

Il distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal

1. La strategia dei distretti industriali di Montreal

La politica condotta dalla città di Montreal a partire dagli anni '90 si colloca alla perfezione in una strategia di sviluppo locale network-based. L'attuale sindaco, Gerald Tremblay, iniziò già nel 1991, quando ricopriva la carica di Ministro dell'Industria, del Commercio, della Scienza e della Tecnologia del Québec, ad introdurre l'approccio dei distretti industriali, descritti da lui stesso come un modello « in grado di accelerare il formarsi delle condizioni ideali allo sviluppo di nuove idee e procedure che potranno più facilmente passare dalla fase embrionale a quella della commercializzazione, al servizio di tutta la società». Dopo quasi vent'anni, questa strategia ha permesso a Montreal di dotarsi di quattro distretti industriali: quello aerospaziale, nato nel 2006; quello delle scienze della vita, creato nel 2002; quello delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione lanciato anch'esso nel 2002 e l'ultimo nato, il distretto del cinema e dell'audiovisivo. Il tutto per un totale di 238.000 posti di lavoro ripartiti fra circa 6.363 stabilimenti, imprese e organismi appartenenti a questi quattro settori industriali.

La Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), organo di pianificazione, coordinamento e finanziamento, è chiamata a dirigere le tappe necessarie alla strutturazione dei suddetti distretti industriali ed ha ricevuto, fra gli altri compiti, le competenze di sviluppo economico della regione metropolitana di Montreal e quelle di coordinamento delle tre fasi principali di strutturazione di un distretto: quella preliminare, di avviamento e la fase operativa. La condizione necessaria affinché la CMM ed i suoi partner governativi accettino di contribuire al sostegno economico della fase preliminare alla formazione di un distretto, è che i rappresentanti dell'industria si riuniscano per creare un ente no profit con il mandato specifico di sviluppare il distretto industriale in questione e che il consiglio d'amministrazione sia composto strettamente da addetti ai lavori. Nel caso del distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal, l'organizzazione che si è formata a tale proposito è il Quebec Film and Television Council (QFTC), il quale, dopo aver firmato un accordo con la CMM affinché i soldi ricevuti siano destinati a dei progetti specifici, opera in maniera indipendente occupandosi della realizzazione dei progetti stessi.

Questa strategia di sviluppo, basata sull'individuazione dei settori industriali di punta e sulla mobilitazione dell'industria attorno alla figura chiave del leader industriale che facilita la sensibilizzazione del settore alla creazione di una sinergia, consente alla città di Montreal di diffondere all'estero l'immagine di una città prospera, la cui ricchezza si fonda su conoscenza e creatività. A riprova di questo, le best practices del Québec hanno interessato l'Unione Europea, che ha sviluppato a partire da gennaio 2006, un progetto internazionale di tre anni, CLUNET (Cluster Network), coordinato dalla North West Development Agency, con l'obiettivo di creare una rete tra le regioni metropolitane più innovative per quanto riguarda i distretti industriali e di lanciare dei progetti pilota di cooperazione internazionale. CLUNET è composto da 16 partner, dei quali Montreal rappresenta la sola regione non europea a partecipare.

2. Un nuovo modello per il cinema e la produzione audiovisiva di Montreal

Analizzando la fase preliminare alla nascita del distretto del cinema e dell'audiovisivo, è necessario soffermarsi sul Forum métropolitain de l'industrie cinématographique (FMIC), che ha avuto luogo a Montreal nel novembre del 2004 ed ha rappresentato il primo vero momento di concertazione tra i rappresentanti dell'industria alla ricerca di una visione comune per dotarsi di un piano di sviluppo strategico. Il duplice obiettivo di proteggere il mercato del Québec sulla scena internazionale e di continuare ad assicurare lo sviluppo della produzione locale è fondamentale nelle condizioni di debolezza in cui si trova l'industria a partire dagli inizi del 2003. Infatti sia la concorrenza feroce delle altre province canadesi che quella proveniente dagli Stati Uniti d'America, che hanno adottato la politica di credito d'imposta sviluppata dal Québec, sia la forza del dollaro canadese rispetto a quello americano, che rende

il Canada meno interessante per le produzioni statunitensi, tracciano un quadro critico per l'industria che sente l'importanza di partecipare a questo momento di confronto.

Il Forum métropolitain de l'industrie cinématographique (FMIC) è stato orchestrato dalla Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), che ha previsto nel suo budget per il 2005 un fondo di competitività per appoggiare finanziariamente la strutturazione del segretariato del distretto e per sostenere quei progetti a valore aggiunto che avessero trovato il consenso dell'intera industria. Oltre alla CMM, gli altri partner finanziari dell'operazione sono il settore privato, il governo del Québec ed il governo del Canada ed ognuno di essi è impegnato a versare il 25% dell'ammontare totale di 18 milioni di dollari canadesi. Ma nel novembre del 2007 il progetto ha perso il finanziamento proveniente dal governo del Canada che, tramite una direttiva ministeriale, ha deciso di ritirare i finanziamenti da tutte le organizzazioni no profit nell'intento di destinare quei fondi all'investimento diretto per le società private. Di conseguenza, essendo il Quebec Film and Television Council (QFTC) proprio un'organizzazione non a scopo di lucro, ha perso un quarto del finanziamento destinato al suo sviluppo.

L'uscita della ricerca « Une filière d'envergure. La production audiovisuelle et les industries connexes dans la région de Montréal et au Québec » (E & B DATA, 2004), che precede di qualche mese il FMIC, fa un'analisi della salute della filiera del cinema e dell'audiovisivo di Montreal e del Québec, mettendo in evidenza che quest'industria, caratterizzata dalla creatività nei contenuti e dal suo savoir-faire tecnologico, è all'avanguardia e può riposizionarsi fra i settori più dinamici dell'economia québécoise. La struttura dell'intera filiera comprende tutte le attività televisive e cinematografiche, suddivise in quattro categorie (produzione, diffusione e due tipi di attività complementari, sia istituzionali che di supporto tecnico) per un totale di 35 000 posti di lavoro e più di 500 imprese operanti nel settore. Questa moltitudine di attori locali rappresenta la massa critica e la sfida del distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal è quella di mettere in moto una sinergia ed una concertazione delle forze che possano assicurare la creazione di una ricchezza economica collettiva.

L'aggregazione delle imprese che cooperano e competono nello stesso settore è la risposta all'economia network-based nella quale le imprese, per affermarsi sul mercato devono dimostrare la capacità di sapersi alleare fra di loro, modificando il loro modello d'affari in base alle esigenze mutevoli del mercato. Questa tendenza raggiunge tutti i settori dell'economia, ma trova il suo miglior esempio nel caso eclatante dell'industria di Hollywood, che è passata da un modello di società verticalmente integrate ad una moltitudine d'impresе di piccola e media taglia e di produttori indipendenti che lavorano assieme in modalità project-based, migliorando le loro performance dal punto di vista della flessibilità, della specializzazione, della formazione continua e della cooperazione tra società.

3. Analisi della fase preliminare alla sviluppo del distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal

Per quanto riguarda il caso del distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal, la nostra ricerca esplorativa ha l'obiettivo di analizzare i punti di forza e di debolezza apparsi all'interno della sua fase preliminare, mettendo l'accento sull'importanza dei flussi di conoscenza che influiscono sul potenziale d'innovazione degli attori economici, tanto a livello locale che verso l'esterno. Per farlo, dopo aver elaborato un questionario, abbiamo realizzato una serie d'interviste con 18 rappresentanti del settore, in gran parte membri del Quebec Film and Television Council, volte ad individuare i fattori che durante le fasi di concertazione, hanno favorito la collaborazione, lo scambio e il lavoro di gruppo. Abbiamo inoltre svolto una ricerca bibliografica relativa a tutto il materiale pubblicato sul distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal.

Le testimonianze raccolte sottolineano l'importanza di una dinamica di lavoro inclusiva e collettiva, per fare in modo che l'industria del cinema e dell'audiovisivo "made in Quebec" possa approfittare dei vantaggi concorrenziali di un nuovo modello organizzativo. Esse riconoscono anche un miglioramento nelle relazioni tra le differenti organizzazioni da una decina di anni e riconoscono, in particolar modo, il ruolo che

la strategia dei distretti industriali ha avuto in questo processo di sviluppo di una sinergia nel settore. Secondo i partecipanti alla ricerca, anche le relazioni tra i differenti Film and Television Council presenti sul territorio del Québec hanno conosciuto un'inversione di marcia rispetto al passato. Il fatto che il Quebec Film and Television Council abbia anche un mandato di sviluppo internazionale lo rende un attore neutro, che rappresenta tutti quanti, mentre prima che esistesse, c'erano solo gli uffici locali che agivano in maniera indipendente e c'è sempre stata una grande concorrenza fra di loro, soprattutto a causa dei differenti budget a disposizione che non permettevano a tutti gli uffici di avere gli stessi mezzi.

L'aspetto che riguarda il duplice mandato del Quebec Film and Television Council non implica, però, solo delle considerazioni positive. Al contrario il suo mandato di promozione internazionale, da un lato, e quello di sviluppo del distretto del cinema e dell'audiovisivo di Montreal, dall'altro, crea un sentimento di diffidenza e d'incomprensione in alcuni interlocutori che sono preoccupati del fatto che il distretto non riesca, proprio per questo motivo, a dotarsi di una visione comune, che sia all'ascolto e che rispetti e concili tutti gli interessi in gioco. Interessi che sono sovente in contrasto, soprattutto tra quella che può essere considerata una produzione di contenuti culturali, rivolta al mercato interno e che spesso opera con piccoli budget, ed una produzione rivolta al mercato estero, che mira piuttosto ai successi da botteghino. Di conseguenza il progetto non ha ancora raccolto l'entusiasmo di chi, come alcune importanti associazioni di categoria che non sono state coinvolte nelle prime tappe della concertazione ed alle quali non è stato comunicato con sufficiente chiarezza la doppia missione del Quebec Film and Television Council, che non vuole essere in contrasto, ma vuole piuttosto operare nella creazione di valore aggiunto per il settore attraverso progetti specifici.

Alcuni primi esempi di queste attività sono l'organizzazione di sessioni informative per presentare all'industria tutte le novità introdotte dalla sezione cinema della Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) sul credito d'imposta, l'ideazione di progetti di formazione continua della manodopera e la creazione di uno strumento come quello di una fototeca nazionale. Quest'ultima risponderà sia al bisogno di promuovere il Quebec a livello internazionale, attraendo dei produttori stranieri, sia a quello dei produttori locali alla ricerca della migliore location sul territorio. Un'ulteriore attività svolta dal Quebec Film and Television Council in questa fase preliminare alla nascita del distretto è quella di marketing e di promozione di quelle tappe della produzione, come ad esempio gli effetti speciali e l'animazione, che costituiscono un vantaggio concorrenziale riconosciuto all'estero, ma ancora poco sfruttato dai produttori locali.

Quest'ultimo aspetto apre la strada a due punti di vista completamente opposti sul perché la maggioranza dei produttori locali non sfruttano a sufficienza questo settore, che si ritrova, fra l'altro, ancora senza alcuna categoria di premi all'interno del Jutras Award, che premia ogni anno i migliori film quebecois. Mentre la visione del Quebec Film and Television Council è quella di sensibilizzare i produttori e i registi locali all'integrazione degli effetti speciali già in fase di pre-produzione e di non relegarli esclusivamente alla post produzione, quando ormai il budget è già risicato; questi ultimi affermano che l'unico e sostanziale problema è quello dell'esiguità dei budget con cui girano un film, che supera raramente i 2 o 3 milioni di dollari canadesi e che di conseguenza non consente loro di impiegare al massimo le competenze presenti sul territorio.

Un altro elemento che è stato indicato dalle testimonianze raccolte come una caratteristica importante del processo di formazione del distretto del cinema e dell'audiovisivo è quello della comunicazione intergenerazionale, riferendosi sia all'età che caratterizza gli imprenditori, sia all'educazione ricevuta a riguardo delle tecniche cinematografiche e sia alla struttura organizzativa delle loro società. Infatti il settore che ha risposto con il maggior lancio ed entusiasmo al progetto di distretto è ancora il settore degli effetti speciali, industria giovane che ha recepito immediatamente la sfida di collaborare tra aziende operanti nello stesso settore per il bene comune. Ma sicuramente in questo caso ha avuto molta rilevanza la mancanza di un riconoscimento da parte del governo locale, soprattutto facendo un paragone con l'attenzione riservata ad un altro settore ad alto contenuto tecnologico come quello dei videogiochi. In

effetti, mentre quest'ultimo riceve molta visibilità e copertura mediatica da parte della stampa e dei media ed è costantemente nominato tra i settori di punta della città di Montreal, il settore degli effetti speciali e dell'animazione resta ancora nell'ombra.

Ciò che è mancato è proprio una strategia di promozione del loro settore, così come si fatto nel passato con il settore dei videogiochi e proprio per questo il distretto del cinema e dell'audiovisivo rappresenta per il settore degli effetti speciali una possibilità di essere finalmente proattivo e di avere la visibilità necessaria all'industria, non solo all'estero, ma proprio sul territorio locale che tarda nello sfruttare a pieno le competenze tecniche di alto livello presenti. Aggiungendo questi elementi all'analisi sull'elemento generazionale, ci rendiamo ben conto che i più rapidi ad accorparsi al progetto di distretto, sono state certamente le imprese più giovani sul mercato, ma soprattutto quelle che avevano maggior bisogno di un'opportunità per creare una sinergia all'interno della loro industria e trasmettere un'immagine più forte e proattiva.

L'industria dei video giochi, però, non rappresenta solo un concorrente aggressivo. Infatti tra questi due settori c'è stato un avvicinamento e si è stabilito un rapporto di collaborazione sancito dall'acquisizione della Hybride Technologies, specializzata nella creazione di effetti speciali per cinema, televisione e pubblicità e famosa per le sue collaborazioni con le produzioni cinematografiche di 300, Sin City e della serie Spy Kids, da parte della Ubisoft durante il luglio del 2008,. La convergenza tra questi due settori dimostra come, oltre al progetto di Clunet, un network di distretti, le esplorazioni intradistrettuali continuano a svilupparsi e a svelare dei nuovi modelli d'affari basati sul concetto di network-based economy, in cui le frontiere fra settori industriali, soprattutto quando si parla di settori ad alto contenuto tecnologico, si fanno labili.

4. Conclusioni

Il Forum métropolitain de l'industrie cinématographique (FMIC) del 2004 ha rappresentato un momento molto apprezzato da tutti i partecipanti all'intervista, data la necessità di un confronto per fronteggiare la crisi vissuta dall'industria cinematografica e audiovisiva di Montreal nel 2003. Ma il lungo periodo di tempo trascorso durante la fase preliminare, che ha condotto fino al gennaio 2009 per la presentazione di un piano d'affari triennale, ha lasciato la maggioranza degli intervistati in una situazione di mancanza di chiarezza sugli obiettivi e sui progressi fatti nel processo di strutturazione del distretto, che viene definito dai più refrattari come un « concetto ancora completamente astratto ».

È fondamentale che gli sforzi già fatti in questa direzione proseguano affinché il settore del cinema e dell'audiovisivo possa lavorare con una migliore sintonia tra i numerosi stakeholder presenti sul territorio e soprattutto per riempire il lasso di tempo, spesso molto lungo, che le istituzioni pubbliche hanno nel recensire le informazioni per intervenire in relazione ai bisogni del settore. Ciò che accade molto spesso è che attendendo il tempo necessario affinché le istituzioni pubbliche vengano a conoscenza di una problematica e reagiscano di conseguenza, sia essa si è inabissata, sia non è più necessariamente pertinente. E questo crea dei rallentamenti inammissibili per un'industria che in Québec ha un dinamismo ed una vivacità sorprendenti.

Bibliografia

Bureau du cinéma et de la télévision du Québec, automne 2007, Le bulletin d'information du bureau du cinéma et de la télévision du Québec.

CLUNET conference, September (2007), "Europe meets America".

Communauté métropolitaine de Montréal, (2008), Les grappes et l'innovation : Libérer le capital créatif.

Communauté métropolitaine de Montréal, janvier 2009, Cahier des charges pour la mise sur pied de secrétariats de grappes industrielles.

E&B DATA, mars 2004, Une filière d'envergure. La production audiovisuelle et les industries connexes dans la région de Montréal et au Québec.

Ferriani S., Corrado R. and Boschetti C, (2005), "Organizational Learning under Organizational Impermanence : Collaboration Ties in Film Project Firms", Journal of Management and Governance, Springer, pp.257-285

Friedman D., (1995), Why every business will be like show business , Inc. Magazine. Porter M. E., (2004), "Local clusters in a global economy" in Creatives Industries, edited by John Hartley, Blackwell Publishing Ltd, UK ,pp. 259 – 279.

Rifkin, J., (2004), "When markets give way to networks...everything is a service", in Creatives Industries, edited by John Hartley, Blackwell Publishing Ltd, UK, pp. 361-374.

Salvemini S., Delmestri G., (2000), "Governance in the Movie Industry : Alternatives to Hollywood ?", International Journal of Arts Management, Vol. 2 – n° 2. Pp. 59-73.

Tremblay, D.-G., Rousseau, S., (2005), « Le secteur du multimédia à Montréal peut-il être considéré comme un milieu innovateur? » In Géographie, Economie et société. Paris: Lavoisier.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)