



HAL
open science

Création et développement des sociétés de post-production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Laure Bardou

► **To cite this version:**

Laure Bardou. Création et développement des sociétés de post-production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Sciences de l'ingénieur [physics]. 2018. dumas-01864869

HAL Id: dumas-01864869

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01864869>

Submitted on 30 Aug 2018

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

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

BARDOU Laure

Création et développement des sociétés de post-production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Université d'Aix-Marseille

Département Sciences, Arts et Techniques de l'Image et du Son (SATIS)

Mémoire de Master professionnel

2016-2017

Soutenance le 03 Avril 2018

BARDOU Laure

Département Sciences, Arts et Techniques de l'Image et du Son (SATIS)
Université d'Aix-Marseille

Mémoire de Master professionnel

Création et développement des sociétés de post-production en région Provence- Alpes-Côte d'Azur

Travail réalisé sous la direction de : ADJIMAN Rémi

Soutenance : Avril 2018

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Rémi Adjiman pour sa direction bienveillante et son investissement.

Je remercie également Jean-Michel Denizart pour ses conseils avisés et son suivi sur nos mémoires.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans les entretiens accordés par Grégory Duvernay, Anne Marsetti, Magali Blain, Sébastien Crueghe, Mathieu Morfin, Cyrille Carillon, Eléonore Sauzeau, Léonard Raiteri, Josselin Colletta et Pierre Armand. Sans eux, mon étude ne serait pas allée au-delà d'une simple exploration théorique.

Merci pour le soutien et la présence des personnes qui me sont chères et qui m'ont accompagnée tout au long de cette année ; mes parents et ma soeur, Claire Bardou, dont la lecture avisée et l'expérience m'ont portée. Merci à Emilie Gervais pour son affection, son soutien de tous les jours et sa générosité.

Merci à la bonne humeur, et au sérieux de Marlène Blondeau, Pauline Romane Cacciaguerra, Louise Le Goff Hudhomme, Claire Ladenburger et Christophe Franco Rogelio.

Enfin, je remercie tous ceux qui m'ont donné la passion de ces métiers fabuleux, Jean-Marc Dussardier, Laurent Dodet et tant d'autres amoureux du son, du cinéma et de la culture.

Création et développement des sociétés de post-production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Il peut encore sembler paradoxal d'unir dans une même phrase domaines culturels et gestion entrepreneuriale. Il ne s'agira pas ici de chiffrer le domaine de la post production mais de cerner sa complexité, sa richesse et ses défis. En se basant sur de multiples entretiens et études de publications, ce document a vocation à présenter les caractéristiques de l'entrepreneuriat dans ce secteur.

Après une observation de ses spécificités et évolutions à l'échelle nationale, une réflexion sera apportée sur ses particularités au sein de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Enfin, l'étude mettra en évidence les enjeux d'une aventure entrepreneuriale dans ce domaine professionnel avant de s'ouvrir à d'éventuelles perspectives d'avenir.

MOTS-CLÉS : Post production, Entrepreneuriat, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Politique culturelle

TABLE DES MATIERES :

Introduction	8
I/ Spécificités du secteur de la post production à l'échelle nationale	10
A. Origines et état actuel	10
B. L'inscription de ces entreprises dans un cadre économique	16
II/ Les compétences culturelles en région Provence-Alpes-Côte d'Azur	23
A. Caractérisation des sociétés de post production sur le territoire	23
B. Aides et subventions	30
C. Lieux de formation	36
III/ Constat et diagnostic	38
A. Difficultés à l'amorçage	38
B. Développer la société	44
C. Perspectives	47
Conclusion	50
Annexes	52
A. Tableau : « Caractéristiques économiques des secteurs culturels marchands en 2010 »	52
B. Apports des collectivités territoriales à la production cinématographique sur la période 2004 - 2013	53
C. Liste des formations à la post production	54
D. Poids des dépenses relatives aux moyens techniques	55
Bibliographie & netographie	56
Liste des entretiens menés	61

Introduction

En 2016 en France, 283 films ont été produits selon les statistiques du CNC¹. Le secteur de la post production, appartenant aux industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel, semble pourtant tirer la sonnette d'alarme. Ses préoccupations sont nombreuses ; délocalisation, baisse des enveloppes globales, effet du crédit d'impôt sur la relocalisation des projets encore imperceptible dans ce secteur, atomisation de la filière en une multitude de petites structures fragiles, données statistiques imprécises sur leurs évolutions, etc. Ces problématiques affectent le secteur à l'échelle nationale mais semblent pourtant plus remarquables en Ile-de-France.

En effet, le secteur de la post production est le plus centralisé avec plus de 90% de la production cinématographique concentrée dans la capitale, les sociétés de post production se font rares en régions. Pourtant une activité grandissante peut être observée dans les régions françaises comme en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Territoire à fort potentiel, attractif et abritant la deuxième ville de France, Marseille, le nombre de sociétés de post production y reste pourtant faible.

Afin de saisir les enjeux qui animent ce secteur professionnel et les causes d'une telle disparité, de nombreux entretiens et recherches ont été menés. Sur la base de ces réflexions, cette étude propose d'observer, dans le cadre d'un mémoire de Master 2 Sciences, Arts et Techniques de l'Image et du Son, les conditions d'établissement et de développement des entreprises de post production dans cette région.

Les analyses de la première partie contribuent à une étude du secteur de la post production à l'échelle nationale. Ses tendances, ses évolutions, ses origines sont mises en parallèle avec l'histoire des politiques culturelles.

La deuxième partie analyse les spécificités du secteur de la post production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. La répartition géographique des entreprises, les structures des établissements existants, ainsi que leur capacité à générer des emplois et à évoluer dans le temps y sont étudiés. Une énumération non exhaustive d'aides et subventions applicables au secteur de la post production

¹ Ressources du CNC, *Production cinématographique, données statistiques*, 2017

est également proposée. Enfin, les compétences du territoire en matière d'offres de formations aux métiers de la post production sont évaluées.

La dernière section s'attache à observer les stratégies et modes de fonctionnement adoptés par les entrepreneurs afin de lancer et développer leurs structures. Du choix du statut juridique, aux diverses méthodes employées pour étendre leurs entreprises, les professionnels ont contribué à la présentation des enjeux de l'entrepreneuriat dans leur secteur. Enfin, est présentée une liste non exhaustive de perspectives envisageables afin de développer ce domaine professionnel en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Fortement attachée à la notion de diversité et convaincue que le lieu de création d'une œuvre et de résidence des personnes qui participent à l'élaboration d'un film influent sur son contenu, je considère qu'une répartition géographique des lieux de création est essentielle.

*« On disait monter à Paris comme
si la France était verticale »*

Agnès Varda, cinéaste

I/ Spécificités du secteur de la post production à l'échelle nationale

A. ORIGINES ET ÉTAT ACTUEL

1. Étude des données

En France, le secteur de la post production a connu de nombreuses modifications. Des lois Defferre, au passage vers le tout numérique, à la Tax Shelter, jusqu'à la modification récente du crédit d'impôt, le secteur évolue au gré des bouleversements des politiques culturelles. Mesurer les effets de ces transformations n'est pas tâche facile tant les données sur l'évolution du secteur de la post production sont difficiles à regrouper en raison du faible nombre d'études réalisées, de l'atomisation croissante du secteur et du développement de structures de type auto-entreprise.

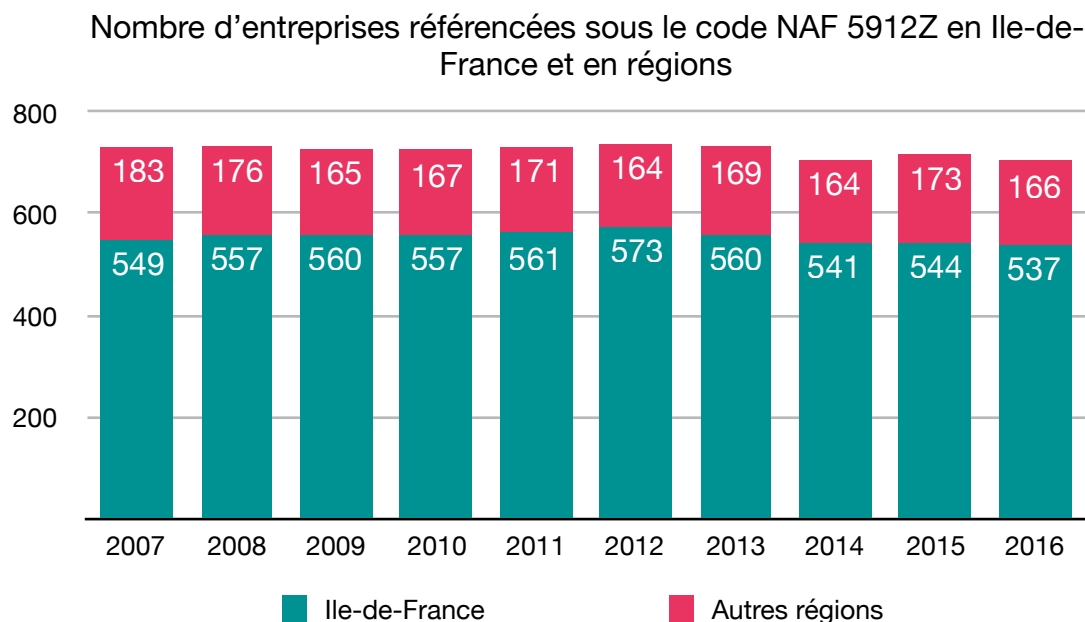
On retrouve pourtant des informations auprès de rapports tels que l'Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France² qui s'emploie à fournir chaque année des données permettant de mesurer précisément la structure et les évolutions de la production audiovisuelle et cinématographique dans la «Région Capitale»³ et sur l'ensemble du territoire national.

Il est important de souligner que la richesse de leurs informations permet la mise en place d'éléments de comparaison entre l'activité du secteur en Ile-de-France et l'activité du secteur dans les autres régions. On regrettera pourtant le manque de spécification de ces données par région. Ont seulement été extraites pour cette étude les données relatives au secteur de la post production référencé

² Commission du Film d'Ile-de-France et le Groupe Audiens, *Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique en Ile-de-France 2017*, Observatoire de la production en Ile-de France, 2017, n°7, pp. 1-15.

³ Expression employée dans le rapport : Commission du Film d'Ile-de-France et le Groupe Audiens, *Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique en Ile-de-France 2017*, Observatoire de la production en Ile-de France, 2017, n°6, pp. 1-15.

par l'INSEE sous le code NAF 5912Z⁴. Il est nécessaire de préciser que les entreprises représentées sont celles qui ont employé au moins un salarié et leur position géographique est déterminée par leur siège social.



Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France 2017, Audiens

On remarque rapidement que la proportion d'entreprises en Ile-de-France est en moyenne cinq fois plus importante que dans les autres régions françaises. Le secteur est donc indéniablement centralisé. Les fluctuations du nombre de ces entreprises en région parisienne et dans les autres régions ne sont pas nécessairement corrélées. En effet, on remarque une diminution du nombre de ces sociétés en régions entre 2007 et 2009 ce qui ne se vérifie pas en Ile-de-France. Il existe par ailleurs une évolution commune sur la période 2013-2014.

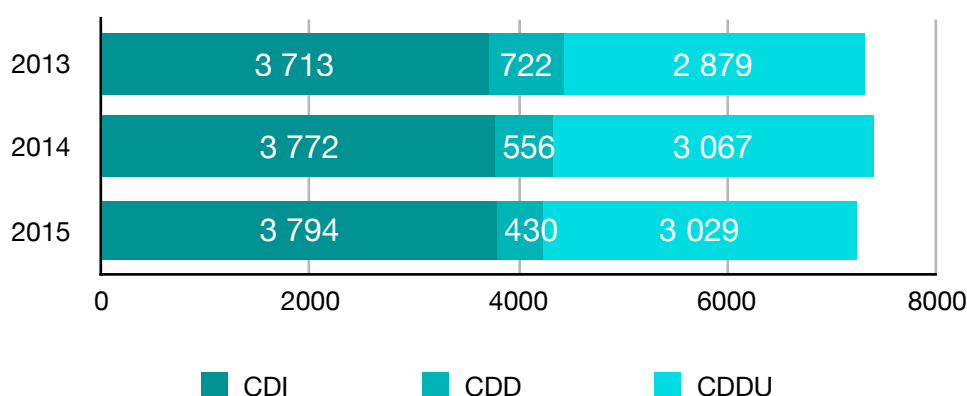
Evolution non perceptible sur le champ étudié par le rapport de la commission du film d'Ile-de-France et du groupe Audiens mais relevée par de nombreux rapports tels que *Le portrait statistique des entreprises, des salariés et des métiers du champ de l'audiovisuel*⁵ : l'impact de la disparition de la pellicule dans les années 2000 sur les entreprises de prestation techniques.

⁴ NAF 5912Z : Post-production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision - <https://www.insee.fr>

⁵ L'Observatoire des métiers, *Le portrait statistique des entreprises, des salariés et des métiers du champ audiovisuel*, 2018, CPNEF Audiovisuel, 49 pages.

Afin de cerner l'évolution de l'emploi dans ce secteur des industries techniques, observons les données fournies par ce même rapport. Elles sont relatives aux effectifs en équivalent temps plein au cours des années 2013 à 2015 en Ile-de-France ainsi qu'en régions.

Effectifs en équivalent temps plein (ETP) des entreprises référencées sous le code NAF 5912Z en Ile-de-France



Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France 2017, Audiens

On peut observer que ces entreprises ont majoritairement recours au CDI (Contrat à Durée Indéterminée) et au CDDU (Contrat à Durée Déterminée d'Usage).

Sur la période observée, le CDD (Contrat à Durée Déterminée) a connu une forte baisse de ses effectifs. Le recours au CDI est relativement stable, ses effectifs n'évoluant que très peu. Le nombre de CDDU a quant à lui connu une hausse entre 2013 et 2014 et une légère diminution entre 2014 et 2015.

Evolution des effectifs en équivalent temps plein (ETP) des entreprises code NAF 5912Z) en Ile-de-France

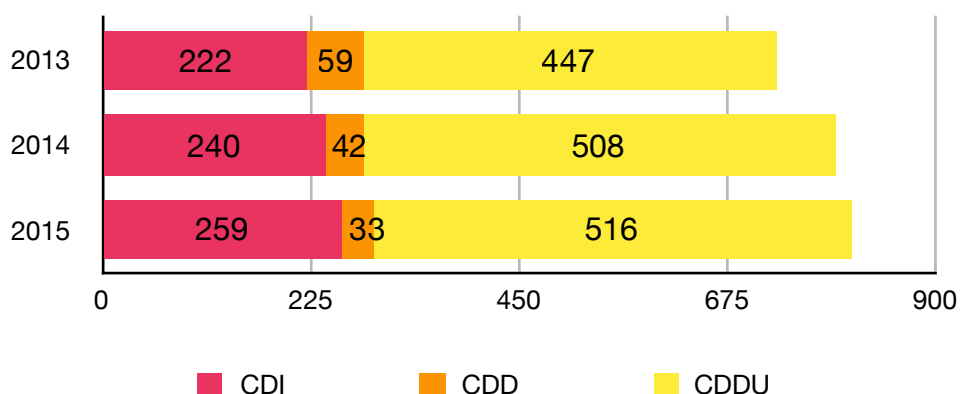
	2014	2015
CDI	+ 2 %	+ 1 %
CDD	-23 %	-23 %
CDDU	+ 7 %	-1 %

Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France 2017, Audiens

En Ile-de-France, le secteur de la post production semble donc embaucher un effectif en CDI relativement continu, de moins en moins de CDD et semble user d'effectifs en CDDU de façon moins prévisible sur cette courte période.

Tout comme en Ile-de-France, les entreprises du secteur en régions ont majoritairement recours au CDDU et au CDI. En revanche, on remarque une proportion plus importante de CDDU. Le secteur semble donc embaucher moins d'effectifs sur la durée et plus d'intermittents, témoignage d'une stabilité et d'une activité moins importante à l'année pour ces entreprises.

Effectifs en équivalent temps plein (ETP) des entreprises référencées sous le code NAF 5912Z dans les autres régions de France



Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France 2017, Audiens

En observant l'évolution sur la période 2013-2015, on remarque un recours constant aux contrats à durée indéterminée. La demande en CDD est, comme en Ile-de-France, en chute dans les autres régions de France. On peut aussi constater une fluctuation de l'effectif en CDDU entre 2013 et 2014 mais cette variation est bien plus nette qu'en Ile-de-France.

Evolution des effectifs en équivalent temps plein (ETP) des entreprises code NAF 5912Z) dans les autres régions de France

	2014	2015
CDI	+ 7 %	+ 7 %
CDD	-29 %	-22 %
CDDU	+ 12 %	+ 2 %

Source : Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France 2017, Audiens

Afin de tenter d'éclairer les raisons de telles variations entre 2013 et 2014, l'Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique d'Ile-de-France rappelle que «le secteur de la post- production est celui qui systématiquement subit les tensions sur le secteur et qui est le plus mal loti dans le partage de la valeur

ajoutée de l'activité». Le groupe Audiens et la commission du film d'Ile-de-France ne mettant pas à disposition les détails des données qu'ils présentent, ils illustrent tout de même qu'en 2014 «l'émergence de nouvelles sociétés dans le secteur des prestations VFX haut de gamme, notamment Mathematic TV qui se situe parmi les plus fortes évolutions de l'année pour le recours aux intermittents», pourrait justifier l'évolution de ces effectifs en Ile-de-France. Aucune explication ne vient justifier la variation observable dans les autres régions.

Le secteur est donc loin d'être représenté sur tout le territoire et la concentration sur la capitale est extrême : 75% des établissements en 2015 selon l'étude de la commission du film d'Ile-de-France et du groupe Audiens.

2. Origines historiques

Afin de cerner les origines d'une telle disparité, il est intéressant de s'intéresser aux sources historiques plus ou moins lointaines de cette disproportion. Le géographe Gérard-François Dumont et son collaborateur Alain Kersanté confient dans la publication *Le centralisme audiovisuel*⁶ de Films en Bretagne que dans ces secteurs les stéréotypes entre Paris et province «s'érodent mais sont tenaces». Le géographe ajoute que «des symboles, des mots, des expressions se sont imprimés dans nos cerveaux depuis le XVIIe siècle». Molière écrit dans *Les Précieuses ridicules* : «Hors de Paris, il n'y a pas de salut pour les honnêtes gens». Alain Kersanté complète en nous rappelant : «Roi-Soleil, Paris Ville-Lumière, Molière et Victor Hugo : le centralisme est vraiment gravé dans les fondements de notre culture !».

Catherine Morin-Desailly, sénatrice de la Seine-Maritime observe qu'une «forme d'élitisme parisien (...) perdure dans les mentalités des uns et des autres». Mathieu Morfin, rencontré dans le cadre du développement de ce mémoire, ajoute que d'après lui «une réputation latente d'excellence parisienne» est à l'œuvre. Il semble donc qu'au-delà des précédentes constatations statistiques, un fondement culturel et idéologique bien ancré soit en cause.

On aimerait pourtant penser que l'histoire plus récente et les velléités politiques des lois Defferre (1982) ont eu un impact. En effet, et comme le rappelle Philippe Baron dans sa publication à Films Bretagne, les années 80 et ce

⁶ BARON Philippe, *Le centralisme audiovisuel en France*, Films Bretagne, 2009, 37 pages.

mouvement décentralisateur ont engendré dans le cinéma et l'audiovisuel la création et le développement de fonds d'aides régionaux et départementaux, de bureaux d'accueil de tournages, de télévisions locales etc. Nous évaluerons d'ailleurs leur nature et leur densité par la suite.

Pourtant le secteur du cinéma et de l'audiovisuel, y compris la filière de la post production, restent très centralisés. Comme souligné dans la publication de Philippe Baron, comment peut-on parler de décentralisation culturelle quand les centres décisionnels des scènes nationales, des France 3 Région, des DRAC, des institutions de tutelles, du CNC, de l'INA sont à Paris? Eleonore Sauzeau, souligne que les producteurs ne sont pas majoritairement en régions car les chaînes de télévision, leurs principaux clients, n'y sont pas. Par conséquent, les industries techniques, qui ont pour clientèle majeure les producteurs, se concentrent elles aussi en Ile-de-France. Cette agglomération sur la capitale favorise les rencontres professionnelles, le *co-working*, etc. Grégory Duvernay rappelle qu'il est donc primordial de dissocier les politiques déconcentrées et les politiques décentralisées. Emmanuel Négrier note dans son étude⁷ que la déconcentration du ministère de la Culture et de la Communication est « devenue, depuis le début des années 1990, une réalité structurelle importante ».

On peut tout de même observer des avancées, entre autres induites par le développement des technologies de communication et des échanges de données mais aussi grâce à de fortes volontés individuelles. Mais ces évolutions ne sont pas inscrites dans le fonctionnement général du secteur.

3. Le cas spécifique de France 3

Le cas spécifique de France Télévisions et de son développement régional est aussi à considérer. En effet, et comme le rappelait Anne Brucy dans son rapport au ministère de la Culture et de la Communication⁸ en 2014, « dans un paysage audiovisuel engagé dans un processus d'éclatement des offres et d'ultra-spécialisation des contenus, France 3 constitue un espace unique de partage et de cohésion, qui fédère les publics dans leur diversité ». Pourtant, elle notait déjà que l'avenir de l'offre régionale de France 3 était incertain. En effet, elle conseillait

⁷ NEGRIER Emmanuel, *Le ministère de la Culture et la politique culturelle en France : exception culturelle ou exception institutionnelle?*, HAL, 2017, 20 pages.

⁸ BRUCY Anne, *France 3, un avenir régional*, Paris, le Ministère de la Culture et de la Communication, 2014, 65 pages.

l'harmonisation des offres nationales et régionales afin de considérer France 3 comme une chaîne unique et proposant des contenus de qualité.

Michel Guilloux, producteur breton ayant travaillé en collaboration avec le diffuseur France Télévisions, a lui aussi constaté, comme il l'explique dans le document *Le centralisme audiovisuel en France*, que «France 3 tenait un double discours, affirmant toujours plus de région, alors qu'en réalité c'était le contraire». Pour lui, «les débouchés locaux restent ridicules» malgré les avancées qui ont été faites.

Le secteur de la post production est donc majoritairement implanté sur quelques hectares de macadam parisien. Les sociétés présentes en régions emploient moins de permanents. Cette centralisation est historique et touche nombre d'autres secteurs économiques. Les politiques de décentralisation ont entraîné des changements mais qui ne sont pas toujours notables tant les centres décisionnaires et les clients les plus attractifs restent en région parisienne. France Télévisions fait parti de ces exemples de *décentralisation partielle*. L'influence du siège parisien sur les activités régionales est majeure. On peut s'attendre à d'autres évolutions, en plus de celles déjà amorcées par les progrès technologiques et les volontés de diversification de l'offre. Mais un équilibre entre régions et capitale semble peu envisageable sans la décentralisation des grands groupes de télévision et de production.

B. L'INSCRIPTION DE CES ENTREPRISES DANS UN CADRE ÉCONOMIQUE

Ici nous allons aborder les niveaux d'acceptation et d'intégration des entreprises du secteur de la post production aux cadres économiques. Il nous semble évident que de telles sociétés s'insèrent dans des logiques entrepreneuriales, de part leur attachement à l'innovation de leurs modes de production, de leurs contenus, mais aussi de part leur recherche de développement, de bénéfices et d'amortissement des coûts de fonctionnement.

Pourtant de fortes distensions entre composante culturelle et composante technologique et sociale font de leurs modes de fonctionnement des modèles particuliers de l'entrepreneuriat. En effet, de part leur rapport spécifique à la chaîne

de production des contenus audiovisuels et cinématographiques, leurs contraintes budgétaires et temporelles sont singulières. Ces sociétés sont d'ailleurs souvent discréditées par les pouvoirs publics et/ou investisseurs qui ne les intègrent que rarement à leurs réflexions sur l'entrepreneuriat tant ils n'en reconnaissent pas la source d'emploi, d'innovation et de création qu'elles représentent.

Mais avant de se demander à quels niveaux les entreprises de la post production s'intègrent dans un cadre économique, rappelons ce que cela représente. Selon Steven Hearn, chargé de la délégation de service public de *La Gaîté Lyrique*, et fondateur de la structure Scintillo abritant l'incubateur Créatis, l'économie représente les moyens nécessaires et les modes de fonctionnement mis en place pour une activité⁹. Cette définition simple ne résonne donc pas nécessairement avec la notion de capitalisme qui renvoie plutôt à l'idée d'une concentration de gros capitaux en vue de promouvoir la production et les échanges commerciaux¹⁰. Malgré cela la dichotomie entre secteur créatif et logique économique est encore fortement ancrée en France. La culture dans son ensemble est abordée de façon duale : «création artistique d'un côté, économie du divertissement de l'autre. Cette approche – parfois entretenue à dessein – est artificielle et inexacte»¹¹. Il est en revanche évident que la question de l'équilibre entre logique entrepreneuriale et désir créatif, inventif est récurrente chez nombre de dirigeants et ce à toutes les étapes du développement de leur société. Comme me le précisait Eleonore Sauzeau au cours de notre entretien, il faut aussi observer que nombre d'entrepreneurs de ce secteur n'ont que peu de connaissances entrepreneuriales en se lançant, ce sont surtout des personnes animées par une passion et désireuses d'accéder à l'indépendance.

Le secteur de la post production se meut dans un contexte plus riche et plus complexe que sa seule existence ce qui rend difficile la mesure de son impact social et économique. Pourtant des études de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économiques) et du ministère de la Culture et de la Communication, regroupées dans le document *Repères économiques des secteurs culturels marchands*¹² proposent de représenter les Industries Culturelles et

⁹ HEARN Steven, *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Paris, le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère de l'Économie et du Redressement productif et du Numérique, 2014, 69 pages.

¹⁰ Définition du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales <http://www.cnrtl.fr/>

¹¹ HEARN Steven, *Loc. cit.*

¹² DEROIN Valérie, *Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2010*, le Ministère de la Culture et de la Communication, le DEPS, 2013, 12 pages.

Créatives (ICC), dont fait partie la post production, via des marqueurs économiques.

On y observe, entre autres, les caractéristiques économiques des secteurs culturels marchands¹³ en 2010 (voir tableau en annexe). L'activité «Post production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision» y est représentée selon quatre attributs : «le nombre d'unités légales », c'est-à-dire le nombre d'entités juridiques, personne morale ou personne physique, y compris les auto-entrepreneurs, qui peut exercer une activité économique, « les effectifs salariés en équivalent temps plein », qui correspond au nombre total d'heures travaillées divisé par la moyenne annuelle des heures travaillées dans des emplois à temps-plein, « le chiffre d'affaire hors taxe », qui équivaut au montant hors taxe des affaires réalisées par l'entreprise dans l'exercice de son activité professionnelle, et « la valeur ajoutée y compris les autres produits et autres charges » qui indique la capacité d'une entreprise à générer de la richesse et donc à se maintenir et se développer. Ces attributs ont été choisis par les États membres de l'Union Européenne afin de « structurer le système d'observation des activités culturelles en Europe».

Après analyse de ces données, on peut observer que sur toutes les activités des dix domaines culturels représentés¹⁴, la post production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision (code NAF 5912Z) est, par ordre décroissant, douzième en terme de «nombre d'unités légales», septième pour le nombre « d'effectifs salariés en équivalent temps plein », huitième pour son « chiffre d'affaire hors taxe », et neuvième pour ce qui est de « la valeur ajoutée y compris les autres produits et autres charges ».

En restreignant l'analyse aux activités¹⁵ regroupées sous le domaine culturel « Audiovisuel/multimédia », ce même secteur est deuxième en «nombre d'unités

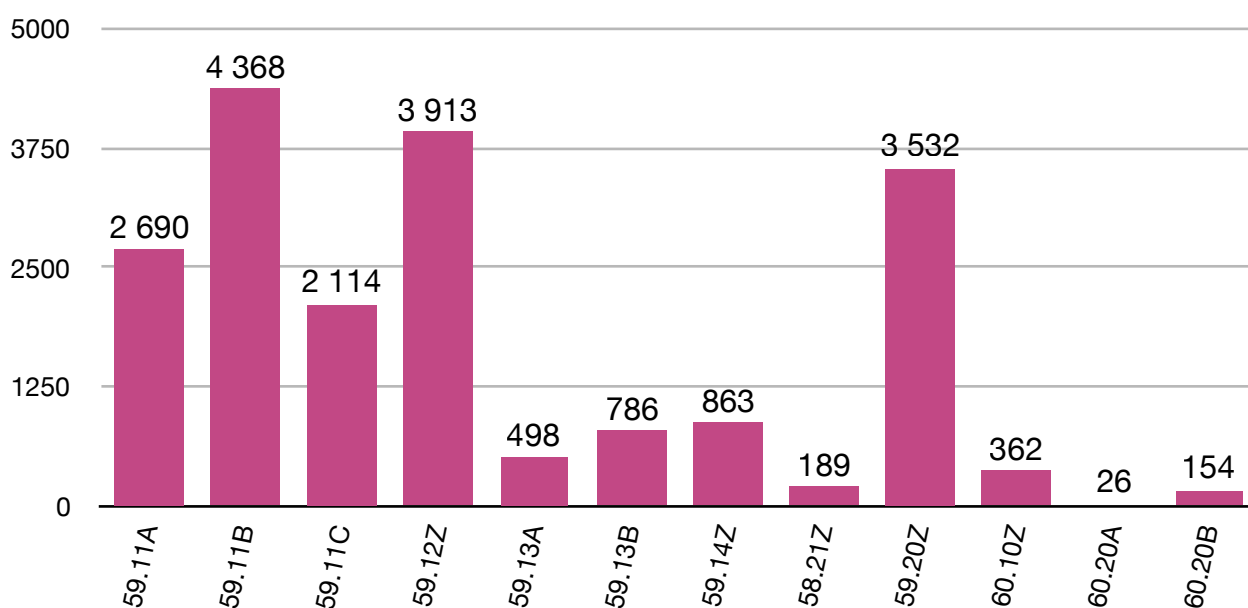
¹³ Définition d'un secteur marchand : On considère qu'une unité rend des services marchands lorsqu'elle les vend, en grande partie ou en totalité, à des prix économiquement significatifs. - <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1691>

¹⁴ Dix domaines représentés : Patrimoine, Livre et presse, Arts visuels, Architecture, Spectacle vivant, Audiovisuel et multimédia, Publicité, Education et formation

¹⁵ Activités regroupées sous le domaine culturel « Audiovisuel/multimédia » : production de films et de programmes pour la télévision (59.11A), production de films institutionnels et publicitaires (59.11B), production de films pour le cinéma (59.11C), post production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision (59.12Z), distribution de films cinématographiques (59.13A), édition et distribution vidéo (59.13B), projection de films cinématographiques (59.14Z), édition de jeux électroniques (58.21Z), édition d'enregistrements sonores (59.20Z), édition et diffusion de programmes radio (60.10Z), édition de chaînes généralistes (60.20A) et édition de chaînes thématiques (60.20B)

légales», derrière l'activité de production de films institutionnels et publicitaires (59.11B) et devant l'activité d'édition d'enregistrements sonores (59.20Z).

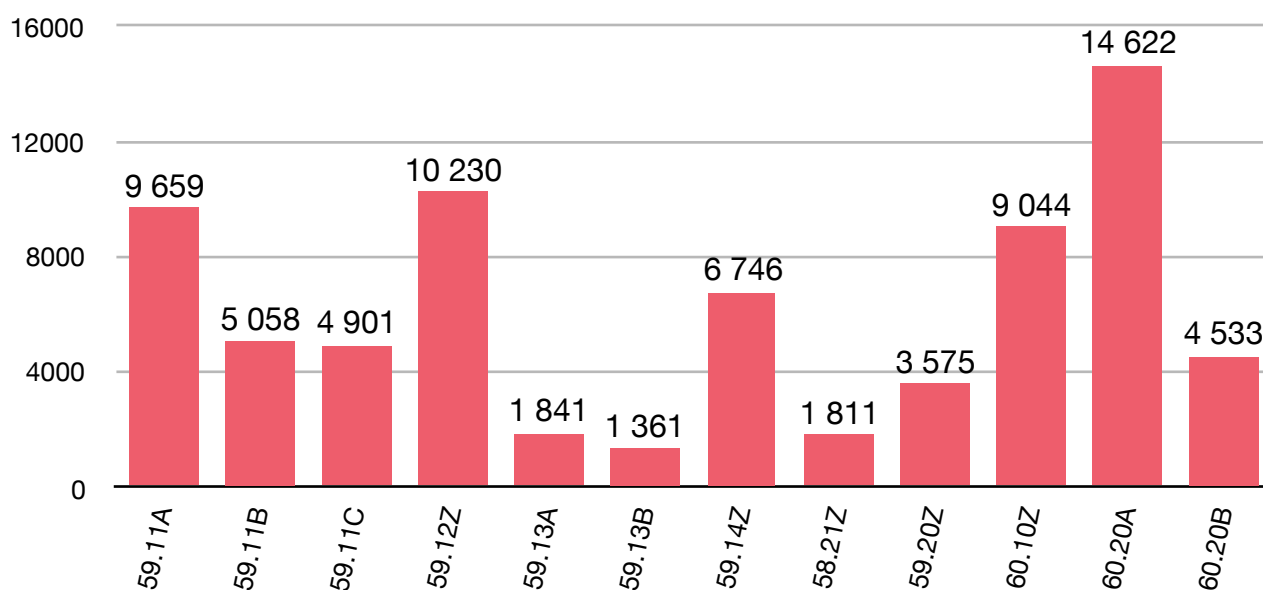
**Nombre d'unités légales par activité (codes NAF)
du domaine Audiovisuel/multimédia**



Source : Repères économiques des secteurs culturels marchands, DEPS

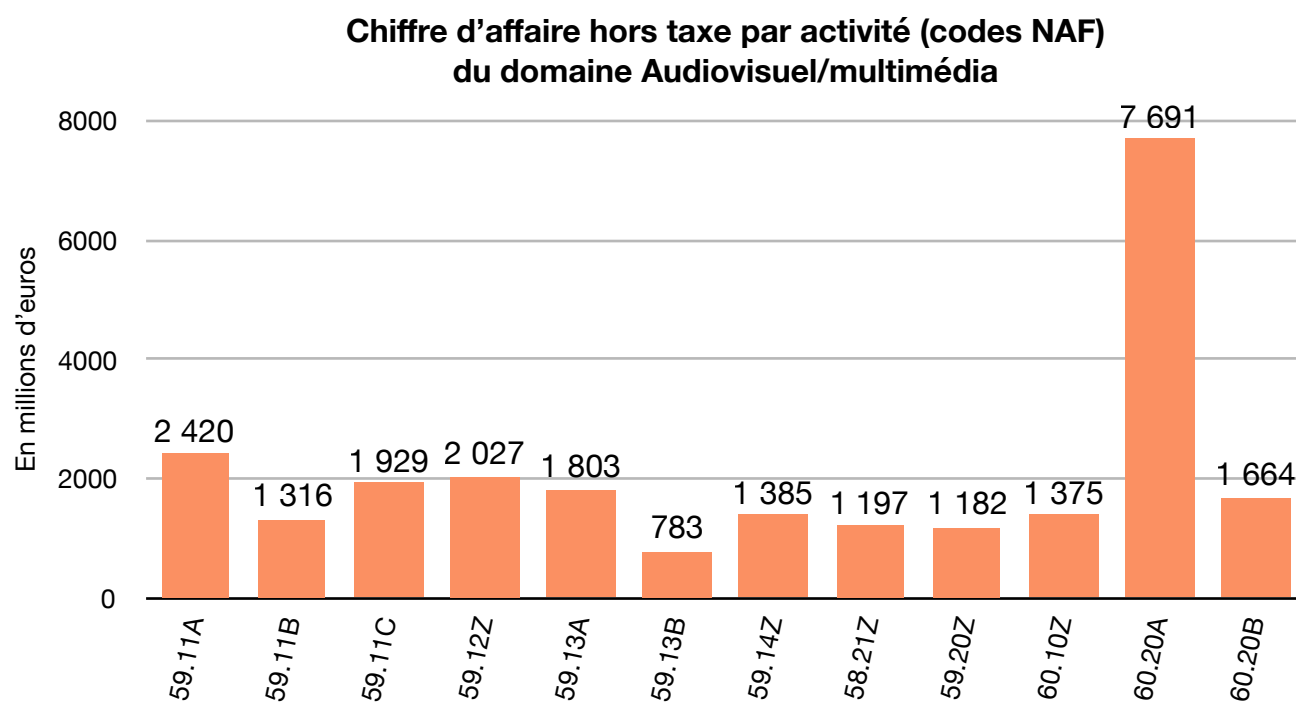
Il est également deuxième pour le nombre « d'effectifs salariés en équivalent temps plein », derrière l'activité d'édition de chaînes généralistes (60.20A) et devant l'activité de production de films et de programmes pour la télévision (59.11A).

**Effectifs salariés en équivalent temps plein par activité (codes NAF)
du domaine Audiovisuel/multimédia**



Source : Repères économiques des secteurs culturels marchands, DEPS

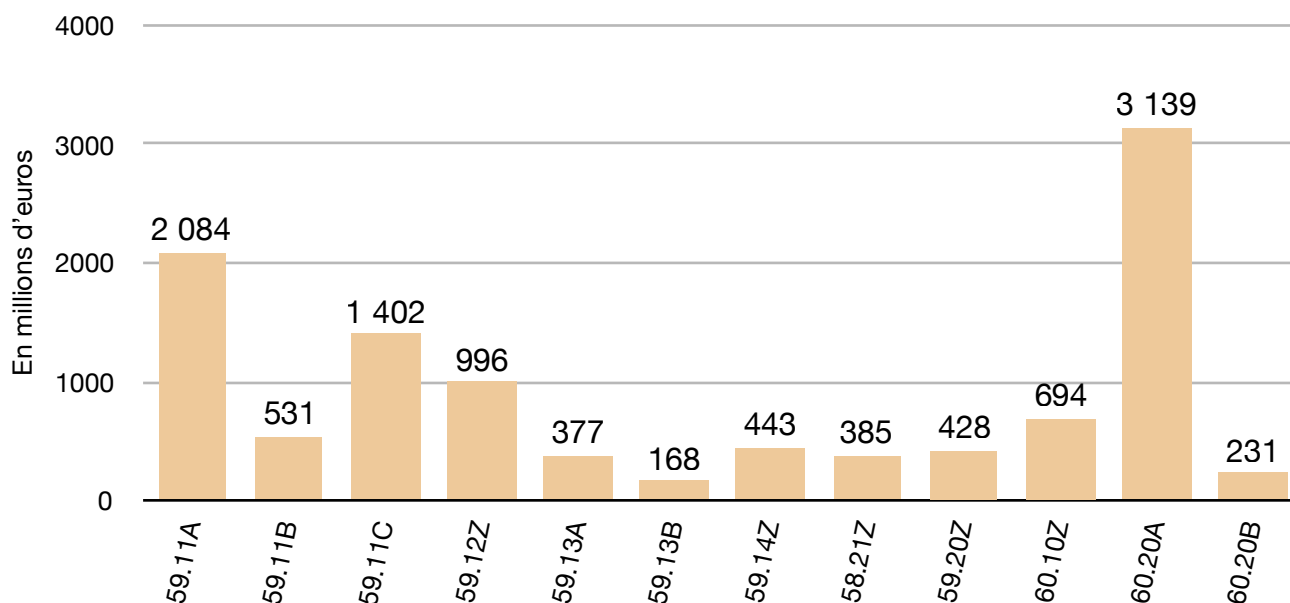
L'activité de post production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision est troisième pour son « chiffre d'affaire hors taxe », derrière l'activité de production de films et de programmes pour la télévision (59.11A) et devant l'activité de production de films institutionnels et publicitaires (59.11B). On remarque une valeur singulièrement élevée pour l'activité d'édition de chaînes généralistes (60.20A), secteur ayant a contrario un très faible nombre d'unités légales.



Source : Repères économiques des secteurs culturels marchands, DEPS

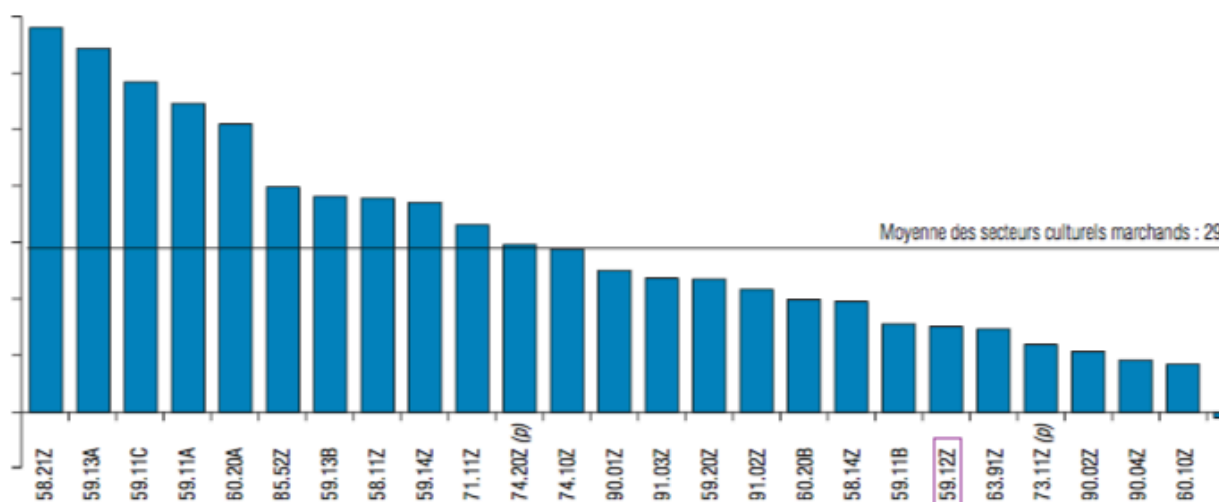
Enfin ce secteur d'activité est quatrième pour sa « valeur ajoutée y compris les autres produits et autres charges », derrière l'activité de production de films pour le cinéma (59.11C) et devant l'activité d'édition et de diffusion de programmes radio (60.10Z). Ici aussi, l'activité d'édition de chaînes généralistes (60.20A) surpasse la moyenne des autres valeurs, suivie par la production de films et de programmes pour la télévision (59.11A).

La valeur ajoutée y compris les autres produits et autres charges par activité (codes NAF) du domaine Audiovisuel/multimédia



Source : Repères économiques des secteurs culturels marchands, DEPS

Dans ce même document, il est aussi présenté le taux de marge des secteurs d'activités culturels en 2010. Ces valeurs comprennent tous les secteurs d'activités des dix domaines représentés¹⁶. Le taux de marge exprime le rapport de l'excédent brut d'exploitation sur la valeur ajoutée. Il mesure la rentabilité en précisant la part de la valeur créée par l'entreprise qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi.



Source : Repères économiques des secteurs culturels marchands, DEPS

¹⁶ Dix domaines représentés : Patrimoine, Livre et presse, Arts visuels, Architecture, Spectacle vivant, Audiovisuel et multimédia, Publicité, Education et formation

Valérie Deroin indique que « les taux de marge élevés sont plutôt le fait de secteurs qui ont une importante activité capitalistique. À l'inverse, les taux de marge faibles dénotent d'un relatif faible emploi du capital par rapport au travail». Ici on peut observer que le secteur de la post production se situe plus de 10% en-dessous de la moyenne des secteurs culturels marchands.

Sur le plan statistique, ces données nous présentent un secteur ayant un nombre important d'unités légales par rapport aux autres activités du domaine « Audiovisuel et multimédia », ainsi qu'un fort nombre d'effectifs en équivalent temps plein. En revanche, le chiffre d'affaires hors taxe ne s'élève pas autant que les deux précédents indicateurs. Quant à la valeur ajoutée comprenant les autres produits et autres charges, la post production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision se situe un peu au-dessus de la moyenne des autres activités du domaine « Audiovisuel et multimédia ».

Experts et spécialistes semblent donc parvenir à représenter une partie de l'écosystème de la post production via des indicateurs économiques. Dans la réalité, on peut observer que pour les entrepreneurs les préoccupations économiques sont nombreuses et très concrètement expérimentées. La nature de l'activité de ce secteur engendre souvent des coûts importants en infrastructures et en équipements techniques. Afin de faire subsister leurs entreprises il leur est donc nécessaire d'amortir ces frais, à plus ou moins long terme. Au cours de l'entretien que Mathieu Morfin m'a accordé, il me précisait l'importance de faire des marges sur les prestations « sans quoi l'évolution de l'entreprise est irréalisable ». De plus, les périodes de creux relativement peu prévisibles, induites par l'enchaînement de projets, rendent la réussite incertaine et les investisseurs frileux. Il est donc nécessaire pour l'entrepreneur de prévoir, tant que faire ce peut, un capital permettant d'amortir cette saisonnalité de l'activité.

II/ Les compétences culturelles en région Provence-Alpes-Côte d'Azur

A. CARACTÉRISATION DES SOCIÉTÉS DE POST PRODUCTION SUR LE TERRITOIRE

Dans cette partie, nous dresserons le tableau des compétences de la région dans le secteur de la post production ainsi que son maillage et sa dynamique. Afin d'étudier le nombre d'entreprises recensées en région, leurs effectifs, leur répartition et leur pérennité, le formulaire SIRENE¹⁷ de l'INSEE a été employé. Ce document, s'exprimant sous forme de tableau à multiple variables, accessible au public depuis le 1^{er} janvier 2017, fournit des informations sur les établissements actifs en France.

Sont exclus de l'étude les établissements n'étant pas installés en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et ayant déclaré comme activité principale : la production de films et de programmes pour la télévision (5911A), ou la production de films institutionnels et publicitaires (5911B), ou la production de films pour le cinéma (5911C), ou la distribution de films cinématographiques (5913A), ou l'édition et distribution vidéo (5913B), ou la projection de films cinématographiques (5914Z), ou l'enregistrement sonore et édition musicale (5920Z).

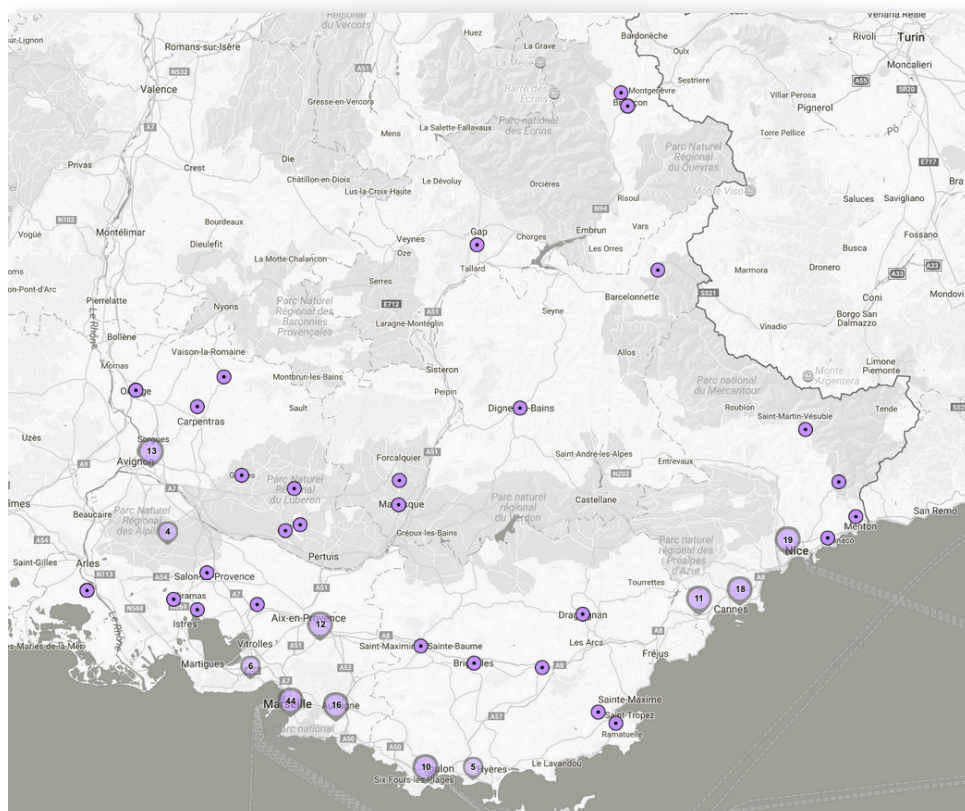
Seront donc représentés tous les établissements d'une entreprise étant localisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur et ayant pour activité la post production de films cinématographiques, vidéos et programmes de télévision (5912Z).

Après renseignement des critères de recherche, la base de données recense 191 établissements dans le secteur de la post production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur dont onze ayant une activité principale d'entreprise différente de celle de l'établissement.

¹⁷ <https://www.sirene.fr/sirene/public/accueil>

1. Répartition des sociétés de post production sur le territoire

A l'aide des adresses et codes postaux renseignés dans la base SIRENE pour chaque établissement, il a été possible de révéler la répartition géographique des 191 établissements sur le territoire Provence-Alpes-Côte d'Azur.

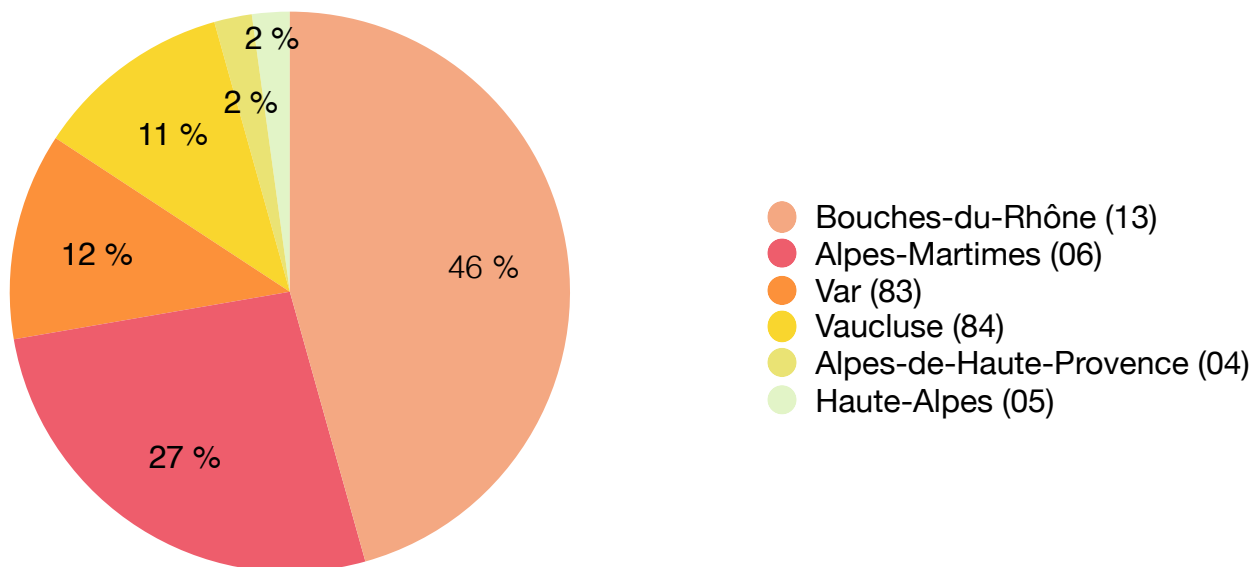


Source : Document SIRENE, INSEE - Carte réalisée avec BatchGeo

On peut observer que les établissements se concentrent essentiellement sur le littoral et autour des grandes villes de la région (Marseille, Nice, Avignon). En effet, on dénombre pas moins de cinquante et une entreprises dont l'établissement se situe dans une commune de 500 000 à 1 499 999 habitants, douze entreprises dans des villes de 300 000 à 499 999 habitants, et enfin soixante-neuf dans des communes de 20 000 à 99 999 habitants. Sur les 191 établissements recensés, il en existe donc cinquante-neuf qui se trouvent dans des communes de moins de 20 000 habitants. Cette importante proportion ne trouve pas son explication dans la taille ou la nature juridique de l'entreprise. En effet, on retrouve la même proportion de professions libérales, de SARL ou d'associations déclarées que dans les grandes communes.

Afin d'approfondir cette observation de la répartition géographique, il est aussi intéressant de s'attarder sur la distribution de ces établissements dans les départements de la région.

**Répartition des entreprises
référéncées sous le code NAF 5912Z
dans les départements de la région
Provence-Alpes-Côte d'Azur**



Source : Document SIRENE, INSEE

Les départements des Bouches-du-Rhône, des Alpes Maritimes concentrent à eux seuls plus de 70% des établissements. A contrario, les départements des Hautes-Alpes et des Alpes-de-Haute-Provence regroupent seulement 4% de ces établissements. Le Var et le Vaucluse accueillent plus de 20% des établissements. Le secteur s'étire donc du littoral au Vaucluse. L'accessibilité des départements et leur dynamisme semblent être des caractéristiques essentielles à l'établissement de ces sociétés.

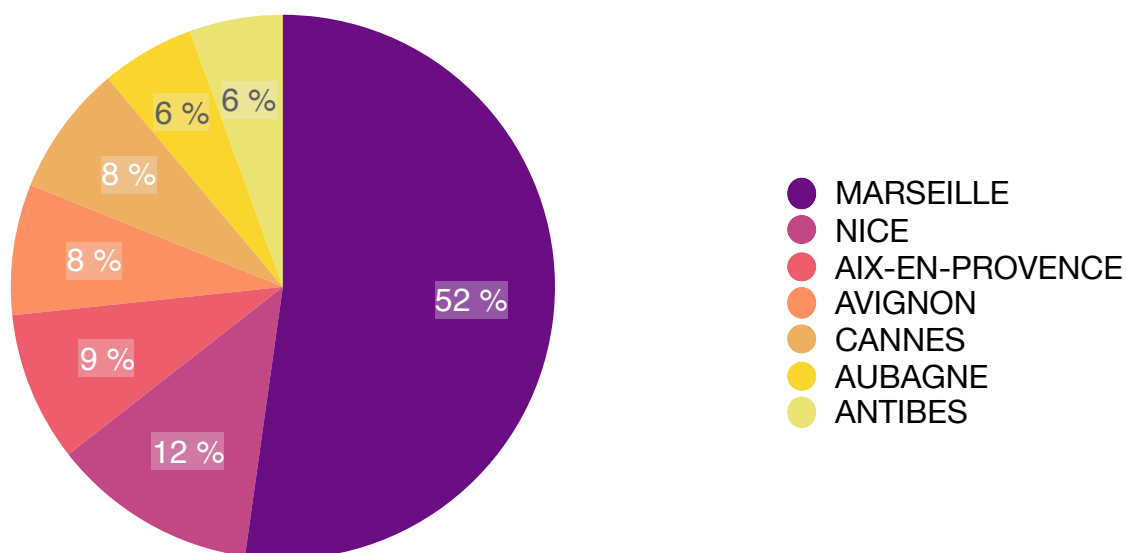
En effet, le département des Alpes-de-Haute-Provence et ses 160 959 habitants en 2011 compte seulement deux communes de plus de 10 000 habitants (Manosque et Digne-les-Bains)¹⁸. Les Hautes-Alpes comptent 138 605 habitants en 2011 et également deux communes de plus de 10 000 habitants (Gap et Briançon). A titre d'exemple, le département des Bouches-du-Rhône dénombre 1 975 896 habitants et vingt-huit communes de plus de 10 000 habitants. La position

¹⁸ Arcade, *Présentation socio-économique et culturelle du territoire régional Provence Alpes-Côte d'Azur*, Aix-en-Provence, Arcade, 2014, 13 pages.

géographique et l'accessibilité de villes comme Avignon rend le département du Vaucluse, ses 546 630 habitants en 2011 et ses treize communes de plus de 10000 habitants un territoire attractif pour les établissements de la post production (vingt et un recensés sur les 191 selon le document SIRENE).

Cette attractivité des villes est indéniable. Comme présenté ci-dessous, Marseille est la ville qui accueille le plus d'établissements de post production (quarante-sept selon le document SIRENE), suivie par Nice, Aix-en-Provence, Avignon, Cannes, Aubagne et Antibes.

Les villes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur concentrant plus de quatre établissements référencés sous le code NAF 5912Z

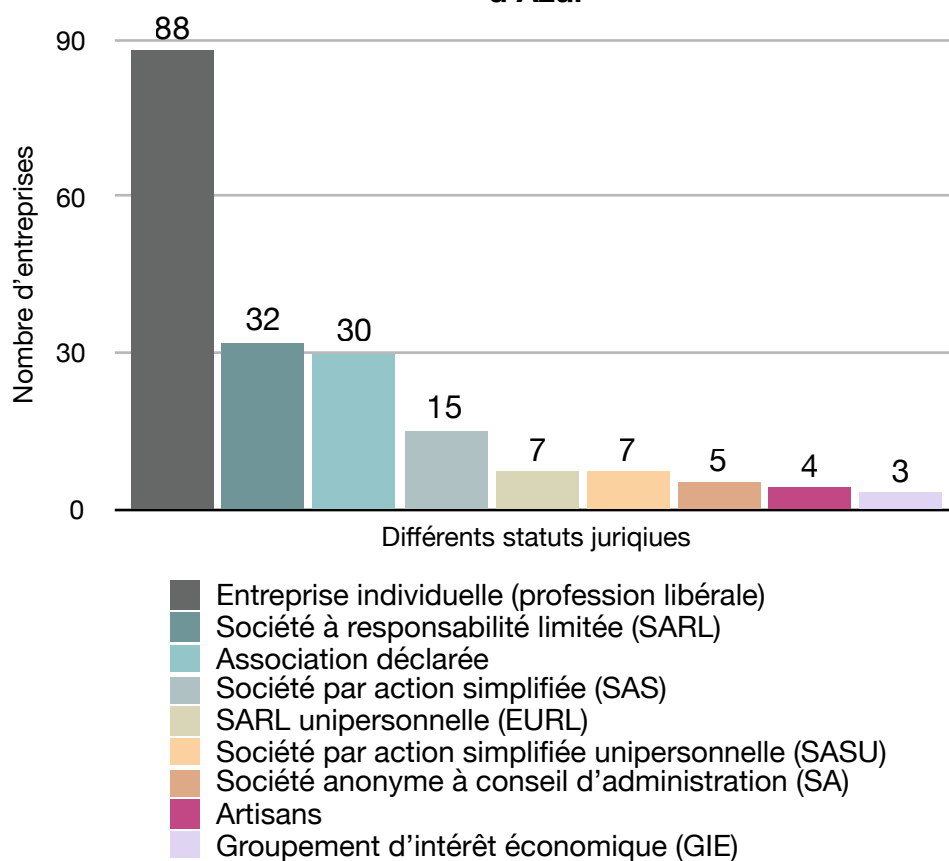


Source : Document SIRENE, INSEE

2. Structuration des entreprises

Les tendances de l'aménagement du territoire maintenant considérées, nous pouvons nous attarder sur ce que sont ces établissements, quels sont leurs natures juridiques, leurs effectifs et leur pérennité. A l'aide de ce même document SIRENE, il est possible d'étudier quels sont les différents statuts juridiques existants et quels sont ceux qui sont majoritairement pratiqués.

Statut juridique des entreprises référencées sous le code NAF 5912Z de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur



Source : Document SIRENE, INSEE

88 établissements sur 191 évoluent sous le statut d'une entreprise individuelle, soit 46%. Trente-deux établissements, soit 16% sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL), trente établissements, soit 15% sont des associations déclarées et quinze établissements, soit 8% sont des sociétés par action simplifiée.

La création d'une entreprise individuelle pour un professionnel libéral est assez simple, aucun capital n'est nécessaire et une déclaration auprès de l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) suffit. En revanche, l'entrepreneur individuel a une responsabilité totale et indéfinie ce qui peut, le cas échéant, engager son patrimoine personnel. Cette flexibilité à la création est probablement la raison d'une telle proportion de cette forme d'entreprise.

Le statut juridique de la SARL permet de protéger le patrimoine personnel de ses fondateurs via une limitation de la responsabilité au montant des apports. Deux associés au minimum sont nécessaires à la création de la société. Le montant du

capital social peut être librement fixé. Les caractéristiques de ces statuts seront détaillées ultérieurement mais on peut déjà entrevoir que la flexibilité et le peu de risque qu'engendre ce statut est attractif pour les entrepreneurs du secteur.

La simplicité de création et la légèreté administrative du statut de l'association séduit aussi nombre d'entrepreneurs qui n'ont parfois pas connaissance des autres possibilités juridiques au moment de la création de leur structure. La création nécessite deux membres et aucun capital n'est nécessaire. En revanche, il est interdit de partager les bénéfices générés entre les membres de l'association.

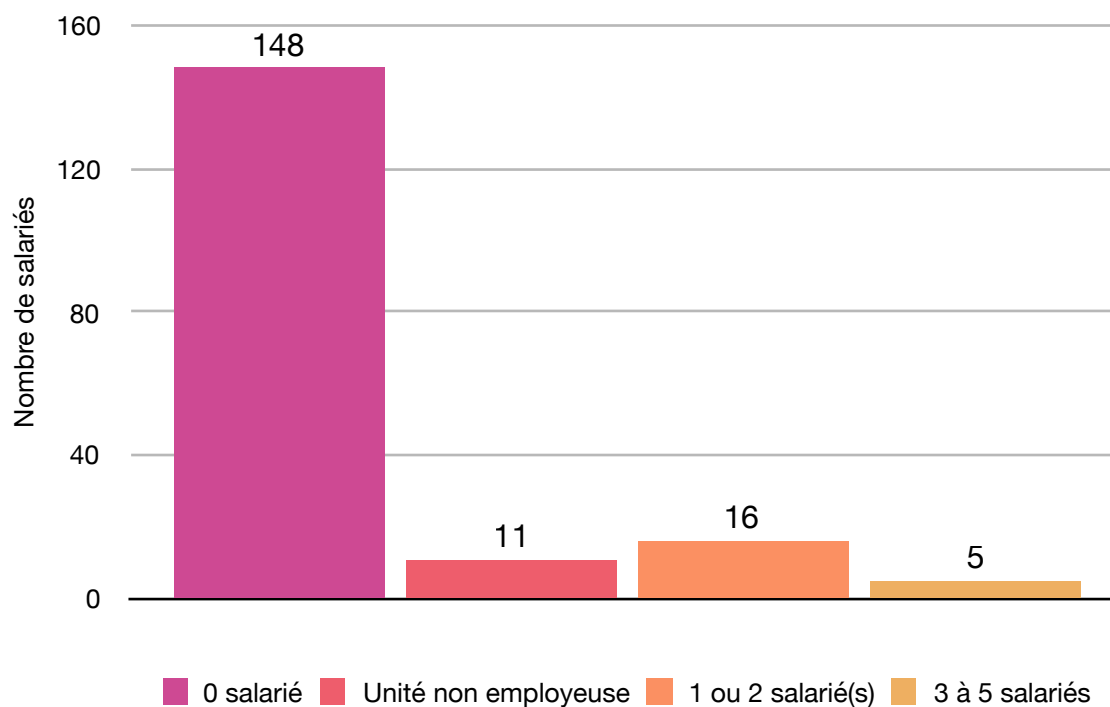
Le statut de la SAS limite lui aussi le patrimoine de l'entreprise à celui de la société et ne peut donc engager le patrimoine personnel de l'entrepreneur. A la différence de la SARL qui peut comprendre plusieurs gérants, la SAS ne peut avoir qu'un seul directeur nommé. Elle est constituée de plusieurs associés et le montant du capital social est librement fixé.

Ces quatre formes d'entreprise ne nécessitent qu'un engagement faible voire inexistant sur le capital nécessaire à la création. De plus, le choix d'une organisation en SARL ou en SAS disjoint le patrimoine personnel de celui de la société. Notons aussi que, le choix de la constitution en association ou en entreprise individuelle n'engendre que peu de démarches administratives à la conception de la structure. Ce sont donc pour la majorité des statuts juridiques fiscalement peu contraignants qui sont choisis par les entrepreneurs de la post production de la région.

Nous pouvons à présent observer le potentiel d'emploi de ces entreprises. Le document SIRENE renseigne le nombre de salariés déclarés par les entreprises (voir graphique page suivante).

On remarque que plus de 75% des 191 établissements déclarent n'employer aucun salarié. Nous pouvons ajouter à cette proportion les onze établissements, soit 6% des 191, qui indiquent être des unités non-employeuses. Seuls vingt et un établissements emploient plus d'un salarié, dont à peine cinq qui affirment employer plus de trois salariés. Les établissements du secteur de la post production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur embauchent donc très peu.

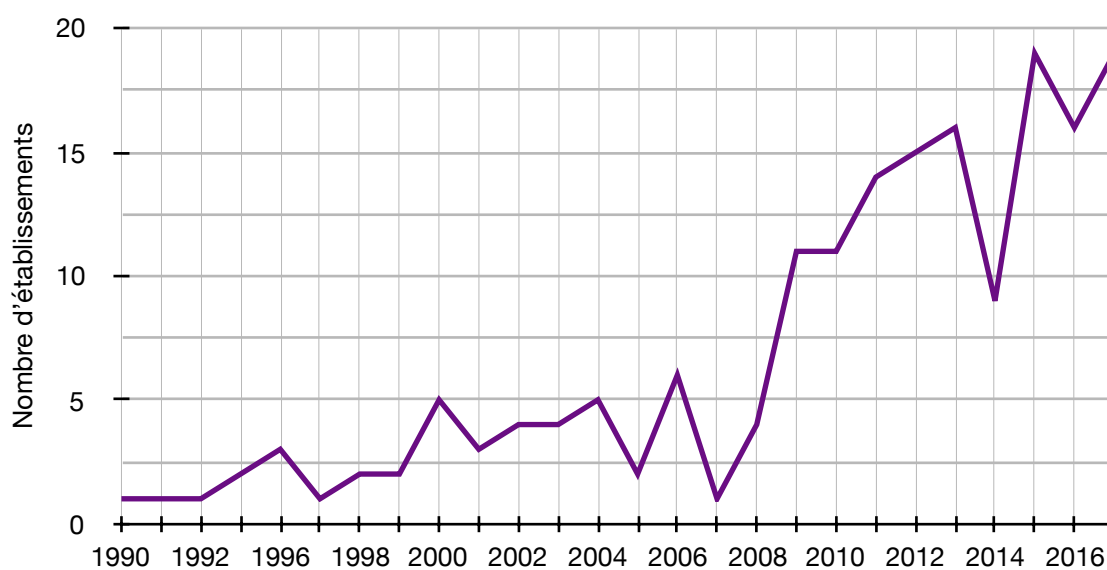
Nombre de salariés déclarés par les établissements référencés sous le code NAF 5912Z de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur



Source : Document SIRENE, INSEE

Enfin, il est pertinent d'observer les dates de création des établissements toujours recensés sur le document SIRENE au 06 Mars 2018. Ainsi nous pouvons observer la pérennité des entreprises de la région.

Dates de création des établissements référencés sous le code NAF 5912Z



Source : Document SIRENE, INSEE

On observe que la proportion d'établissements créés avant 2008 et étant toujours existants aujourd'hui est en moyenne égale à trois établissements. A partir de 2008, les établissements créés par an et toujours recensés sont en moyenne treize. Cette proportion est probablement due aux difficultés existantes à faire persister une entreprise sur le long terme. Mais cette scission autour de l'année 2008 pourrait trouver son origine dans la création du régime d'auto-entreprise lancé cette même année. En effet, la majorité des entreprises individuelles dénombrées (86 établissements sur 88) ont été déclarée après l'année 2008. L'ouverture de ce régime pourrait donc avoir favorisé le développement de petites structures de post production en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Le document SIRENE ne détaillant pas le statut des entreprises individuelles présentées cette supposition ne peut être affirmée.

B. AIDES ET SUBVENTIONS

Maillon essentiel de l'attractivité du territoire régional, les aides et subventions proposées aux productions influencent grandement leurs décisions en terme de collaboration avec les entreprises de la région. En nous documentant auprès des publications du CNC, des commissions régionales du film en région Provence-Alpes-Côte d'Azur et en rencontrant les professionnels du secteur, nous avons étudié quelles sont les aides et subventions les plus courantes pouvant influencer le secteur de la post production et quelles sont leur portée.

1. Les aides du CNC spécifiques aux industries techniques

Le CNC¹⁹ apporte des aides à la création, à la production, à la distribution de films, au court métrage, à l'exploitation, aux industries techniques, aux cinématographies en développement, à l'exportation du film français. Le CNC possède un statut de personnalité morale et se voit doté de l'autonomie financière. Il assure, sous l'autorité du ministère de la Culture et de la Communication, la mise en œuvre de la politique de l'État dans les domaines du cinéma et des autres arts

¹⁹ <http://www.cnc.fr/web/fr/aides-et-commissions>

et industries de l'image animée. Afin de cibler les aides spécifiques à la post production, ne seront abordées que les aides aux industries techniques.

Les aides à la création visuelle ou sonore par l'utilisation des technologies numériques de l'image et du son - CVS (anciennement NTP)

L'aide à la création visuelle ou sonore par l'utilisation des technologies numériques de l'image et du son se compose de deux parties : les aides financières automatiques et les aides financières sélectives. Elles s'adressent à des entreprises de production déléguée pour le cinéma, audiovisuel ou les nouveaux médias, quels que soient le genre et le format de l'œuvre.

Les dépenses éligibles pour une aide financière sélective sont, entre autres, celles « liées à l'utilisation des technologies numériques de fabrication et de traitement de l'image ou du son lorsque celles-ci constituent un aspect essentiel de la démarche artistique », mais aussi « Les dépenses liées au surcoût global de la production de l'œuvre induit par le recours aux technologies numériques ».

L'aide financière automatique est accordée aux oeuvres cinématographiques ou audiovisuelles ayant une « forte ambition sur le plan visuel ». Elle peut permettre la prise en charge des dépenses liées aux effets visuels.

Le réseau Recherche et Innovation en Audiovisuel et Multimédia (RIAM)

Le RIAM est un partenariat entre le CNC et Bpifrance qui a pour vocation le financement des programmes de recherche et développement des entreprises dans les domaines de la production, du traitement, et de la distribution d'images et de sons innovants.

Deux types d'aides sont proposés dans ce cadre :

L'aide à la faisabilité permet d'explorer des conditions spécifiques à la mise en place d'un projet de recherche et développement de plus grande envergure. Il peut s'agir de préoccupations technologiques, juridiques ou économiques.

L'aide à la recherche et au développement qui permet de financer « le cœur du programme de recherche et développement » et d'aboutir à la commercialisation d'une nouvelle offre ou d'un nouveau produit, soit à l'amélioration des processus de production.

Le soutien financier aux industries techniques

Le soutien financier aux industries techniques du cinéma, de l'audiovisuel et des autres arts et industries de l'image animée a pour but d'aider les entreprises qui participent au développement de la création et de la qualité des œuvres cinématographiques, audiovisuelles, interactives, ou de jeu vidéo.

2. Le crédit d'impôt international (C2I)

Créé en 2009, le crédit d'impôt international concerne les films d'initiative étrangère dont tout ou une partie de la fabrication a lieu en France²⁰. Il est accordé de façon sélective par le CNC à la société française qui assure la production exécutive de l'œuvre. Il représente 30% des dépenses du film en France, et peut atteindre un maximum de 30 millions d'euros. Les œuvres concernées doivent réaliser, en dépenses éligibles en France, au moins 250 000 €, ou, lorsque le budget de production global est inférieur à 500 000 €, au moins 50% de ce budget global. Dans la liste des dépenses éligibles au crédit d'impôt international on retrouve les « dépenses liées au recours aux industries techniques et autres prestataires de la création cinématographique et audiovisuelle »²¹.

Selon les données du CNC, le nombre de projets profitant de ce crédit d'impôt international est à la hausse : 52 projets en 2017, soit 30 projets supplémentaires par rapport à 2015²². Mais les professionnels du secteur de la post production semblent douter des effets de ce crédit d'impôt sur leurs activités. En effet, comme le confie Christophe Lacroix , directeur général d'Eclair Group, au magazine *Le Film Français*²³, leur volume de projets augmente mais cet effet ne serait pas dû à une relocalisation des projets. L'auteur de l'article rappelle que la réorganisation récente de grands groupes comme Hiventy et Eclair Group rend la distinction des origines de ces évolutions ardue.

Amélioré au cours de l'année 2015 sous la pression d'une éventuelle délocalisation du tournage de *Valérian et la Cité des mille planètes* de Luc Besson, il a été remis en question mais conservé et étendu jusqu'en 2019 lors de l'examen

²⁰ Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, *Le Crédit d'impôt international : description générale*, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, 2017, 2 pages.

²¹ *Ibid.*

²² <http://www.cnc.fr/web/fr/actualites/-/liste/18/13799713>

²³ CARRE Patrice, La post production s'interroge sur son avenir, *Le Film Français*, 2016, n°3725, pp. 24 -26.

du budget 2017 à l'Assemblée nationale²⁴. Cette fiscalité incitative parvient pourtant à accentuer le nombre de projets étrangers venant faire une partie plus ou moins importante de leur film sur le territoire français et à dynamiser les secteurs de la filière cinématographique en France.

3. Le crédit d'impôt

« La loi de finances pour l'année 2004 a mis en place un crédit d'impôt au bénéfice des producteurs délégués, pour les dépenses effectuées en France »²⁵. Le crédit d'impôt équivaut à 30 % du montant total des dépenses éligibles qui elles-mêmes ne peuvent représenter plus de 80 % du budget de production. Son montant est plafonné à 30 millions d'euros. Les œuvres pouvant en bénéficier doivent être principalement réalisées en français ou autre langue régionale en usage en France, doivent être réalisées sur le territoire français, et enfin doivent « contribuer au développement de la création cinématographique française et européenne ainsi qu'à sa diversité ».

Dans la liste des dépenses éligibles on retrouve les « dépenses de post production, y compris les effets spéciaux ».

4. Les aides de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

« Depuis la création en région jusqu'aux co-productions internationales qu'elle entend développer, la Région accompagne tous les efforts des professionnels pour structurer et professionnaliser la filière régionale. Les projets innovants, l'animation, les effets spéciaux numériques et la post-production occupent une place de choix dans la stratégie régionale d'aide au cinéma et à l'audiovisuel »²⁶.

Cet extrait issu du document *Convention de coopération pour le cinéma et l'image animée 2017-2019*, illustre la stratégie de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur pour la période 2017-2019. Cette stratégie s'appuie entre autres sur la

²⁴ CARREY Pierre, *Crédit d'impôt international : le vent tourne*, Libération (en ligne) http://next.liberation.fr/cinema/2017/02/10/credit-d-impot-international-le-vent-tourne_1547699 (article gratuit et consulté le 10/02/2018).

²⁵ <http://www.cnc.fr/web/fr/credit-d-impot-cinema1>

²⁶ Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Convention de coopération pour le cinéma et l'image animée 2017-2019*, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017, 53 pages.

politique culturelle régionale mise en place pour la mandature 2016-2020. On retrouve d'ailleurs comme direction principale de cette politique culturelle « la structuration des filières de production culturelle ». Les ambitions de la région vont donc dans le sens d'un renforcement et d'un développement de la production cinématographique et des industries créatives.

Le fond de soutien à la création et à la production de la région, en partenariat avec le CNC, aide en moyenne 100 projets par an. Par ce biais, ils favorisent la consolidation des sociétés de production de la région, parfois de petites tailles et à faibles moyens humains, et permettent l'accroissement de leurs capacités financières et de leur développement.

Trois types d'aides²⁷ sont proposées par la région : les aides à l'écriture, les aides au développement et les aides à la production.

La région rappelle que grâce au soutien du CNC, l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC) permet la facilitation de l'engagement des banques auprès du secteur du cinéma et de l'audiovisuel. En effet, il offre des garanties financières et des prêts destinés aux entreprises des industries techniques de l'image et du son²⁸.

Autre dispositif mis en place par la région pouvant apporter une « offre de financement cohérente et coordonnée pour les entreprises »²⁹ : les Fonds d'Investissement pour les Entreprises de la Région (FIER). Ces aides s'adressent aux entreprises, à tous les stades de croissance, et permettent de favoriser l'accès à des prêts, et facilitent la recherche et le développement.

Enfin, la région s'attache à accroître l'impact économique d'un tournage sur les autres entreprises de la filière. A travers les actions des commissions régionales du film, la région cherche à articuler ses aides avec les compétences techniques et artistiques déjà présentes sur le territoire. Dans l'article 10 de la convention triennale, on retrouve la liste des démarches mises en oeuvre : bases de données, sites Internet, réseaux sociaux, newsletter, ReperTours (découverte de décors, moyens techniques, personnels artistiques, prestataires...). Toutes ces intentions

²⁷ Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Cadres d'intervention cinéma et audiovisuel 2017*, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017, 72 pages.

²⁸ <http://www.ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/cinema-et-industries-de-l-image/les-industries-techniques-de-l-image-et-du-son.html>

²⁹ Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Convention de coopération pour le cinéma et l'image animée 2017-2019*, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017, 53 pages.

sont à saluer mais on peut regretter une fréquence trop peu faible de ces ReperTours qui devraient être, selon les professionnels de la région, plus ciblés et réguliers. Les sites des commissions régionales du film nécessiteraient une refonte en portails clairs et concis, à l'image de celui de la région Hauts-de-France, Pictanovo³⁰. Bien sûr les dispositions budgétaires conditionnent le développement de tels outils. Comme Mathieu Morfin le rappelait lors de notre entretien : « L'aide régionale peut servir de point d'attraction pour les productions extérieures (...) mais la vitrine doit être à la hauteur du potentiel de la région ». Pierre Armand de la société Studio Lemon me confirmait que pour lui ces outils de financements sont indispensables au développement du secteur.

5. Les départements de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur

Les départements de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur proposent quasiment tous des sites vitrines présentant leurs lieux de tournages, les actions mises en place pour l'accueil des productions en vue d'un tournage sur leur territoire et assurent un soutien pour l'obtention des aides de la région .

Le département des Alpes-Maritimes s'illustre encore davantage. En effet, on retrouve sur leur portail³¹ une section dédiée aux aides au cinéma et à l'audiovisuel. Ce fond d'aide à la création et à la production a été créé en 2006 en partenariat avec le centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), sur la base de la règle de 1€ du CNC pour 2€ engagés par le département. Le montant de la subvention accordée aux sociétés de production peut s'élever à 100 000€ pour les longs métrages de cinéma. Selon la répartition budgétaire effectuée par la société de production, les établissements de post production peuvent bénéficier de ses retombées. L'engagement de ce département pour la mise en valeur de ses compétences est donc des plus importants.

En observant ces diverses aides et subventions, on peut observer que le ministère n'est pas le principal financeur de la culture tant l'apport des départements et des régions est important (voir Annexe *Apports des collectivités territoriales à la production cinématographique sur la période 2004 - 2013*). Sur ce point la décentralisation culturelle est donc une réalité.

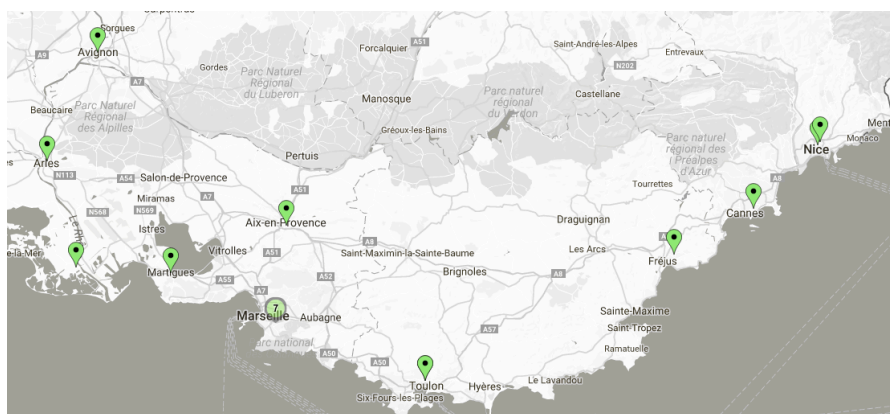
³⁰ <http://www.pictanovo.com/>

³¹ <https://www.departement06.fr/aides-aux-partenaires-culturels/aides-au-cinema-et-a-l-audiovisuel-2786.html>

L'évaluation de l'impact de ces subventions pourrait être aisée si on pouvait mettre en relation les effets attendus des mesures prises et leurs résultats observés. Mais cela supposerait un lien de cause à effet direct. Dans la réalité, les choses ne peuvent toujours être si simples à quantifier. Il existe pléthore d'études menées par l'INSEE, le DEPS et autres observatoires des pratiques culturelles, concernant les résultats sur les pratiques et consommations culturelles des français. De telles données avancent des résultats concrets avec comme finalité, une vision claire de la consommation des biens et services générés. Pour ce qui est des investissements sur des secteurs spécifiques, l'étude est plus complexe. Ces difficultés d'évaluation doivent stimuler un regard critique sur ces investissements.

C. LIEUX DE FORMATION

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur compte plusieurs établissements qui forment aux métiers de la post production. Viviers de jeunes entrepreneurs et de futurs actifs de la filière, les formations assurent le renouvellement des secteurs et favorisent la dynamisation des réseaux. A l'aide des documentations de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, des recherches de la plateforme ARCADE et de la visibilité de ces établissements sur internet, nous avons pu constituer une liste de 18 établissements affichant clairement des formations aux métiers de la post production (voir Annexe *Liste des formations à la post production en Provence-Alpes-Côte d'Azur*).



Source : Carte réalisée avec BatchGeo

On peut observer un maillage dynamique d'établissements concentrés sur les départements du Vaucluse, des Bouches-du-Rhône, du Var et des Alpes Maritimes.

Il est en revanche peu aisé d'observer clairement le devenir des étudiants après leurs formations. En effet, les établissements ne parviennent pas toujours à rassembler des données sur l'avenir de leurs étudiants tant leur nombre est important et leurs parcours variés et changeants.

De plus, des documents comme *L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur Culture*, d'Anne Darras pour le Ministère de la Culture et de la Communication et le département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) publié en 2015, ou *Les établissements de l'enseignement supérieur Culture*, de Marie-Françoise Sotto pour le service de la coordination des politiques culturelles et de l'innovation et le DEPS, publié en 2011. N'incluent que deux établissements formateurs aux métiers du cinéma (La Fémis et l'INA), le champ de leurs études est bien trop restreint.

III/ Constat et diagnostic

A. DIFFICULTÉS À L'AMORÇAGE

1. Quel modèle économique adopter?

Au cours de notre entretien Léonard Raiteri, jeune entrepreneur des métiers du son à Marseille, nous confiait qu'une des premières questions que l'on se pose en début de structuration est la façon dont on doit articuler son entreprise.

Un manque de connaissances et une appréhension des modèles économiques et juridiques peuvent mener à des choix faits par défaut ce qui peut peser lourd sur l'avenir de la société. Plusieurs critères sont à prendre en considération mais des questions simples peuvent éclairer les futurs entrepreneurs. Premièrement, il est important de savoir si l'aventure entrepreneuriale veut être menée seule ou avec des associés. Dans le premier cas, les choix de statuts se limiteront à une entreprise individuelle, ou à une société unipersonnelle de type EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) ou SASU (Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle). Dans le second cas, les premières possibilités qui s'offrent à l'entrepreneur sont principalement la SARL (Société à Responsabilité Limitée) ou la SAS (Société par Action Simplifiée). Le cas de la SA (Société Anonyme) ne sera pas plus amplement détaillé car un capital minimum de 37 000€ est nécessaire au démarrage de l'activité. Enfin, la structuration en association est aussi possible mais nous verrons que ses finalités sont différentes de celles d'une entreprise.

Une fois cette première question solutionnée, il est nécessaire de cerner la délimitation des responsabilités de l'entrepreneur et de ses éventuels associés. En effet, dans le cas d'une entreprise individuelle, l'entrepreneur est tenu responsable des éventuelles dettes de sa société. Dans un secteur, où les probabilités de réussite sont difficilement estimables une séparation du patrimoine de l'entreprise du patrimoine personnel peut être une décision prudente.

De cette remarque émane la nécessité d'évaluer au mieux la viabilité économique du projet entrepreneurial. Il est d'ailleurs fréquent qu'une société soit

fondée en conséquence d'un accroissement du nombre de projets ou suite à un départ d'une sphère professionnelle impliquant le suivi de plusieurs clients fidélisés.

Enfin, en tant que futurs entrepreneurs proposant des services et des prestations il est souvent nécessaire de dégager une image de marque, d'inspirer confiance et crédibilité auprès des futurs clients. Eleonore Sauzeau soulignait à ce propos qu'une association est effectivement simple à créer mais n'est pas nécessairement synonyme de fiabilité et de rigueur aux yeux des clients.

Chacun de ces statuts juridiques engendre des conditions et des engagements différents. Comme nous l'avons vu au cours de la présentation des sociétés de post production de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, les entreprises individuelles, les SARL, les SAS et les associations sont les principaux statuts juridiques adoptés par les entrepreneurs de la région. Dans l'audiovisuel en général les structures optent pour des statuts d'entreprises commerciales: SARL, SA et SAS³². Afin de cerner le plus clairement possible les enjeux de chacun, il nous paraît plus aisé de présenter leurs principales caractéristiques au sein d'un tableau.

³² L'Observatoire des métiers, *Le portrait statistique des entreprises, des salariés et des métiers du champ audiovisuel*, 2018, CPNEF Audiovisuel, 49 pages.

Statut juridique	Entreprise individuelle	EURL	SASU	SARL	SAS	Association
Montant minimum du capital social	Pas de notion de capital social	Librement fixé	Librement fixé	Librement fixé	Librement fixé	Pas de notion de capital social
Nombre d'associés requis	Se compose uniquement de l'entrepreneur individuel	Un seul associé	Un associé minimum	Deux associés minimum	Un associé minimum et pas de maximum	Deux membres minimum
Qui est dirigeant ?	L'entrepreneur individuel	Un seul gérant qui peut être l'associé ou un tiers	Un seul président	Un à plusieurs dirigeants	Un seul président	Mode de gestion libre
Mode d'imposition	Imposition sur le revenu de l'entrepreneur	Imposition sur le revenu de l'associé mais choix possible de l'imposition sur la société	Impôt sur la société	Impôt sur la société	Impôt sur la société	Pour les associations à but lucratif : impôt sur la société
Obligations comptables	Tenue d'une comptabilité commerciale, établissement de comptes annuels. Comptabilité ultra-simplifiée pour les micro-entreprises	Tenue d'une comptabilité commerciale, établissement de comptes annuels	Tenue d'une comptabilité commerciale, établissement de comptes annuels	Tenue d'une comptabilité commerciale, établissement de comptes annuels	Tenue d'une comptabilité commerciale, établissement de comptes annuels	Obligation comptable pour les associations à but lucratif selon certains critères*

* Les associations à but lucratif sont dans l'obligation de tenir leur comptabilité si elles dépassent 2 des 3 critères suivants : plus de 50 salariés, 3 100 000 euros de chiffres d'affaire hors taxe, 1 550 000 euros pour le bilan total.

Il est important de noter que les SARL peuvent adopter la forme d'une SCOP (Société coopérative ouvrière de production) dès lors que les associés majoritaires sont salariés.

Les cas pratiques de quelques entrepreneurs de la région permettent de nous renseigner sur leurs prises de décision quant au statut juridique de leur société.

Pierre Armand, dirigeant de la société Studio Lemon a choisi le modèle de la SARL afin de partager les parts de l'entreprise de façon égale avec ses associés. En effet, il souhaitait valoriser l'engagement de chacun de la même façon. La société est enrichie par cette diversité, cette parité et par l'investissement de chacun.

Léonard Raiteri, a préféré la flexibilité et la simplicité de gestion d'une auto-entreprise. Ses activités se développant encore, les obligations administratives allégées lui permettent de se consacrer pleinement à l'exercice de ses projets et à l'extension de son réseau.

Dans son ouvrage³³, Pierre Moulinier remarquait que le «secteur est menacé d'absence de rigueur parce que dominé par la passion et la subjectivité». Il est en effet probable que l'atomisation du secteur en une myriade de petites structures puisse le fragiliser mais c'est aussi la garantie de sa diversité. Afin de créer son entreprise dans les meilleures conditions, les futurs entrepreneurs doivent, comme en atteste Eleonore Sauzeau, s'entourer de professionnels et conseillers compétents.

2. Quels interlocuteurs privilégiés?

Souvent isolés et peu ou mal formés aux enjeux de la professionnalisation dans le secteur de la post production audiovisuelle et cinématographique, les porteurs de projets sont confrontés à de nombreux questionnements lors de la structuration de leur esquisse entrepreneuriale. Comme évoqué dans la partie ci-dessus, le choix de la de la forme juridique est un des moments clés de la naissance d'une société. Mais il n'est pas le seul au cours de l'évolution d'une entreprise. Il est important de savoir s'entourer des personnes et institutions compétentes. Des structures comme le PRIMI, la plateforme ARCADE, l'AMI et d'autres sont porteuses de conseils, d'accompagnements et favorisent le

³³ MOULINIER Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris, PUF, Que sais-je?, 2016, 124 pages.

développement du réseau. Il est donc important de rappeler et souligner leur rôle et leurs qualifications.

a. Le PRIMI (Pôle Régional de l'Image, du Multimédia et de l'internet) :

Créé en 2011, le PRIMI articule son action autour de deux axes : la structuration de la filière et l'accélération des start-up et PME (Petites et Moyennes Entreprises).

Son rôle d'accompagnement des entrepreneurs se traduit par la facilitation de l'émergence de projets entrepreneuriaux via la prescription d'outils de financement, l'aide à la constitution de dossiers de demande de subvention, l'aide à la recherche de partenaires, l'accompagnement en salons et festivals favorisant la visibilité, l'organisation d'évènements et masterclass.

Les professionnels rencontrés sont unanimes quant à l'efficacité de leur réseau. Le PRIMI permet un accès rapide au tissu d'entrepreneurs marseillais et régional du secteur du cinéma, de l'audiovisuel et plus largement du multimédia. Il est en revanche regretté par certains entrepreneurs que le PRIMI n'ait pas une action plus ciblée. Souvent très attaché à l'innovation et aux nouveaux médias, le PRIMI paraît aux yeux de certains trop éloigné des préoccupations des professionnels du secteur. Outil ayant déjà prouvé son efficacité, une pérennisation et un perfectionnement de ses capacités sont souhaités.

b. L'agence ARCADE :

Créée en 1974, ARCADE développe des actions en faveur de la culture et plus particulièrement du spectacle vivant. Elle offre des services de conseil et d'accompagnement, de formation, d'information et d'observation.

Ils offrent également un appui et un accompagnement à l'entrepreneuriat et à l'emploi culturel. En effet, ils proposent sur des durées allant de 6 à 18 mois de « structurer l'entreprise, consolider ses financements, et appréhender sa diffusion et son développement »³⁴.

Au delà de leur expertise dans le domaine du spectacle vivant, ARCADE réalise un travail d'observation et d'études des domaines culturels en région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Ils sont acteurs de rencontres telles que le forum

³⁴ <http://www.arcade-paca.com/>

entreprendre dans la culture³⁵, instigateurs de la mise en place d'outils comme l'Atlas Culturel.

c. L'A.M.I. (Aide aux Musiques Innovatrices) :

L'AMI est un dispositif d'accompagnement qui s'adresse à tous les porteurs de projets qui souhaitent monter une association ou une entreprise dans le domaine culturel.

A l'aide de deux outils que sont la plateforme Dynamo et la couveuse CADO, l'AMI accompagne les porteurs de projet dans le développement de leur activité, leur permettant l'autonomisation et la pérennisation de leur structure. Durant ces périodes de pré-tests et de couveuses, le futur entrepreneur apprend à maîtriser les outils de gestion, à mettre en valeur son projet ainsi qu'à définir son modèle économique. Une fois en couveuse il est accompagné et un accès à des locaux mutualisés lui est remis afin qu'il puisse lancer concrètement son activité.

L'AMI conseille et suit le développement de l'auto-entreprise de Léonard Raiteri, Puresound Studio.

d. Autres organismes :

Ces trois structures précédemment citées ne sont pas les seules en capacité d'aider les entrepreneurs. En effet, d'autres couveuses d'entreprises telles que : la couveuse Interface présente dans plusieurs villes de la région, la couveuse Intermade, ou encore la couveuse Cosens. Cette dernière a d'ailleurs aidé Cyrille Carillon dans la mise en place de la structure de son agence sonore, Domino Studio. On peut en revanche noter que ces couveuses n'ont pas de spécialisation dans le milieu culturel et dans ces enjeux.

Les chambres de commerce et d'industrie peuvent aussi constituer une source de conseils et d'informations en matière de création d'entreprises et d'étude du marché existant.

Signalons aussi l'importance des personnes hors structures qui constitueront l'écosystème dynamique dans lequel l'entreprise évoluera. Tous les professionnels se rejoignent quant à dire qu'un réseau varié, favorable au partage est primordial. Josselin Colletta, qui représentait la société de production Black Euphoria relevait

³⁵ <https://forumentreprendreculture.culturecommunication.gouv.fr/>

l'effet positif que le maillage de créateurs actifs de la région avait eu sur la croissance de la structure de production. Pierre Armand, établi au sein de La Friche de la Belle de Mai souligne que cet entourage dynamique favorise les rencontres, et encourage le développement de l'entreprise.

B. DÉVELOPPER LA SOCIÉTÉ

1. Se faire une place sur le marché

En regroupant, les divers témoignages des entrepreneurs rencontrés, nous pouvons observer les diverses tendances et stratégies qui apparaissent lors de la phase de développement de leurs structures.

Le nombre important de petites entreprises présentes dans la région et la capacité des grands et moyens établissements à absorber la majorité des projets d'envergure rend leur essor ardu. Comme le soulignait Mathieu Morfin lors de notre entrevue, le nombre d'entreprises dans ce secteur est bien trop élevé par rapport à la demande. Pour les entrepreneurs isolés et de taille modeste il est donc difficile de s'emparer des opportunités les plus engageantes. Premièrement, car ils ne sont souvent pas dans des réseaux suffisamment actifs pour avoir la connaissance de ces occasions. Deuxièmement, leur structure ne peut être de taille face à des entreprises de plus grande envergure ayant plus d'expérience, et plus d'équipements.

Cyrille Carillon m'exposait d'ailleurs son avis sur l'investissement technique. D'après lui, il est important de surdimensionner l'outil par rapport aux projets des clients visés. Avant tout, afin d'être assuré de la viabilité de l'installation mais aussi afin d'inspirer confiance et professionnalisme aux clients. L'équipe du Label 42 s'attache aussi à avoir le matériel le plus développé possible afin de ne laisser aucune incertitude quant à l'aptitude technique du studio.

Afin de se faire une place sur le marché chaque entrepreneur rencontré a développé sa stratégie d'obtention de projets. Intrinsèquement lié au réseau, la clientèle de ces sociétés peut se restreindre au territoire où est implanté l'établissement ou s'ouvrir au marché national voire international. Un fort pourcentage des sociétés de production étant à Paris, un lien avec la capitale peut

être une source d'apport de contrats. Black Euphoria, société de création de contenus travaille très conjointement avec Paris. Le Studio Lemon est aussi amené, grâce au réseau de l'un de ses dirigeants, à travailler avec des producteurs parisiens. Cette ouverture aux projets externes à la région peut faciliter l'entrée dans un marché plus varié.

Le développement des nouvelles technologies facilite le travail des sociétés de post production étant à distance de leurs clients. En effet, les fonctions de rendu plus rapides et la possibilité de créer des serveurs afin de mettre en ligne les fichiers rend possible une communication simple et fluide.

Rester compétitif par rapport aux sociétés parisiennes est capital. Il est souvent difficile de convaincre des producteurs extérieurs à la région de s'associer avec des entreprises qui ne sont pas proches de leurs villes. Des tarifs concurrentiels peuvent faire la différence. Mais cette résolution a ses limites. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué il est complexe de développer une société sans *marger* un tant soit peu sur les projets. Les loyers et le coût de la vie étant moins onéreux dans des villes comme Marseille, un équilibre peut être envisageable.

Autre stratégie rencontrée au cours de mes entretiens : le développement de compétences distinctives. Le Label 42 s'est récemment lancé dans l'audio spatialisé pour la réalité virtuelle. Cette activité encore en plein essor, en recherche d'applications et d'un public peut s'avérer être un atout pour les entreprises de la post production. En effet, cette technicité n'étant pas encore acquise par tous, la maîtrise de tels projets peut être un moyen de s'ouvrir à de nouveaux marchés.

Faculté indispensable pour les entrepreneurs en quête de développement : la pluridisciplinarité. Dans un domaine où la spécialisation sur un seul type de prestation n'est donné qu'aux entreprises ayant une forte notoriété ou s'inscrivant dans des environnements extrêmement proactifs, la pluridisciplinarité est quasi inévitable. Si ce n'est pas sur la diversification des services cela doit au moins passer par l'acceptation de projets de types très variés. Le Studio Lemon comme le Label 42 ou encore Puresound Studio ont diversifié leurs prestations. Ils proposent d'intervenir sur la captation de tournage, ou la location de matériel, mais aussi la création de matériel audio, la post production du son et de l'image. Cette multi compétence permet de consolider la société et de la développer en sécurité. En observant les données du CNC sur la répartition des dépenses relatives aux moyens techniques dans le coût total (voir Annexe *Poids des dépenses relatives*

aux moyens techniques dans le coût total), on comprend que plus il est possible de diversifier les prestations plus les sources de bénéfices sont nombreuses. De plus, comme en atteste cette étude et comme me le confirment les professionnels rencontrés, une part plus importante du budget est allouée à la post production de l'image (« montage » et « post production vidéo » dans l'annexe) qu'à celle du son. Développer une offre de post production image est donc une idée judicieuse. De plus, les producteurs peuvent y trouver la simplicité d'une post production centralisée en un seul et même lieu permettant de réduire le nombre de prestataires.

Enfin, plusieurs entrepreneurs développent deux activités parallèles afin d'assurer la stabilité de leur structure. Une activité dédiée aux projets institutionnels et une activité consacrée aux projets moins rentables mais parfois plus exaltants. Cette organisation favorise le développement de la société tout en lui assurant l'assise nécessaire pour les périodes de perfectionnement des stratégies de l'entreprise.

2. Pérenniser l'entreprise dans un mode de travail au projet

La nature du travail d'entrepreneur dans le secteur de la post-production implique la prise en charge de projets aux attentes et aux contraintes diverses et variées. Cette organisation nécessite l'application d'un « effort complet, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources »³⁶ ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour répondre aux espérances du client. Le passage d'un projet à l'autre au gré des collaborations rend les relations d'emploi ponctuelles. La fidélisation du client n'est donc pas aisée. Cet attachement à un noyau dur de clients optant pour une même société à chaque projet est pourtant primordial pour la pérennisation de la structure.

Nouer des liens durables avec ses clients engendre des relations de confiance rendant l'approche des projets en commun plus productive et plus sereine pour les deux parties. De plus, l'embauche engendrant l'embauche, les premières relations de confiance sur des projets ponctuels peuvent être source d'une activité quasi continue.

³⁶ KERZNER Harold, *Applied Project Management*, John Wiley & Sons, New-York, 2001, 544 pages, cité par MOURA Marc (dir.), *L'artiste un entrepreneur?*, Liège, Les Impressions Nouvelles, 2001, 395 pages.

En l'occurrence, le Studio Lemon entretient des liens constants avec les sociétés de production locales telles que Shellac et les Films de Force Majeure. Cette relation leur permet une activité assez régulière, renforcée par leurs multi-activités, la diversification de leurs compétences et l'étendue de leur réseau. Cet attachement pour des sociétés de production locales révèle un engagement fort pour des structures vitales au souffle de la post production en région.

Enfin, autre élément favorisant la persistance de l'entreprise : la veille technologique. Les métiers de la post production nécessitent de hauts niveaux de qualifications techniques. De plus, des évolutions majeures comme le passage au numérique peuvent bouleverser les modes de production. Anticiper ces changements et conserver une dynamique de recherche est essentiel. Il semble donc qu'une des qualités principales de l'entrepreneur soit son adaptabilité et son énergie constante.

C. PERSPECTIVES

Dans cette partie, nous souhaitons soumettre une liste de propositions non exhaustive construite sur la base des avis professionnels réunis et de nos recherches. La faisabilité de ces indications ne sera pas étudiée mais les leviers et mécanismes visés seront explicités.

- Un soutien au développement et au perfectionnement des études sur l'entrepreneuriat culturel par secteur.

Les études produites par des organismes tels que le département des études de la prospective et des statistiques, le ministère de la Culture et de la Communication ou encore le groupe Audiens sont souvent globales et ne rendent pas compte des enjeux de chaque secteur. Quand ces analyses parviennent à se circonscrire au seul domaine de l'audiovisuel et de la cinématographie une part importante des données se concentrent sur la production et l'exploitation mais les industries techniques sont souvent peu examinées. Des organisations telles que la FICAM (Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia) tentent pourtant avec leurs moyens de faire émerger des observations solides.

- Perpétuer les aides et subventions.

Tous les professionnels s'accordent à dire que les aides et subventions sont indispensables au maintien de la diversité culturelle et au développement des activités en régions. Les engagements développés par le CNC (Centre National du Cinéma et de l'image animée), la région et le département des Alpes-Maritimes doivent être perpétués. La spécification des études proposée au-dessus permettrait une détermination précise des besoins et excès des secteurs amenant ainsi à définir les objectifs de ces soutiens.

- Créer un site vitrine.

La création d'un portail serait tout à fait louable. Il pourrait regrouper les structures d'accompagnement existantes, les entreprises du secteur, les aides et subventions éligibles aux secteurs des industries techniques, des publications favorisant la connaissance des enjeux et évolutions de ces activités, des études de cas d'entreprises en situation d'échec ou de développement, des fiches pratiques de comptabilité, des documents contractuels types, l'actualité des forums et salons.

- Favoriser la consolidation et le développement d'outils comme le PRIMI.

Element structurant de l'entrepreneuriat culturel à l'échelle régionale, ils favorisent l'émergence et renforcent les entreprises de ces secteurs. Ces interlocuteurs sont nécessaires à l'écosystème de ces structures. En effet, ils mettent les entrepreneurs en réseau, permettent une mise en valeur et proposent conseils et expertises. Ils doivent être à but non lucratif et s'équilibrer budgétairement.

- Apporter aux décideurs l'expertise des entrepreneurs.

Sous le conseil avisé des professionnels du secteur cette perspective est apparue comme essentielle. En effet, le point de vue des entrepreneurs se confrontant quotidiennement aux enjeux de leur activité fait d'eux les messagers privilégiés des besoins du secteur. Cette communication suggère un langage commun et une compréhension mutuelle des deux parties.

- Favoriser un climat proactif de développement.

Les professionnels interrogés sur les conditions de développement de leurs activités se réunissent pour dire qu'un climat plus dynamique serait le bienvenu. En effet, des échanges lents ou le manque de considération des institutions publiques,

alourdisent leurs progressions. Ils regrettent pour certains l'éclatement des modes de gestion et de l'organisation de ces instances publiques. Une meilleure connaissance de leurs enjeux et une restructuration favoriserait le développement d'un environnement favorable.

Au-delà d'un renfort des connaissances de ce secteur du côté des institutions, il semble qu'un réel désir de voir se développer la post production et les secteurs qui y sont rattachés ne soit pas totalement assumé. Comme souvent évoqué au cours des entretiens, professionnels et experts observent l'attachement des municipalités, des départements et des régions à entretenir la vitrine valorisante que constitue la culture. Ils regrettent pourtant que cet engouement ne soit pas davantage source d'actions tangibles. Des secteurs comme l'industrie ou les activités portuaires leur semblent être plus largement et sérieusement considérés.

- Développer la production en région

Source de projets et donc de contrats pour les sociétés de post production, le développement de la production permettrait de pérenniser et de promouvoir les entreprises de la région. Ce lien de cause à effet n'est envisageable que dans le cas où les productions collaborent avec les entreprises de la région.

Conclusion

Le secteur de la post production est indéniablement en pleine croissance. Mais ce domaine d'activités reste fragile et fortement dépendant des aides et subventions accordées par les diverses institutions telles que le Centre National du Cinéma et de l'image animée, les régions et les départements.

Malgré une tendance à la décentralisation, les centres décisionnaires et les principaux clients restent attachés à la capitale. L'influence de la région parisienne sur les entrepreneurs de la région est encore forte.

Afin de pérenniser leurs entreprises, ils sont amenés à gérer quatre éléments clés : la multi-activité, la fidélisation d'un noyau dur de clients, la diversification des compétences et l'entretien d'un réseau dynamique et varié. L'inventivité et la persévérance des entrepreneurs rencontrés démontrent que l'entrepreneuriat est avant tout affaire d'ambition et de passion. Mais c'est cette même passion qui peut parfois s'avérer aveuglante quand la gestion d'entreprise demande la plus grande clairvoyance. Les problématiques juridiques, économiques et administratives sont souvent des freins au développement des entreprises de dirigeants parfois mal renseignés ou par avance dépassés par ces considérations.

De plus, nous avons remarqué que la majorité des professionnels ne peuvent que rarement prendre de recul sur leur secteur d'activité. En effet, les occupations professionnelles quotidiennes rendent l'observation et l'analyse de l'évolution de la post production à l'échelle régionale voire nationale peu évidentes.

L'existence d'interlocuteurs ayant la connaissance de ces enjeux est primordiale afin de favoriser la stabilisation et la structuration de la filière. Ils favorisent le dialogue avec les investisseurs, sortent les petits entrepreneurs de leur isolement et facilitent les échanges avec les institutions.

La valorisation de ces métiers et l'élaboration d'un climat favorable à l'entrepreneuriat culturel nous laisserait présager une pérennisation et un épanouissement du secteur de la post production. Mais cette expansion en région n'est pas la seule affaire du territoire. L'écosystème dans lequel évoluent ces entreprises se meut à l'échelle du pays.

En élaborant cette étude, nous avons eu l'opportunité de rencontrer des professionnels passionnés par leur secteur et qui ont su trouver l'énergie et les moyens afin d'évoluer selon leurs ambitions. Ces entretiens ont enrichi et ancré dans le réel les observations théoriques d'études produites par les institutions et autres agences d'observations telles que l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), le Département des Études, de la Prospective et des Statistiques (DEPS), le Centre National du Cinéma et de l'image animée (CNC), ou encore la plateforme Arcade.

Cette étude a été réalisée dans l'optique de mieux comprendre pour mieux agir.

A. TABLEAU : « CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES DES SECTEURS CULTURELS MARCHANDS EN 2010 »

Domaine culturel	Libellé	Code NAF 2008	Nombre d'unités légales	Effectifs salariés en équivalent temps plein	Chiffre d'affaires hors taxes <i>(millions d'euros)</i>	Valeur ajoutée y compris autres produits et autres charges <i>(millions d'euros)</i>
Patrimoine	Gestion des bibliothèques et des archives	91.01Z	S	S	S	S
	Gestion des musées	91.02Z	S	S	42	14
	Gestion des sites et monuments historiques et des attractions touristiques similaires	91.03Z	323	2 042	230	110
Livre et presse	Édition de livres	58.11Z	4 193	12 820	5 942	1 504
	Édition de journaux	58.13Z	809	27 279	5 183	1 797
	Édition de revues et périodiques	58.14Z	2 433	24 042	6 433	2 187
	Agences de presse	63.91Z	2 025	4 428	835	513
Arts visuels	Création artistique relevant des arts plastiques	90.03A	6 441	S	S	S
	Autre création artistique	90.03B	13 819	S	S	S
	Activités photographiques	74.20Z (p)	11 013	5 911	1 217	500
	Activités spécialisées de design	74.10Z	20 024	6 584	1 693	724
Architecture	Activités d'architecture	71.11Z	31 646	32 268	7 320	4 135
Spectacle vivant	Arts du spectacle vivant	90.01Z	11 097	8 090	1 721	574
	Activités de soutien au spectacle vivant	90.02Z	5 922	8 522	1 759	694
	Gestion de salles de spectacles	90.04Z	514	3 739	959	183
Audiovisuel/multimédia	Production de films et de programmes pour la télévision	59.11A	2 690	9 659	2 420	2 084
	Production de films institutionnels et publicitaires	59.11B	4 368	5 058	1 316	531
	Production de films pour le cinéma	59.11C	2 114	4 901	1 929	1 402
	Postproduction de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	59.12Z	3 913	10 230	2 027	996
	Distribution de films cinématographiques	59.13A	498	1 841	1 803	377
	Édition et distribution vidéo	59.13B	786	1 361	783	168
	Projection de films cinématographiques	59.14Z	863	6 746	1 385	443
	Édition de jeux électroniques	58.21Z	189	1 811	1 197	385
	Édition d'enregistrements sonores	59.20Z	3 532	3 575	1 182	428
	Édition et diffusion de programmes radio	60.10Z	362	9 044	1 375	694
Édition de chaînes généralistes		60.20A	26	14 622	7 691	3 139
	Édition de chaînes thématiques	60.20B	154	4 533	1 664	231
Publicité	Activités des agences de publicité	73.11Z (p)	18 254	70 853	12 462	4 712
Éducation/formation	Enseignement culturel	85.52Z	8 571	1 025	247	134
Total secteurs culturels marchands			156 579	280 984	70 814	28 656
Tous secteurs des services marchands (hors agriculture)			3 324 331	12 259 209	3 597 967	1 033 389

(p) = code statistique partiellement culturel, S = donnée soumise au secret statistique.
 Champ : France, ensemble des unités légales des secteurs marchands, y compris auto-entrepreneurs et holdings financières.

Source : Insee, Éसान 2010/DEPS, Ministère de la Culture et de la Communication, 2012

B. APPORTS DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES À LA PRODUCTION CINÉMATOGRAPHIQUE SUR LA PÉRIODE 2004 - 2013

Apports des collectivités¹ à la production audiovisuelle sur la période 2005-2013 (M€)

Territoire régional	fiction	documentaire	animation	total
Ile-de-France	14,67	7,08	2,86	24,62
Poitou-Charentes	7,02	1,55	10,34	18,91
Rhône-Alpes	4,51	4,67	2,96	12,14
PACA	6,01	2,65	0,15	8,81
Aquitaine	5,34	2,69	0,15	8,19
Bretagne	2,41	4,43	0,57	7,40
Alsace	1,77	5,31	0,12	7,20
Corse	2,24	4,08		6,33
Limousin	2,60	1,54		4,13
Midi-Pyrénées	1,27	2,26	0,44	3,98
La Réunion	2,69	0,94	0,16	3,79
Nord-Pas-de-Calais ²	2,92	0,77		3,69
Guadeloupe	3,03	0,62		3,64
Centre Val de Loire ²	2,02	1,30	0,09	3,41
Languedoc-Roussillon	1,77	1,46	0,15	3,37
Pays de la Loire	1,10	2,02	0,12	3,24
Haute-Normandie	1,39	1,38		2,77
Lorraine	0,44	2,23		2,67
Bourgogne	1,18	1,24	0,03	2,46
Basse-Normandie ²	0,26	1,49		1,75
Franche-Comté	0,53	1,02		1,54
Champagne-Ardenne	0,36	0,71		1,08
Picardie	0,42	0,39		0,81
Auvergne	0,41	0,30	0,00	0,70
Martinique	0,07	0,53		0,60
Guyane		0,26		0,26
Total	66,46	53,20	18,13	137,78

¹ apports des régions et des départements

² certaines régions ont communiqué des montants différents d'aides. Compte-tenu de la non exhaustivité des informations communiquées par les régions, l'étude s'appuie sur les chiffres du CNC

Source : CNC.

C. LISTE DES FORMATIONS À LA POST PRODUCTION

Écoles ARIES - Aix-en-Provence (<http://ecolearies.fr/formation-initiale.php>)

ESDAC - Aix-en-Provence (<http://ecole-esdac.com/>)

MoPA - Arles (<http://www.ecole-mopa.fr/mopa-ecole-animation/>)

École des nouvelles images - Arles (<https://nouvellesimages.xyz/>)

Le département SATIS - Aubagne (<https://satis-sciences.univ-amu.fr/>)

IMCA - Avignon (<https://imca-provence.com/>)

BTS Audiovisuel du lycée Carnot - Cannes (<http://www.carnotcannes.org/>)

Les Ateliers de l'Image et du Son - Marseille (<http://www.ais-formation.com/>)

EFA Sud - Marseille (<http://www.efa.academy/>)

Centre de Formation Professionnelle des Métiers du Son (CFPMS) - Marseille
(<http://www.cfpms.net/>)

Axe Sud - Marseille (<http://www.axesud.fr/>)

MEDIAMED - Marseille (<http://www.media-med.fr/>)

Cinémagis - Martigues (<http://cinemagis.fr/>)

Le Groupe d'Écoles Supérieure de Réalisation Audiovisuelle (ESRA) - Nice
(<http://www.esra.edu/>)

Terkane - Saint-Raphaël (<https://www.terkane.com/>)

CADASE - Toulon (<http://www.cadase.org/>)

UFR Ingémédia de l'Université de Toulon - Toulon (www.univ-tln.fr/-UFR-Ingemedia-.html)

Telomedia de l'Université de Toulon DSIUN - Toulon (telomedia.univ-tln.fr)

D. POIDS DES DÉPENSES RELATIVES AUX MOYENS TECHNIQUES

Poids des dépenses relatives aux moyens techniques dans le coût total (%)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
matériel prises de vue "cinéma"	1,2	1,4	1,3	1,2	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,3
matériel prises de vue "vidéo"	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2
machineries	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7
éclairage	1,3	1,2	1,3	1,3	1,2	1,3	1,1	1,2	1,1	1,2
son	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
montage	2,1	1,7	1,6	1,4	1,3	1,2	1,0	1,2	1,2	1,2
auditorium	1,4	1,2	1,2	1,2	1,3	1,1	1,0	1,0	1,0	1,1
postproduction vidéo	0,6	1,0	0,5	0,6	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,7
génériques et films annonces	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
autres prestations	0,9	1,7	1,3	1,9	0,8	1,6	2,1	2,3	2,6	1,5
moyens techniques : total	8,8	9,8	8,5	9,0	7,7	8,5	8,5	8,8	9,1	8,7

Base : FIF de fiction.

Source : CNC.

Bibliographie & netographie

BIBLIOGRAPHIE :

- Arcade, *Présentation socio-économique et culturelle du territoire régional Provence Alpes-Côte d'Azur*, Marseille, Arcade, 2014, 13 pages.

Cette étude présente un portrait territorial du champ culturel en région PACA. Il propose une approche démographique, mais aussi de l'emploi culturel en région et de la compétence culturelle de chaque département.

- BARON Philippe, *Le centralisme audiovisuel en France*, Films Bretagne, 2009, 37 pages.

Ce dossier propose une observation du centralisme audiovisuel en France. Il s'appuie sur de nombreux entretiens avec des professionnels du secteur, tente de mesurer les effets du mouvement décentralisateur des années 90.

- BRUCY Anne, *France 3, un avenir régional*, Paris, le Ministère de la Culture et de la Communication, 2014, 65 pages.

Dans son rapport, l'auteure interroge l'offre régionale de France 3 et étudie l'attente des publics. Elle en déduit des pistes d'évolution et recommande la mise en oeuvre de réformes au sein de France 3.

- CARRE Patrice, La post production s'interroge sur son avenir, *Le Film Français*, 2016, n°3725, pp. 24 -26.

Cet article du magazine *Le Film Français*, questionne les effets de la modification du crédit d'impôt sur le secteur de la post production. Il dessine les pistes de réflexion encadrant la mesure de ces impacts et sonde le secteur auprès de ses professionnels.

- CARREY Pierre, *Crédit d'impôt international : le vent tourne*, Libération (en ligne) http://next.liberation.fr/cinema/2017/02/10/credit-d-impot-international-le-vent-tourne_1547699 (article gratuit et consulté le 10/02/2018).

Cet article étudie les effets du crédit d'impôt international sur les secteurs du cinéma en France, ses modifications et entrevoit ses évolutions.

- Centre National du Cinéma et de l'image animée, *Evaluation des aides à la production cinématographique et audiovisuelle en région*, Paris, Les études du CNC, 2016, 78 pages.

Ce document est une étude rétrospective représentant les effets de la politique conventionnelle établie en 2004 entre l'État, les collectivités et le CNC. Il propose, entre autres, une observation de la structuration des entreprises en régions.

- Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, *Le Crédit d'impôt international : description générale*, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, 2017, 2 pages.

Ce document du CNC présente les détails du crédit d'impôt international. Il liste les oeuvres qui y sont éligibles et sous quelles conditions. Enfin, il cite les dépenses qui peuvent motiver l'obtention de ce crédit.

- Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, *Les coûts de production des films en 2016*, Centre National du Cinéma et de l'Image Animée, 2017, 99 pages.

Ce document développe les divers secteurs de dépenses des films en fonction des coûts de production totaux.

- Commission du Film d'Ile-de-France et le Groupe Audiens, *Observatoire de la production audiovisuelle et cinématographique en Ile-de-France 2016*, Observatoire de la production en Ile-de France, 2017, n°7, pp. 1-15.

Ce rapport annuel permet une étude sur l'année précédente en terme de structuration et d'évolution de la production cinématographique et audiovisuelle en Ile-de-France et en régions. Il produit une vision de la structure des entreprises du secteur.

- DEROIN Valérie, *Repères économiques des secteurs culturels marchands en 2010*, le Ministère de la Culture et de la Communication, le DEPS, 2013, 12 pages.

Cette publication dresse un panorama des principales caractéristiques économiques du champ de la culture en 2010. Il comprend divers secteurs marchands dont l'activité de post production.

- HEARN Steven, *Sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France*, Paris, le Ministère de la Culture et de la Communication, le Ministère de l'économie et du redressement productif et du numérique, 2014, 69 pages.

Ce rapport éclaire la position actuelle de l'entrepreneur culturel en France. Il fait un état des lieux des conditions de création et de développement des entreprises culturelles et formule des recommandations afin de sortir l'entrepreneuriat culturel de la spirale anti-économique.

- MOLLARD Claude, *L'ingénierie culturelle*, Paris, PUF, Que sais-je?, 2016, 125 pages.

Ce livre met en lumière le concept d'ingénierie culturelle visant à évaluer les politiques culturelles. Il précise les bases théoriques de la politique culturelle au cours de l'histoire et ses évolutions. De plus, il apporte une méthodologie d'analyse du secteur culturel.

- MOULINIER Pierre, *Les politiques publiques de la culture en France*, Paris, PUF, Que sais-je?, 2016, 124 pages.

Cet ouvrage présente les objectifs de la politique culturelle, il en interroge les résultats et encourage la poursuite du soutien public et une clarification des compétences.

- MOURA Marc (dir.), *L'artiste un entrepreneur?*, Liège, Les Impressions Nouvelles, 2001, 395 pages.

Cet ouvrage collectif propose une étude de la transition du statut d'artiste vers le statut d'entrepreneur. Il ne restreint pas son observation au seul secteur cinématographique mais axe ses réflexions sur des enjeux plus globaux de gestion d'entreprise dans le secteur culturel.

- Observatoire des métiers, *Le portrait statistique des entreprises, des salariés et des métiers du champ audiovisuel*, 2018, CPNEF Audiovisuel, 49 pages.

Cette publication présente diverses statistiques sur les caractéristiques du secteur de l'audiovisuel. Des multiples entreprises qui constituent cette filière, aux spécificités de l'emploi, jusqu'à la présentation de la pluralité des acteurs de la filière, cette étude est concise et complète.

- NEGRIER Emmanuel, *Le ministère de la Culture et la politique culturelle en France : exception culturelle ou exception institutionnelle?*, HAL, 2017, 20 pages.

Cette étude rappelle les origines du ministère de la Culture et de la Communication, l'évolution de ses interventions et organisations. Enfin, il observe quels sont ces principaux enjeux actuels.

- PICARD Tristan, *Le poids économique direct de la culture en 2015*, Le Département des études de la prospective et des statistiques, 2017, 20 pages.

Cette publication vise à mesurer l'impact économique de la culture. Il compare ce secteur à l'économie nationale et observe ses évolutions. Il en étudie les conséquences sur l'emploi culturel.

- Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Cadres d'intervention cinéma et audiovisuel 2017*, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017, 72 pages.

Cette publication de la région présente ses cadres d'intervention sur le secteur de l'audiovisuel et de la cinématographie. Il présente les objectifs et les moyens mis en place pour y parvenir.

- Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, *Convention de coopération pour le cinéma et l'image animée 2017-2019*, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2017, 53 pages.

Ce rapport de la région présente les résolutions de la convention triennale passée avec le CNC et le département des Alpes-Maritimes. Il présente ses engagements pour les divers secteurs de l'audiovisuel et de la cinématographie, ainsi que ses outils pour les trois années 2017 à 2019.

NETOGRAPHIE :

- <http://www.arcade-paca.com/>

Agence des arts du spectacle en Provence-Alpes-Côte d'Azur, leur site présente de très nombreuses informations pour les opérateurs culturels : conseils, observations, accompagnements, agenda des rendez-vous professionnels etc. On y trouve aussi un annuaire et un atlas interactif présentant les opérateurs culturels en région.

- <http://www.cnc.fr/web/fr/credit-d-impot-cinema1>

Le site du CNC met à disposition de nombreuses ressources sur leurs actions, leurs études et observations.

- <http://www.culturecommunication.gouv.fr/Regions>

L'onglet "régions" du site du Ministère de la Culture et de la Communication présente les actions (aides, financements, formations etc) de l'Etat en régions au travers des DRAC (Directions Régionales des Affaires Culturelles).

- <https://www.departement06.fr/aides-aux-partenaires-culturels/aides-au-cinema-et-a-l-audiovisuel-2786.html>

Le département des Alpes-Maritimes a mis en place un système d'aides au cinéma et à l'audiovisuel. Le site propose d'en découvrir les détails.

- <http://www.ifcic.fr/vous-etes-une-entreprise-culturelle/cinema-et-industries-de-l-image/les-industries-techniques-de-l-image-et-du-son.html>

Le site de l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles présente ses diverses missions par secteur culturel.

- <https://www.insee.fr>

Le site de l'INSEE donne accès à la base de données SIRENE et propose diverses études.

- <http://www.regionpaca.fr/vivre-ensemble/culture/cinema-et-audiovisuel.html>

La section « cinéma et audiovisuel » du site de la région donne des informations sur son cadre d'intervention 2017, la commission régionale du film, etc. Il met également à disposition un annuaire professionnel.

Liste des entretiens menés

LES EXPERTS :

Arcade, en la personne de Magali Blain, responsable observatoire (<http://www.arcade-paca.com/>)

Dynamo & Cado, en les personnes de Grégory Duvernay, responsable Dynamo et Anne Marsetti, chargée de mission (<http://www.amicentre.biz/>)

Eleonore Sauzeau, experte en financement des contenus créatifs et numériques

LES ENTREPRENEURS :

Pierre Armand / Studio Lemon (<http://studio-lemon.fr/>)

Cyrille Carillon / Domino Studio (<http://www.agencesonore.fr/>)

Josselin Colletta (représentait) / Black Euphoria (<http://www.black-euphoria.com/>)

Sébastien Crueghe / Label 42 (<http://www.label42.com/>)

Mathieu Morfin / anciennement Gobi Studio

Léonard Raiteri / Puresound (<http://www.puresound-studio.com/>)

Il peut encore sembler paradoxal d'unir dans une même phrase domaines culturels et gestion entrepreneuriale. Il ne s'agira pas ici de chiffrer le domaine de la post production mais de cerner sa complexité et ses défis. En se basant sur de multiples entretiens, ce document a vocation à présenter les caractéristiques de l'entrepreneuriat dans ce secteur. L'étude mettra en évidence ses particularités au sein de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avant de s'ouvrir à des perspectives d'avenir.

MOTS-CLÉS : Post production, Entrepreneuriat, Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Politique culturelle

.....

It may still seem paradoxical to combine in a single phrase cultural domains and entrepreneurial management. This is not to quantify the field of post production but to identify its complexity and challenges. Based on multiple interviews, this document aims to present the characteristics of entrepreneurship in this sector. The study will highlight its particularities in the Provence-Alpes-Côte d'Azur region before opening up to future prospects.

KEYWORDS : Post production, Entrepreneurship, Provence-Alpes-Côte d'Azur Region, Cultural Policy