

# Mise en scène de l'accompagnement des productions cinématographiques par les Commissions du Film.

## Un décryptage des intentions stratégiques.

**Manon CHÂTEL**

Doctorante contractuelle, Axe Management Public

Laboratoire CERGAM, Aix-Marseille Université

@ : [manon.chatel@univ-amu.fr](mailto:manon.chatel@univ-amu.fr)

### Résumé

Cette recherche s'intéresse aux organisations – les Commissions du Film – qui opèrent le rôle d'accueil et d'accompagnement des productions cinématographiques et à leurs intentions derrière cette activité. La littérature en Sciences de Gestion ne s'est pas encore réellement intéressée à ce type d'organisations ; pourtant, sans cadre règlementaire, ces organisations se multiplient en France, à tous les échelons territoriaux. Aussi, nous nous sommes intéressés à la dimension intentionnelle derrière leur création et leur activité. Sur la base d'une étude qualitative exploratoire, nous avons rencontré 21 Commissions du Film, afin de mieux appréhender leur intention stratégique (Hamel & Prahalad, 1989 ; Hernandez, 2008). Les résultats ont montré que les intentions de ces organisations étaient multiples - 6 grandes dimensions : le développement économique du territoire, la gouvernance des projets, le contrôle de l'image du territoire, le développement de l'attractivité touristique, la mise en œuvre de politiques publiques culturelles locales et le fait d'assurer une mission de service public - et additionnelles. Néanmoins, le caractère intentionnel de leur activité n'est pas celui attendu par le cadre théorique adopté, puisqu'il n'est pas ex-ante, mais plutôt *a posteriori*. Ceci questionne le rôle de ces organisations dans les stratégies orientées attractivité de l'industrie cinématographique des territoires sur lesquels elles sont implantées.

Mots-clés : Intentions Stratégiques, Commissions Du Film, Accompagnement Territorial, Productions cinématographiques

## I. INTRODUCTION

Grâce à la multiplication des contenus audiovisuels disponibles sur les écrans - en salles et via les plateformes - l'activité de tournage ne cesse d'augmenter en Europe (Observatoire européen de l'audiovisuel, 2022). Ces deux dernières années, la France n'a jamais accueilli autant de films et de séries qu'aujourd'hui, un record absolu depuis les premières études du Centre National du Cinéma et de L'Image Animée (CNC) en 1994. Grâce aux différents plans de relance, à la mise en place d'un fonds de garantie pour les tournages, et à un intérêt manifeste du grand public pour le secteur audiovisuel, la France a connu une augmentation des ventes de programmes audiovisuels français à l'étranger, ainsi qu'une augmentation du nombre de films agréés (+43,5% par rapport à 2020 et +13% par rapport à 2019) et une augmentation du nombre de coproductions internationales (+66,3% par rapport à 2020 et +23,3% par rapport à 2019) ainsi qu'une augmentation des tournages en décors naturels (CNC, 2022). Outre les crédits d'impôts du niveau national, les collectivités territoriales participent à cette activité économique et leurs fonds publics dans la production agréée en 2021 (y compris les apports du CNC) atteignent 33,85 millions d'euros pour 142 films, le plus haut niveau enregistré. Dans le même temps, villes, métropoles et régions font face à une demande croissante de l'industrie cinématographique concernant les autorisations de tournage, les aides logistiques et les subventions publiques.

Les managers territoriaux prennent progressivement conscience que l'activité de tournages sur leur territoire peut constituer un levier d'attractivité territoriale (Dominguez *et al.*, 2021) ; et, à travers cette activité dense, nous observons l'émergence progressive d'organisations locales, publiques et parapubliques, destinées à accueillir les tournages et accompagner les sociétés de productions : les *Commissions du Film*<sup>1</sup>. Cependant, ces organisations fonctionnent sans cadre

---

<sup>1</sup> Sans appellation définie par la littérature ou par les acteurs, nous choisissons de nommer ces organisations « Commissions du Film », la traduction de l'appellation internationale *Film Commissions*.

réglementaire et législatif prédéfinis ; elles sont structurées de manière hétérogène, géographiquement parlant et en termes de processus d'accueil et de pratiques. Néanmoins, elles s'inscrivent dans une logique territoriale, avec un champ d'action défini par le périmètre administratif français : Ville, Métropole, Département et Région. Certaines font partie intégrante de la collectivité (par exemple : un service de la direction Culture ou de la direction Économie), ou ont un statut plus autonome (statut associatif, SPL- Société Publique Locale, Agence d'Attractivité, etc.). Néanmoins, leur(s) source(s) de financement(s) est quasi-exclusivement publique(s), et toutes ont été créées à l'initiative d'une personne morale de droit public. Elles cherchent à s'intégrer dans l'écosystème des Industries Culturelles et Créatives (ICC), qui font référence non seulement aux industries basées dont les externalités en termes de créativité bénéficient aux autres secteurs économiques, mais également aux activités industrielles plus classiquement rattachées au monde de l'art (Pinzón-Correa, 2017), afin de développer une certaine attractivité portée sur l'industrie du cinéma. Du fait de leur apparition récente en France (les plus anciennes étant apparues au début des années 2000, les plus récentes il y a quelques mois), aucune recherche en management public ne s'est réellement intéressée à ces organisations et leur activité. Aussi, dans cette recherche, nous nous attachons à explorer les intentions derrière l'activité de ces organisations posant la question : *Quelles sont les intentions des Commissions du Film relatives à leur activité d'accueil et d'accompagnement des productions cinématographiques ?* Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur la littérature existante en lien avec les productions cinématographiques et l'impact des œuvres sur un territoire et le cadre théorique des intentions stratégiques, suivie d'une analyse qualitative inductive, à partir d'entretiens conduits auprès de commissions du film françaises.

## II. CADRAGE CONCEPTUEL

### 2.1. IMPACTS TERRITORIAUX DES PRODUCTIONS ET ŒUVRES CINÉMATOGRAPHIQUES

Les recherches croisées en marketing, tourisme et place marketing, marketing de la destination révèlent des impacts directs et indirects des productions et des œuvres sur les territoires sur lesquelles elles sont tournées. Les contenus audiovisuels, et particulièrement les œuvres cinématographiques et télévisuelles, détiennent un pouvoir sur l'image d'un territoire, que ce soit une ville ou un pays (D'Alessandro *et al.*, 2015), l'affectant de manière positive ou négative (Di Cesare & Salandra, 2015). La maxime admise consiste à considérer qu'une image positive dépeinte dans un film inciterait le spectateur à venir visiter la ville, et, inversement, une image négative du lieu le découragerait de s'y rendre (Kim & Richardson, 2003 ; O'Connor *et al.*, 2008 ; Cardoso *et al.*, 2017 ; Dominguez *et al.*, 2021). Il est de la responsabilité de ces organisations en lien avec les productions de porter attention à l'image véhiculée du territoire (Pike & Page, 2014), ainsi qu'à la notoriété d'une ville, d'une région ou d'un pays (Tooke & Baker, 1996 ; Hudson, 2011). Bien que l'image d'un lieu soit considérée comme un élément intrinsèque de la destination, elle est souvent inconsciente et moins contrôlable par un processus marketing de destination que les actions opérationnelles (Ritchie & Crouch, 2003). Les tournages détiennent la capacité de promouvoir des décors et ambiances naturelles et culturelles, et le (télé)spectateur à la possibilité d'écarter des éléments qui lui sont proposés ou de les endosser et d'en rêver (Lizotte & Grenier, 2011). Par conséquent, les territoires ont tout intérêt à négocier avec les productions, soit dans le but d'être identifiés par les professionnels du cinéma sur un genre particulier de films, comme les majors (c'est-à-dire, les sociétés de production et de distribution qui sortent un nombre important de films par an : Universal, Paramount Pictures, Warner Bros., Disney, Columbia, etc.) ; soit afin d'être identifiés par le grand public, le film étant considéré comme une valeur culturelle d'un lieu de tournage (Gjorgievski & Trpkova, 2012). En ce sens, l'œuvre permet à une destination – mais de manière

non systématique - d'améliorer son image et sa notoriété (Tooke & Baker, 1996 ; Hudson, 2011 ; D'Alessandro *et al.*, 2015). Le défi est alors de réunir la ville et le cinéma, car lorsque l'on évoque le thème de « la ville au cinéma » (Berthier, 2005), des images liées à la fiction apparaissent dans l'esprit des individus : des bâtiments à l'architecture spectaculaire, aux atmosphères équilibrées et contrastées, des poursuites à travers la ville, et qui, pourtant, font appel à une réalité afilmique (Souriau, 1951 ; Bui, 2018).

De plus, la diffusion massive de nouveaux films et séries chaque année au cinéma ou sur les plateformes SVOD (Netflix France en 2020 comptabilisait plus de 4019 références, renouvelées de manière régulière) et l'intention des individus conditionnée par une industrie audiovisuelle propice à l'uniformisation des goûts (Gravari-Barbas & Fagnoni, 2013), participent à engendrer un comportement de consommation touristique d'un territoire. Les films et séries deviennent des outils de promotion - élément que la littérature traite indépendamment de l'intervention des pouvoirs publics (Busby & Klug, 2001 ; Kim & Richardson, 2003) - et l'effet des films eux-mêmes génère une forme de tourisme particulière, « *film induced tourism* » ou « ciné-tourisme » (Connell, 2012 ; Beeton, 2016). Le film (ou la série) présente les caractéristiques du produit touristique et construit l'image de la destination, son avantage est spécifique par rapport aux autres moyens de communication car il fait appel aux émotions et aux images visuelles avant que les touristes n'arrivent à la destination (Mathisen & Prebensen, 2013). Plus l'intérêt d'un individu pour un film sera élevé, plus grande sera sa propension à venir visiter le lieu de tournage et, *a fortiori*, le territoire (« *Continuum of Film-Induced Motivation* », Macionis, 2004).

Par ailleurs, les productions cinématographiques (c'est-à-dire les équipes de tournage et les sociétés de production) jouent un rôle de levier économique en ce qui concerne les retombées économiques générées par le tournage (Croy, 2011). Concernant les retombées directes, il s'agit principalement de données quantifiables, comme le nombre recrutement local de techniciens

ou de comédiens, ainsi que de prestataires de services (matériels, décors, accessoires, logistique) mais également des hébergeurs et restaurateurs que les productions déclarent. Concernant les retombées indirectes, elles sont plus difficiles à estimer, malgré un nombre considérable de « rapports de retombées économiques de tournages » (Les retombées économiques des tournages en région - Film France, 2005, Etude des Retombées Économiques Et Touristiques Des Tournages Audiovisuels Et Cinématographiques En Provence-Alpes-Côte-D'azur, Région PACA, 2011 ; Évaluation des retombées économiques directes et indirectes des crédits d'impôts, CNC, 2014...). Ces impacts de divers ordres ne sont pas insoupçonnés par les gestionnaires territoriaux (Hudson, 2011 ; Dominguez *et al.*, 2021), et les territoires, n'étant pas de simples réceptacles des activités culturelles, deviennent des acteurs actifs dans la création, la production et la diffusion de la culture (Pratt, 2010). Dès lors, ils sont supposés disposer d'une stratégie en ce sens, impliquant des motivations, intentions et objectifs définis.

## **2.2. STRATÉGIES TERRITORIALES ET INTENTIONS STRATÉGIQUES : APPROCHES DÉLIBÉRÉES ET ÉMERGENTES**

L'intention stratégique, développée par Hamel et Prahalad (1989), considère qu'une organisation doit développer une vision stratégique forte (disproportionnée par rapport aux ressources disponibles, selon les auteurs) et mobiliser, liée à un référentiel de compétences clés qui doivent être développées, enrichies et régénérées (Aurégan *et al* 2008). L'intention stratégique fait référence à une conception volontariste de l'action managériale. Ainsi, pour construire un avantage concurrentiel, l'organisation doit non seulement s'adapter à son environnement, mais aussi le transformer (Hamel & Prahalad, 1989). Son application au cadre territorial implique la capacité des territoires à mettre en œuvre des pratiques de gestion territoriale, afin de mobiliser leurs ressources, leurs compétences et leurs capacités organisationnelles (Hernandez, 2008). Par conséquent, les intentions territoriales sont déclinées dans la stratégie territoriale qui comprend plusieurs dimensions, telles que l'analyse des

épisodes stratégiques, les décisions stratégiques effectivement prises, leurs impacts, la mobilisation des acteurs et la manière dont les acteurs peuvent se représenter le territoire sur lequel la stratégie territoriale est menée (Michaux, 2018). Ces intentions, façonnant la stratégie, doivent être parties intégrantes de la planification stratégique de l'organisation (Langley & Lusiani 2015), en particulier dans le secteur public où elle est de plus en plus institutionnalisée comme une pratique assez courante (Bryson, 2018).

Dans une approche de stratégie délibérée, il s'agit d'un ensemble de concepts, de procédures, d'outils et de pratiques qui doivent être appliqués de manière contingente en prenant en considération les spécificités de la situation et du territoire et inextricablement lié à la question de formulation des perspectives intentionnelles et objectifs de l'organisation (Bryson, 2018). Aussi, la stratégie se présente comme un ensemble de décisions ou d'intentions délibérées, articulables et identifiables (Nelson, 1991).

Néanmoins, dans une approche émergente de la stratégie (Mintzberg, 1978), il existe un décalage entre intentions et stratégie « réelle », cette dernière étant susceptible de modifier les objectifs de départ. Aussi, à l'inverse de la stratégie délibérée, la stratégie émergente serait exempte de toute intention préalable (Mintzberg & Waters, 1985), « *nous appelons les stratégies qui apparaissent sans intentions claires – ou en dépit de ces intentions – les stratégies émergentes.* » (Mintzberg, 2004, p.67). L'objectif de cette communication est d'explicitier les intentions derrière l'activité territoriale d'accompagnement des productions (Sont-elles reliées à des stratégies ? Il y a-t-il des plans d'actions ?), ainsi que le caractère de ces intentions.

### **2.3. INTENTIONS STRATÉGIQUES DES TERRITOIRES ET ICC**

Dans le cadre des ICC, l'industrie du cinéma se distingue, entre autres, par son impact visuel et culturel profond sur les territoires, mais aussi par une concentration géographique des professionnels qui souligne l'importance du territoire et des politiques menées dans le

développement des ICC (Scott, 2004). Les territoires cherchent à capitaliser sur ces aspects en devenant des lieux de tournage désirables, non seulement pour les retombées économiques directes mais aussi pour l'effet levier de développement local en attirant des investissements et implantations de travailleurs créatifs (Cucco, 2009 ; Florida, 2005). En matière d'accueil et d'accompagnement des productions cinématographiques, les collectivités territoriales jouent un rôle et doivent aussi s'adapter et répondre aux évolutions constantes de l'industrie cinématographique. L'essor des plateformes de streaming, les changements dans les habitudes de consommation culturelle, et la mondialisation de l'industrie posent de nouveaux défis en matière de politique culturelle (Flew, 2012). Les territoires doivent donc formuler des stratégies et des objectifs qui prennent en compte ces dynamiques sectorielles pour rester compétitifs et attractifs. De ce fait, le positionnement stratégique des territoires autour des enjeux de l'industrie cinématographique questionne leurs rôles, la faible littérature menée autour des Commissions du Film n'indiquant que leur rôle d'intermédiaire, de médiation entre territoire et industrie créative (Foster et al, 2015), voir de promoteurs modernes et médiateurs transculturels œuvrant pour créer des synergies entre divers acteurs (Cucco & Richeri, 2021), sans jamais questionner leur implication dans la stratégie. Pourtant, les intentions stratégiques des territoires, via les Commissions du Film, doivent ainsi être considérées comme des éléments clés dans la formulation des stratégies territoriales, car elles sont également garantes de leur opérationnalité.

### **III. METHODOLOGIE**

#### **3.1. CHOIX DE L'ÉTUDE QUALITATIVE**

Ces organisations n'étant pas explorées dans la littérature en sciences de gestion et *a fortiori* sous le prisme du management public malgré l'intervention récurrente des pouvoirs publics en

matière télévisuelle (Genton, 2021), une étude exploratoire qualitative s'est présentée à nous comme la manière la plus adéquate de répondre à notre questionnement. En effet, l'étude exploratoire permet d'apporter des éléments nouveaux, supposant que tout ne puisse pas être préalablement expliqué par la littérature (Royer & Zarlowski ; 2014). Elle permet également de clarifier les concepts théoriques ou expliciter des hypothèses et propositions de recherche (Lambin, 1990). Notre démarche s'inscrit dans une logique inductive qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p.7), et cette recherche qualitative s'inscrit dans une logique compréhensive qui privilégie la description d'un phénomène (Imbert, 2010).

### **3.2. CHOIX DES RÉPONDANTS**

Constituant notre source de données primaires, 21 entretiens (individuels et collectifs) ont été menés, représentant 21 Commissions du Film françaises. Fréquemment utilisés dans les recherches qualitatives en Sciences de Gestion, nous avons opté pour des entretiens non-directifs (Baumard *et al.*, 2014 ; Chevalier & Stenger, 2018) car nous souhaitons savoir « pourquoi » les organisations menaient ces activités sans potentiels effets biaisés induits par l'orientation des questions. Ces entretiens ont été menés auprès de managers de ces organisations dont plus de la moitié sont composées de seulement deux salariés (11/21). Les dénominations de ces organisations sont multiples : Commissions régionales du Film, Commissions du Film, Bureaux d'accueil des tournages, Missions Cinéma, etc. ; cependant, toutes opèrent un rôle d'accueil et d'accompagnement des équipes de tournages et de productions. Leur identification a été permise par de la recherche web et par la participation à un événement professionnel national à destination des professionnels de l'audiovisuel et des territoires : le Film Production Forum de Paris Images<sup>2</sup>. Sur ces 21 organisations rencontrées,

---

<sup>2</sup> <https://parisimages.fr/production-forum-fr/>

plusieurs échelons territoriaux sont représentés : Régional (9/21), Départemental (5/21), et Local reprenant les métropoles et les villes (7/21) (Annexe A). Pour une meilleure compréhension de notre communication, nous employons le terme « Commissions du Film » pour parler de ses organisations, en précisant l'échelon quand cela s'avère pertinent.

### **3.3. MÉTHODE GIOIA**

Suivant une approche exploratoire se dégageant de la *Grounded theory* (Glaser & Strauss, 1967), avons tenté de rester ouverts à des énigmes empiriques et théoriques potentiellement surprenantes (Gioia *et al.*, 2013). La méthode Gioia (Corley & Gioia, 2004 ; Gioia *et al.*, 2013) nous est apparue comme la méthode la plus adéquate d'aborder notre étude, puisqu'elle s'inscrit dans une démarche inductive. Par conséquent, nous avons suivi la démarche, *step-by-step* (étape par étape). Tout d'abord, nous avons suivi un plan de recherche en consultant la littérature existante, la nôtre provenait principalement de la littérature issue du place marketing orientée tourisme. Pendant la collecte des données, nous avons ajusté le protocole d'entretien sur la base des nouvelles informations fournies par les répondants en cours de route (par exemple, en abordant la récente fusion de la structure Film France avec le service Attractivité du CNC récemment créé). Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement. Pour notre première étape de codage, le « concept de premier ordre » (*first order concepts*), nous avons atteint 101 codes, aux champs lexicaux dissemblables. Comme le signalait Gioia dans un de ses premiers articles sur cette méthode, « *il n'est pas rare de se dire « je suis perdu », [...] il faut se perdre avant de se retrouver* » » (Gioia *et al.*, 2013, p.20). Dans une deuxième étape, nous avons regroupé certains codes pour développer les « thèmes de second ordre » (*second order themes*). Nous avons prêté attention aux thèmes qui pouvaient recouper des éléments existants de la littérature, ainsi qu'aux thèmes et concepts émergents de cette recherche, ce qui a conduit à l'agrégation de dimensions (*aggregate dimensions*). Ceci nous a permis de créer une structure visuelle, « *data structure* », que nous revisitons (Annexe B).

## IV. RESULTATS

Nos résultats ont fait émerger 6 intentions liées à l'activité d'accueil et d'accompagnement des productions cinématographiques opérée par ces organisations, que nous rapportons :

### 4.1. LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMME INTENTION PREMIÈRE

La première intention est relative au développement économique. Cette dimension constitue l'intention ayant été abordée spontanément par le plus grand nombre d'organisations interrogées lors des entretiens (19/21). Nous identifions plusieurs dimensions intentionnelles sous-jacentes à la dimension économique.

La première sous-intention est d'**appuyer l'employabilité des professionnels du territoire**.

En effet, ces organisations connaissent les liens directs entre tournages et embauches locales :

*« Le but c'est que les gens qui vivent ici s'y retrouvent, c.-à-d. que les techniciens, les comédiens, les prestataires, soient au courant des projets et qu'ils puissent participer, qu'il y ait de l'embauche locale » R19 ; « On travaille aussi à « placer » nos professionnels. » R14.*

Ces organisations ont un rôle de relai d'informations auprès des techniciens et professionnels de l'audiovisuel, mais également de promoteur de la main d'œuvre locale : *« Faire venir des productions sur le territoire ça implique aussi les inciter à embaucher localement... c'est un peu la base d'un BAT (Bureau d'accueil des tournages) » R14.*

La deuxième sous-intention est d'**accueillir des productions pour générer des retombées économiques**.

Les managers de ces organisations sont au fait des retombées économiques engendrées par l'activité de tournages : *« Une de nos grandes motivations c'est évidemment quand un film est tourné sur le territoire, il va embaucher des gens et s'héberger sur le territoire, il va y manger, tout ça, bref, il va faire des dépenses sur le territoire ce qu'on appelle les « dépenses locales » » R6.* En effet, les équipes de tournages qui se déplacent sur le territoire du tournage « consomment » le territoire car ils dépensent localement : en hébergement,

hôtellerie, restauration, mais aussi en locations de biens (matériels) et de prestations de services : « *Un tournage c'est des centaines de milliers d'euros qui peuvent être déversés par une production quand elle vient sur le territoire* » R1. Parfois, des arguments chiffrés sont avancés : « *Soutenir des films c'est du développement économique, quand un long-métrage met 100 € ben c'est 200 € qui retombent, et donc c'est de l'emploi direct et indirect.* » R9. Nous notons néanmoins que ces dépenses locales sont estimées avec plus ou moins de précision. Ces retombées économiques sont parfois chiffrées, mais le calcul n'est rendu possible que si la société de production accepte de communiquer ses dépenses exactes, ce qui n'est pas systématique, bien que l'octroi de subventions publiques puisse être conditionnée par l'obligatoire de rendre compte des dépenses. « *Le CNC a assorti ces chiffres là, qui sont que 1€ investi dans un film égal à 7€ de retombées économiques sur un territoire. Donc ce n'est pas rien. C'est aussi comme ça qu'on motive nos élus quand même à pouvoir continuer à subventionner notre activité et le fonds de soutien.* » R6. Comme le souligne ce répondant, lorsqu'elles sont chiffrées, les retombées économiques constituent un argument de légitimité pour ces organisations. Financées par des fonds publics pour la quasi-totalité d'entre elles, et dans une proportion significative (dont une large majorité financée à 100% par une entité publique), pouvoir attester d'une certaine « rentabilité » financière n'est pas négligeable.

Enfin, la troisième sous-intention de la dimension économique est un objectif de **structuration d'un écosystème audiovisuel (cinématographique)** sur le territoire. Au-delà des retombées directes, l'installation des équipes de production sur le court terme (X mois) ou sur le plus long terme (X années) participe à la structuration d'un écosystème local. « *On s'est rendu compte qu'en travaillant spécifiquement sur le contenu pour la télévision, les séries avaient un atout extraordinairement structurant ; parce qu'il y a des saisons : saison une, deux, trois... Une série qui s'implante sur votre territoire intégralement, elle va tourner 3 mois, mais elle va travailler 6 mois sur votre territoire* » R7. Non seulement la production de séries est souvent

plus avantageuse pour le territoire que les autres types de productions au vu de leur durée notamment, mais également parce qu'elles font partie intégrante de la structuration de l'écosystème audiovisuel du territoire : les embauches se sont localement et les techniciens se forment et se professionnalisent au fil des épisodes. Certaines organisations ont été pro-actives en ce sens en proposant des résidences d'écriture (partenariat avec écoles/formations et CNC) : « *Cette dernière dizaine d'années s'est consolidé tout un écosystème qui va de l'écriture à la diffusion. Nous on essaie de structurer et consolider cet écriin.* » R5 ; ou en mettant à disposition des espaces de stockage pour les décors : « *Il y a aussi l'idée de développer la filière cinéma et favoriser l'implantation d'entreprises audiovisuelles, de post-prod'.* » R1. Des moyens sont mis pour présenter et construire cet écosystème, comme les tournées de repérages : « *L'idée c'est faire venir des réalisateurs, showrunners, etc., sur le territoire pour leur présenter des atouts, des lieux [...]* » R13, qui permettent la relocalisation de productions sur le territoire.

#### **4.2. PRENDRE PART À LA GOUVERNANCE DES PROJETS DE TOURNAGE**

La deuxième intention qui émerge de notre étude est liée à la prise de position de ces organisations dans la gouvernance des projets de tournages. Cette forme d'implication prend deux formes : la facilitation et la coordination.

D'une part, l'objectif est de **faciliter les relations des acteurs publics – privés**, c'est-à-dire que ces organisations endossent un rôle d'intermédiaire, de facilitateur entre les acteurs publics (ex : services d'une même collectivité) et les acteurs privés (ex : sociétés de production, équipes de tournages ou professionnels de l'audiovisuel implantés sur le territoire) : « *Les motivations c'est aider les productions qui viennent ici et leur rendre les choses simples et faciles* » R19 ; « *c'est faciliter leur contact avec des acteurs institutionnels, communaux, pour faciliter leurs démarches administratives ; faciliter l'expérience du territoire, c'est la stratégie* » R1. Dans l'imaginaire collectif – et même au-delà – le casse-tête de l'accès aux administrations est

récurrent. Les Commissions du Film se présentent comme un intermédiaire de simplification du langage administratif, appartenant elles-mêmes au secteur public ou assimilés : « *On a un rôle de facilitateur, et quand une prod' cherche (nb. Un accès à un lieu, un décor) c'est plus facile d'intervenir en tant que Ville qu'en tant que prod'* » R20. Dans une approche holistique, il est non seulement question de présenter les décors, mais également de fournir une assistance pour les démarches administratives, ou de mettre en relation les productions avec d'autres acteurs publics.

D'autre part, l'objectif est de **coordonner les relations des acteurs inter-secteur public**. Quand il s'agit, par exemple, d'intervenir auprès de différents services de la collectivité ; les espaces verts lorsqu'une scène se déroule dans un des jardins municipaux (R1) ; la police municipale lorsqu'il est nécessaire de boucler un périmètre ou une rue (R2), les autres infrastructures publiques comme les musées (R10), etc. Dépendamment de la taille de la collectivité et du nombre de tournages, la fréquence des interactions de ces organisations avec les différents services publics varie. Les échanges doivent néanmoins être fluides et rapides, car les temps de l'administration publique ne sont pas ceux de l'industrie cinématographique. Pour cela, certaines commissions du film, de niveau régional principalement, ont mis en place des réseaux de personnes ressources dans les niveaux infra : « *On a développé et on anime un réseau de référents au sein des villes qui souhaitent accueillir des tournages et nous les formons à l'accueil des tournages* » R16, ce qui permet d'assurer un relai territorial. C'est également le cas quand il s'agit d'intervenir auprès d'acteurs publics « externes » à la collectivité (R2, R6). Dans le même esprit et la continuité de la décentralisation, l'idée est de donner du pouvoir au niveau local et de s'assurer une certaine homogénéité en termes de pratiques d'accompagnement des productions sur le territoire.

### 4.3. (RE)PRENDRE LE CONTRÔLE DE L'IMAGE DU TERRITOIRE

La troisième intention mise en exergue concerne l'image du territoire, véhiculée par les œuvres ou par les équipes de production. Nous décelons trois logiques relatives à l'image du territoire : la créer, la modifier, la maintenir.

Concernant la volonté de **création et construction de l'image**, il s'agit de territoires qui sont peu ou prou connus du grand public. L'intention, pour ces territoires via ces organisations, est de participer à la construction de l'image du territoire dans l'esprit du spectateur : « *Quand on accueille un film, il y a cette idée-là de dire qu'on montre notre territoire tel qu'il est, on ne cache pas la réalité* » R11. Pour cela l'organisation réalise des propositions de décors aux repéreurs mettant en valeur son territoire. Lorsque l'idée est de faire coller les prises de vue le plus fidèlement à la réalité, cela s'assimile à une manière implicite se substituer à la communication institutionnelle : « *Accueillir un tournage, on y voyait un des moyens les plus simples de montrer la ville sans que ce soit nous qui la montrions* » R18.

Concernant la volonté de **modification de l'image du territoire**, il s'agit des organisations implantées sur des territoires qui ne jouissent pas d'une image positive (réputation négative). Ces derniers tendent à instrumentaliser les œuvres cinématographiques pour espérer modifier leur image, voire déguiser la réalité aux yeux du grand public : « *Notre rôle c'est aussi de faire émerger une autre image, qui n'a pas toujours été positive de notre ville. [...] Le cinéma et l'audiovisuel vont s'inscrire dans ce travail sur l'image.* » R1. Cette volonté peut être externe, mais également interne, s'adressant aux habitants : « *Je connais le regard que l'on porte sur les territoires ruraux, j'ai grandi en milieu rural et l'idée c'est de faire porter un regard un peu différent sur ces territoires, et pour eux de dire « ah oui, mais il se passe des choses sur mon territoire »* ». R12. Pour ce faire, même s'il n'est pas question pour la plupart des organisations interrogées de refuser un tournage pour des raisons purement scénaristiques (15/21), certains territoires se laissent la possibilité de refuser un tournage qui pourrait représenter une image

négative, une image à laquelle la ville ne souhaite pas (ou plus) être associée en établissant des conventions et en conditionnant l'aide apportée au synopsis, par exemple (R1, R18).

Enfin, il existe une volonté **d'accroître la notoriété du territoire**, de capitaliser autour d'une image existante. Le gain de notoriété engendré par la diffusion de films, séries ou documentaires tournés sur le territoire n'est pas un effet insoupçonné par ces organisations. De fait, ces organisations décèlent une double cible. D'une part le **grand public** : l'intention est celle de montrer le territoire afin d'influencer sa notoriété auprès du grand public (nb. Les spectateurs et téléspectateurs) : *« Il y a un intérêt en termes de visibilité, c'est-à-dire une fois que le film sort il est vitrine d'un territoire, ou en tout cas il met en avant des lieux, des sites, et donc présente un intérêt en termes d'image »* R11. D'autre part, **à l'attention de l'industrie cinématographique**, même quand bien même le territoire n'est pas cité dans l'œuvre. *« Et même si on ne sait pas, vous et moi, que c'est tourné ici, les autres prods' elles vont le savoir et elles vont venir et ça fait effet boule de neige [...] Le cinéma est un petit milieu, tout le monde se connaît, et il y a du bouche-à-oreille. »* R15. Le territoire est identifié par les professionnels de l'industrie cinématographique comme lieu de tournages, mais aussi comme un pourvoyeur de ressources qualifiées (limitant potentiellement les frais de déplacement des équipes puisque l'embauche locale est possible). Cette intention consiste à solidifier une renommée de terre d'accueil de tournages.

#### **4.4. DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE PAR LES ŒUVRES**

La quatrième intention mise en exergue est liée au développement de l'attractivité touristique du territoire qui accueille les tournages. Il est question, pour les territoires via ces organisations, **d'instrumentaliser les sociétés de production et œuvres comme outils de promotion de l'attractivité de la destination** : *« Nous, et surtout les élus, on s'est rendu compte que les tournages étaient importants pour l'attractivité, le tourisme, le rayonnement de la ville... »*

R15. « *Le tourisme, c'est une finalité [...] L'axe, c'est la valorisation d'un lieu, valorisation patrimoniale, donc valorisation touristique* » R8. Les Commissions du Film y participent notamment lors de l'accompagnement dans la recherche de décors et les présélectionnant. De plus, le cinéma détient un certain pouvoir d'attraction et permet de rester dans l'imaginaire collectif, comme le souligne ce répondant : « *Moi je dis souvent une ville qui n'est plus tournée, n'est plus dans l'imaginaire des gens. Je sais pas si vous avez déjà été à New York ? mais quand vous arrivez à New York vous avez l'impression de connaître la ville. Vous dites que vous connaissiez la ville, vous connaissez le bruit de la ville, voila. Moi j'ai pas vu de film sur Rome depuis plus de 20 ans.... Je sais plus comment c'est Rome, je le vois plus au cinéma* ». R2.

A des fins de valorisation des lieux, mais également parce que les œuvres deviennent patrimoine filmique du territoire, l'objectif est de **connecter les œuvres avec le territoire**, en développant **le ciné-tourisme**. Loin d'être un phénomène systématique à la sortie d'un film ou d'une série, le ciné-tourisme constitue cependant une forme de tourisme constatée et souhaitée par les territoires : « *On voit que les gens se déplacent, comme ceux qui cherchent les rues de Plus belle la vie à Marseille alors que c'est tourné en studio... On voit le pouvoir d'attraction du cinéma.* » R1. Certaines Commissions du Film (14/21) évoquent l'impact observable et observé des diffusions de films ou séries sur leur territoire, et cherchent à développer l'attrait touristique par les œuvres tournés sur place, via des visites guidées, circuits et autres produits touristiques dérivés (R2, R7, R19). Néanmoins, ces organisations sont lucides quant à la probabilité d'un film d'être un vecteur touristique pour le territoire : « *Pour faire du ciné-tourisme il faut des films extrêmement populaires, et nous mis à part Les Petits Mouchoirs bon... on n'a pas eu de films ULTRA populaires. On n'a pas Game of Thrones en fait* » R14.

#### 4.5. METTRE EN ŒUVRE LES POLITIQUES PUBLIQUES CULTURELLES

La cinquième intention avancée est moins fréquente (8/20) et est principalement mise en avant par des organisations se situant aux niveaux régionaux et départementaux. Il s'agit de **mettre en œuvre une politique publique cinématographique locale**, au sens de Thoenig (2014) appréhendant les politiques publiques comme « *les interventions d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire* » (p.420). « *Les objectifs principaux restent des objectifs artistiques. [...]. D'accord, après il y a plein d'autres choses, mais les objectifs premiers c'est avant des objectifs de soutenir, de la création et à la production de films* » R9. Ces organisations ont aussi pour rôle d'accompagner et de soutenir des projets artistiques qui ne verraient pas le jour sans aides publiques : « *C'est notre ambition de pouvoir détecter et accompagner des projets et des désirs de films* » R9. Nous observons que les termes « politique cinéma » ou « politique culturelle cinéma » sont récurrent dans les réponses (6/21). La question du portage nationale via le CNC (R14, R19) et du portage politique par les élus locaux est importante (R2, R6, R8, R10). L'intention sous-jacente est de renforcer la compétitivité culturelle du territoire : « *Nous, Commission du Film, on est à la charnière entre le culturel, la création artistique et l'industrie, l'impact économique et le développement de la filière* » R7 ; notamment en développant la réputation de « *terre de* » (terre d'accueil/ terre de tournages/ terre de cinéma) : « *Au-delà de l'accueil souvent les villes identifiées comme « terre d'accueil de tournages » c'est qu'ils ont une politique culturelles liées au cinéma, souvent un festival très connu [...]ça leur donne une sorte d'identité* » R1. Cette réputation permet au territoire d'être reconnu comme tel et de **développer une compétitivité culturelle**.

#### 4.6. ASSURER UNE MISSION DE SERVICE PUBLIC, INSTRUMENT DE COHÉSION SOCIALE STRUCTURANT POUR LE TERRITOIRE

Enfin, la dernière intention mise en lumière par notre étude est celle de la logique de service public, de porter un projet qui amènerait une certaine cohésion au territoire : « *D’abord, je peux dire qu’on mène cette activité parce que c’est un service public. Et ce qu’il faut savoir, c’est qu’en France l’accueil des tournages, qu’il soit opéré par une association ou une collectivité : c’est un service gratuit. D’ailleurs, les productions étrangères sont très surprises et heureuses de ça parce que c’est pas du tout le cas partout dans le monde* » R13. Vestige du système mis en place par feu l’association Film France et telle que signalé dans la charte nationale, l’activité de ces organisations poursuivait une mission d’intérêt général, qui était d’une part la facilitation des tournages sur leur territoire, et d’autre part l’accès aux ressources locales. « *Au mieux on accueille, au mieux on crée des bonnes expériences chez les personnes qui ont été accueillies, donc les productions, et plus elles vont revenir* » R13. Le « sens du travail bien fait » dépasse la simple mission d’accueil, il s’agit de fidéliser les productions, de développer des relations durables avec les équipes de tournage, en les incitant à revenir. Un autre objectif de ces organisations, en particulier l’échelon départemental, est d’**assurer le lien social pour la cohésion du territoire** qui s’étend au delà des équipes de tournages. Des liens se créent avec d’autres acteurs du territoire, comment les écoles et formations universitaires orientées cinéma (R19, R14). Par ailleurs, pour plusieurs de ces organisations (7/21), **l’éducation et la formation à l’Image** est une intention derrière leur activité. Dispositif relevant d’une politique publique menée conjointement par le Ministère de l’éducation Nationale et le CNC dont les objectifs sont multiples (*acquérir une culture, et une éducation artistique et culturelle, découvrir les métiers audiovisuels [...]*<sup>3</sup>) ; les possibilités de déclinaisons territoriales offertes permettent à chaque collectivité d’adapter ce dispositif aux spécificités et ressources du territoire : « *Pour*

---

<sup>3</sup> <https://www.education.gouv.fr/l-education-l-image-au-cinema-et-l-audiovisuel-9587>

*tisser du lien entre projets cinématographiques et territoire, on essaie de ne pas faire que du one shot (nb. Seulement d'accueillir les tournages) : ça passe par l'éducation au cinéma dans les classes pour parler des métiers du cinéma, à faire des expositions quand c'est pertinent »*

R12. Sensibiliser les jeunes générations aux métiers du cinéma et faire des liens concrets entre territoire et œuvres vise à renforcer l'implication de la communauté locale et des plus jeunes dans le domaine cinématographique. De plus, accueillir des tournages permet de **générer une fierté d'appartenance locale pour les habitants**, de transmettre aux populations locales une fierté, de leur territoire et des initiatives, notamment culturelles et cinématographiques, qu'il porte : *« Pour les gens qui vivent sur le territoire, il y a ce phénomène de fierté que ce soit tourné là »* R1. C'est aussi l'occasion, lorsque cela est possible de rendre l'habitant acteur : *« Parfois on demande à la production de prendre des jeunes en stage, et pour les habitants de venir voir le tournage. Quand il y a des besoins pour un casting c'est aussi une belle opportunité pour nos habitants »* R18. En somme, la fierté engendrée par la valorisation du territoire à l'écran, ou par le fait d'accueillir des tournages et de pouvoir y participer n'est peut-être pas une intention première, mais elle est recherchée par le territoire qui sait que ses citoyens constituent ses premiers et meilleurs ambassadeurs.

## V. DISCUSSION

Si les résultats sont multiples, les possibilités de discussion le sont également. Nous proposons de revenir sur trois éléments marquants : le caractère « intentionnel » des intentions de nos répondants, la hiérarchie des intentions selon les niveaux territoriaux, ainsi que le rôle des Commissions du film dans le développement territorial de l'industrie du cinéma.

### 5.1. REMISE EN QUESTION DU CARACTÈRE INTENTIONNEL DES « INTENTIONS »

En nous référant à la littérature sur les intentions stratégiques (Hamel & Prahalad, 1989) appliquées au contexte territorial (Hernandez, 2008) nous constatons que, bien que la logique

territoriale soit présente, la concrétisation des intentions est hasardeuse. De fait, il a bien été question de « vraies » intentions et objectifs amenés par les répondants de ces organisations ; or, la planification et la mise en œuvre de ces actions n'ont pas été toujours évoquées. Pour cause, la mobilisation de ressources – humaines ou financières - de compétences ou de capacités organisationnelles est aléatoire. L'intention stratégique renvoie à une conception volontariste de l'action managériale (Aurégan *et al*, 2008), ici nous observons que ce sont souvent les élus qui sont porteurs de volonté - en particulier lorsque l'organisation est partie intégrante d'une collectivité - et que ces organisations ne sont souvent que les exécutants de cette volonté, de cette vision politique. Ainsi, c'est l'exécutif qui impulse la dynamique et décroche le budget nécessaire pour trouver les ressources et mettre en œuvre des actions. Quand il n'y a pas de portage politique, la désorientation de ses organisations se devine sans qu'elles la verbalisent, d'autant plus lorsque ces intentions sont inscrites dans des documents stratégiques mais qu'il n'existe aucune ressource associée. Là encore, l'inscription des objectifs et intentions dites stratégiques dans les documents stratégiques (convention-cadre, délibérations, etc.) est loin d'être systématique, et la planification stratégique censée être la clé de voûte liée aux intentions (Langley & Lusiani, 2015) n'est que peu évoquée par ces organisations (1/21). Nous constatons qu'il s'agit davantage de « *practical coping* » : des adaptations des individus dans ces organisations pour « faire ce qui demande à être fait » dans leur travail, sans nécessaire intentionnalité stratégique au sens classique du terme (Chia & Holt, 2006). Il s'agit de cohérences observées dans les actions qui s'expliquent par un *modus operandi*, une disposition intériorisée à agir d'une manière conforme aux actions et expériences passées (Chia & Holt, 2006) ou par mimétisme. Dans ces organisations, ce sont les pratiques des individus et leur propre expérience professionnelle liée à l'activité d'accompagnement des productions qui permettent à l'organisation de développer une certaine expertise et performance. Cela peut s'expliquer par le fait que les territoires, via les Commissions du Film, adoptent des pratiques

influencées par le travail et l'organisation propre et singulière de l'industrie cinématographique (Evrard & Busson, 2015), comme le bouche-à-oreille, les mises en relation en « off » (cf. R15).

Notre étude souligne la volonté des territoires de se positionner sur les politiques publiques culturelles axées cinéma, susceptibles d'accroître leur compétitivité. Néanmoins, au vu du positionnement des répondants, nous nous interrogeons sur le caractère intentionnel de l'activité globale. Les organisations rencontrées semblent, dans leur discours, porter l'initiative des actions et mener de réelles politiques publiques orientées cinématographie. Dans les faits, elles ne font souvent qu'appliquer localement avec leurs spécificités et du mieux qu'elles peuvent, ce qui est appliqué dans les territoires « pionniers » (qui ont une activité d'accueil et d'accompagnement de longue date, structurée). Ce qui se veut être, à travers les discours de ces organisations, des conséquences de leur activité (comme les retombées économiques indirectes, l'image ou le tourisme) sont, en réalité, des faits sur lesquels la responsabilité de ces organisations est limitée.

Aussi, nous pourrions qualifier ces intentions d'intentions post-rationalisées, ou intentions stratégiques rationalisées *a posteriori*, un modèle contradictoire avec le cadre de Hamel et Prahalad (1989) qui suppose une réflexion en amont et un caractère délibéré de la stratégie et de la vision de l'organisation (en somme, une vraie planification stratégique). Les intentions post-rationalisées se réfèreraient à la justification et/ou à la réinterprétation des stratégies, objectifs et actions territoriales une fois le processus de production terminée (et l'œuvre diffusée) et par conséquent une fois que les résultats (économiques, touristiques, etc.) sont observables. Les réponses de certains répondants laissent comprendre que ces derniers tendent à reconstruire ou réarticuler les motifs et objectifs de leurs actions à la lumière des résultats, car ces intentions sont pas formalisée (textuellement, absence de plan stratégique avec objectifs détaillés). Cela questionne sur l'intérêt d'avancer ces intentions lors des entretiens, et nous faisons la proposition qu'il s'agit ici d'une logique de légitimation de ces organisations et des

éventuelles décisions qui ont été prises pour l'aligner ou les ajuster au narratif dominant de succès et d'efficacité de la gestion publique. De plus ici, nous rejoignons une critique faite à ce cadre par Mintzberg & Waters (1985), c'est-à-dire qu'il existe aussi une stratégie émergence, non planifiée et souvent dictée par les aléas ; les organisations s'adaptant et adaptant leurs intentions au fil des événements. Cependant, nous réfutons l'idée que « *les intentions sont de peu de valeur, du moins en regard des réalisations* » (Mintzberg, 2004, p.61), puisqu'ici, quand bien même les résultats (exemple : production d'une œuvre sur un territoire, venues d'équipes de tournages) ne résultaient pas initialement d'intentions et d'objectifs préalablement définis, ils ont permis de définir des objectifs et d'esquisser de futures lignes directrices (accueillir davantage de productions, développer des processus en ce sens, recruter du personnel, etc.).

Cette similitude de la rationalisation *a posteriori* des intentions stratégiques peut être reliée au concept du « bricolage » stratégique (Baker & Nelson, 2005), qui permet de comprendre comment les organisations, dans un contexte de ressources limitées (ici moyens humains, souvent financiers), créent des solutions pragmatiques qui sont ensuite formalisées en stratégies.

## **5.2.DES INTENTIONS QUI VARIENT SELON L'ÉCHELON TERRITORIAL ET LA FORME ORGANISATIONNELLE**

Par ailleurs, nous observons que certaines intentions ont une récurrence plus forte que les autres, comme l'attrait économique de l'accompagnement des productions, loin devant la question de la cohésion sociale du territoire. Cependant, bien que les intentions soient plurielles et additionnelles, nous constatons une légère disparité des réponses concernant les échelons territoriaux interrogés (Annexe C). Les échelons locaux (villes, métropoles) se sont attardés sur les intentions liées à l'image plus fortement que l'échelon régional, qui lui, s'intéresse davantage à la dimension économique, par exemple. Les Commissions du Film au niveau local

semblent privilégier l'image et l'identité territoriale à travers le cinéma, cherchant à attirer des tournages qui mettent en valeur le patrimoine local et génèrent une fierté communautaire. À l'inverse, les Commissions du Film de niveau régional, souvent dotées de ressources plus conséquentes et impliquées dans la planification économique à plus grande échelle, semblent se concentrer sur les retombées économiques, telles que la création d'emplois, l'attraction d'investissements, ou le développement de l'industrie cinématographique régionale. Nous pouvons expliquer ces différences par le fait de la répartition des compétences ; par exemple, la région est responsable sur son territoire de la définition des orientations en matière de développement économique (Loi NOTRe, art. L.4251-12 du CGCT). Cette réflexion peut être appréhendée plus amplement par le prisme des recherches sur les effets des contextes locaux sur les organisations (Marquis & Battilana, 2009) car seulement moins de la moitié des organisations rencontrées (9/21) appartient à un service d'une collectivité territoriale. Ceci soulève des questions sur la manière dont l'appréhension des différentes formes juridiques et les périmètres d'action peuvent exercer une influence sur leurs intentions. En effet, la forme juridique, qu'elle soit associative ou service/direction d'une collectivité territoriale, peut influencer les priorités et les actions de la commission ; par exemple, une commission du film intégrée dans l'administration d'une collectivité territoriale peut être plus alignée avec les objectifs politiques et économiques spécifiques de cet échelon, tandis qu'une commission associative pourrait bénéficier d'une plus grande flexibilité, se concentrant peut-être davantage sur des objectifs culturels ou de promotion de l'image.

### **5.3. INTERACTIONS ET TENSIONS ORGANISATIONNELLES : LE RÔLE DES COMMISSIONS DU FILM DANS LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DE L'INDUSTRIE DU CINÉMA**

Enfin, si les entreprises au sein des ICC, notamment audiovisuelles, sont soumises à des tensions organisationnelles entre recherche de stabilité économique (Aroles *et al.*, 2022), production plus verte (une conscience écologique talonnée par le nouveau critère d'éco-

conditionnalité des aides publiques<sup>4</sup>) et une navigation entre stabilisation et fragilisation des parcours professionnels (Mias & Samak, 2022), elles semblent de plus en plus se tourner vers la puissance publique<sup>5</sup>. Les commissions du film se positionnent, à travers leur discours, comme parties prenantes de premier plan et à part entière dans le développement de l'industrie cinématographique (et indirectement des autres ICC) ; en tant que moteur dans le développement économique du territoire (via les diverses mesures prises qui favorisent l'implantation de projets et l'embauche de professionnels du cinéma), qu'acteur de la gouvernance (coordonnateur et facilitateur des relations entre industrie et secteur public), et relai des politiques publiques cinématographiques (le territoire se fait identifier comme « terre de tournages », avec un ancrage culturel certain). De manière indirecte, l'industrie cinématographique permet aux territoires de façonner leur image (à destination du grand public qui visionne les œuvres, des professionnels de l'industrie du cinéma qui identifient le territoire comme lieu potentiel, et des populations locales qui peuvent développer un intérêt pour le secteur et une fierté de leur territoire), ainsi que leur attrait touristique (refonte de l'identité locale, et ciné-tourisme). L'investissement, tant en termes de moyens humains que financiers, du secteur public dans un secteur privé est une exception donnée au cinéma ; la rentabilité d'une œuvre n'étant pas un critère et ne pouvant être assurée au même titre que les autres industries (Sauvaget, 2004). Les intentions données par les commissions du film se veulent être présentées comme stratégiques, mais « *il existe un véritable écart entre les intentions manifestées par le récit identitaire et les logiques d'action dominées par le récit commercial* » (Poirier, 2007, p.95), impliquant que ces organisations, bien que publiques, sont également soumises aux aléas (souvent libéraux) de la production audiovisuelle (exemples : une volonté de faire ressortir une

---

<sup>4</sup> Depuis le 01 janvier 2024, les aides du CNC sont soumises à une éco-conditionnalité progressive, à la suite de l'engagement pris par les États signataires de la charte *Film4Climate* lors de la COP 21 en 2015, ayant pour objectif de limiter l'impact carbone de l'industrie cinématographique

<sup>5</sup> En 2021, la production cinématographique d'initiative française a été financée à hauteur de 31 % par des fonds publics, hors mesures d'urgence et plans de relance et avant lancement du programme France 2030 (Commission des Finances, Sénat, mai 2023)

image « positive » du territoire, contre un besoin de décors de type insalubres ; une volonté d'accueillir un film qui mentionne le territoire, contre une production qui se délocalise car le territoire voisin offre des subventions plus intéressantes).

#### **5.4. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

Cette étude révèle un aperçu significatif sur les intentions stratégiques des commissions du film en France dans le cadre de l'accueil et de l'accompagnement des productions cinématographiques. Cependant, un alignement des ressources (humaines, financières, pratiques) et des politiques sur des intentions préalablement formulées permettrait d'optimiser l'impact de leurs actions. Par exemple, en reconnaissant l'importance des projets de tournages et l'implantation de sociétés de production sur leur territoire, les commissions du film peuvent mettre en place des processus plus efficaces pour attirer et gérer les productions, tout en assurant une coordination efficace avec les acteurs locaux. En outre, les résultats suggèrent que les commissions jouent un rôle dans la structuration et le développement des territoires à travers l'industrie cinématographique ; les décideurs politiques peuvent utiliser ces informations pour élaborer des stratégies territoriales plus cohérentes et intégrées, en exploitant le cinéma comme un levier de développement économique, touristique et culturel. Les recommandations pour les praticiens incluent l'établissement de partenariats stratégiques avec les acteurs de l'industrie cinématographique (les syndicats locaux, par exemple), l'investissement dans des infrastructures adaptées (les studios, la mise à disposition de backlots) et la mise en œuvre de politiques incitatives pour favoriser l'attraction et le soutien des productions cinématographiques (aides financières, gratuités des stationnements, mise à disposition de personnes ressources). Enfin, cette étude souligne l'importance d'une approche proactive et réfléchie dans la gestion des impacts des projets de tournage sur l'image et l'attractivité des territoires, incitant à une planification stratégique et à une communication efficace avec les communautés locales, notamment sur les échelons descendants (région vers municipalités par

exemple), mais également sur les populations locales dont le quotidien peut éventuellement être perturbé par les activités de tournage.

### **5.5 PISTES DE RECHERCHES COMPLÉMENTAIRES**

Les résultats de cette étude mettent en évidence diverses intentions stratégiques au sein des Commissions du film, tout en soulignant un besoin d'exploration concernant leur mise en œuvre effective. Il apparaît que ces intentions ne sont pas toujours préméditées mais souvent post-rationalisées, servant de fondement aux activités actuelles. Plus précisément, au-delà du « pourquoi », les résultats mettent en lumière des « comment » relatif à l'activité d'accueil et d'accompagnement des productions : *Comment* ces Commissions du film facilitent les interactions entre les acteurs publics et privés, *comment* elles mettent en œuvre des dispositifs pour valoriser le tourisme post-diffusion, ou *comment* elles cherchent à accroître la notoriété de leur territoire en lien avec une œuvre. Ces comment renvoient à des pratiques qui illustrent une adaptation continue de ces organisations aux opportunités et contraintes du secteur ; que nous envisageons d'éclairer par le cadre théorique de la *strategy-as-practice*, permettant d'analyser en profondeur les manières dont les pratiques des acteurs, à différents échelons territoriaux, façonnent effectivement la stratégie.

Dans cette perspective, nous menons actuellement une étude de cas multiples, visant à investiguer ces dynamiques pratiques et leur influence sur la formulation des stratégies territoriales dans le secteur du cinéma, où de nouveaux acteurs sont intégrés (comme le CNC et le Ministère de la Culture). Les résultats attendus pourraient offrir de nouvelles perspectives sur la capacité des territoires à utiliser stratégiquement le cinéma pour leur développement et leur attractivité.

## VI. CONCLUSION

Cette étude offre une exploration et nuancée des intentions des commissions du film dans le secteur cinématographique, ce qui permet de mieux comprendre leur rôle. Nous soulignons ici leur rôle dans le développement économique territorial, la gouvernance de projets cinématographiques, et la promotion de la culture et du tourisme lié au cinéma. Elle démontre que les commissions du film sont des acteurs stratégiques qui utilisent le cinéma comme un outil non seulement de développement économique, mais aussi comme un moyen d'améliorer l'image et l'attractivité des territoires. Cependant, le caractère intentionnel tel que présenté par ces organisations ne semble être illusoire au vu de l'absence de plans stratégiques et des ressources organisationnelles. Cette recherche invite à une réflexion plus large sur la manière dont les politiques publiques et les stratégies territoriales peuvent être harmonisées pour soutenir et enrichir l'industrie cinématographique, tout en contribuant au développement culturel, social et économique des régions. Les implications de cette étude pour les praticiens et les décideurs politiques sont claires : une compréhension approfondie des intentions stratégiques peut mener à des pratiques plus efficaces et à des politiques mieux ciblées, maximisant ainsi les bénéfices du cinéma pour les professionnels de l'industrie cinématographique locale, mais aussi les territoires et leurs habitants. Les prochaines recherches en ce sens pourront explorer des terrains différents pour des comparaisons internationales, et cette étude pourraient être complétée par une étude auprès des professionnels du cinéma afin de confronter les attentes de ses derniers aux mesures prises par les territoires. Cette communication illustre l'importance de continuer à explorer et à comprendre les dynamiques complexes à l'intersection de la gestion publique, la stratégie territoriale et les ICC.

## VII. REFERENCES

- Aroles, J., Hassard, J. & Hyde, P. (2022). "Culture for Sale": The effects of corporate colonization on the UK museum sector. *Organization Studies*, 43(3), 347–368.
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., & Tellier, A. (2008). Exploration prospective et management stratégique : vers une approche projet de la stratégie. *Revue Management Et Avenir*, (5), 91-113.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. (2014). Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans : Raymond-Alain Thiétart Ed., *Méthodes de Recherche en Management* (Pp. 261-296). Paris: Dunod.
- Beeton, S. (2016). *Film-Induced Tourism*. 2nd Edition. Channel View Publications.
- Berthier, N. (2005). « La Ville au cinéma. Études réunies par J. Barillet, F. Heitz, P. Louguet Et P. Vienne », Arras, Artois Presses Université, Collection « Cinémas », P.252
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Bui, C. (2018). *Cinépratiques de la ville : documentaires de l'urbanité après chronique d'un été*. Presses Universitaires De Provence.
- Busby, G., & Klug, J. (2001). « Movie-Induced Tourism: the challenge of measurement and other issues ». *Journal Of Vacation Marketing*, 7(4), 316-332.
- Cardoso, L., Estevão, C. M., Muniz, A. C. F., & Alves, H. (2017). Film Induced Tourism: a systematic literature review. *Tourism & Management Studies*, 13(3), 23-30.
- Centre National Du Cinéma Et De l'image Animée (CNC). (2022, Mars). *La Production Cinématographique En 2021 - Bilan Statistique Des Films Agréés En 2021*.
- Chevalier, F., & Stenger, S. (2018). Chapitre 5. L'observation. *Les méthodes de Recherche du DBA*, 94-107.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy As Practical Coping: A Heideggerian Perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635-655.
- Commission des Finances, Sénat. (2023). Itinéraire d'un art gâté : Le financement public du cinéma. <https://www.senat.fr/rap/r22-610/r22-610-syn.pdf>
- Connell, J. (2012). « Film tourism—evolution, progress, and prospects ». *Tourism Management*. 33(5), 1007-1029.
- Corley K.G., Gioia D.A. (2004). « Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off », *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- Croy, W. G. (2011). Film tourism: sustained economic contributions to destinations. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 3(2), 159-164.
- Cucco, M. (2009). The promise is great: the blockbuster and the Hollywood economy. *Media, Culture & Society*, 31(2), 215-230.
- Cucco, M., & Richeri, G. (2021). European film commissions as transcultural promoters and mediators. *Journal of Transcultural Communication*, 1(1), 45-57.
- D'Alessandro, L., Sommella, R., & Viganoni, L. (2015). « Film-Induced Tourism, villebranding and place-based image: the villescape of Naples between authentiville and

- conflicts ». *Almatourism – Journal Of Tourism, Culture And Territorial Development*, 6(4),180-194.
- Di Cesare, F., & La Salandra, A. (2015). « Film-Induced, steps for a real exploitation in Europe ». *Almatourism - Journal Of Tourism, Culture And Territorial Development*, 6(4),1-17.
- Domínguez-Azcue, J., Almeida-García, F., Pérez-Tapia, G., & Cestino-González, E. (2021). Films and Destinations—towards a film destination: a review. *Information*, 12(1), 39.
- Évrard, Y. & Busson, A. (2015). *Introduction*. Dans : Yves Évrard éd., *Management des industries culturelles et créatives* (pp. 1-5). Paris : Vuibert.
- Évrard Y., Pras B., Roux E., (2009). *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Flew, T. (2012). Creative suburbia: Rethinking urban cultural policy—the Australian case. *International Journal of Cultural Studies*, 15(3), 231-246.
- Florida, R. (2005). *Cities and the creative class*. Routledge.
- Foster, P., Manning, S., & Terkla, D. (2015). The rise of Hollywood East: Regional film offices as intermediaries in film and television production clusters. *Regional Studies*, 49(3), 433-450.
- Gioia D.A, Corley K.G., Hamilton A.L. (2013), Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology, *Organizational Research Methods*, 16, 15-31.
- Gjorgievski, M., & Melles Trpkova, S. (2012). Movie induced tourism: A new tourism phenomenon. *UTMS Journal of Economics*, 3(1), 97-104.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The discovery of grounded theory, strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, New York.
- Gravari-Barbas, M., & Fagnoni, E. (2013). *Métropolisation et Tourisme : comment le tourisme redessine Paris*. Belin.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.
- Hernandez, S. (2008). Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes. *Vie & Sciences Economiques*, (1), 054-075.
- Hudson, S. & Ritchie, J.R.B. (2006). Promoting destinations via film tourism : an empirical identification of supporting marketing initiatives. *Journal Of Travel Research*. 44(4),1-10.
- Hudson, S. (2011). Working together to leverage film tourism: collaboration between the film and tourism industries. *Worldwide Hospitality And Tourism Themes*. 3(2), 165-172
- Kim, H., & Richardson, S. L. (2003). Motion picture impacts on destination images. *Annals Of Tourism Research*, 30(1), 216-237.
- Koenig G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Lambin J.-J. (1990). *Recherche en Marketing*, Paris, Mc-Graw Hill.
- Langley, A., & Lusiani, M. (2015). Strategic Planning As Practice. In *Cambridge Handbook Of Strategy As Practice-Second Edition* (Pp. 547-563). Cambridge University Press.
- Lizotte, M., & Grenier, A. A. (2011). Ciné-Tourisme : Le nouvel eldorado des destinations touristiques. *Téoros. Revue De Recherche En Tourisme*, 30(1), 73-78.
- Loi Notre, Article L4251-12 Du Code Général Des Collectivités Territoriales, J.O 01 janvier 2016 [https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article\\_lc/LEGIARTI000030999365](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000030999365)
- Macionis, N. (2004). Understanding the film-induced tourist. *International Tourism And Media Conference Proceedings*, 24, 86-97.

- Marquis, C., & Battilana, J. (2009). Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research In Organizational Behavior*, 29, 283-302.
- Mathisen, L. & Prebensen, N. K. (2013). Dramatizing an event through a promotional film: testing image effects. *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 30(7),672-689.
- Mias, A. & Samak, M. (2022). L'emploi permanent au prix de la carrière : l'attachement conditionnel des techniciens de l'audiovisuel au régime d'intermittence. *Sociétés contemporaines*, 126, 63-92.
- Michaux, V. (2018). Stratégie Territoriale : Les impacts et les limites d'un cadre participatif « incitatif-coercitif ». *Économie Régionale Et Urbaine*, (1), 33-60.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (2004). Le Management : voyage au centre des organisations. Editions d'organisation.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- O'Connor, N., Flanagan, S., & Gilbert, D. (2008). The integration of film-induced tourism and destination branding in Yorkshire, UK. *International Journal Of Tourism Research*, 10(5), 423-437.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism management*, 41, 202-227.
- Pinzon Correa, J. D. (2017). *La fabrication d'un contexte institutionnel favorable à la confiance inter-organisationnelle au sein d'une méta-organisation : étude de deux clusters des industries culturelles et créatives en France et au Canada* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Poirier, C. (2007). Le cinéma québécois : diversité culturelle ou « hollywoodisation » latente ? Mondialisation et cultures : regards croisés de la relève sur le Québec, n.75.
- Pratt, A. C. (2010). Creative cities: Tensions within and between social, cultural, and economic development: A critical reading of the UK experience. *City, culture and society*, 1(1), 13-20.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Évolution du design au cours de la recherche. Dans : Raymond-Alain Thiétart Ed., *Méthodes De Recherche En Management* (Pp. 261-296). Paris : Dunod.
- Sauvaget, D. (2004). « Le modèle français de soutien au cinéma : le désenchantement ». *Quaderni*, 54(1), 81-94.
- Scott, A. J. (2004). The other Hollywood: the organizational and geographic bases of television-program production. *Media, Culture & Society*, 26(2), 183-205.
- Souriau, É. (1951). « La structure de l'univers filmique et le vocabulaire de la filmologie ». *Revue Internationale De Filmologie*, 2(7), 231-240.
- Thoenig, J. C. (2014). *Dictionnaire des Politiques Publiques*. Paris: Sciences Po.
- Tooke, N., & Baker, M. (1996). Seeing is believing: the effect of film on visitor numbers to screened locations. *Tourism Management*, 7(2), 87-94.

## Annexe A

Tableau des répondants

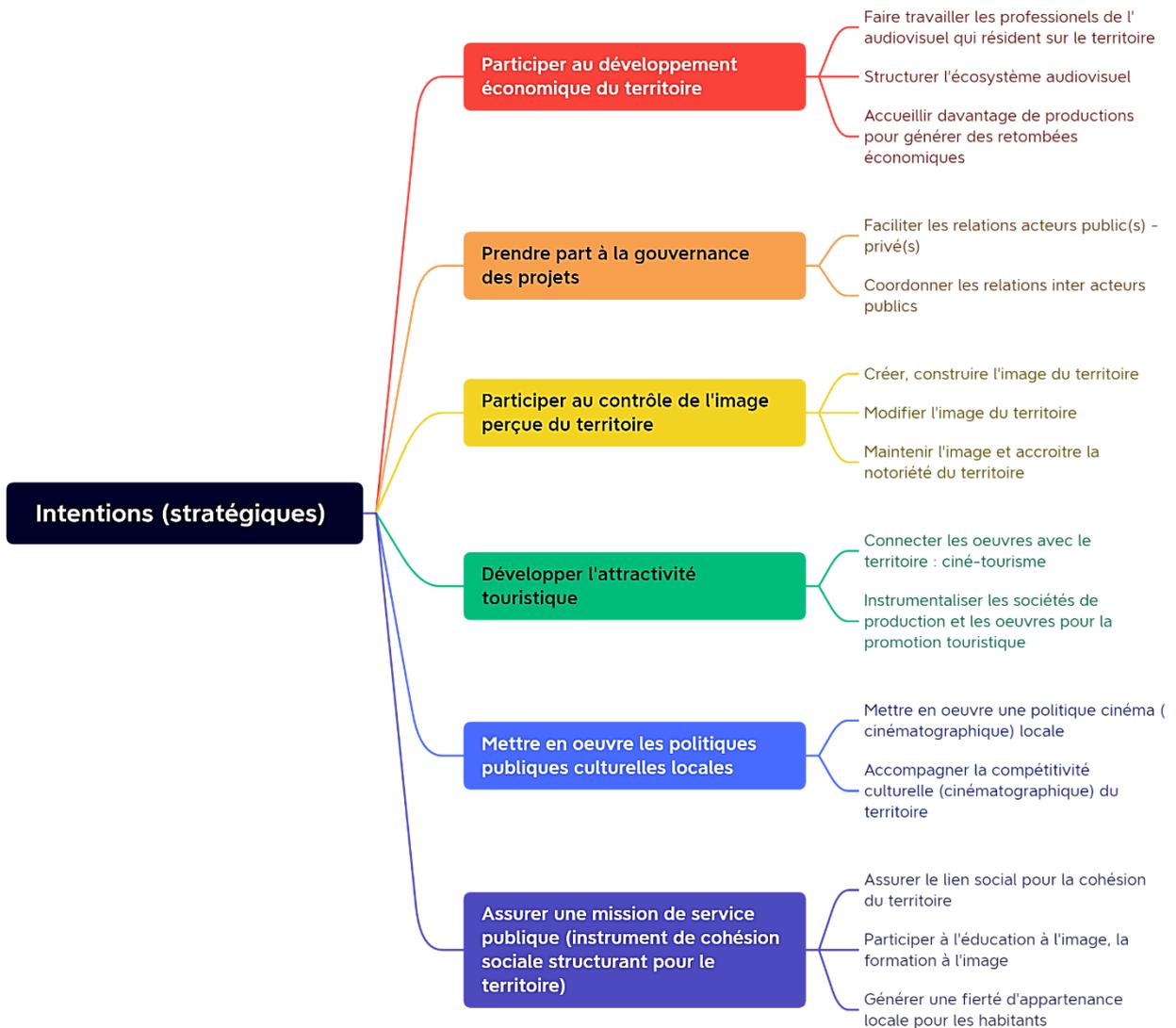
N.	Échelon territorial	Répondants	Forme juridique
R1	Métropole	Responsable de la Commission du Film + Directeur de l'Innovation et de l'Attractivité Territoriale	Service Économie, Innovation et Attractivité Territoriale de la Métropole
R2	Ville	Responsable de la Commission du Film	Service Culture de la Ville
R3	Région	Responsable de la promotion internationale de la Commission du Film	Agence d'attractivité (association Loi 1901)
R4	Département	Directeur de la Communication	Service Communication du Département
R5	Métropole	Responsable de la Commission du Film	Service Culture de la Métropole
R6	Région	Coordinateur du réseau des Commissions du Film de la Commission du Film régionale	Association Loi 1901
R7	Région	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901
R8	Région	Responsable Accompagnement des productions de la Commission du Film	Agence d'attractivité (association Loi 1901)
R9	Région	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901
R10	Ville	Responsable de la Commission du Film	Service Culture de la Ville
R11	Département	Directeur de l'agence d'attractivité	Agence d'attractivité (association Loi 1901)
R12	Département	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901
R13	Région	Chargée de l'accompagnement des productions et attractivité	Service Culture de la région
R14	Département	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901
R15	Métropole	Responsable de la Commission du Film	Agence d'attractivité (association Loi 1901)
R16	Région	Responsable de la Communication de la Commission du Film	Association Loi 1901
R17	Département	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901
R18	Ville	Responsable de la Commission du Film + Directeur de la Communication de la ville	Service Communication de la Ville
R19	Région	Responsable de la Commission du Film	Service Culture de la région
R20	Ville	Responsable de la Commission du Film + Directeur Évènementiel et Protocol	Service Évènementiel et Protocole de la Ville
R21	Région	Responsable de la Commission du Film	Association Loi 1901

*NB. Du au faible nombre de collaborateurs au sein de ces organisations, les noms propres des Commission du Film ont volontairement été supprimées pour conserver l'anonymat des répondants*

Source : auteur

## Annexe B

Data structure inversée : les intentions stratégiques des organisations qui accueillent et accompagnent les productions cinématographiques sur leur territoire



Source : auteur

**Annexe C - Classification des intentions**

N.	Échelon territorial	Format organisationnel	Rattaché à	Intention(s) liées à la / au					
				Développement économique	Gouvernance	Image du territoire	Attractivité touristique	Mise en œuvre de politiques publiques culturelles locales	Mission de service publique (cohésion sociale)
R1	Métropole	Collectivité	Économie	+++	+++	+++	++	0	+
R2	Ville	Collectivité	Culture	++	+++	+	++	+	+
R3	Région	Association	Agence d'attractivité	++	+	+	+	0	0
R4	Département	Collectivité	Communication	++	0	+++	+	0	0
R5	Métropole	Collectivité	Culture	+++	+	++	++	0	+
R6	Région	Association	Culture	+++	+++	0	0	+++	++
R7	Région	Association	100% Cinéma	+++	+	++	++	++	0
R8	Région	Association	Agence d'attractivité	++	+	+	+++	++	0
R9	Région	Association	Cinéma	+++	+	0	0	+++	+
R10	Ville	Collectivité	Culture	+	+	+++	++	++	0
R11	Département	Association	Agence d'attractivité	+	0	+++	++	0	0
R12	Département	Association	Cinéma	0	0	++	+	+	+++
R13	Région	Collectivité	Culture	++	++	+	+	0	++
R14	Département	Association	Cinéma	++	0	++	+++	+++	+++
R15	Métropole	Association	Agence d'attractivité	+	++	+++	+++	0	0
R16	Région	Association	Cinéma	++	+++	0	0	0	0
R17	Département	Association	Cinéma	+	0	++	0	+	++
R18	Ville	Collectivité	Communication	0	+	+++	++	0	++
R19	Région	Collectivité	Culture	+	++	+++	++	+++	+++
R20	Ville	Collectivité	Évènementiel & Protocole	+	+++	++	++	0	0
R21	Région	Association	Culture	+	+	0	0	++	+

## Annexe c (suite)

Légende :

0 = non évoqué par le répondant

+ = le répondant l'a sous-entendu et a développé son propos avec des questions de relance/d'approfondissement

++ = le répondant l'a évoqué spontanément et a développé son propos (avec/sans questions de relance/d'approfondissement)

+++ = le répondant l'a évoqué spontanément, a développé son propos spontanément et a insisté sur cet élément

Source : Auteur