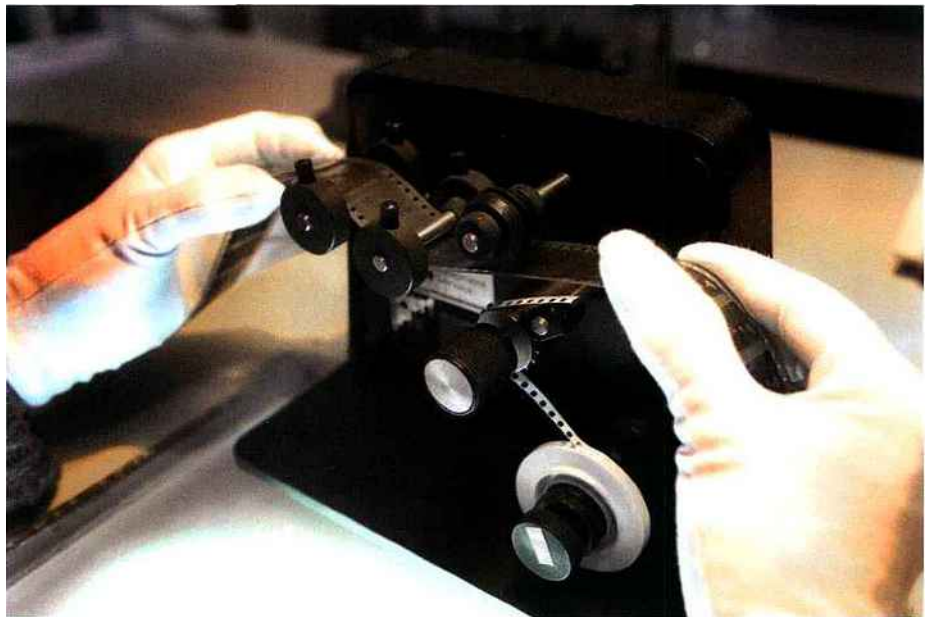


Où en est la filière technique ?

--- DOSSIER ---



Depuis 10 ans, le secteur de la prestation technique connaît des bouleversements sans fin. Numérisation des outils et des process, mouvements de concentration, consolidation des acteurs sur certains marchés, diversification d'autres groupes nés plus récemment... Une tendance de fond émerge de ce paysage, en particulier dans la postproduction et la distribution : la volonté de créer un environnement de services autour des clients en allant notamment vers des outils logiciels pour les fidéliser. Avec un enjeu majeur : atteindre une taille critique pour survivre et séduire les nouveaux clients que sont les opérateurs OTT.



La durée d'exploitation des équipements devient parfois inférieure à celle d'amortissement, avec des conséquences sur le financement et sur la rentabilité des entreprises qui doivent s'équiper.

Le secteur de la prestation technique est aussi varié que l'audiovisuel. Postproduction, adaptation, distribution, restauration, location de matériel ou de plateaux de tournage... Les acteurs sont naturellement nombreux et les marchés parfois tout autant. Mais tous ont été affectés par le bouleversement technologique majeur que restera la numérisation des outils. Raccourcissement des cycles techniques alors que certains matériels pouvaient être gardés en service pendant 10 à 20 ans, obsolescence par la performance... « La durée d'exploitation devient parfois inférieure à celle d'amortissement, avec des conséquences sur le financement et sur la rentabilité des entreprises qui doivent s'équiper. Et bien sûr, la migration (vers le numérique, ndlr) à elle seule a largement grevé leurs bilans », relevaient **Jean-Frédéric Lepers**¹ et

Jean-Noël Portugal² en 2013 dans leur rapport *Avenir à 10 ans des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel en France*. Le constat date mais les effets semblent perdurer. « La transition numérique n'est pas encore achevée dans ses effets », juge ainsi le délégué général de la Ficam³, **Jean-Yves Mirski**.

La mutation a été violente parce que rapide et la numérisation à marche forcée des équipements n'a pas fait que des heureux : les acteurs déjà en place n'avaient pas toujours amorti le matériel analogique acquis quand ils ont dû massivement investir dans de nouveaux outils. Ils ont également vu leurs positions s'éroder, la numérisation levant un certain nombre de barrières à l'entrée. C'est le cas en particulier dans la postproduction où le coût pour s'équiper et proposer des prestations a drastiquement

baissé, permettant à de nouveaux entrants de prendre des parts de marché.

Atlantis TV, créée en 2002, est de ceux-là. « Il y a un avant et un après 2002 avec le lancement de la TNT⁴, constate son fondateur, **Frédéric Houzelle**. En créant Atlantis, je suis arrivé au bon moment : nous avons commencé l'activité directement en numérique. Nous avons pu offrir à nos clients une plate-forme technique numérisée qui est devenue un point central de la fabrication des programmes. » Ancien cadreur, l'entrepreneur a vu avec l'arrivée de la TNT un changement de paradigme et surtout une opportunité à saisir. Avec des investissements limités, il a pu tirer les prix vers le bas dans un secteur, la postproduction, où de gros acteurs se débattaient jusqu'alors dans un modèle industriel lourd. Côté cinéma, Digimage et Eclair, deux acteurs importants de la postproduction, sont sortis de ce marché faute de pou-

Jean-Yves Mirski (Ficam) :



La transition numérique n'est pas encore achevée dans ses effets.



¹ Contrôleur général économique et financier, déjà co-auteur d'un audit des industries techniques du cinéma et de l'audiovisuel destiné à la présidente du

CNC, Véronique Cayla, en 2010.

² Directeur général de Daesign, éditeur de Serious Games, depuis 2012.

³ Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia.

⁴ Les premières auditions pour attribuer les canaux par le CSA datent de 2002.



Atlantis TV, société dédiée principalement à la postproduction, s'est installée à Boulogne, entre les sièges de TF1 et Canal+.

Frédéric Houzelle (Atlantis TV) :



Nos clients passent beaucoup de temps chez nous et nous capitalisons sur cette présence.



voir supporter la baisse des prix alors que leurs coûts de structure ne leur permettaient pas de s'aligner sur les tarifs pratiqués par les nouveaux entrants. Digimage, filiale de l'ancien groupe Monal, a été placée en redressement judiciaire début 2016, peu après le rachat de la maison mère par un fonds d'investissement. Elle a, depuis, abandonné ses activités de postproduction image et conservé son activité sur le son pour poursuivre son existence. Les Laboratoires Eclair ont connu le même sort sans parvenir à poursuivre leur activité de manière autonome : ils ont été repris à l'été 2015, à la barre du Tribunal de commerce, par Ymagis.

En tirant les prix, les acteurs de la postproduction sont contraints de jouer sur les volumes et/ou

de chercher de la marge supplémentaire en proposant des services complémentaires. En s'installant il y a trois ans dans un bâtiment de Boulogne situé entre TF1 et Canal+, Atlantis TV n'a pas fait un autre choix. La société y concentre 450 salles de montage et 16 studios de mixage sur 9 000 m², complétés par un restaurant privé, réservé à la clientèle, des salles de réunion et de repos, etc. « *Notre installation nous a permis de devenir un espace de fabrication en dépassant la seule prestation de services. Les Studios Atlantis sont un lieu unique, ouvert 24h/24, où se croisent quasiment toutes les chaînes. Nos clients passent beaucoup de temps chez nous et nous capitalisons sur cette*

Frédéric Houzelle, ancien cadreur et monteur, a lancé Atlantis TV en 2002

présence », explique Frédéric Houzelle. La société va plus loin dans son offre de services y compris sur le plan technologique. En mars dernier, elle a lancé un service de cloud destiné à stocker les programmes. L'enjeu est de convaincre ses clients d'opter pour cette





solution technique d'accès et de stockage de leurs contenus pour les maintenir dans un écosystème Atlantis. Le groupe s'est en effet diversifié ces dernières années pour élargir sa gamme de compétences et donc de prestations : il réalise des tournages pour *Automoto* (TF1), *Téléfoot* (TF1) ou encore *Le magazine de la santé* (France 5), il organise la diffusion de chaînes de la TNT depuis 2013... Une croissance concrétisée par 30 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 après 21,3 millions d'euros l'année précédente. Frédéric Houzelle voit loin et travaille d'ailleurs à l'ouverture du capital de son groupe pour en accélérer le développement.

Proposer une pluralité de métiers et de compétences, c'est également la stratégie qu'a suivie un acteur connu de la place : l'ancien Monal. Fondé en 1984 par Denis Auboyer, le groupe avait progressivement élargi son offre, par croissance interne et externe : sous-titrage cinéma

avec LVT, distribution avec CMC, postproduction cinéma et audiovisuelle et laboratoire photochimique avec Digimage... En 2014, ce qui a été regroupé sous le nom de Monal est présent sur les métiers de la postproduction, de l'adaptation (doublage et sous-titrage), de la distribution et de la restauration. Mais le groupe a raté quelques virages technologiques et un investissement réalisé à contre-temps, un auditorium créé par Digimage, plombe les comptes. Le fonds d'investissement américain HIG Capital prend 95 % du capital et amorce une restructuration. Deux directeurs généraux sont nommés : **Thierry Schindelé** pour conduire la transformation, et **Frédéric Velle** pour superviser les opérations. Le groupe, rebaptisé Hiventy quelques mois plus tard, sort de la postproduction image et préfère miser sur d'autres marchés. Le doublage et le sous-titrage s'avèrent ainsi plus rémunérateurs, sous le double effet de la réglementation sur l'accessibilité aux personnes déficientes



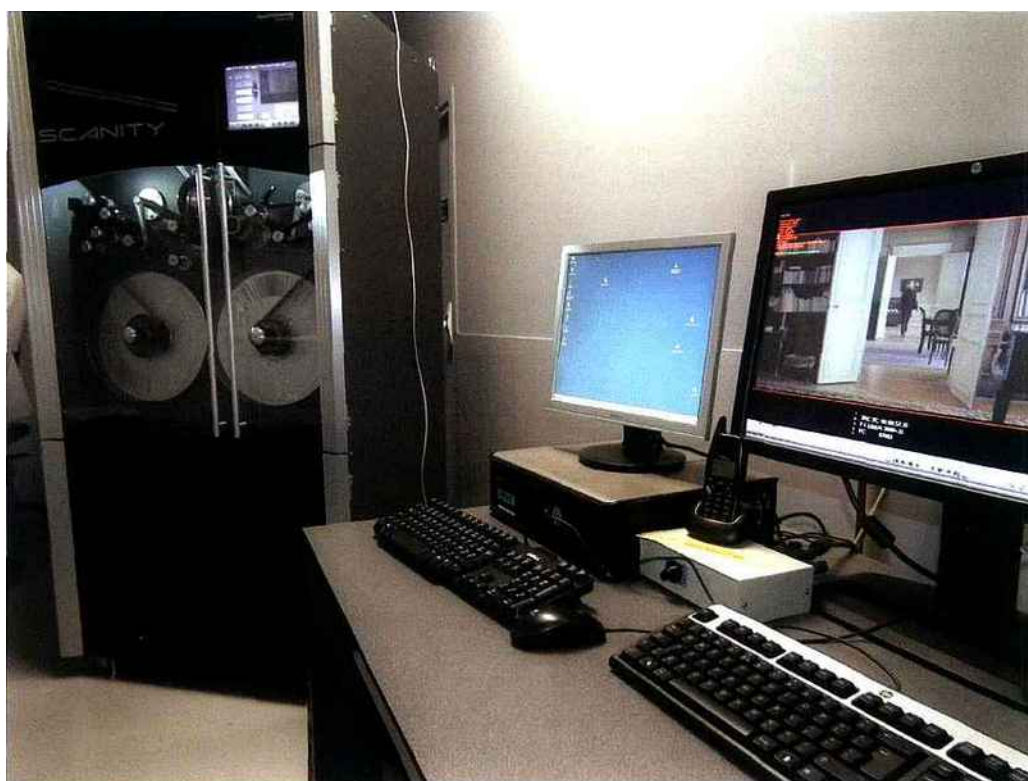
Thierry Schindelé, co-directeur général d'Hiventy (ex-Monal) a été nommé par le fonds d'investissement HIG Capital qui a racheté la société auprès du fondateur Denis Auboyer. Il est en charge de la transformation

visuelles ou auditives, et de l'arrivée sur le marché d'acteurs internationaux. Une équipe est dédiée à la création d'un outil de pilotage et de coordination des travaux de doublage et de sous-titrage. Baptisée le Hub, la plate-forme propose « des workflows de production permettant de traiter, par exemple, une série d'une vingtaine d'épisodes en une vingtaine de langues ». La cible de prospection est clairement à l'international : « Les opérateurs tels que les

Thierry Schindelé (Hiventy) :



Nous sommes des industries techniques, nous devons devenir des prestataires de service.





**Jean-Yves
Mirski
(Ficam) :**



**On observe
une forme
d'inté-
gration
verticale :
certains
groupes
cherchent
à cumuler
les métiers.**



producteurs qui livrent des séries à Netflix ont besoin de professionnaliser la gestion des versions, sous-titrages et doublages. Notre Hub permet d'industrialiser ce pilotage tout en gardant l'excellence de notre expertise humaine, explique Thierry Schindelé. Il nous faut profiter des opportunités de marché telle que l'arrivée de nouveaux acteurs qui ont d'importants besoins de localisation de leurs contenus vidéo. » L'outil représente un levier de croissance important pour Hiventy : il doit être la tête de pont internationale du groupe et son chiffre d'affaires (5 millions d'euros actuellement) devrait doubler dans l'année. Pour un groupe qui réalise 35 millions d'euros, l'effet de levier est important.

La distribution est également un métier sur lequel Thierry Schindelé mise. Le marché, historiquement tenu par CMC (Hiventy) et Transatlantic, est à un tournant de son histoire. Cette activité, qui consiste à acheminer les contenus au

bon format, a subi elle aussi le contrecoup de la numérisation. Les normes sont en cours d'homogénéisation même si du travail reste à faire. Avec l'internationalisation des contenus et la multiplication des versions, le nombre de fichiers s'accroît mais le coût unitaire plafonne. Preuve de l'intérêt d'Hiventy pour ce marché, le groupe s'est engagé dans la conception d'une plate-forme en ligne pour que chaque client puisse gérer à distance son portefeuille de contenus. « *Behive est destiné à nos clients pour gérer les actifs, physiques ou numériques, qu'ils ont en stock chez nous. La consultation est gratuite et l'accès à l'ensemble des fonctionnalités de l'outil (partage de fichiers, gestion des contenus) est payant* », détaille le directeur général. Le service, dans l'esprit de Thierry Schindelé, va devenir un must have pour tous les acteurs qui officient sur le marché de la distribution.

Et il n'est pas le seul à le penser. En face, Ymagis, le groupe présidé par Jean Mizrahi depuis

sa création en 2007, prend le même virage. En mars, le reprenneur des laboratoires Eclair en 2015, a lancé EclairPlay, une plate-forme de téléchargement de contenus et de mise en relation des exploitants de cinéma et ayants droit. L'outil doit permettre, depuis n'importe quel appareil connecté, de consulter, commander et recevoir les copies de projection des longs métrages ainsi que le matériel promotionnel associé. Cette activité d'édition de solutions logicielles est, pour Jean Mizrahi « *un élément de la transformation [des] activités du groupe. La gestion des fichiers, au sens large, est un marché à potentiel. Le lancement d'EclairPlay est un investissement dont nous attendons le retour sur trois ans.* »

Davantage positionné sur l'audiovisuel, Transatlantic, le groupe présidé par Olivier Robin Marieton, est dans la même logique. Sa plate-forme Open est présentée comme un outil de gestion et d'échanges de médias. Application développée en interne, elle permet de



« stocker, lire et partager des vidéos, des bandes-son ou tout type de documents. C'est un outil sécurisé et accessible partout dans le monde avec un simple navigateur web. » L'idée est que le client glisse directement ses fichiers vidéo de la station de montage vers la plateforme puis en fasse son outil de stockage principal.

Sédentariser le client, maintenir le panier moyen voire le faire croître, les enjeux sont importants pour ces acteurs de la filière.

Pour parvenir à financer ces nouveaux investissements, l'heure semble être à la concentration des acteurs. La filière technique, historiquement composée d'un tissu de PME éparses souvent dirigées par leur fondateur historique, a été marquée ces trois dernières années par des opérations de rachats et concentration. B-Live, un nouvel entrant fondé par **Eric Barthélémy** et **Yannick Betis**, s'est lancée en juillet 2014 en rachetant On Off, spécialiste du son pour le spectacle vivant et l'événementiel, avant de reprendre successivement Phase 4 (projecteurs, ponts, moteurs) en avril 2015, Régie Lumière et Pre

Vues (éclairage scénique pour le spectacle et l'audiovisuel) en septembre 2015, Silence (location de matériel son) fin 2015 et surtout Transpalux (moyens de tournage et machinerie pour le cinéma) fin 2016. En trois ans, les deux associés, adossés au fonds d'investissement Paluel-Marmont Capital, ont constitué un groupe de 60 M€ de chiffre d'affaires⁵.

Autre exemple, Ymagis a clairement inscrit son développement dans la croissance externe avec six à sept sociétés acquises ces dernières années. Pourtant **Jean Mizrahi** n'y voit pas une tendance de fond du secteur. « La filière n'est pas particulièrement touchée par la concentration d'entreprises : il y a des créations de sociétés ! Chez Ymagis, nous sommes dans une logique de consolidation de nos activités avec l'objectif d'une empreinte paneuropéenne. » Pour Thierry Schindelé, l'arrivée d'un fonds d'investissement comme HIG répondait à la même logique de consolidation du marché. Du côté de la Ficam, Jean-Yves Mirski le relève plus généralement : « On observe une forme d'intégration verticale : certains groupes cherchent à cumuler

⁵ Dont la moitié issue de Transpalux.



Jean Mizrahi, patron d'Ymagis, a repris les Laboratoires Eclair à la barre du Tribunal de commerce à l'été 2015.

les métiers. » Mais, prévient-il, « c'est clairement une situation qui doit conduire à s'interroger sur le respect d'une saine concurrence dans le secteur ».

La consolidation est également à l'œuvre sur le marché des plateaux de tournage. AMP Visual TV vient de reprendre le pôle plateaux de son concurrent de toujours, Euromedia Group, soit un transfert de 25 millions d'euros de chiffre d'affaires. L'issue semblait inéluctable tant les deux acteurs, AMP Visual TV et son président **Gilles Sallé** en tête, tiraient le signal d'alarme depuis plusieurs années. En 2013, Jean-Frédéric Lepers et Jean-Noël Portugal

Jean Mizrahi (Ymagis) :

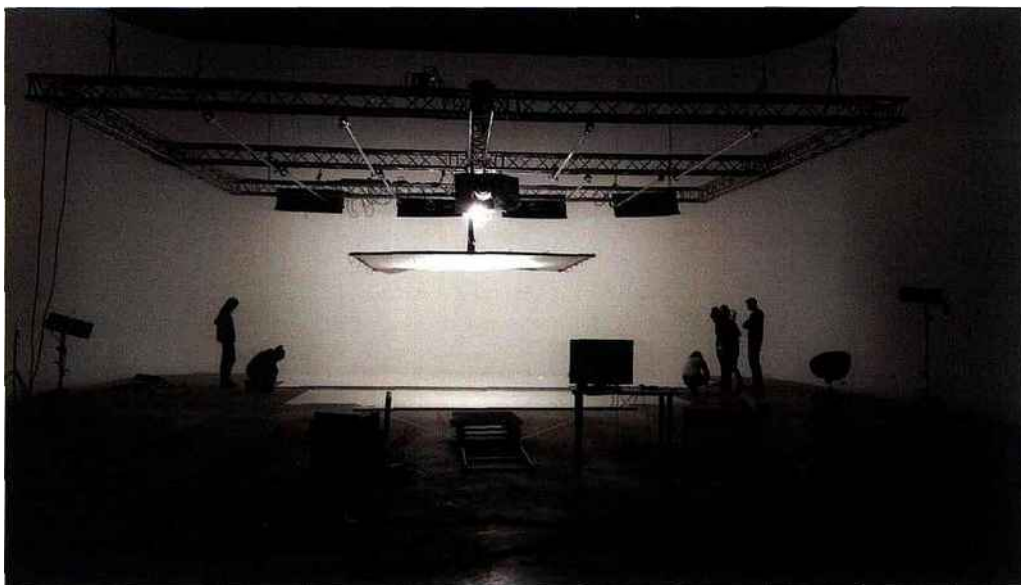


La gestion des fichiers, au sens large, est un marché à potentiel.





Le studio de production de Vilogia, à Begles, a été repris cette année par le groupe TSF. La série *Vestiaires*, coproduite par Astharte & Compagnie (Sophie Deloche) et Les Films d'Avalon (Philippe Braunstein), y est tournée pour France 2.



Thierry de Segonzac, président fondateur du groupe TSF

Jean-Yves Mirski (Ficam) :



Les questions culturelles et les spécificités locales existent et les filières ne sont pas structurées de la même façon d'un pays à l'autre. Bref, pas sûr que la mutualisation paneuropéenne soit réaliste.



relevaient déjà la situation alarmante du secteur : « Les tensions sur les prix sont sensibles, notamment dans le domaine du flux où les tarifs acquittés par les diffuseurs pour la seule acquisition des droits sont de plus en plus élevés, en particulier pour le sport, ce qui accroît la constriction des autres postes dans le prix de revient. Les prestataires estiment que la HD coûte 30 % plus cher que la SD alors que les clients payent toujours le même prix. (...) Avec des coûts d'équipement de 4 à 10 millions d'euros pour un car régime HD, les investissements peuvent atteindre 10 % du chiffre d'affaires des prestataires. » 2017 voit la fin du duopole et un relèvement des prix est à attendre, et ce même si Gilles Sallé rappelle volontiers que les chaînes TV détiennent plus d'un tiers du parc des plateaux⁶.

« Le secteur a besoin de faire émerger des acteurs structurants mais aussi d'identifier les leaders de demain sur les nouveaux segments », analysaient Jean-Frédéric Lepers et Jean-Noël Portugal il y a quatre ans. Le marché des plateaux de flux leur donne raison. Celui de

⁶ Voir son interview page 26.

la fiction presque tout autant. Transpalux a été racheté par B-Live tandis que TSF, leader du secteur sur la partie audiovisuelle, poursuit sa route en toute indépendance. Le groupe de Thierry de Segonzac a pourtant connu des années difficiles de 2008 à 2012, mais il a retrouvé le chemin des bénéfices. Très directement touché par la conversion au numérique des moyens de tournage, il a été en particulier accompagné par le Trésor public qui a accordé des facilités de paiement. Parallèlement, les salariés ont consenti des efforts pour réduire leur salaire et le fondateur a recapitalisé l'entreprise sur fonds propres. Détenteur de 80 % du capital, il a acheté de longue date des emprises foncières, soit des actifs qui lui ont permis d'adosser des emprunts obligataires. « Il aura fallu attendre fin 2014 pour que TSF digère toutes les conséquences du choc technologique du cinéma. Mais le groupe est sorti renforcé par la mise en place des nouveaux process que le modèle impose », estime-t-il.

Acteur dominant sur le marché des moyens de tournages pour la fiction télévisuelle avec plus de 50 % de parts de marché, TSF



a diversifié ses activités en allant vers les plateaux de tournage. Après avoir acquis les Studios de l'océan à La Rochelle en 2014, il a repris le studio de production de Vilogia⁷ à Bègles en 2017 et le mouvement pourrait continuer. « Avec l'ensemble des métiers de TSF, les studios participent à l'offre globale constituée depuis le début des années 90 sur toute la chaîne de valeur

⁷ Où la série *Vestiaires*, coproduite par Astharte & Compagnie (Sophie Deloche) et Les Films d'Avalon (Philippe Braunstein), est tournée pour France 2



d'un tournage. Avec 2,5 à 3 millions d'euros de chiffre d'affaires sur 32 millions pour le groupe en 2016, le volume peut sembler marginal mais les studios ont un pouvoir structurant très fort sur toutes les autres prestations techniques de tournage, soit quatre à cinq fois leur chiffre d'affaires en prestations caméras, lumière ou machinerie. Sans même évoquer des films que nous accompagnons totalement en tournage extérieur qui ne tournent pourtant qu'une ou deux semaines en studios... »

La gestion de plateaux et de studios reste une activité nationale mais les acteurs présents sur les autres maillons de la chaîne tentent, pour certains, de s'internationaliser. Du côté d'Hiventy, la tentation naturelle serait de rechercher des synergies avec un autre actif issu du portefeuille de l'actionnaire, Tres60 Servicios Audiovisuales, un acteur de la filière technique espagnol qui pèse plus de 50 M€ de chiffre d'affaires sur son territoire. Pas sûr, cependant, que l'expertise des uns puisse servir aux autres. En l'état, chacun

opère sur des marchés trop différents pour envisager des passerelles. Pour le délégué général de la Ficam, il y a là un vrai sujet de réflexion : « *Les questions culturelles et les spécificités locales existent et les filières ne sont pas structurées de la même façon d'un pays à l'autre. Bref, pas sûr que la mutualisation paneuropéenne soit réaliste* », estime Jean-Yves Mirski. Plus que des synergies, les acteurs de la filière doivent se préparer à préempter le marché naissant constitué par les besoins des nouveaux acteurs de l'OTT. Ils sont déjà nombreux à travailler pour Netflix⁸ : Transatlantic et Hiventy affichent tous deux la labellisation « *Netflix Preferred Vendor* » (NPV), le premier avec sa filiale VDM (transcodage et acheminement de contenus), le second pour ses activités de sous-titrage, transcodage et livraison de package films et séries. Hiventy est également référencé auprès d'Apple pour encoder les contenus vidéo disponibles sur iTunes.

⁸ Le plus souvent indirectement : les producteurs qui livrent des séries à l'opérateur américain doivent passer par des prestataires référencés pour livrer leurs fichiers vidéo.

L'appétence pour les images et les contenus est manifeste, et la multiplication des opérateurs pour les commercialiser auprès du grand public avérée. Pour les acteurs français, l'enjeu est de convertir en parts de marché leurs ambitions parallèles et souvent concurrentes sur un marché qui s'internationalise et se décloisonne. « *Les frontières entre cinéma et télévision s'estompent* », constate Jean-Yves Mirski. Dans leur *Vision prospective* de 2003, Jean-Frédéric Lepers et Jean-Noël Portugal concluaient que « *dans une perspective à dix ans, la montée en valeur des industries techniques paraît probable*. » Une partie du chemin, faite de restructurations, de cessions et de réorientations, a sans doute été faite. Il reste à concrétiser les efforts déployés en intégrant sans doute plus encore les services, depuis la préparation des tournages jusqu'à la distribution, la sécurisation et la conservation des œuvres. « *Nous sommes des industries techniques, nous devons devenir des prestataires de services* », conclut Thierry Schindelé. ■

Thierry de Segonzac (TSF) :



Les studios ont un pouvoir structurant très fort sur toutes les autres prestations techniques de tournage.

