

# SYNTHESE DE L'ETUDE SUR L'IDENTIFICATION DES BESOINS EN COMPETENCES ET EN FORMATION DES STUDIOS

Étude établie par  
Kyu Lab

Juin 2018

**Afdas.**



Commission  
paritaire nationale  
emploi formation  
de l'audiovisuel





## Compréhension du contexte et des objectifs



### CONTEXTE ET PÉRIMÈTRE DE L'ÉTUDE

La présente étude porte sur les entreprises et les salariés couverts par la Convention Collective Nationale de la production de films d'animation (IDCC 2412). Les codes NAF considérés sont le **59.11A** (production de films et de programmes pour la télévision), le **59.11B** (production de films institutionnels et publicitaires), le **59.11C** (production de films pour le cinéma) et le **59.12Z** (post-production de films cinématographiques, de vidéos et de programmes de télévision).



### LES OBJECTIFS DÉTAILLÉS

La croissance rapide du secteur des films d'animation entraîne d'importants besoins en recrutement à court et moyen terme. Face à cette situation l'AFDAS et la Commission paritaire nationale emploi formation de l'audiovisuel, dans le cadre de l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel, ont souhaité mandater un cabinet prestataire afin de :

- **Recenser les métiers en tension**, métiers pour lesquels les entreprises ont des difficultés à recruter
- **Présenter ces métiers** en tension (fiches emplois-repères) et **quantifier le volume potentiel** de salariés concernés par ces emplois
- **Analyser l'offre de formation (initiale et continue) et évaluer son adéquation** au regard des besoins de la Branche
- **Identifier et analyser tout particulièrement l'offre de formation menant aux métiers en tension**
- **Proposer des pistes d'évolution et d'optimisation concrètes** pour une adaptation de la formation et des outils à disposition des salariés de la Branche



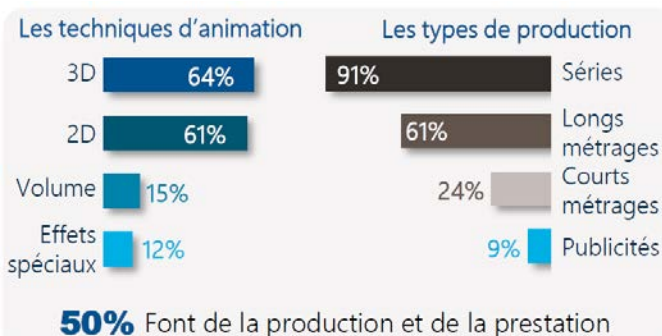
### MOYENS

Plus de **60** Entretiens avec des professionnels du secteur

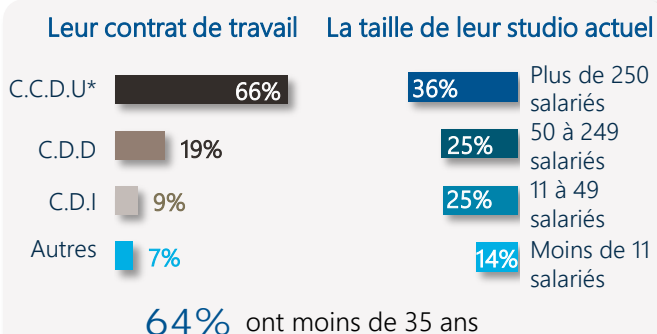
Plus de **10** Entretiens avec des responsables de la formation et de l'emploi

**16** Visites de studios à Paris et Angoulême

**36 studios** ont répondu au sondage (soit près de 25% des entreprises du secteur) répartis comme ci-dessous :



**645 salariés** ont répondu au sondage (soit près de 10% des salariés du secteur), ci-dessous la répartition du panel



C.C.D.U\* : pour Contrat à durée déterminée dit « d'usage ». Les artistes, ouvriers et techniciens du spectacle sont des salariés, qui alternent des périodes d'emploi et de non emploi, au travers de contrats à durée déterminée liés à une fonction temporaire par nature. On parle d'intermittents dans le langage courant (cependant, ce n'est ni un statut ni un métier), par opposition aux salariés permanents des secteurs de l'audiovisuel en CDI et CDD.

Le Comité de Pilotage composé des membres de la CPNEF de l'audiovisuel, de l'Afdas, de studios et d'écoles a largement participé aux réflexions de cette étude.



Un secteur dynamique marqué par des tensions au recrutement



Analyse des pratiques et de l'offre de formation initiale et continue au regard des tensions existantes



Axes de réflexion et pistes d'actions opérationnelles à envisager



## Un secteur en croissance connaissant des tensions fortes au recrutement

Chiffres clés

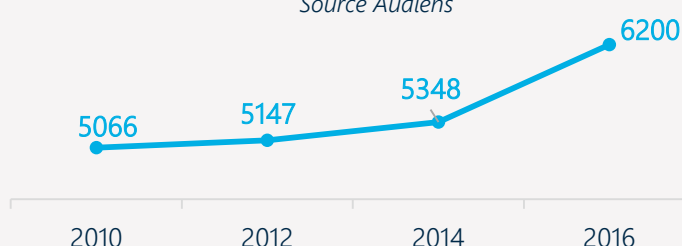
**34 M** d'entrées au cinéma en 2016

**+15%** de masse salariale entre 2015 et 2016

**388 h** de production Audiovisuelle en 2016

### Évolution des effectifs

Source Audiens



Source CNC et Audiens 2017

Le secteur de la production de films d'animation fait face à un contexte général qui favorise les tensions au recrutement. Ces tensions vont bien plus loin que la simple équation mathématique d'une inadéquation entre offre et demande, et sont favorisées par des facteurs aussi bien économiques qu'humains.



### Des facteurs de tension économiques

- Le renforcement d'impératifs de productivité
- Des contraintes budgétaires parfois importantes
- Un contexte économique nouveau générant un fort besoin de main d'œuvre
- Un difficile recours à la main d'œuvre internationale



### Des facteurs de tension liés à certaines données sociales

- Une attractivité inégale des métiers au sein du secteur
- Des difficultés pour trouver des profils plus seniors d'encadrants
- Une prise de risque limitée dans un secteur où le bouche à oreille est développé
- De reconversions professionnelles possibles hors du secteur
- La moindre attractivité de certains bassins d'emploi en France



### Des facteurs de tension liés à la formation et aux évolutions technologiques

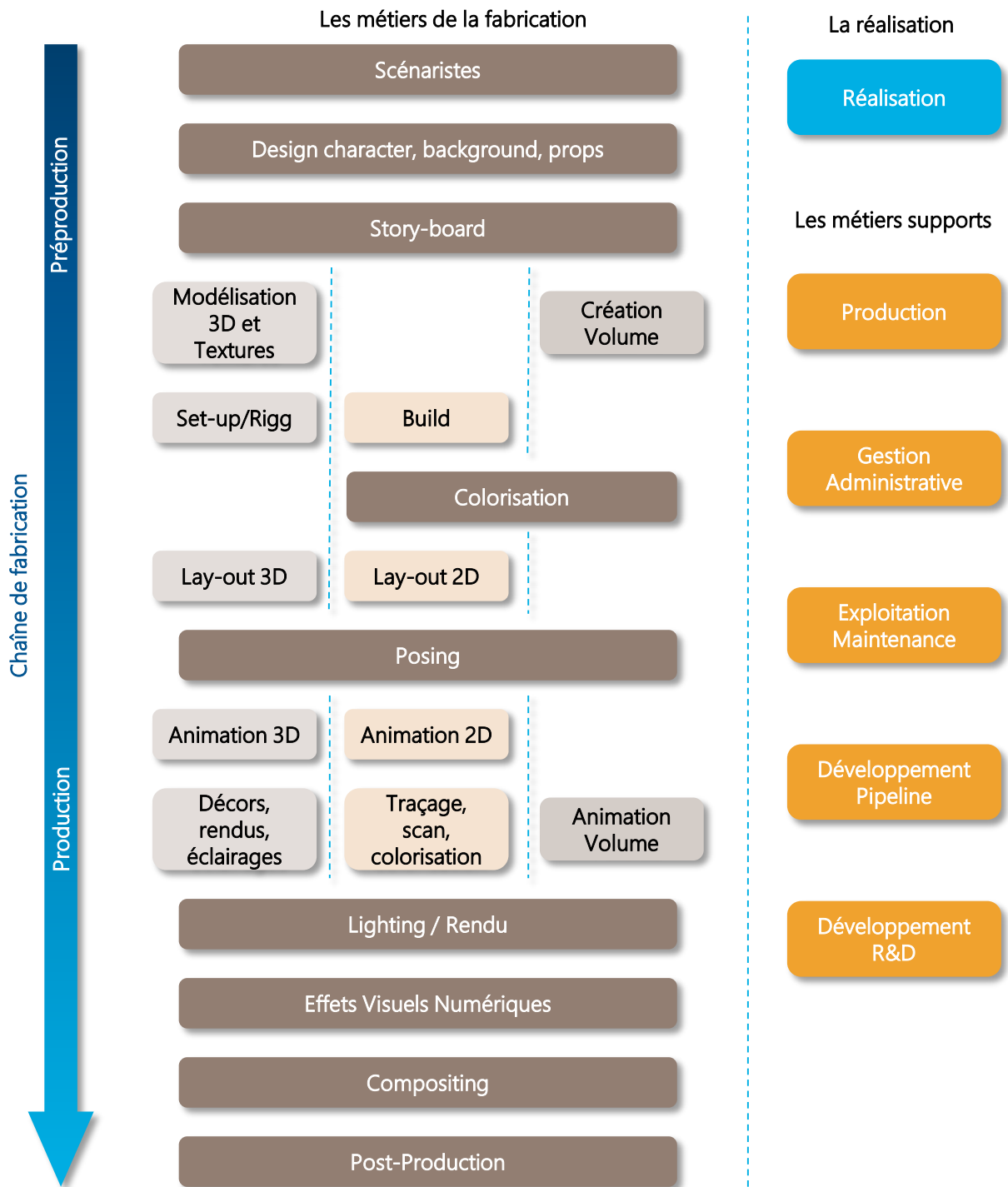
- Un manque de professionnels formés sur quelques métiers
- Une entrée sur le marché du travail parfois difficile pour les jeunes diplômés
- Le décalage entre le besoin de technicité du secteur et les aspirations artistiques de certains professionnels
- La spécialisation croissante sur les compétences logicielles

**Note :** Compte tenu de la diversité des expériences et de l'interdépendance de certains facteurs d'évolution, il est difficile de classer ces derniers par ordre d'importance. De ce fait l'ordre de présentation de présentation des facteurs d'évolution ne suit pas de logique particulière.



Des métiers variés, à fortes dimensions techniques et artistiques

## Répartition des familles de métiers dans la chaîne de fabrication



### Légende

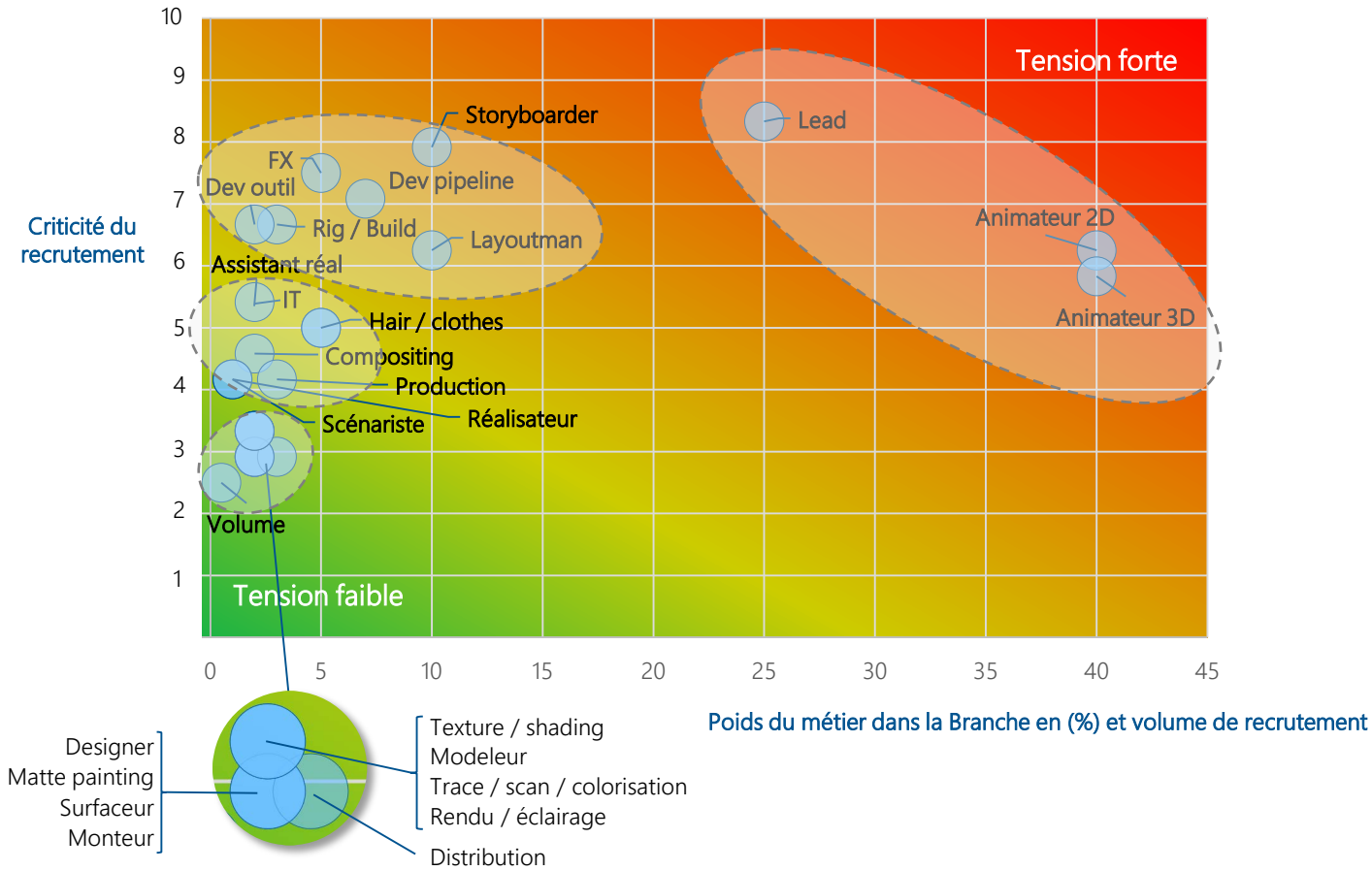
Métiers communs
  Métiers de la 3D
  Métiers de la 2D
  Métiers du volume

# LE NIVEAU DE TENSION DES MÉTIERS DU SECTEUR

Des tensions généralisées au recrutement avec des pics sur certains métiers

La tension au recrutement est globalement généralisée depuis quelques mois voire ces dernières années. Toutefois elle est particulièrement marquée pour quelques métiers qui peuvent représenter aujourd'hui des défis permanents pour les studios. La matrice suivante cartographie ces tensions des métiers du secteur.

Matrice de risques de tension des métiers du secteur



48% des recrutements en moyenne sur l'ensemble des métiers devraient être difficiles selon les studios

## Les principaux métiers difficiles à recruter parmi les jeunes diplômés

Source sondage KYU Lab studios

- Storyboarder
- Animateur 2D
- Animateur 3D
- Builder
- Rigger

Niveau de tension



## Les principaux métiers difficiles à recruter sur l'ensemble du secteur

Source sondage KYU Lab studios

- Animateur 2D
- Storyboarder
- Animateur 3D
- Métiers de la production
- Builder/Rigger

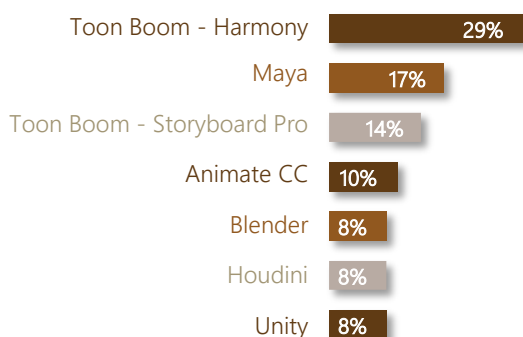
## Des compétences clés également très recherchées par les studios

Au cours des entretiens réalisés lors de l'étude ce sont **4 types de compétences** qui ont été le plus souvent identifiées par les studios comme étant les plus difficiles à trouver :

- **Les compétences cinématographiques** (sens du rythme, du cadrage, certaine culture cinématographique, particulièrement recherchées pour les postes de storyboardeur, de layoutman ou de compositing)
- **Les compétences logicielles et de développement** (maîtrise des logiciels tels que Toon Boom Harmony pour les riggers et animateurs notamment, Houdini pour les FX, etc. et maîtrise des langages C++ et Python)
- **La capacité à comprendre et intégrer une chaîne de fabrication** (notamment lorsque les salariés du secteur débutent un nouveau métier)
- **Les compétences d'encadrement** (pour les postes d'encadrant et de lead)

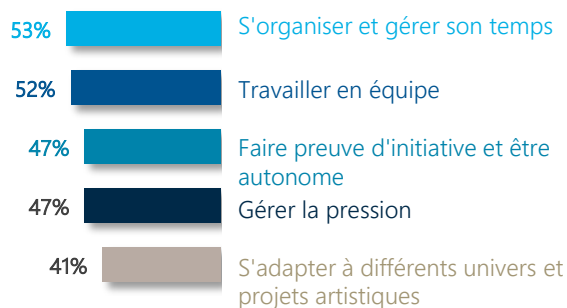
### Compétences logicielles en tension

Source sondage KYU Lab studios



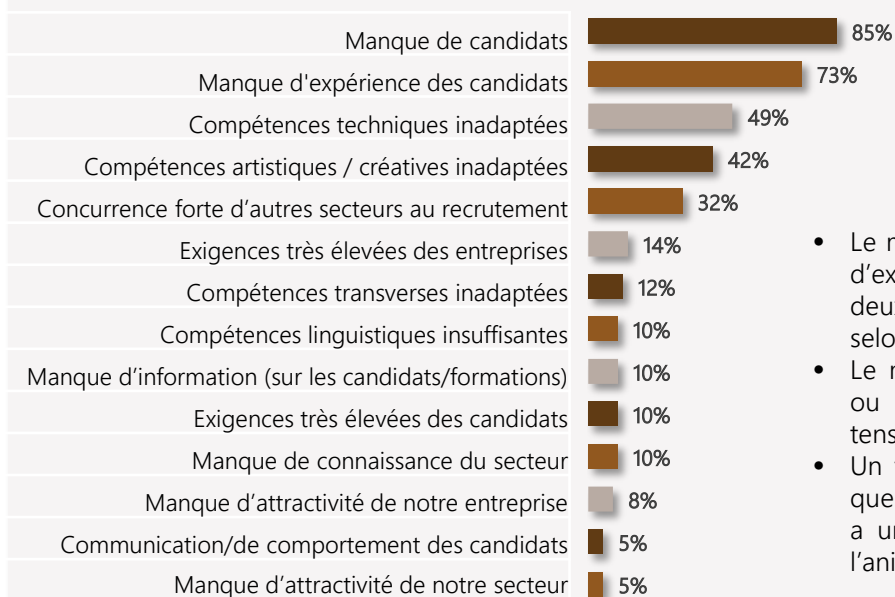
### Principales compétences en tension

Source sondage KYU Lab studios



### Analyse des difficultés de recrutement selon les studios

Source sondage KYU Lab studios – (59 réponses)



- Le manque de candidats et le manque d'expérience des candidats sont les deux raisons principales de la tension selon les studios.
- Le manque de compétences créatives ou techniques est aussi vecteur de tension.
- Un tiers des studios pense également que la concurrence des autres secteurs a un impact sur le recrutement dans l'animation



Un secteur dynamique marqué par des tensions au recrutement



Analyse des pratiques et de l'offre de formation initiale et continue au regard des tensions existantes



Axes de réflexion et pistes d'actions opérationnelles à envisager



## Analyse synthétique des forces et faiblesses de la formation initiale

### FORCES

#### Visibilité

- Nombre d'écoles important
- Couverture géographique intéressante
- Communication conséquente des écoles

#### Diplômes délivrés

- Formations délivrant souvent des titres enregistrés au RNCP
- Plusieurs niveaux de formation proposés, de Bac + 3 à Bac + 5

#### Enseignement

- Grande qualité de l'enseignement artistique en général
- Enseignement généraliste de bon niveau

#### Organisation

- Volonté commune de s'organiser et de se structurer en collaboration avec les studios

### FAIBLESSES

#### Professionalisation

- Cursus souvent jugés trop généralistes et pas assez professionnalisants (préparation au travail en studio – rythme, compréhension du pipeline... - et à des métiers spécifiques...)
- Spécialisations trop peu nombreuses et concentrées sur quelques métiers uniquement

#### Faible différenciation et ouverture

- Grande homogénéité des formations entre écoles et des titres / diplômes (RNCP) proposés
- Peu d'ouverture sur d'autres secteurs de formation (doubles diplômes, partenariats) ou professionnels (débouchés autres)

#### Coût de la formation

- Enseignement essentiellement privé, à un coût élevé qui tend à :
  - Priver le secteur de certains talents
  - Favoriser l'apparition d'écoles moins exigeantes mais qui répondent à une demande
  - Favoriser la concurrence entre écoles et la surenchère sur le film de fin d'étude

### OPPORTUNITES

#### Secteur d'enseignement

- Secteur attractif et valorisé
- Qualité, quantité, diversité des productions d'animation françaises et des débouchés professionnels (forte employabilité, diversité de métiers à exercer...)

#### Réforme de la formation professionnelle

- Opportunité pour initier une réflexion sur l'apprentissage dans les métiers de l'animation et sur l'usage des fonds de la taxe d'apprentissage

#### Implication des studios

- Prise de conscience collective, intérêt et implication des studios pour le développement de la formation initiale

### MENACES

#### Technologies utilisées

- Evolutions technologiques / logicielles constantes et difficile ajustement des contenus pédagogiques (temps et coûts de développement de nouveaux supports)
- Importance des techniques et outils spécifiques développés et utilisés par les studios

#### Mode de financement et organisation des studios

- Dépendance forte du secteur du film d'animation aux subventions publiques et incitations fiscales qui limite les capacités à se projeter dans l'avenir et favorise une approche généraliste de la formation pour sécuriser les débouchés et parcours professionnels
- Fonctionnement en mode projet des studios qui rend l'anticipation des besoins difficile

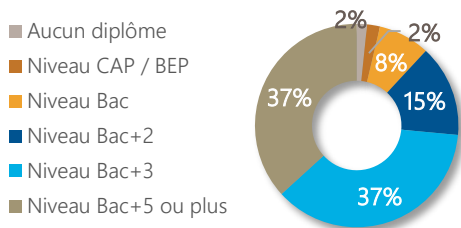
#### Notoriété insuffisante des métiers

- Faible connaissance des métiers de l'animation et des possibilités professionnelles dans le secteur en dehors des écoles spécialisées (au niveau des lycées, des autres formations et des organismes d'orientation)

## Une offre de formation importante et généraliste

### Niveau de diplôme

Source sondage KYU Lab salariés



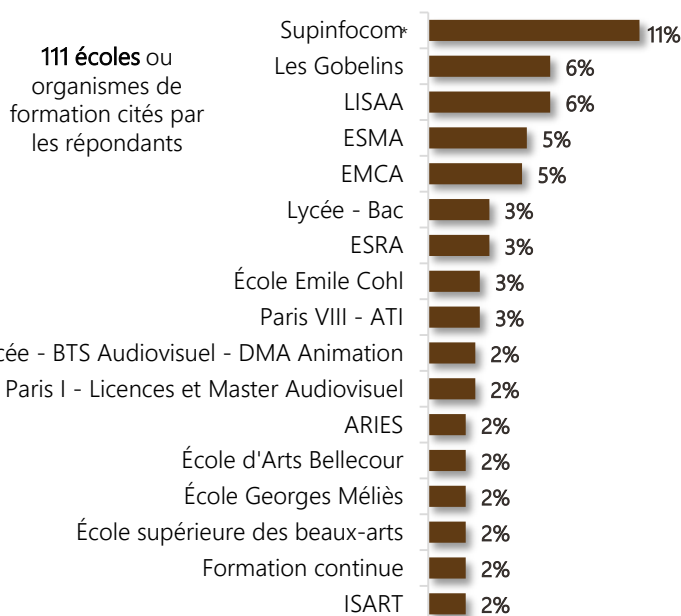
Un niveau de diplôme jugé relativement élevé pour les salariés du secteur

Le niveau de diplôme des plus jeunes est supérieur à celui des plus anciens dans le secteur puisque 88% des moins de 26 ans ont au moins un Bac + 3, alors qu'ils ne sont que 53% chez les 46-55 ans

Un mouvement qui peut s'expliquer par l'allongement de la durée du cursus initié par les écoles.

### Principales écoles/formation d'origine

Source sondage KYU Lab salariés – 416 rép.



Un grand nombre d'écoles forment avant tout des généralistes

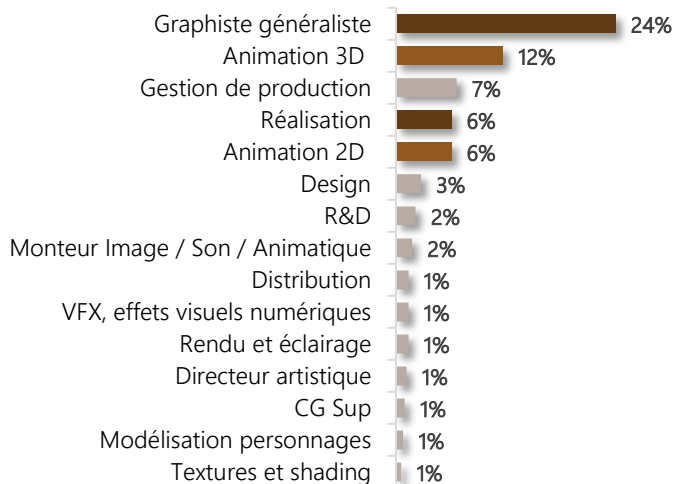
Les écoles préparant aux métiers du film d'animation sont très nombreuses. Les salariés sont essentiellement issus d'écoles spécialisées, mais les BTS et Universités, bien que minoritaires, semblent également constituer des vecteurs d'accès aux métiers du film d'animation

Les formations ont, pour la plupart, une vocation généraliste, en formant aux différents métiers de l'animation, au graphisme, mais aussi aux métiers de réalisation et à la gestion de production.

\* aujourd'hui Rubika et Mopa...

### Métiers préparés en formation initiale

Source sondage KYU Lab salariés – 503 rép



### Principaux métiers exercés par les diplômés des écoles suivantes

Source sondage KYU Lab salariés – 147 réponses

Supinfocom (Aujourd'hui Rubika et Mopa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compositing</li> <li>Animation 3D</li> </ul>
Les Gobelins	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de production</li> <li>Animation 3D</li> </ul>
LISAA	Animation 3D
ESMAA	Animation 3D
EMCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation 3D</li> <li>Animation 2D</li> </ul>
Bac général/autoformation	Divers métiers de la production et développement
Emile Cohl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation 2D</li> <li>Design personnage/décor</li> </ul>
Paris VIII - ATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation 3D</li> <li>Setup/rig</li> </ul>
BTS audiovisuel	Gestion de production
Paris I Panthéon-Sorbonne	Gestion de production

## Les formations initiales disponibles pour les métiers en tension

Storyboarder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de formation initiale spécifiquement dédiée. La formation au storyboard est intégrée à la formation à l'animation 3D/2D dans un cadre généraliste.</li> <li>• Un diplôme national semble néanmoins s'articuler autour de beaucoup de points spécifiques au storyboard, même s'il n'affiche pas l'ambition d'être une formation sur le storyboard précisément (DN MADE Images et narration de l'Ecole Estienne)</li> <li>• Les besoins sur le storyboard semblent avoir été pris en compte par les écoles, car les Gobelins proposent plusieurs modules de formation continue sur le thème du storyboard, et la Poudrière a mis en place 3 formations courtes de 5 jours chacune.</li> <li>• Il semble donc que la spécialisation sur le storyboard soit aujourd'hui plus ressentie comme relevant de la formation continue</li> </ul>
Animateur 3D	<p>Il s'agit de la formation la plus répandue, souvent associées aux VFX</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 formations recensées intégrant la notion d'animation 3D dans leur intitulé, parmi les écoles du RECA et autres principales écoles <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 50% de Bac + 3 (Bachelor)</li> <li>◦ 35% de Masters</li> </ul> </li> <li>• L'intitulé de formation a beau préciser « Animation 3D », ces formations sont en réalité essentiellement « généralistes » et abordent tous les métiers du film d'animation (compositing, rendu, design de personnages...)</li> <li>• Seule 1 formation courtes qualifiante (1 an) centrée sur l'animation 3D en tant que métier a été recensée (Gobelins)</li> <li>• Les Gobelins proposent des formations continues liées à l'approfondissement des techniques et logiciels d'animation 3D. Ils envisagent une formation en ligne pour le mois de septembre 2018</li> </ul>
Animateur 2D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une formation moins « visible » et manifestement moins répandue que la 3D : bien souvent 2D et 3D sont intégrées à la même formation, « Animation » ou « Animation 3D »</li> <li>• 13 formations recensées mentionnant la 2D, dont 7 seulement spécifiquement réservées à la 2D <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 92% de Bac + 2 ou 3</li> <li>◦ Un seul master</li> <li>◦ Une formation courte qualifiante (1 an) proposée par l'ESAAT ouverte aux étudiants sortant d'un DMA Cinéma d'Animation et à des personnes pouvant justifier de deux ans d'expérience en studio d'animation</li> </ul> </li> <li>• Ces formations sont en réalité essentiellement « généralistes » et abordent tous les métiers du film d'animation (compositing, rendu, design de personnages...)</li> </ul>
Rig/Build	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de formation initiale spécifiquement dédiée. La formation au rig/build est intégrée à la formation à l'animation 3D/2D dans un cadre généraliste</li> </ul>
VFX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les effets spéciaux peuvent faire l'objet d'une formation initiale spécialisée, notamment au terme de quelque années de tronc commun.</li> <li>• Les formations orientées vers le jeu vidéo semblent faire une place plus importante aux VFX que celles dédiées au film d'animation</li> <li>• La plupart des formations à la 3D intègrent la notion de VFX, mais <b>on dénombre 7 formations spécialisées en VFX</b> : 4 bachelors, 2 masters et une spécialisation de 2 ans accessible après un cursus informatique</li> <li>• Ces formations sont délivrées par des écoles privées spécialisées : ArtFx et ISART Digital et une université Paris VIII – ATI</li> </ul>
Dev/pipeline	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces formations sont délivrées par des écoles privées spécialisées comme ArtFX et Isart Digital et une université Paris VIII – ATI, qui proposent des parcours privilégiés pour le développement dans le cadre du film d'animation</li> <li>• L'une de ces formations est délivrée par une école d'ingénieurs publique : l'IMAC</li> <li>• Il s'agit essentiellement de spécialisations en 2 ans après un cursus informatique ou audiovisuel, seuls le Master Arts et technologies de l'image et Paris VIII proposent une formation complètement axée sur le développement</li> </ul>
Layout	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de formation initiale spécifiquement dédiée. La formation au layout est intégrée à la formation à l'animation 3D/2D dans un cadre généraliste</li> <li>• Les formations « concept art » spécialisées dans la création d'univers peuvent peut-être ouvrir une porte sur le layout</li> <li>• Le Bachelor « Chef dessinateur concepteur en cinéma d'animation » de l'Atelier semble réserver une bonne place à la formation au layout</li> </ul>

## Analyse synthétique des forces et faiblesses de la formation continue

### FORCES

#### Partenaires à l'écoute et mobilisés

- OPCA (Afdas) réactif et à l'écoute
- Collaboration active sur le champ de la formation et de l'emploi avec les partenaires institutionnels : Pôle Emploi, Régions...
- Une branche constituée et active autour de la CPNEF de l'audiovisuel qui travaille sur la construction de CQP, recense l'offre de formation à travers son répertoire de formation en ligne...

#### Bonne couverture (globalement) de l'offre

- Bonne couverture géographique de l'offre
- Bonne adéquation au global entre les thématiques proposées en formation et les besoins des professionnels
- Flexibilité, adaptation possible des formations

#### Culture de la formation au sein du secteur

- Pratiques ancrées de formation interne des studios et culture de la transmission (dès l'arrivée au studio, mais aussi tout au long du projet)
- Culture de l'autoformation et de la formation continue des professionnels du secteur pour maintenir leur employabilité, se développer...

### FAIBLESSES

#### Quelques thématiques restant moins accessibles

- Formations difficiles à trouver sur les techniques de rigg / set-up/ build, de mise en scène / cadrage (pour le layout ou le storyboard) ou encore sur des techniques d'animation pointues
- Formations traditionnelles difficiles à trouver sur certains logiciels : Maya, Nuke, Toon Boom - Pipeline...
- ...notamment du fait d'un manque de formateurs expérimentés sur ces sujets et parfois d'une faible lisibilité de l'offre existante
- Coûts de formation en moyenne élevés (notamment sur certains logiciels – ex. Houdini)
- Compréhension parfois faible des dispositifs et possibilités de financement de la formation

#### Faible reconnaissance des certifications

- Offre certifiante assez étoffée... mais la certification n'est pas reconnue, on lui préfère des tests techniques ou la présentation d'un book / d'une bande démo

### OPPORTUNITES

#### Développement de la formation en ligne

- Fort essor de l'offre de formation en ligne (tutorée ou non) sur des plateformes internationales et francophones
- Bonne adéquation de cette offre avec les besoins (très orientés logiciels) des studios et avec les pratiques d'autoformation des professionnels (avec beaucoup de flexibilité et sur les périodes et lieux d'apprentissage)
- Bons retours des studios sur l'efficacité de ces formations en ligne

#### Développement de l'offre traditionnelle

- Montée en puissance de l'offre de formation continue par des établissements de formation initiale

#### Innovation possible dans la formation entre pairs

- Culture forte de la formation entre pairs ouvrant des possibilités de développer des modes de formation entre pairs en ligne (social learning)

### MENACES

#### Difficultés d'organisation des formations

- Faible disponibilité des salariés en CDDU en poste, notamment au regard de formations qui sont souvent longues
- Appétence pour la formation : certains studios aimeraient former au management mais rencontrent parfois peu de succès pour faire évoluer vers ces positions des salariés qui n'y aspirent pas forcément. Idem pour des formations sur certains métiers en tension

#### Agilité et rentabilité de l'offre de formation

- Evolutions technologiques rapides, nécessitant une grande réactivité au niveau de l'offre de formation et une mobilisation continue de fonds conséquents en formation
- Tendance à internaliser la formation du côté des studios qui peut limiter le développement de l'offre « publique » de formation

## L'offre de formation continue – Panorama des organismes de formation

### Une large part prise par la formation interne

Beaucoup de professionnels ont souligné lors des entretiens réalisés au cours de l'étude **la large part que joue la formation interne que ce soit lors de l'intégration des nouveaux collaborateurs ou dans le cadre de montée en compétences continue des équipes.**

En effet, de nombreux « juniors » commencent leur carrière dans les studios. Il faut alors les former sur la chaîne de fabrication / le pipeline du studio, sur certaines spécificités métiers mal maîtrisées en sortie d'école, sur des techniques spécifiques au studio, au type de production ou au département intégré, etc.

**Certains ont formalisé ce parcours d'intégration** avec des formations de plusieurs semaines (délivrées par des salariés internes et dans quelques cas en partenariat avec une école) durant lesquels les nouveaux entrants vont travailler avec les personnages des films, sur les logiciels utilisés au sein du studio... **D'autres ont également identifié certaines positions « passerelles », des « bonnes écoles de formation interne »** : les « confo » (qui valident la conformité des réalisations), les cleaners...

La formation interne se poursuit par la suite, délivrée en continu par les plus expérimentés (lead / seniors) aux moins expérimentés (middle et juniors).

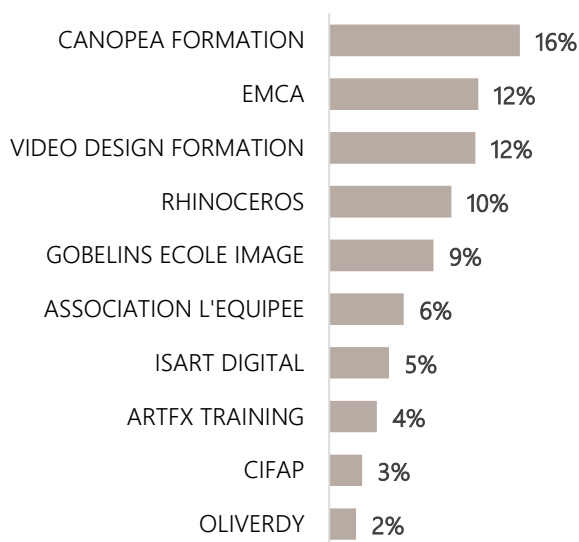
En revanche l'enquête menée auprès des studios révèle que **moins d'1 studio sur 10 (9%) aurait un organisme de formation interne** proprement dit (22 studios répondants).

### Une offre externe très concentrée

Sur 408 formations financées dans la Branche par l'Afdas entre janvier 2017 et mars 2018, **78% ont été délivrées par 10 organismes** de formations (OF). Au global 50 OF ont été mobilisés, **22 sont franciliens, ils concentrent 2 formations consommées sur 3.**

#### Parts en formations financées par l'Afdas des 10 plus gros organismes en nombres de stagiaires

Source : formations financées Afdas en 2017-2018 dans la Branche de l'Audiovisuel sur les métiers de l'animation



Les organismes sont globalement bien répartis sur le territoire. Suivent ensuite en termes de consommations la région **Nouvelle Aquitaine** (Angoulême) **avec 14% des formations** financées et 4 organismes (en tête desquels l'EMCA), puis **l'Auvergne Rhône Alpes** (Bourg Les Valence) **avec 7% des formations** financées par 4 organismes également (en tête desquels l'Association l'Equipée).

**Les écoles ayant développé une offre de formation continue** (les Gobelins à Paris ou l'EMCA à Angoulême par exemple) **y jouent un rôle important,**

Il y a également un certain nombre **d'OF spécialisés sur les logiciels** (Canopea Formation, Data-Formation, Kouros...) ou sur les métiers de l'audiovisuel (Vidéo Design Formation, Rhinoceros, L'Equipée, Isart...) mais aussi des plus généralistes (Lexom, Dawan, Devictio...).

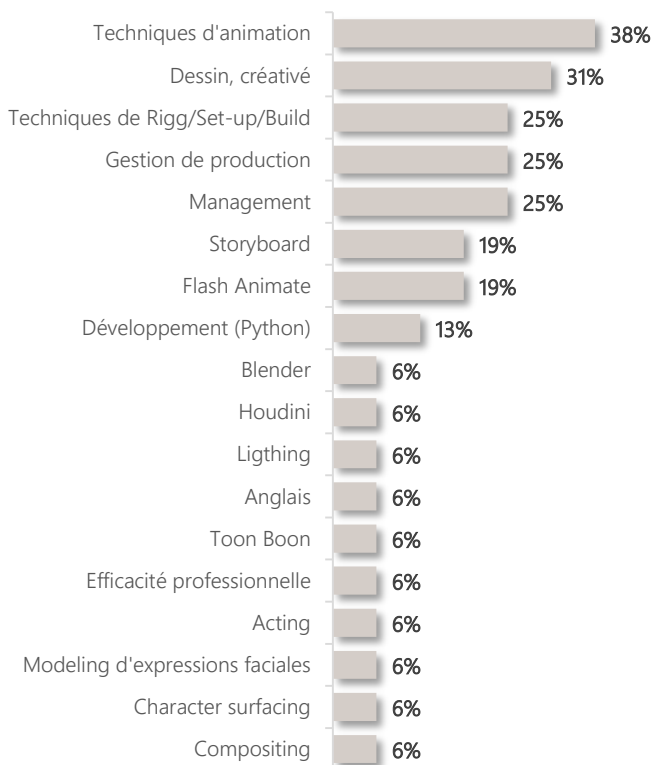
**Si pour la plupart des thématiques de formation consommées, on trouve au moins 4/5 OF** mobilisés en formation, **sur certains logiciels (Maya, Nuke, Toon Boom - Pipe-Line...) ou encore certaines thématiques (storyboard...) cela semble plus compliqué** (1 ou 2 organismes de formation utilisés seulement).

En terme d'offre certifiante, on retrouve à l'inventaire de la CNCP **beaucoup de certifications d'éditeurs de logiciels** (Suite Adobe, logiciels Autodesk...) complétées par **quelques certifications orientées métiers de l'animation** (setup/rigging des Gobelins, modélisation/rendu/animation 3D de Formalisa ou encore par exemple montage en motion design proposé par M2I Formation). Toutefois les certifications dans leur ensemble sont peu plébiscitées par les salariés ou par les studios. Les books, bandes démo... font plutôt référence au recrutement.

## Les besoins en formation

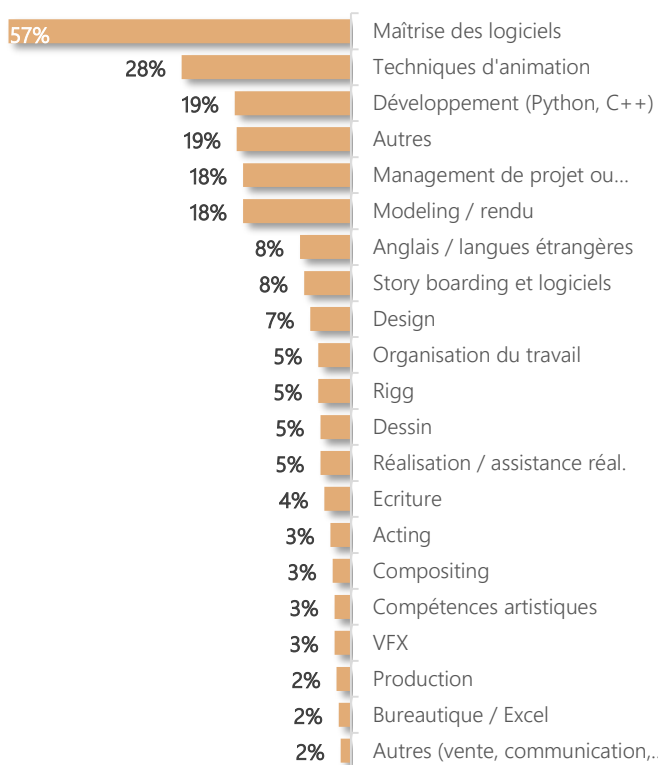
### Priorités en formation des studios

Source sondage KYU Lab dirigeants – 16 répondants



### Priorités en formation des salariés

Source sondage KYU Lab salariés – 296 répondants



On constate une bonne **convergence des préoccupations et priorités en matière de compétences** à développer entre les studios et les salariés du secteur.

- **Les techniques d'animation, le rigg, le storyboard et les logiciels** associés arrivent dans les premières priorités au niveau de la profession.
- **Le développement (scripting sur Python particulièrement), le management et l'anglais** sont également fréquemment cités dans ce recensement de besoins.
- Puis on retrouve le dessin, le modeling (expressions faciales...) / rendu, plus largement les compétences artistiques

Par métier des priorités plus spécifiques sont identifiées

- **Animation 2D** : les techniques et logiciels d'animation (Toon Boom Harmony, Flash Animate...)
- **Animation 3D** : les techniques d'animation (lip sync, body mechanics...) et logiciels (Maya, toon Boom, After effects, Houdini...) et dans un second temps les techniques d'acting, l'anglais, le dessin ou encore le développement Python
- **Compositing** : la maîtrise de logiciels (Nuke, Unity, Maya, Katana, Houdini...) et dans un second temps le développement Python / C++
- **Dev R&D et Pipeline** : la maîtrise de logiciels (Maya, Houdini, Nike, Toon Boom...) et le développement Python / C++
- **Layout** : la maîtrise des logiciels (Zbrush, Houdini, Unity, Nuke...), le dessin, le storyboard et le management de projet
- **Rigg / Set-up / Build** : le développement Python / C++ (puis techniques de rigg, de modeling et de rendu)
- **Storyboarder** : les techniques d'animation, les techniques story boarding et les logiciels associés (Toon Boom...)
- **VFX** : Houdini et dans un second temps le développement Python / C++ ou encore le modeling / rendu





Un secteur dynamique marqué par des tensions au recrutement



Analyse des pratiques et de l'offre de formation initiale et continue au regard des tensions existantes



Axes de réflexion et pistes d'actions opérationnelles à envisager



L'analyse des tensions permet d'identifier 4 enjeux RH

## Enjeu

1

**Renforcer le caractère professionnalisant des formations initiales et faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés**

### Constats

- 47% des salariés considèrent n'avoir pas été suffisamment préparés aux situations professionnelles lors de leur formation
- 73% des entreprises confirment en partie en expliquant leurs difficultés de recrutement par le manque d'expérience des candidats

### Leviers d'action potentiels

- La professionnalisation des parcours au sein des formations initiales
- L'information des élèves et des écoles sur les besoins du secteur
- L'accompagnement de l'intégration professionnelle des élèves

## Enjeu

2

**Développer le vivier de professionnels formés au film d'animation**

### Leviers d'action potentiels

- La fidélisation des professionnels en France
- L'intégration de jeunes diplômés dans les studios français issus d'autres secteurs
- La reconversion de professionnels confirmés issus de secteurs proches

### Constats

Le manque de candidats reste la première raison évoquée par les entreprises pour expliquer leurs difficultés de recrutement.

## Enjeu

3

**Favoriser les mobilités professionnelles au sein du secteur**

### Constats

Certains métiers (rigg, layout, etc.) comme certains territoires (exemple d'Angoulême) semblent pâtir d'un manque d'attractivité qui accroît les difficultés de recrutement existant par ailleurs.

### Leviers d'action potentiels

- Le développement de la mobilité géographique
- Le développement de la mobilité entre métiers du secteur ou projets

## Enjeu

4

**Anticiper les évolutions du secteur et développer l'accès à la formation continue**

### Leviers d'action potentiels

- Le développement des outils et de la culture d'anticipation au sein du secteur
- Le déploiement d'outils de formation professionnelle facilement mobilisables

### Constats

Les évolutions rapides du secteur, tant en termes de logiciels utilisés, que d'environnement économique, placent souvent les studios et les salariés dans des situations compliquées, en réaction face à une nouvelle donne.





## Présentation de la méthodologie et des attentes de la profession

Les pages suivantes présentent une liste d'actions envisageables. Elles sont classées par enjeu du secteur au regard de la problématique des tensions au recrutement.

Ces pistes sont une synthèse de la réflexion du cabinet KYU Lab mais aussi des idées ayant émergé en entretiens et en groupes de travail réalisés avec les membres du Comité de pilotage. Elles intègrent également les réflexions des groupes de travail organisés par le RECA, regroupant des écoles et des studios.

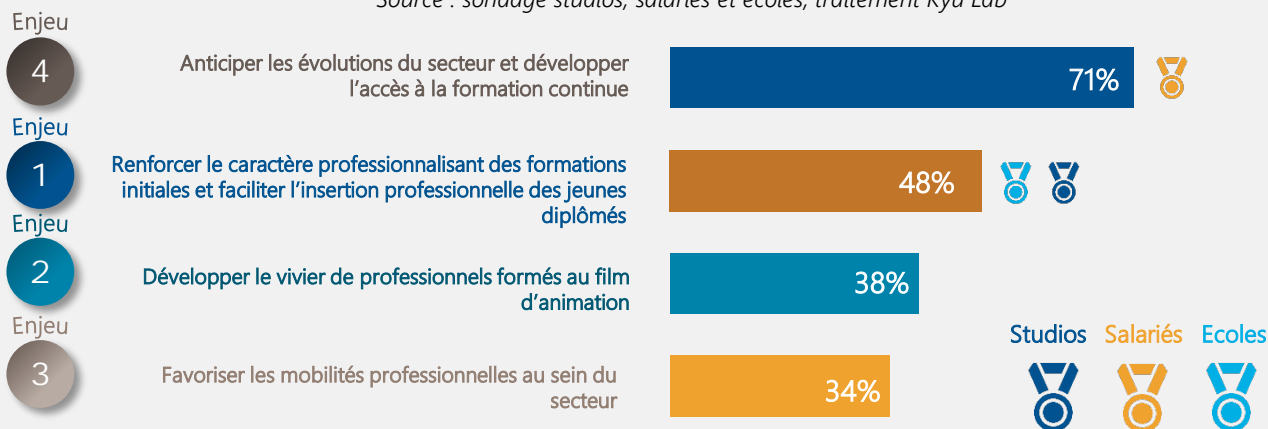
Les principales pistes d'action imaginées pour chaque enjeu ont été soumises par sondage aux écoles, salariés et studios afin d'évaluer les préférences au sein du secteur et de prioriser en vue d'une future mise en œuvre.

7 de ces pistes font l'objet de fiches détaillées illustrant les possibilités quant à leur déploiement.

*En annexes du rapport complet, toutes les idées collectées sont reprises, il s'agit là d'une boîte à idées large dont toutes les actions ne sont évidemment pas destinées à être mises en œuvre. En revanche, toutes peuvent susciter la réflexion ou apporter un éclairage complémentaire*

### Les enjeux jugés prioritaires par les professionnels

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab



### Les 5 pistes d'action priorisées par la profession, tous enjeux confondus

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab

- Organiser des réunions entre studios et écoles pour **inciter à spécialiser la ou les deux dernières années de leur formation à un métier spécifique** (animateur 3D, rigger, layout man, etc.) qui pourraient être ouvertes à des professionnels en reconversion ou issus d'autres formations
- Organiser une réunion entre les écoles d'animations et d'autres écoles (ingénieurs, commerce, sciences po) pour envisager **la création de doubles diplômes** (par exemple : ingénieur-film d'animation, manager dans le secteur du film d'animation)
- Déployer une **plateforme en ligne collaborative de formation**, permettant d'échanger des exercices, des supports de travail (rigs, animations, etc.), de recenser des tutoriels accessibles en ligne sur des techniques spécifiques et la maîtrise de logiciels, et même envoyer des réalisations directement aux studios faisant office de bandes démo
- Formaliser une liste des passerelles entre des métiers d'autres secteurs et des métiers du films d'animation** à destination des acteurs de l'emploi (Pôle Emploi, APEC, etc.) par exemple les architectes, les utilisateurs de logiciels de PAO CAO pour le métier d'animateur 3D ; les métiers de la bande dessinée, du cinéma live pour le métier de storyboarder ; les peintres, illustrateurs ou graphistes pour le métier d'animateur 2D ; etc.)
- Mettre en place des **parcours intensifs de formation (entre 70 et 150 heures) facilitant des passerelles inter-métiers** (modélisation 3D vers le rigg , animation vers le layout, design vers le storyboard, animation 3D vers le développement pipeline...)



## Des jeunes diplômés plus rapidement opérationnels

### Enjeu

#### 1 Renforcer le caractère professionnalisant des formations initiales et faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés

- Les professionnels du secteur font état de la nécessité de mieux intégrer les étudiants en formation initiale au monde professionnel. Il s'agirait de leur faire prendre conscience au plus tôt dans leur formation de la réalité des métiers, des conditions d'exercice et des impératifs opérationnels du travail en studio.
- Il s'agit également de favoriser la transmission de savoir dans et en dehors de l'école. La montée en compétences rapide et dans de bonnes conditions des jeunes diplômés en situation de travail est un exercice imposé souvent jugé complexe.

#### Pistes d'action ayant retenu l'intérêt des professionnels du secteur

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab



Studios Salariés Ecoles





## Plus de professionnels qui intègrent et restent dans le secteur

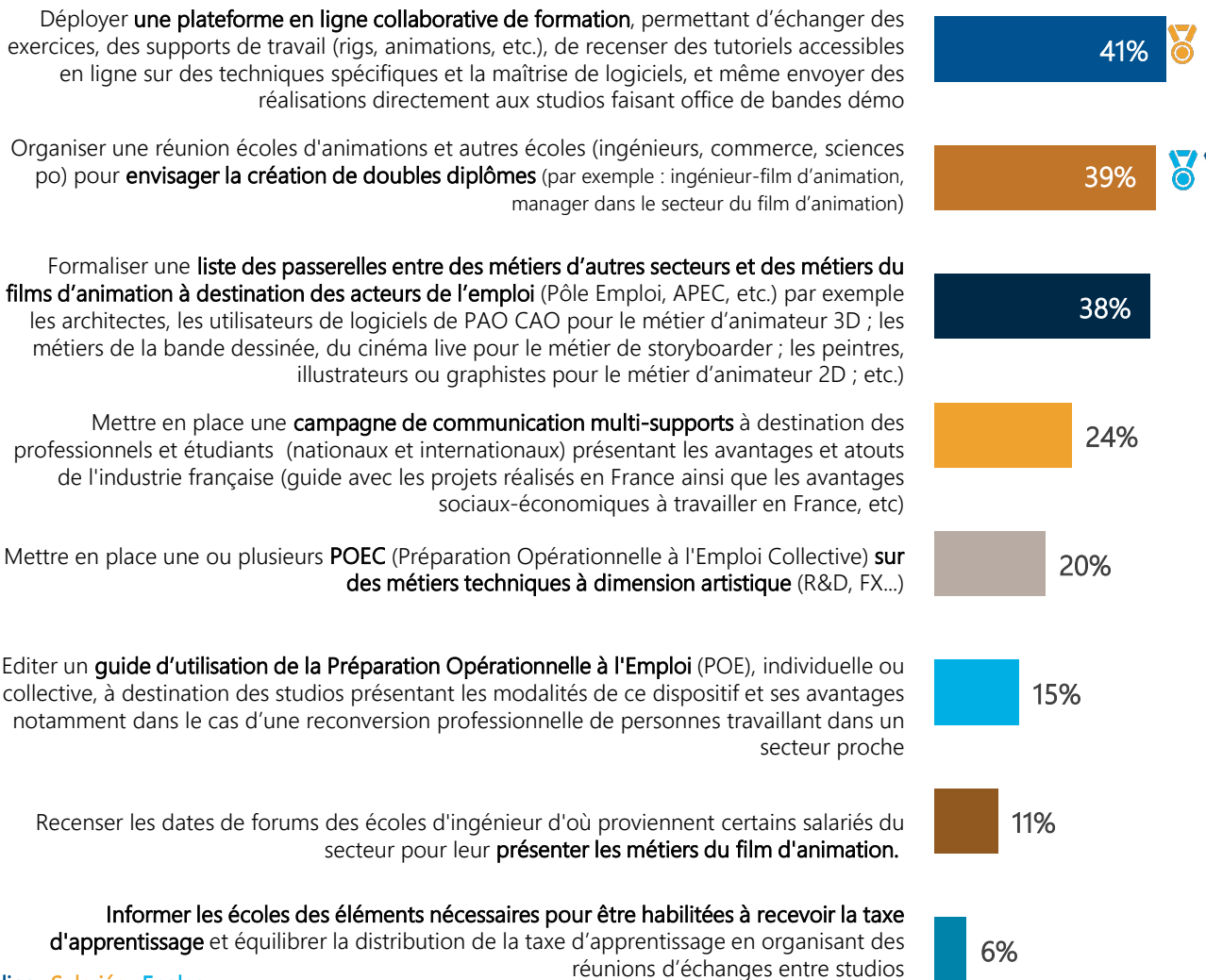
### Enjeu

#### 2 Développer le vivier de professionnels formés au film d'animation

- Le vivier de professionnels reste insuffisant pour répondre à tous les projets des studios et le flux de jeunes diplômés formés aux métiers de l'animation ne suffit pas à lui seul pour combler la différence.
- Une partie des professionnels quitte la France chaque année pour rejoindre des studios en Angleterre, au Canada, aux Etats-Unis, il est capital de limiter ces départs qui renforcent les tensions au recrutement en France.
- Ensuite une priorité du secteur consiste à attirer et former rapidement des professionnels (notamment expérimentés) d'autres secteurs et métiers proches vers les métiers de l'animation

#### Pistes d'action ayant retenu l'intérêt des professionnels du secteur

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab



Studios Salariés Ecoles





Plus de mobilité (notamment vers les métiers en tension) et de polycompétence

Enjeu

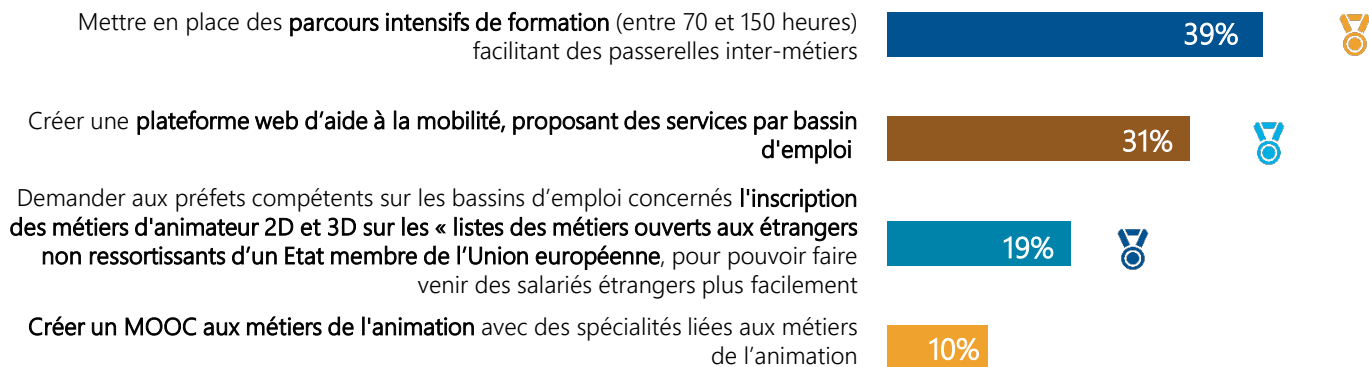
3

## Favoriser les mobilités professionnelles au sein du secteur

- La grande porosité entre certains métiers de l'animation est un atout du secteur à conserver car il ouvre des perspectives d'évolution et des alternatives aux professionnels. Le sondage salarié a révélé que la majorité des professionnels avaient exercé entre 2 et 3 métiers avant celui qu'ils exercent aujourd'hui. La flexibilité des compétences entre métiers peut également permettre de solutionner certains recrutements difficiles
- Toutefois la mobilité des salariés en CDDU reste parfois limitée entre les différents bassins d'emploi en France ou vers certains métiers jugés moins attractifs, plus risqués... cela tend à accentuer les tensions.

### Pistes d'action ayant retenu l'intérêt des professionnels du secteur

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab



Studios Salariés Ecoles





## Mieux appréhender les changements

Enjeu

4

### Anticiper les évolutions du secteur et développer l'accès à la formation continue

- Les technologies utilisées sont en évolution permanente obligeant chacun dans le secteur à être très réactif dans l'adaptation continue des compétences. De plus la diversité des logiciels utilisés par les studios, en plus des développements spécifiques, complique aussi le recrutement
- Le recours au contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) fait régulièrement l'objet de réflexions au niveau de l'Etat et peut aussi évoluer. Les incitations fiscales pourraient être revues, etc.
- La formation en ligne sur les logiciels est plébiscitée mais des doutes persistent sur son caractère finançable

#### Pistes d'action ayant retenu l'intérêt des professionnels du secteur

Source : sondage studios, salariés et écoles, traitement Kyu Lab

Réfléchir à l'opportunité du recours aux contrats de travail traditionnels (CDD / CDI) et aux nouvelles formes de contrat par les studios de films d'animation (possibilités, avantages, contraintes, les métiers propices)

35%



Engager une négociation auprès des plateformes de formation en ligne afin d'obtenir des remises globales pour les professionnels du film d'animation

25%

Engager une réflexion collective en groupes de travail réunissant les studios d'animation sur la thématique des logiciels (analyse des logiciels utilisés, de la pérennité des logiciels, évaluer la possibilité de négocier sur les formations éditeurs, etc.)

25%

Lancer une enquête annuelle sur les besoins en métiers

15%



Studios Salariés Ecoles



Etude pilotée par la CPNEF de l'audiovisuel et l'Afdas, dans le cadre de l'Observatoire des métiers de l'audiovisuel réalisée par le cabinet Kyu Lab.

**KYU Associés, Conseil en Management**  
136 boulevard Hausmann – 75008 Paris  
+ 33 1 56 43 34 33  
www.kyu.fr