC s'appuie principalement sur deux dispositifs : le soutien financier aux industries techniques (communément appelé « CIT ») et le RIAM. A l'analyse de leur fonctionnement, des projets aidés et des avis professionnels, il semble que ces guichets, plébiscités par le secteur, pourraient cependant tirer bénéfice de certaines évolutions.

L'objectif est double :

- Sur le fond : l'efficacité économique,
- Sur la forme : la praticité de la démarche.

Il en existe également un troisième qui ne doit pas être négligé : capter et diffuser de l'information à travers les projets, la composition et les débats des commissions, et via diverses formes de restitution.

#### La CIT

De par son objet (aide à l'investissement et à l'intégration de procédés), les contraintes européennes (notamment le plafond *de minimis* déjà cité), son budget (5,55 M€ en 2012, augmenté à 7,5 M€ en cours d'année face à la croissance exceptionnelle des demandes), et son organisation (3 à 4 réunions annuelles), la CIT est un outil essentiel et l'un des rares qui bénéficie de manière spécifique au secteur. A ce double titre, il est extrêmement valorisé par les professionnels.

Sans que cela soit clairement mesurable, son action participe sans doute indirectement à favoriser deux phénomènes observés sur le marché : la dispersion des acteurs et le renouvellement fréquent des matériels. En outre, il s'agit d'un dispositif « horizontal », à la fois tourné vers les industries techniques et animé exclusivement par leurs représentants.

**Un premier axe de progrès consiste à ouvrir la composition de la Commission des Industries Techniques à des compétences extérieures**, notamment issues de la chaîne de valeur en amont et en aval, mais aussi du monde de la technologie et des médias au sens large.

Les raisons sont multiples :

- Les industries techniques produisent leurs propres technologies, par exemple de création d'images et d'effets spéciaux, mais sont surtout intégratrices de procédés (c'est d'ailleurs un des objets de la CIT). Les domaines auxquelles les IT vont emprunter dans les prochaines années sont ceux des réseaux, avec des demandes massives de stockage, de réPLICATION et de sauvegarde, de transfert à très haut débit, de calcul distribué, de sécurité... C'est également tout un pan des compétences développées par le monde Internet avec la gestion de métadonnées (web sémantique), l'interactivité (nouveaux formats des œuvres de documentaire, d'information mais

aussi de fiction, usage généralisé du second écran, outils collaboratifs à distance, plateformes de diffusion à la demande, etc.). C'est le monde du jeu vidéo qui partage de plus en plus de techniques avec le cinéma, de la motion capture aux effets visuels numériques... Elargir le spectre technique de la commission, c'est suivre le mouvement d'hybridation qu'on observe partout et qui marquera la prochaine décennie, raisonner en système et non plus en silo, importer des savoirs, des visions et des expériences plus larges. Cela paraît aujourd'hui indispensable par principe.

- Des savoir-faire managériaux en provenance d'autres filières industrielles peuvent bénéficier à l'ensemble des porteurs de projets, notamment dans les retours d'information sur leurs dossiers. Cela inclut la sphère financière, qui doit elle-même y trouver l'occasion de s'acculturer au domaine (il y a toujours eu un représentant de fonds de capital risque au Bureau Exécutif du RIAM, avec un retour d'expérience positif).
- Nous avons été frappés par le manque de partage et de culture commune, notamment technique, entre les producteurs et les industries techniques. Les commissions professionnelles devraient aussi être des lieux d'échange, dans un contexte spécifique, entre acteurs des chaînes de valeurs.

### **Un deuxième axe de progrès consiste à privilégier l'investissement lorsqu'il est stratégiquement décisif et tourné vers l'innovation.**

La CIT est une aide sélective, ses critères d'appréciation actuels sont :

- La cohérence et la qualité technique du projet d'investissement,
- Son caractère innovant et pérenne,
- La complémentarité par rapport à l'existant,
- La capacité technique, économique, financière et commerciale de l'entreprise de mener à bien le projet,
- Le réalisme du plan d'affaires,
- Le degré de saturation du marché visé,
- La part du projet destinée à bénéficier directement à la création ou la diffusion d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles dites de « stock ».

Dans l'esprit, cette grille d'analyse est précise et pertinente. Dans la pratique, il est légitime, dans un marché saturé, d'évaluer l'impact de l'investissement aidé sur la productivité, les prix de revient, la qualité, la différenciation ou les services innovants qui ne pourraient pas être obtenus par d'autres moyens (location, mutualisation, partenariats d'échanges de services). La notion de « degré de saturation » doit être pleinement entendue, et celle de « caractère innovant » pleinement exploitée.

La CIT a vocation à être un accélérateur et un accompagnateur de la diversité, de la créativité des approches techniques et plus largement du talent, pas un simple démultiplificateur de l'offre sous un prétexte d'équité. La responsabilité des porteurs de projets est aussi de l'utiliser dans le sens de la R&D, de l'innovation et des modes d'intégration originaux qu'elle doit privilégier.

En ce sens, il est essentiel que le CNC puisse, via la CIT, soutenir toutes les formes d'innovation associées à des projets d'investissement, depuis la recherche industrielle jusqu'à l'innovation de procédé et d'organisation dans les services.

Les investissements qui contribuent à une démarche éco-responsable par des économies d'énergie ou une meilleure protection de l'environnement, pourraient utilement bénéficier d'un soutien accru, dans le respect des régimes communautaires existants.

**Un troisième axe de progrès, qui concerne les grandes entreprises au sens européen, consiste à rendre le soutien plus structurel et simple à mobiliser.** Nous suggérons que la CIT ou le CNC organisent une consultation annuelle de ces entreprises pour évaluer l'emploi des aides reçues précédemment et valider conjointement un projet de stratégie, d'orientation technique et de financement pour l'année. Sous réserve de l'approbation de ce projet, et notamment de son contenu innovant, les grandes entreprises pourraient mobiliser l'aide CIT en une seule fois. Cette suggestion va dans le sens de la praticité et de l'échange d'information qui nous paraît fondamental entre le CNC et le secteur des IT.

**Un quatrième axe de progrès, qui vaut aussi pour le RIAM, est d'organiser des moments de mise en commun des résultats.** Le RIAM et d'autres réseaux ont longtemps organisé des journées annuelles au cours desquelles les porteurs de projets présentaient leurs travaux et nouaient des contacts d'échange. De telles rencontres réclament une logistique et des investissements mais ne sont en rien anecdotiques pour le progrès d'ensemble d'un secteur. Dans le cadre d'une manifestation des industries techniques (Recommandation n°8), les projets les plus innovants ayant bénéficié de financements devraient pouvoir être promus et partagés.

**Un cinquième axe de progrès est une instruction harmonisée et accélérée par un site de dépôt en ligne permettant l'échange continu avec les porteurs de projets.** Une méthode de travail en phase avec les modes de fonctionnement d'aujourd'hui doit être proposée rapidement aux porteurs de projets ainsi qu'aux experts, rapporteurs, et personnes qualifiées membres des commissions. Un tel portail permettrait d'historiser les échanges et de fluidifier la prise d'information dans les deux sens. Les porteurs de projets auraient une meilleure visibilité sur la qualité demandée et sur les forces et faiblesses de leurs dossiers. Les cas de reports pour instruction ou demandes d'informations complémentaires seraient réduits. Des partenaires comme l'IFCIC pourraient être mobilisés directement et avec efficacité. Cette démarche va dans le sens d'une plus grande réactivité au service de projets qui en ont souvent besoin.

Enfin, ces principes d'ouverture, d'accélération et de flexibilité conduisent à une réflexion complémentaire : la suppression de la liste fermée d'entreprises éligibles aurait un effet positif sur l'émergence de nouveaux acteurs. Le transmédia ou le jeu vidéo sont porteurs de promesses de création, de technologies et de débouchés qui intéressent le cinéma et l'audiovisuel au sens large. La filière doit se comprendre désormais sans exclusive mais en termes de système ouvert.

**Nous recommandons que la CIT s'adresse à l'avenir de manière large aux « industries du cinéma et de l'image animée ».**

## Le RIAM

Le RIAM est un dispositif transversal dont les industries techniques bénéficient au même titre que d'autres secteurs de l'audiovisuel et du multimédia. Il est reconnu comme un guichet indispensable au déclenchement de l'innovation.

Les quatrième et cinquième axes ci-dessus le concernent au même titre que la CIT. Deux autres lui sont spécifiques :

**Ouvrir l'accès au RIAM aux grands comptes** en valorisant les collaborations avec des PME et ETI dans les domaines de compétences qu'il couvre. Par exemple, la R&D concernant les Centres de Diffusion de Données et les nuages spécialisés intéresse au premier chef les industries techniques.

**Demander une restitution devant le Bureau Exécutif de la part des projets aidés au-delà d'un certain seuil** (par exemple 300 K€). Cette démarche permettrait de nourrir une réflexion globale quant au processus de financement en tenant compte des retours d'expériences des professionnels. La notion de « projet » comme support de la R&D, par exemple, est vécue comme une contrainte du fait de l'opportunisme qu'elle génère de la part d'acteurs qui s'intègrent dans les consortiums sans motivation réelle, et parce que les entreprises n'ont pas toujours un projet bien isolé quand elles ont besoin d'investir. Une réflexion pourrait être entamée quant à des manières pragmatiques et contrôlées de soutenir des processus continus de R&D en parallèle à des projets identifiés.

---

Recommandation n°13. : mieux soutenir la R&D via la CIT et le RIAM à travers plusieurs axes de progrès :

- Ouvrir la composition de la CIT à des compétences extérieures
  - Privilégier l'investissement CIT lorsqu'il est stratégiquement décisif et tourné vers l'innovation
  - Etendre le soutien CIT à l'innovation de procédés et d'organisation dans les services, et aux investissements éco-responsables
  - Rendre le soutien aux grandes entreprises plus «structurel» et simple à mobiliser
  - Organiser des moments de mise en commun des résultats
  - Ouvrir la CIT aux «industries du cinéma et de l'image animée»
  - Ouvrir l'accès du RIAM aux grands comptes
  - Demander une restitution devant le Bureau Exécutif du RIAM de tous les projets aidés au-delà d'un certain seuil.
-

## Ressources humaines

---

La qualité des talents artistiques et techniques est une force sans cesse mise en avant. Les « *artistes techniciens* » qui exercent en France doivent leur compétence à la quantité d'expérience accumulée au long de l'histoire du cinéma, et à cette sorte de compagnonnage qui fait des tournages des lieux de transmission du savoir-faire et de la mémoire. Ils le doivent aussi à « *deux écoles extraordinaires* », « *un atout majeur sans lequel on n'existerait certainement plus.* »

### Artistes-techniciens : des écoles aux plateaux

Au-delà de figures de proue comme la Femis, l'Ecole Louis-Lumière, Gobelins Ecole de l'Image ou l'Ecole Georges Méliès, la **qualité globale de l'enseignement des techniques du cinéma, de l'audiovisuel et de l'animation en France doit être soulignée et préservée**, même si bon nombre de formations opportunistes profitent du pouvoir d'attraction du secteur et déversent chaque année sur le marché un surcroît non nécessaire de jeunes insuffisamment qualifiés. La motivation assure un fort potentiel de renouvellement du vivier de talents. De plus en plus d'étudiants sont intéressés par les formations malgré des salaires de sortie plutôt en baisse.

La transversalité est une valeur clé. Que les metteurs en scène acquièrent une connaissance technique et pas seulement artistique est une priorité des formations et une attente des professionnels.

Il subsiste cependant des lacunes en regard des besoins professionnels : « *On manque beaucoup de machinos et pour ça on n'a pas de formation. On devrait avoir des formations de type CAP en machinerie ou en électricité, mais on n'a pas la masse critique de tournages.* » La filière réclame aussi des cadres intermédiaires, chefs de projets, managers d'objectifs : « *Il manque des gens capables de considérer l'équilibre entre l'économique et l'artistique.* » Les écoles devront être à même de s'adapter à ce type de demande et des partenariats d'excellence pourraient se développer avec des formations en management, comme ils le sont avec des universités lorsqu'il s'agit de recruter des ingénieurs pour une filière d'ingénierie et de R&D image et son.

De nouveaux métiers apparaissent également, comme celui de *Technical Director*, à la croisée des chemins entre chargé de production, artiste et développeurs : « *On en manque cruellement et peu de formations le proposent même si l'Ecole Georges Méliès s'en rapproche. Les recrutements se font à la Filmakademie Baden-Württemberg.* » D'autres métiers se fragmentent : « *Il y a 20 ans on aurait jamais imaginé le métier de monteur son, mais il est nécessaire aujourd'hui parce qu'on gère 90 pistes.* »

En tout état de cause, **L'imbrication des formations avec le milieu professionnel est totale**. La Femis ne possède aucun enseignant permanent mais 400 intervenants. Les directeurs de départements sont eux-mêmes des professionnels et donnent 2 ou 3 jours par semaine. L'Ecole Louis Lumière applique presque le même principe : elle compte 25 permanents pour 100 intervenants. Quant à Gobelins pour l'animation, sa pédagogie par projets réclame non seulement des enseignants professionnels mais aussi un réseau d'entreprises partenaires. « *De moins en moins de films se tournent en France, notent les formateurs, or les compétences s'acquièrent par contact, par osmose. Il faut préserver l'écosystème qui produit la possibilité de cette osmose.* »

La formation permanente est également un enjeu clé. Beaucoup de professionnels tiennent des sonnettes d'alarme :

- « *On a une très forte ingénierie sur la formation initiale, il faut en revanche mettre l'accent sur la formation continue. Les personnels techniques un peu anciens sont ou vont être anéantis par ce qui arrive. L'Angleterre est beaucoup plus proactive.* »
- « *On ne peut pas vouloir attirer des tournages simplement sur la création de l'outil. Les techniciens ont besoin de formation, qui vont des compétences les plus pointues à d'autres aussi élémentaires que parler anglais.* »

### Le numérique en conflit avec l'art ?

Les industries techniques entretiennent avec la technologie une relation qui dépend de leur position dans la chaîne.

Du côté de la postproduction, des effets visuels numériques et de l'animation, le mariage est consommé depuis longtemps, les artistes-techniciens sont des artistes-informaticiens ou à tout le moins des artistes-technophiles.

Les laboratoires ont fait leur mue ces dernières années et font de plus en plus coexister les deux cultures, celle de l'œil et celle du clavier. Ils intègrent la technologie comme une donnée d'entrée essentielle dans leurs décisions de recrutements, de formation, d'investissements et de services.

Mais au plus près des tournages et de l'œuvre cinématographique dans son principe, les phénomènes technologiques récents attachés au numérique continuent de susciter la méfiance et même parfois une forme de deuil :

- « *Quand dépasse-t-on les capacités du regard humain ? Il semble que l'équivalent du 35mm soit la résolution 4K, alors à quoi bon passer à 8K ? Les objectifs Angénieux dépassent en résolution ce qu'on peut acquérir que ce soit en numérique ou en photochimique.* »
- « *Y a-t-il besoin d'un High Frame Rate ? Le passage de 24 à 48 images secondes ne fait que supprimer certains artefacts. Il faut veiller à ne pas mettre trop d'échantillons mais ne pas non plus rejeter l'idée.* »
- « *Tout le monde s'extasie sur la projection numérique. Personne n'a analysé le vieillissement des moyens de projection et leur évolution. Les projectionnistes sont des geeks non formés à l'image et la projection.* »
- « *Les écrans métalliques ne permettent pas de faire une lumière étale mais la focalisent au centre. C'est nécessaire pour la 3D mais c'est une catastrophe pour la 2D.* »
- « *Qu'est-ce qu'une salle de cinéma ? A quoi ça sert ? Comment entraîne-t-on des spectateurs dans l'imaginaire d'un réalisateur ? Ecrivons ! Ne nous laissons pas entraîner dans la course à l'armement par les "technars".* »

Tout un pan des industries techniques défend une vision du cinéma comme expérience qui doit demeurer intègre, s'adapter aux changements de moyens mais résister aux changements de nature qui pourraient lui être imposés par la technologie. L'importance du rôle joué en France par la CST dans ce contexte est souvent soulignée : « *Dans un secteur comme le nôtre, la régulation est essentielle. On n'a survécu et on ne survivra que grâce à elle.* » A l'horizon des 10 prochaines années, la culture professionnelle pourrait cependant changer en profondeur, comme le notent ceux qui sont au contact

des nouvelles générations d'étudiants, « *Le cinéma n'est pas la culture des jeunes. Il y a 20 ans ils allaient à la cinémathèque et c'était vraiment leur culture. Aujourd'hui elle est ailleurs, dans le jeu, le web, le multimédia, l'interactif et le fragmenté.* »

## Conservation et sécurisation des données

---

La disparition du support pellicule concerne désormais toutes les étapes depuis le tournage jusqu'à la projection. Dans le même temps, la filière se découvre mal préparée à faire face aux enjeux de sécurisation des éléments des films de la prise de vue au DCP, ainsi qu'à leur conservation dans la durée.

Plusieurs facteurs expliquent cet état de risque :

- L'usage progressivement établi d'un stockage gratuit par les laboratoires photochimiques : sa gratuité même en faisait un service subsidiaire, donc de qualité assez faible, mais la relative stabilité du support et celle des laboratoires eux-mêmes ont installé cette pratique et l'ont faite passer pour suffisante. Les services de stockage payant n'ont pas imposé de réel changement d'usage.
- Les volumes engendrés : de l'ordre de 7To de données pour un long-métrage en 2K, sans compter les rushes et les éléments intermédiaires. Ces volumes ne peuvent que croître avec la résolution (4K et plus), le High Frame Rate et le nombre de films produits (environ 270 en France en 2011). Sur la base d'une double sauvegarde, ce sont 4,2Po annuels qu'il faut stocker dans la durée. Comme pour les CDN, nous n'en sommes qu'au début du phénomène d'accroissement des volumes de données.
- La complexité technique du problème : les formats physiques et de fichiers se sont multipliés au fil du temps, aucun ne s'est imposé durablement. À la fragilité des supports s'ajoute l'obsolescence des systèmes de lecture, leur connectique, leur capacité à s'interfacer avec les systèmes en usage à un instant donné. Il faut dupliquer et migrer régulièrement, maintenir différents formats en parallèle tout en assurant l'intégrité qualitative des données. C'est une équation qui reste à ce jour sans solution réellement satisfaisante et pratique, et le retour sur pellicule s'avère encore la meilleure solution disponible pour éviter des pertes irrémédiables du patrimoine contemporain.
- La diversité des usages : un stockage à long terme à des fins de conservation ne présente pas les mêmes exigences qu'un stockage en cours de production avec accès parallèle et permanent aux éléments de la part de multiples collaborateurs, ou qu'un stockage aux fins de duplication, voire de diffusion en streaming. Les formats, les taux de compression, les temps d'accès, les exigences de connexion au réseau sont très différentes selon les cas.

Dans un tel contexte, il n'est pas surprenant que beaucoup improvisent, comme certains producteurs adeptes du stockage sur disque dur dans leur bureau en ont témoigné aux Etats Généraux de la FICAM en 2012.

De son côté, la filière technique s'organise et apporte des réponses encore dispersées. Les laboratoires et les studios de postproduction recourent à des techniques de stockage compatibles avec leurs processus de travail mais loin d'être compatibles entre elles. La conservation finale est assurée généralement sur bande magnétique de type

LTO, peu interopérable en pratique, mais le cycle de production repose sur un stockage disque le plus souvent hébergé dans les murs du prestataire. En cas de défaillance d'une entreprise, le stockage interne peut-être mis en péril faute de maintenance des machines, voire dispersé. L'interopérabilité des systèmes de gestion des ressources numériques et de leurs métadonnées descriptives devient elle aussi très critique.

D'autres acteurs se positionnent avec différents niveaux de service, de performance et de prix. Ils sont issus des télécommunications et de la livraison dématérialisée point à point comme Globecast ou Smartjog, du stockage physique généraliste (Locarchives) ou spécialisé (Capital Vision), ou encore du nuage Internet au sens large (Amazon). Mais les besoins du secteur demeurent très spécifiques.

Un stockage sécurisé élastique, administrable à distance, enrichi de métadonnées et connecté à des services de diffusion, traçage, facturation, etc., va probablement devenir standard. Il pourra être intégré au niveau de chaque prestataire ou proposé comme un service par des acteurs spécialisés. Les laboratoires sont notamment bien placés pour fournir cette prestation. Le poids des infrastructures et le niveau de qualité exigé plaide a priori dans un premier temps pour la spécialisation. Le service étant dématérialisé, donc par essence international, il fera l'objet d'une forte concurrence. Le modèle économique devrait glisser de la prestation à l'abonnement, avec des formules de réservation de longue durée garanties par des prestataires financiers ou des assureurs.

Pour parvenir à ce palier, un changement radical de l'état d'esprit et une forte montée en compétence et en investissements sont nécessaires. Le CNC doit les soutenir par une action à court et moyen terme.

Il est essentiel que la sécurisation des données en cours de production, ainsi que la conservation long terme via un retour sur film, soient perçues par l'ensemble du secteur comme des prestations indispensables à la production d'une œuvre. Elles devraient figurer de manière parfaitement identifiée dans les devis requis pour les dossiers d'agrément, et se traduire par l'attribution de points via la partie du barème de l'agrément consacrée aux industries techniques. Celle-ci doit de toute façon évoluer pour tenir compte de l'évolution des métiers. Cette piste de réflexion, essentielle sur le fond, doit toutefois être examinée avec prudence car elle n'est pas compatible à ce jour avec le principe d'attribution des points de l'agrément, qui ne porte que sur la localisation des dépenses, les points étant supposés acquis en l'absence de la prestation concernée.

---

Recommandation n°14. : faire de la sécurisation des données en cours de production et de la conservation long terme des œuvres un enjeu prioritaire à court et moyen terme :

- Garantir la préservation des œuvres à l'issue du processus de production en imposant le retour sur pellicule à des fins de conservation
  - Modifier le devis CNC requis pour l'obtention de l'agrément pour inclure les postes de sécurisation des données de tournage d'une part et de conservation long terme d'autre part (sur support photochimique) comme une composante à part entière du budget de production
  - Poursuivre les travaux engagés en concertation avec la CST et la FICAM autour des normes et de l'accompagnement pédagogique nécessaires à l'uniformisation et à l'efficacité des façons de faire
  - Soutenir, notamment au sein du RIAM, la recherche et l'investissement dans des solutions de stockage numérique pratiques, fiables et durables (à la fois au sens de la longévité et de l'empreinte écologique). Avec une attention particulière à la pertinence des modèles économiques correspondants, qui doivent s'inscrire dans la durée en impliquant tous les acteurs concernés.
- 

### Conclusion : pour une industrie florissante à 10 ans

---

La période actuelle est charnière et les positions se jouent en ce moment.

A titre d'exemple, le marché mondial du jeu vidéo s'est structuré et a sédimenté il y a 15 ans, la France n'a pas su se tailler une place parmi les leaders en dépit d'une créativité, de technologies et de filières de formation parmi les meilleures du monde. Aujourd'hui les générations de consoles se succèdent, les jeux massivement multi-joueurs en ligne, le social gaming, les jeux sur tablettes ont vu le jour, mais les positions restent globalement stables au bénéfice de territoires comme les Etats-Unis, le Japon, la Corée et bien sûr le Canada. La reconquête est difficile.

Le marché mondial du cinéma s'est structuré une première fois il y a 60 ans. La France en est devenue une place-forte. Mais il connaît actuellement une redistribution des cartes à l'occasion d'une mutation technologique sans précédent qui rend possible l'éclatement total des processus de production. Il n'est pas acquis que la position historique française se maintienne par le seul jeu de forces historiques elles aussi : la créativité, le talent, la culture, le patrimoine, l'expérience, la formation... Elles ont besoin d'être soutenues par l'économie. Dans le jeu vidéo, ce sont les tailles de marchés, la présence des manufacturiers d'électronique (consoles, ordinateurs), une part de culture et de ressources humaines, et les aides d'états qui ont distribué le marché. Dans le cinéma, il en ira autrement puisqu'il existe un héritage, une base installée, mais il serait dangereux d'en surestimer le pouvoir. La France doit défendre sa compétitivité et la filière s'organiser pour faire face.

Pour qu'une industrie florissante existe dans 10 ans, plusieurs facteurs semblent nécessaires.

### **Un écosystème intégral et vivant**

Le cinéma français est un des grands cinémas mondiaux, tout est réuni sur le territoire pour constituer un écosystème à part entière. Il n'y a pas de raison pour qu'il abandonne ses positions dans l'intégralité du spectre au profit de stratégies de niches ou d'un positionnement segmentaire. De l'avis général des professionnels, le système en sortirait affaibli. Il est nécessaire de défendre et de promouvoir une chaîne complète : la formation, la création, les tournages, la postproduction et la distribution se conditionnent et se renforcent mutuellement. C'est à partir d'une filière forte que les nouveaux marchés pourront être conquis.

### **Intégration horizontale : excellence à l'échelle européenne**

Dans un marché atomisé, les acteurs s'essoufflent. Les segments mûrs (tournage, laboratoires), pourraient voir 2 à 3 acteurs se partager 75 à 80% du marché autour de structures plus petites spécialisées sur des positionnements qualitatifs. Il en résulterait des entreprises capables d'entreprendre des consolidations internationales à une échelle européenne.

Encourager les rapprochements nécessaires au cours des 3 prochaines années constituerait un objectif industriel efficace et réaliste.

### **Intégration verticale : des pôles multimétiers**

*« Les industries techniques se définissent pour l'essentiel comme prestataires de service et admettent l'idée implicite que ça ne changera jamais. Or les producteurs sont devenus des studios et les studios découvrent que pour changer d'échelle de rentabilité et de modèle de croissance il leur faut devenir producteur. »*

L'industrie française est peu intégrée verticalement. Bâtir des synergies et répartir les risques, attirer des financements et changer progressivement l'échelle des budgets de production sont les principaux enjeux de la constitution de pôles métiers intégrés. Cela semble une voie d'avenir susceptible de donner naissance également à des entrepreneurs aux compétences élargies d'industriels et de producteurs.

## Projections, scénarios d'évolution

---

Dans une perspective à 10 ans, la montée en valeur des industries techniques paraît probable.

La **montée en valeur économique** s'appuiera sur l'intégration de services depuis la préparation des tournages jusqu'à la distribution, la sécurisation et la conservation des œuvres, voire la collecte de certains flux financiers.

La **montée en valeur artistique** découlera du poids croissant du traitement visuel et sonore dans la qualité perçue des œuvres (notamment lors de leur diffusion en salles), de la création de centres de compétences technico-artistiques qui rapprocheront les auteurs, metteurs et scène et techniciens, et de l'émergence de prochaines générations d'auteurs inspirés autant par le patrimoine du cinéma que par celui du jeu vidéo et des arts numériques. L'intensité de fabrication continuera de s'accroître avec des outils haut de gamme nécessitant une maîtrise technique et une collaboration artistique, et d'autres hyper accessibles (en prix comme en ergonomie) qui détermineront un niveau plancher de plus en plus élevé.

Cette section propose quelques hypothèses pour le paysage à 10 ans avec ce que cela suppose de risque et de visions originales. Elles développent les principales projections recueillies au cours de cette étude. Elles sont présentées comme de brefs tableaux au style affirmatif mais ne sont évidemment que des chemins *possibles*, en tout cas des éventualités qu'il est intéressant de considérer et d'anticiper.

### Hypothèses

---

#### Les salles continuent de catalyser « l'expérience »

Les équipements numériques permettent le partage des écrans entre le cinéma et d'autres formes de spectacles, mais au cours de la prochaine décennie ce sont toujours et avant tout l'expérience et le vécu du film qui guident la stratégie de design et d'équipement des salles. Le spectateur est accompagné dans son parcours depuis la réservation ou l'achat de son billet, totalement dématérialisé, jusqu'à la sortie et à l'après-film. Les services se multiplient, de la place attribuée à la programmation participative de certaines salles ou séances.

Les salles de centre-ville, contraintes par des volumes architecturaux anciens, sont progressivement restructurées. L'effet « cocon », l'immersion et la qualité de projection (très haute résolution, projecteurs ultra-lumineux, fréquences d'images jusqu'à 120 ips), demeurent les principaux différenciateurs face à la multiplication des écrans individuels qu'ils soient fixes ou mobiles.

La difficulté et le pari pour les salles consistent à investir dans des matériels expérimentaux dont la pérennité n'est pas toujours assurée. La difficulté pour les cinéastes consiste à maîtriser artistiquement une escalade technologique qui recherche toujours plus de réalisme et de niveau de détail et transforme fondamentalement l'expérience et la distance sensorielle du spectateur au film. La difficulté pour les industries techniques

consiste à faire face aux volumes de données et à fabriquer des images esthétiques et crédibles alors que tout se voit jusqu'au moindre détail de maquillage ou d'arrière-plan.

### L'économie du contenu se déplace vers le numérique

Le nombre d'internautes (2,27 milliards en 2012) double une nouvelle fois en 5 ans. D'immenses réservoirs de public se révèlent notamment en Asie. La consommation d'images en ligne et en mobilité ne cesse de croître. La télévision connectée explose. La très haute définition s'invite dans les foyers.

La télévision devient un point de convergence entre le jeu et la fiction. La notion même de télévision se transforme de manière radicale : il reste des écrans connectés à des sources et traversés par l'interactivité.

Les nouveaux acteurs majeurs s'appellent Google, Apple, Netflix ou Orange. Tous couvrent plusieurs segments de la chaîne : les réseaux, les centres de diffusion de données, les dispositifs grand-public (téléviseurs, périphériques de diffusion ou d'accès Internet), les logiciels, les portefeuilles de droit, la création ou la fabrication. Ils offrent aux industries techniques des possibilités d'adossement lorsqu'elles sont porteuses de valeur ajoutée et de forte différenciation via leur surface de production, leurs infrastructures de diffusion ou de stockage, leurs technologies de maîtrise des volumes et de la complexité, leurs talents internes et leurs savoir-faire artistico-techniques.

### Le contrôle des réseaux et du nuage est le carburant du système

La télévision connectée engendre des besoins colossaux de bande passante et de qualité de service. En quelques années, l'échelle devient 10 fois supérieure au trafic vidéo de 2012 sur Internet. Une offre de CDN dédiés à la vidéo avec une performance garantie devient dimensionnante. Les services managés prennent l'avantage et réclament une intégration technique et commerciale directe avec les FAI, à la différence des modèles de CDN classiques bâtis à la périphérie du réseau. Ce marché est partout stratégique. De leur côté, les salles se dotent progressivement d'un accès entièrement dématérialisé (en réseau) aux copies de films.

Les services de postproduction, numérisation, encodage, transcodage et gestion des DRM, migrent à leur tour dans le nuage. Une demande de service spécialisé pour les médias émerge et l'offre se structure rapidement. Elle se distingue par sa sécurité, ses très hauts débits, la traçabilité des contenus, la génération et l'exploitation de métadonnées et d'autres services adaptés comme la gestion des droits.

Les industries techniques prennent pied dans les services de communication des œuvres vers tous leurs points de diffusion, quels que soient les formats et tout au long de leur histoire. Peu d'acteurs atteignent la taille critique pour construire et amortir de telles infrastructures en économie captive. Seule une mutualisation donne aux acteurs français les moyens de leur développement à des conditions de prix, d'indépendance, de qualité de service et de pérennité suffisantes.

## L'interopérabilité conditionne le passage à l'échelle des industries françaises

Les industries françaises compensent leur déficit de taille par l'interopérabilité. Elles mutualisent le coût et le bénéfice de l'innovation logicielle en parallèle à ceux des infrastructures techniques.

Un basculement s'opère dans le sens du logiciel libre. Le changement de paradigme est radical mais les entreprises font le constat que l'innovation technologique est devenue moins protectrice. Ce sont la vitesse d'accès au marché, la qualité et la valeur du service qui font la différence. Or il devient de plus en plus difficile de s'assurer cette vitesse en travaillant seul. Les investissements et l'attention ont besoin de se focaliser sur les hommes, la formation, l'entretien des talents, le travail d'équipe. La notion de talent s'attache de plus en plus à des équipes et à des marques. En parallèle, les contributions logicielles à la communauté des développeurs se multiplient et génèrent en France un foyer d'innovation réputé et suivi. Une suite d'outils se développe et renforce l'indépendance technique des acteurs qui misent sur elle, qui l'entretiennent et qui l'intègrent dans leurs méthodes.

A l'instar du monde Internet, l'innovation ouverte devient un puissant accélérateur et concentre la valeur ajoutée sur l'imaginaire et le succès des œuvres.

## Les entreprises sont des compétences reliées par de la fibre

Les industries techniques, notamment en Ile-de-France, achèvent de s'interconnecter par réseaux de fibre optique à très haut débit. Les modes de travail et de pensée se transforment, les collaborations sont facilitées et se multiplient. Les outils partagés trouvent une place de plus en plus grande.

Dans le même temps, la frontière entre les amateurs et les professionnels est remise en cause. De plus en plus de films réalisés avec peu de moyens trouvent leur place sur les écrans des salles en même temps qu'Internet joue à plein son rôle de « *grande machine à diffuser des pratiques amateurs* ». L'apprentissage des techniques se diffuse en étoile et par capillarité, et plus seulement à travers les écoles et par compagnonnage. Les industries techniques agrègent les compétences individuelles sur le réseau et apprennent à développer des méthodes collaboratives à distance. Elles s'appuient sur de nouvelles compétences de chefs de projets artistico-techniques capables de réunir des équipes éclatées autour de visions communes et de garantir un haut niveau de qualité et de cohérence artistique.

## La gestion de production est au cœur de la rentabilité

Les technologies de gestion de production sont un défi de la décennie et une course permanente à l'efficacité. Elles permettent de conserver un niveau de compétitivité face à la concurrence des pays émergents. Elles font l'objet d'importants efforts de design et évoluent en même temps que les méthodes. Elles intègrent des trames méthodologiques, la mémoire des productions précédentes, des outils collaboratifs et sociaux, la gestion des données numériques, les plannings, les tâches, les budgets, un retour d'expérience permanent.

De son écriture à sa postproduction, un film est un espace dans le nuage auquel les collaborateurs accèdent et contribuent au moment voulu. Les tournages sont captés en

temps réel. La vidéo est le média qui accompagne chaque étape de la production et de la mémoire du film.

#### **Le rapprochement avec le jeu vidéo est consommé**

Certains jeux vidéos deviennent un spectacle temps réel et postulent à ce titre à une place sur les écrans des salles de cinéma. Les cinéastes qui sont devenus des joueurs comprennent l'émotion et l'immersion que génèrent les jeux, et de là commencent à naître de nouvelles formes de narration. Les jeux en ligne produisent des créations qui ne sont pas «finies» mais ouvertes et se construisent au fil du temps. Ils génèrent des phénomènes communautaires auxquels les auteurs répondent par un travail sur les contenus et leur cycle de vie dans un but de fidélisation. De premières expériences de «films ouverts» s'installent en ligne.

En parallèle, la puissance des moteurs de jeux et celle des machines permet de prototyper efficacement des films ou des séquences de films en temps réel. On photo-modélise les décors, des systèmes intelligents permettent de passer directement d'un scénario balisé à la mise en place et au rendu maquette d'une scène. La production de machinimas prend une nouvelle dimension.

Les industries techniques s'adaptent à ces technologies. Certaines se rapprochent de studios de jeux. L'effet studio comme lieu d'expérience et de capitalisation se développe. Des cinéastes s'attachent à des studios. Les compétences deviennent naturellement transmédia et les industries techniques intègrent l'interactivité comme une partie de leur savoir-faire.

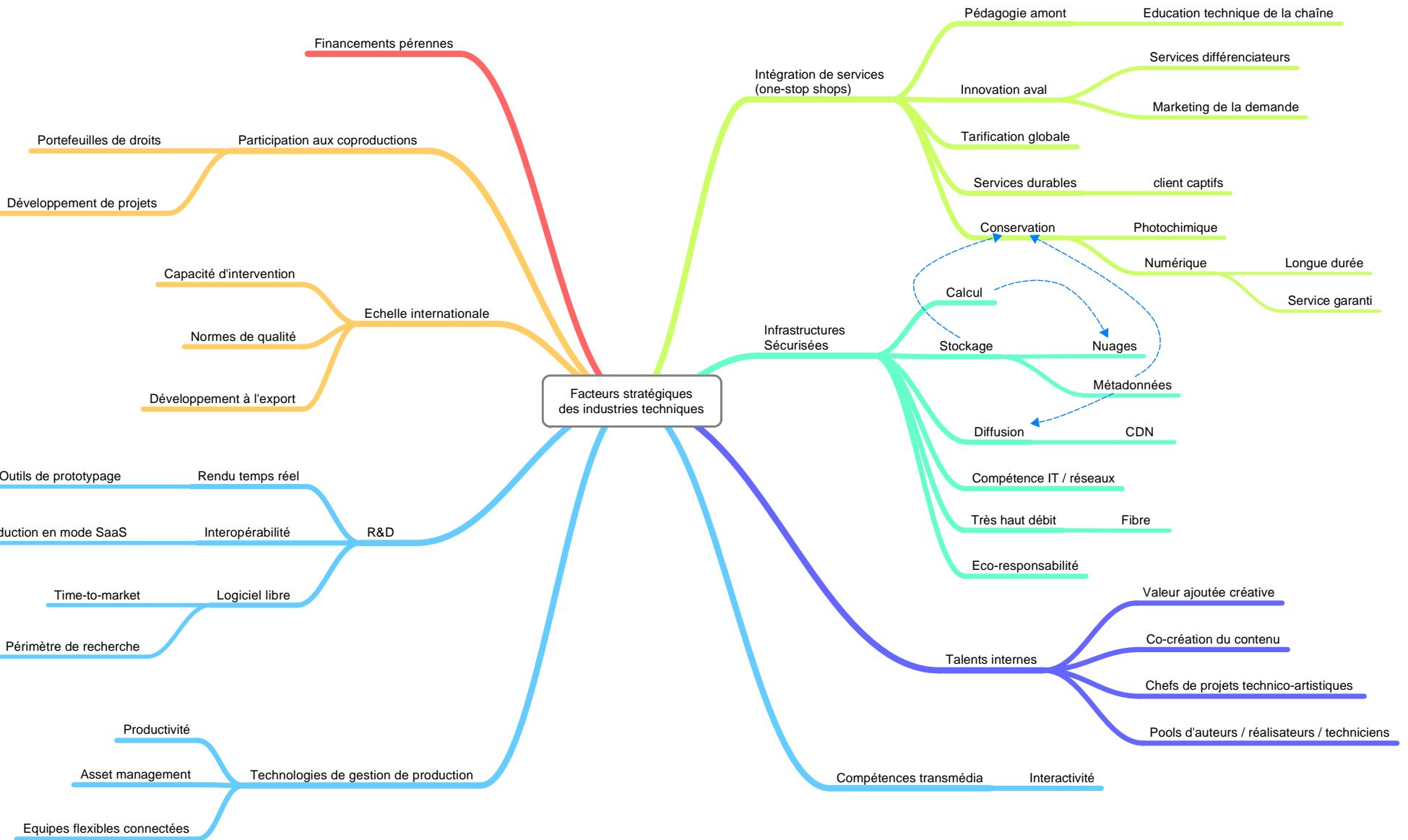
#### **Des studios intégrés attirent des investissements**

La maîtrise de multiples savoir-faire devient un différentiateur. La carte des facteurs stratégiques des industries techniques se complexifie (voir ci-dessous). Le financement est à la fois un prérequis et une conséquence des positionnements les plus différenciateurs, pérennes et rentables.

Plusieurs types de stratégies s'avèrent payants :

- **Les services de niches** très pointus et innovants appuyés sur une forte recherche de bénéfice utilisateur, donc une observation permanente des usages et une capacité à éduquer le marché.
- **Les services lourds** qui se fondent sur des investissements d'infrastructures où le passage à l'échelle est un facteur-clé de succès.
- **L'intégration** qui permet de capter durablement les clients, de maîtriser une tarification globale (donc de valoriser des prestations nouvelles comme la conservation dans le sillage de produits d'appel), et de constituer des pôles de plus grande taille capables de capter des marchés internationaux (notamment via l'incitatif du crédit d'impôt).

Avec la perspective d'une montée en valeur artistique, de l'émergence d'un marché transmédia et d'une possible constitution de portefeuilles de participations aux droits, les pionniers de ces nouvelles stratégies attirent vers les industries techniques de nouveaux investissements.



## Vers l'avenir

---

« *Les organisations qui survivent sont celles qui s'adaptent.* » Les industries techniques ont prouvé leur capacité d'adaptation technologique ; elles ont désormais basculé dans une économie à cycles courts et faible prévisibilité. Elles vont donc devoir démontrer leur capacité d'adaptation à l'incertitude et accepter de se repenser en profondeur.

L'innovation aval (modèles économiques, modèles de services, design, marketing) va devenir à la fois nécessaire et permanente. Il s'agira bel et bien d'innovation au sens propre puisque ce genre de contexte réclame de « faire » le marché et plus seulement de le suivre. Les industries techniques de la prochaine décennie vont faire la part belle aux pionniers. Cela n'ira pas sans accidents.

Pour réussir, les industries techniques ont besoin d'être soutenues de façon énergique à court terme. Mais elles doivent également prendre en main le destin de leur filière, segment par segment.

L'incertitude qui pèse sur l'environnement social et son cadre réglementaire (s'agissant au moins du cinéma), les déséquilibres dans les chaînes de valeurs, les pratiques commerciales sans justification économique, les productions financières sans justification artistique, et tant d'autres petites irrationalités que tous ou presque dénoncent mais dont chacun, finalement, s'accorde, ne construisent pas un environnement propice à l'entreprise, à l'anticipation, à l'investissement ou à la simple rigueur managériale. Le nouveau contexte technico-économique dans lequel le cinéma et l'audiovisuel se sont engagés avec le numérique entraîne plus de complexité, plus de mixité culturelle (des artistes, des techniciens, des ingénieurs, des entrepreneurs...), plus de besoins en financement, plus de temps d'apprentissage mais moins de temps pour tout. Il sanctionnera durement les approximations.

Les Etats-Généraux organisés en 2012 par la FICAM ont été une initiative utile et qui ne doit pas rester sans suite, car elle est favorable aux synergies et à la mise au point d'équilibres qui profiteront à l'ensemble du système s'ils sont durablement poursuivis. Dans les dix prochaines années, les industries techniques vont concentrer l'essentiel de la complexité croissante des processus de fabrication des films et des programmes. Elles auront pour rôle de « masquer » cette complexité et de faire en sorte que ces processus restent simples à utiliser, pour que leur puissance soit mise au service des créateurs. Mais elles devront aussi en imposer la valeur et la rigueur dans toute la chaîne économique, des tournages à la projection et jusqu'à la conservation.

# Rappel des recommandations

---

## Recommandation n°1

Donner aux industries techniques les moyens de rétablir leur compétitivité en relevant le plafond du Crédit d'Impôt Cinéma et Audiovisuel à 4 M€ afin de le rendre pleinement attractif pour les films dans la tranche de budget de 7 à 20 M€, ce qui aurait représenté près de 200 films en 2011, pesant au total 81% des dépenses engagées (875 M€).

## Recommandation n°2

Revitaliser le dispositif des SOFICA, en adaptant l'avantage fiscal accordé aux entreprises et en promouvant de nouvelles méthodes de gestion et d'interaction avec les investisseurs.

## Recommandation n°3

Fixer le taux du crédit d'impôt international à 30% au lieu de 20%, et supprimer son plafonnement dans le but de relancer une stratégie de conquête et de valoriser les actifs français à l'export.

## Recommandation n°4

Confier à Film France, sous la responsabilité du CNC, une mission d'observation sanctionnée par une note annuelle et visant le triple objectif de :

- Tenir à jour le recensement et l'évaluation de la performance pratique et économique des différents systèmes d'aide internationaux
- Evaluer les pratiques des producteurs français et leur réponse aux mesures mises en place
- Evaluer les retombées pour les industries techniques.

## Recommandation n°5

Développer avec Ecoprod une meilleure prise en compte, au sein des mécanismes de soutien du CNC, des démarches éco-responsables des acteurs du secteur, sources de relocalisation des dépenses en matière de productions.

## Recommandation n°6

Mieux valoriser la contribution non rémunérée des industries techniques, notamment pour le court métrage. Imposer une plus grande transparence sur les remises et les participations accordées par ces industries, pour les identifier et en déterminer une juste valorisation, au regard des politiques commerciales en usage et de l'économie des projets.

### **Recommandation n°7**

Confier à la CST via une lettre de mission adressée par le Président du CNC, un rôle permanent de test, catégorisation et labellisation des différents matériels sur le marché selon leur niveau d'innovation et d'utilisation effective, dans le but d'aider les producteurs et les opérateurs dans leurs choix afin d'éviter aux prestataires des investissements superflus. Il pourrait à terme servir de guide à la fixation des taux d'intervention de la CIT.

### **Recommandation n°8**

Créer une marque à retentissement international à l'occasion d'une grande manifestation annuelle de promotion des industries techniques, du savoir-faire de fabrication d'image en France et de sa contribution artistique au cinéma et à l'audiovisuel.

### **Recommandation n°9**

En coordination avec la FICAM, la CST et les Pôles de Compétitivité concernés, organiser des temps d'échanges entre les acteurs du secteur et des dirigeants d'entreprises, consultants et investisseurs, autour de retours d'expérience des projets coopératifs, du partage de l'intelligence économique ou de nouvelles voies de mutualisation dans et au-delà du champ technique.

### **Recommandation n°10**

Veiller à l'application sans réserves de la 17e proposition du Pacte pour la Compétitivité de l'Industrie Française aux industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel. Etudier les possibilités d'extension du régime des créances privilégiées applicable notamment aux industries techniques.

### **Recommandation n°11**

Apporter via le FSI, la BPI et des aides sélectives, un soutien aux rapprochements capitalistiques et aux partenariats structurés et de long terme entre acteurs des industries techniques.

### **Recommandation n°12**

Mettre en place un groupe de professionnels à vocation financière sous l'égide de l'IFCIC avec l'appui du CNC, pour approfondir les stratégies financières, organiser des rencontres entre dirigeants et organismes bancaires, fournir les données d'entrée nécessaires aux interventions de la BPI et du FSI et servir de point d'information, de conseil et d'orientation pour leurs pairs.

### Recommandation n°13

Mieux soutenir la R&D via la CIT et le RIAM à travers plusieurs axes de progrès :

- Ouvrir la composition de la CIT à des compétences extérieures
- Privilégier l'investissement CIT lorsqu'il est stratégiquement décisif et tourné vers l'innovation
- Etendre le soutien CIT à l'innovation de procédés et d'organisation dans les services, et aux investissements éco-responsables
- Rendre le soutien aux grandes entreprises plus « structurel » et simple à mobiliser
- Organiser des moments de mise en commun des résultats
- Ouvrir la CIT aux « industries du cinéma et de l'image animée »
- Ouvrir l'accès du RIAM aux grands comptes
- Demander une restitution devant le Bureau Exécutif du RIAM de tous les projets aidés au-delà d'un certain seuil.

### Recommandation n°14

Faire de la sécurisation des données en cours de production et de la conservation long terme des œuvres un enjeu prioritaire à court et moyen terme :

- Garantir la préservation des œuvres à l'issue du processus de production en imposant le retour sur pellicule à des fins de conservation
- Modifier le devis CNC requis pour l'obtention de l'agrément pour inclure les postes de sécurisation des données de tournage d'une part et de conservation long terme d'autre part (sur support photochimique) comme une composante à part entière du budget de production
- Poursuivre les travaux engagés en concertation avec la CST et la FICAM autour des normes et de l'accompagnement pédagogique nécessaires à l'uniformisation et à l'efficacité des façons de faire
- Soutenir, notamment au sein du RIAM, la recherche et l'investissement dans des solutions de stockage numérique pratiques, fiables et durables (à la fois au sens de la longévité et de l'empreinte écologique). Avec une attention particulière à la pertinence des modèles économiques correspondants, qui doivent s'inscrire dans la durée en impliquant tous les acteurs concernés.

## Autres évolutions possibles au sein du CNC

---

### Pluridisciplinarité des commissions

Dans une filière qui demande à développer des synergies et à partager beaucoup plus d'analyses et de compétences verticales, la pluridisciplinarité des lieux de réflexion et de décision que constituent les diverses commissions du CNC paraît à la fois évidente et essentielle. Elle est souhaitée et proposée par une majorité de professionnels. Nous l'avons déjà évoquée pour la CIT mais la demande va plus loin : « *Dans l'institution extraordinaire qu'est l'avance sur recettes, il faut qu'il y ait des techniciens, c'est-à-dire des gens qui connaissent ce qu'est la fabrication du cinéma, et pas seulement des producteurs qui ne voient qu'une extrémité de la chaîne. Il faudrait trois tiers : des producteurs, des réalisateurs et de grands techniciens.* »

En voyant se développer une filière solidaire et synergique, la prochaine décennie pourrait marquer une étape importante dans l'histoire déjà ancienne de ce secteur.

### Engagement économique

« *Il faut plus d'économie au CNC* », c'est une autre demande répétée. En sus de ses fonctions culturelles, régulatrices et de financement, les acteurs des industries techniques attendent du CNC qu'il endosse ou renforce un rôle centré sur la compétitivité :

- Un rôle d'observatoire chargé de transmettre de manière vivante l'intelligence économique et les bonnes pratiques du secteur en France et à l'étranger. Des croisements d'information et d'idées sont vus comme des atouts pour faire face à la vitesse globale d'innovation dans les techniques et les méthodes.
- Un rôle de mise en commun d'expérience : les professionnels français sont conscients de la spécificité de leur filière et de l'intérêt qu'ils peuvent trouver à rapprocher leurs expériences à l'égard des recherches de financement, de l'exportation, de la R&D... mais ils manquent de lieux et de moments d'échanges pédagogiques et approfondis ou même d'outils communautaires.

## Annexe 1 : personnes auditionnées

---

	Société ou organisation	Nom
1	Aaton	Jean-Pierre Beauviala
2	AFC	Caroline Champetier
3	AFC	Eric Guichard
4	Agat Films	Patrick Sobelman
5	Agat Films	Arnaud Colinart
6	AMP	Etienne Mathis
7	Angénieux	Pierre Andurand
8	API	Hortense de Labriffe
9	ARTE	Agnès Lanoé
10	Avance rapide	Stephan Faudeux
11	Buf Compagnie	Pierre Buffin
12	Canal+	Jean Cointre
13	Canal+	Frédéric Brochard
14	Cap Digital	Patrick Cocquet
15	Cap Digital	Stéphane Singier
16	Cinéaste indépendant	Gérard Krawczyk
17	CIT	Jacques Bled
18	CMC / Digimage	Denis Auboyer
19	CMC / Digimage	Olivier Duval
20	CNC	Eric Garandeau
21	CNC	Frédéric Béreyziat
22	CNC	Olivier Wotling
23	CNC	Marie-Françoise Rivet
24	CNC	Guillaume Blanchot
25	CNC	Laurent Cormier
26	CNC	Maylis Roques
27	CNC	Igor Primault
28	CNC	Baptiste Heynemann
29	Cofiloisirs	Denis Offroy
30	CST	Pierre-William Glenn
31	CST	Laurent Hébert
32	Curious Hat	Erwan Maigret
33	DGCIS	Mireille Campana
34	DGCIS	Marie-Pierre Bouvet
35	DGCIS	Laure Duchaussoy
36	Doremi	Patrick Zucchetta
37	Doremi	François Helt
38	Eclair Group	Leylie Dupiot
39	Eclair Group	Thierry Forsans
40	Ecole Louis Lumière	Francine Levy

	Société ou organisation	Nom
41	Ecran Total	Philippe Loranchet
42	Euromédia	Bernard Chaussegros
43	Euromédia	Didier Diaz
44	FEMIS	Marc Urtado
45	FEMIS	Marc Nicolas
46	FICAM	Thierry de Segonzac
47	FICAM	Hervé Châteauneuf
48	Film France	Patrick Lamassouire
49	Film France	Franck Priot
50	FilmoTV	Alain Le Diberder
51	France Brevet	Jean-Charles Hourcade
52	France Télévision	Jean-Marc Philbert
53	France Télévision	Gilles Silard
54	Gaumont-Pathé	François Bertaux
55	Gobelins Ecole de l'Image	Marie-France Zumofen
56	Gobelins Ecole de l'Image	Moïra Marguin
57	Golaem	Stéphane Donikian
58	IFCIC	Sébastien Saunier
59	L'EST	Christian Guillon
60	Les Films d'Antoine	Antoine Simkine
61	Mikros Image	Gilles Gaillard
62	Mikros Image	Maurice Prost
63	Mikros Image	Benoît Maujean
64	Natixis / Coficiné	Didier Duverger
65	Normaal Animation	Alexis Lavillat
66	OSEO	Anne Darnige
67	Panavision	Olivier Affre
68	Peacefulfish	Thierry Baujard
69	Pôle Nord Parisien	Lydie Fenech
70	Quantic Dream	Guillaume de Fondaumière
71	RIAM	Jean Gaillard
72	Smartjog	Julien Seligmann
73	Smartjog	Matthieu Sintas
74	SNJV	Julien Villedieu
75	SPFA	Stéphane Le Bars
76	TeamTo	Guillaume Hellouin
77	Technicolor	Didier Huck
78	Technicolor	Michel Vaquin
79	Titra Films	Isabelle Frilley
80	Titra Films	Sophie Frilley
81	Transatlantic	Olivier Robin Marieton
82	TSF	Pascal Buron
83	TSF	Danys Bruyère

	Société ou organisation	Nom
84	TSF	Frédéric André
85	Ubisoft	Joëlle Caroline
87	Ubisoft	Frédéric Thonet
88	Ubisoft	Farchad Bidgolirad
89	Ville de paris	Michel Gomez
90	WAM (Publicis)	Alain Le Borgne
91	Wild Bunch	Vincent Grimond
92	Wild Bunch	Louise de Monjour