

### Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris:*

Air France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
ArcelorMittal  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industrie  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mai 2008)

## LE MIRACLE DE L'ANIMATION FRANÇAISE

par

**Stéphane LE BARS**

Délégué général du Syndicat des producteurs  
de films d'animation (SPFA)

**Patrick MALKA**

Directeur général de Xilam Animation

Séance du mardi 8 janvier 2008  
Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

### En bref

Il y a vingt-cinq ans, la production française de dessins animés n'existait pas. Mais après l'énorme succès de la série japonaise *Goldorak*, les pouvoirs publics ont résolument décidé de la développer. Avec persévérance, ils ont accompagné l'émergence d'un secteur industriel de l'animation, petit mais bien structuré autour de ses PME, de ses diffuseurs et de ses écoles de formation. Les producteurs français ont acquis la maîtrise du marché national des émissions télévisuelles et leurs programmes sont plébiscités sur le marché international, seulement distancés par les productions américaines et japonaises. Après la télévision, ils s'attaquent maintenant au long métrage d'animation. Les dessins y sont équivalents mais pas les scénarios, ni le public, ni l'organisation de la chaîne de valeur. Et les mastodontes américains sont encore plus solidement installés...

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Stéphane LE BARS**

En tant que délégué général du Syndicat des producteurs de films d'animation (SPFA, la seule organisation patronale du secteur regroupant 90 % des producteurs), je vais d'abord présenter le secteur dont je m'occupe. Ensuite, Patrick Malka fera part de son expérience en tant que dirigeant de Xilam, une des principales entreprises de production.

Le secteur économique de la production des films d'animation est composé d'une centaine d'entreprises qui emploient de manière permanente ou par intermittence environ trois mille personnes. Les quinze plus grosses sociétés détiennent 78 % du marché, et ont des chiffres d'affaires de quelques millions d'euros. C'est donc un secteur petit, mais il est dynamique et performant à l'échelle mondiale. Il se décompose en deux sous-secteurs selon que les œuvres sont à destination du marché de la télévision ou du cinéma. Je vais commencer par celui de la télévision, le plus important en France, en pointant particulièrement son caractère très international et les efforts avisés de l'État pour le développer.

### **Un domaine très international**

Le domaine des séries télévisuelles d'animation est beaucoup plus international que celui des autres domaines de la télévision, comme la fiction, aussi bien sur le registre de la production que de la diffusion. Cela s'explique par deux raisons principales :

- la faiblesse des barrières culturelles ; contrairement à la fiction, il n'y a par exemple pas de difficulté liée à la traduction et au doublage ;
- une genèse internationale ; historiquement, ce domaine s'est structuré dès le début dans une perspective internationale, avec des entreprises et des produits qui intègrent spontanément cette dimension.

#### *La France en bonne position*

Sur le marché mondial, la France est le troisième intervenant derrière le Japon et les États-Unis (qui échangent les deux premières places selon que l'on compte en heures de programmes produits ou en chiffre d'affaires). En Europe, elle est leader avec 35 à 40 % de part de marché, devant l'Angleterre et l'Italie, les autres pays européens ne produisant quasiment rien.

À l'échelle française, le secteur de l'animation attire 10 % des investissements en production télévisuelle et compte pour 37 % des exportations, soit soixante-quinze millions d'euros par an.

#### *Des séries de vingt-six épisodes*

Il existe de nombreux formats de diffusion, mais le cœur du marché international est constitué par des séries de vingt-six épisodes de vingt-deux minutes chacun. La production d'une série de ce type exige un budget total compris entre quatre et huit millions d'euros, en fonction de la technologie, du public visé et des choix artistiques du producteur. Rapporté à la petite taille des entreprises de production, c'est donc un investissement d'envergure.

### **Un secteur initié par l'État**

La construction du secteur français de l'animation a été menée sous l'impulsion de Jack Lang, quand il était ministre de la Culture dans les années 1980, et sur la base de réflexions élaborées au cours des années précédentes.

#### *L'effet Goldorak*

À la fin des années 1970, la série japonaise *Goldorak* diffusée par Antenne 2 a remporté un énorme succès. Or, c'était une série inhabituellement longue, comportant deux ou trois cents

épisodes, et capable de rester sur les écrans pendant plusieurs années. De plus, elle a été accompagnée d'une gigantesque vente de produits dérivés. Cet événement économique considérable et inattendu a stimulé les réflexions des "têtes pensantes" de la gauche qui se préoccupaient de construire un programme pour l'élection présidentielle de 1981.

### *Le plan "image"*

Après l'élection de François Mitterrand, Jack Lang a réuni tous les professionnels de l'image dans une salle de cinéma de Lyon et leur a fait prendre conscience de la nécessité de construire une offre française dans ce que l'on appelle l'image fabriquée par opposition à l'image captée. Le plan "image" a été rapidement mis en place. Ce fut l'acte fondateur du développement de plusieurs secteurs, celui de l'animation, mais aussi celui des effets spéciaux et celui des jeux vidéo. Les écoles dorénavant célèbres comme celles des Gobelins à Paris ou de Supinfo à Valenciennes ont aussi été créées dans cette période. Elles ont permis d'alimenter un vivier de professionnels performants. L'idée était de construire une industrie et cela a fonctionné.

### **Une politique de l'État pour promouvoir l'emploi**

L'activité de production de films d'animation présente une part de création artistique mais aussi une part relativement importante de travail laborieux : entre deux dessins véritablement créatifs, il faut en faire de nombreux autres qui présentent des différences mineures comme des changements de décors ou des mouvements de lèvres. Ce travail est industrialisé. En termes d'emplois, il conduit le secteur à une stabilité plus grande que celle qui existe dans l'audiovisuel : la proportion de permanents s'élève à 30 % du personnel alors que la moyenne est de 10 %. En revanche, il est soumis à des risques de délocalisation vers des pays où la main-d'œuvre est moins chère.

Pour promouvoir l'emploi en France, l'État fait régulièrement des adaptations réglementaires. En voici deux exemples : le crédit d'impôt et les obligations d'investissement.

#### *Le crédit d'impôt*

Depuis 2004, le secteur a bénéficié de la mise en place du crédit d'impôt pour les œuvres cinématographiques ou de télévision en échange du développement de l'emploi en France. Cet effort de l'État a été efficace puisque le nombre d'heures travaillées a progressé de 72 % et la masse salariale de 76 %, entre 2004 et 2006. Comme, selon nos calculs, l'État reçoit un retour sur investissement supérieur à deux et demi par l'intermédiaire des cotisations sociales, de la TVA et d'autres taxations de moindre importance, il s'agit donc également d'un investissement rentable.

#### *Les obligations d'investissement*

Les chaînes de télévision sont soumises à des obligations d'investissement qui garantissent un flux de quarante à cinquante millions d'euros vers les producteurs. Les obligations ont été fixées au cours du temps, au cas par cas, selon l'histoire propre de chaque chaîne. Actuellement, par exemple, France 3 doit investir environ quinze millions, TF1 dix millions, France 2, M6 et France 5 quatre à cinq millions d'euros.

### **Un secteur devenu maître de lui-même**

Au final, grâce à cette politique, le secteur français de la production est maintenant financé à plus de 50 % par des capitaux français. Il est même devenu capable de produire des œuvres entièrement françaises conçues spécifiquement pour le marché national. Ainsi, il a pris la maîtrise de sa stratégie artistique et éditoriale.

### *Un accroissement de la compétitivité*

Grâce à la diminution mécanique des frais généraux des coproductions (qui sont élevés), il réduit aussi ses coûts de production et devient plus compétitif. Deux autres raisons contribuent à expliquer cette réduction :

- une spécialisation sur le segment de commercialisation des 3-6 ans qui exige moins de capitaux que le segment de 6-10 ans ;
- une utilisation de plus en plus intensive des nouvelles technologies (3D – trois dimensions –, flash, etc.).

Entre 2002 et 2006, le coût horaire de production a baissé de 17 %.

### *De nombreuses rediffusions, preuve de qualité*

La quantité de programmes produite en France augmente un peu chaque année et atteint environ trois cents heures par an, ce qui reste encore assez faible. En revanche, la diffusion (y compris les rediffusions) est élevée, atteignant quatre-vingt-quatorze mille heures par an, principalement sur les chaînes thématiques. C'est une preuve de qualité car cela signifie que les programmes sont appréciés. L'importance de la rediffusion est une spécificité de l'animation qui tient à ce que les enfants aiment revoir les films qu'ils apprécient, jusqu'à cinquante fois selon certaines enquêtes. Cela ne les lasse pas, mais au contraire, les rassure.

### **Un marché du cinéma en expansion**

À côté de la télévision, se développe depuis une dizaine d'années un marché du long métrage pour le cinéma. Le démarrage a été plus tardif parce que les intervenants du secteur avaient la certitude qu'il n'y avait pas de demande solide autre que pour le film de Disney à voir en famille à Noël. Mais, sous l'impulsion des Américains, on s'est aperçu que le marché était plus large et qu'il y avait notamment un public d'adultes intéressés par des œuvres faites pour lui. *Persepolis*, la plus grande réussite de l'année 2007 pour l'animation française, avec un million cinq cent mille spectateurs, n'est pas un film pour enfants.

### **Marketing américain et niches françaises**

Le cœur du marché, constitué par la comédie familiale en 3D du type *Shrek*, *Ratatouille* ou des films de Disney, reste réservé aux Américains. Cela s'explique par leur légère supériorité technique, mais surtout par leur puissance marketing. Les producteurs américains ont une culture de marketing de masse sans équivalent, et les moyens correspondants : ils peuvent consacrer jusqu'à cent millions de dollars pour la promotion d'un film. Au final, ils accaparent 75 % du marché du long métrage d'animation.

Pour trouver leur place, les Français s'attaquent à deux niches :

- les films pour les tout-petits, qui sont moins coûteux à produire parce qu'ils sont techniquement moins complexes, et plus faciles à promouvoir car ils prennent souvent appui sur des séries télévisées connues ;
- les films d'auteur comme *Persepolis*, *Renaissance* ou *Les Triplettes de Belleville* (qui ont tous les trois dépassé le million d'entrées) ;

Grâce à ces niches, l'industrie française acquiert néanmoins un certain savoir-faire et construit des équipes. Actuellement, elle sort une trentaine de longs métrages d'animation par an.

## EXPOSÉ de Patrick MALKA

La domination américaine sur le cinéma tient aussi au fait que seul le très grand marché des États-Unis permet de rentabiliser de gros investissements et qu'il est quasiment inaccessible aux étrangers pour des raisons culturelles : ses consommateurs, différents en cela de ceux des séries de télévision, n'apprécient que la culture rigoureusement américaine. Même *Arthur et les Minimoys*, film à gros budget avec des acteurs américains, produit par EuropaCorp, la société de Luc Besson, n'a pas eu de succès outre-Atlantique. Dans ces conditions, les Américains peuvent se permettre de faire des films aux budgets colossaux (cent millions de dollars contre vingt millions au maximum pour les nôtres) qui nous écrasent partout, y compris sur notre marché domestique.

### Xilam

Je vais maintenant présenter la société Xilam que je dirige sous la présidence de Marc du Pontavice. Comme je suis un financier (je suis auditeur de formation et avant de rejoindre Xilam, j'étais directeur financier chez Gaumont), j'insisterai sur les questions de financement. J'évoquerai aussi la dimension humaine qui me semble très spécifique en comparaison avec mon milieu d'origine.

Xilam est un studio qui jusqu'en 2000 appartenait à Gaumont. Il possède un catalogue comprenant cent cinquante heures de programmes, ce qui est relativement peu, mais avec quelques grands succès au niveau national et international, comme *Lucky Luke*, *Oggy et les cafards*, *Les Zinzins de l'espace*, *Shuriken School*. Xilam est un *pure player* de l'animation mais produit tous les formats que le marché demande, du long métrage à des séries d'épisodes d'une minute, comme *Rantanplan*. Il est spécialisé dans la création et la production d'animation haut de gamme, c'est-à-dire de produits qui auront une longue durée de vie et feront l'objet de nombreuses rediffusions. Du fait de ce positionnement, ses produits sont coûteux et nécessitent des plans de financement rigoureux.

### Être crédible pour trouver des financements

Avant de nous lancer dans une production, notre objectif est de réunir environ 80 % de son financement, sachant qu'une série animée de 26 demi-heures (format standard) coûte entre six et sept millions d'euros. Nous nous appuyons beaucoup sur des financements locaux : chaînes de télévision hertzienne, chaînes câblées, subventions du CNC (Centre national de la cinématographie), crédit d'impôt (qui peut atteindre plusieurs centaines de milliers d'euros) et sur les "préventes" internationales, c'est-à-dire sur les ventes aux chaînes et distributeurs étrangers avant même la production du premier épisode de la série. Ensuite, nous cherchons une banque pour lui emprunter le cash correspondant en la garantissant par l'ensemble des contrats signés. Compte tenu des caractéristiques du secteur, réaliser une prévente comme un emprunt exige de s'être construit une forte crédibilité.

#### *La prévente : un pari pour l'acheteur*

Réussir une prévente consiste à convaincre des diffuseurs français mais aussi étrangers de verser plusieurs centaines de milliers d'euros sur la base d'un script et de quelques images (bible graphique). Il s'agit donc d'entraîner des clients dans un pari audacieux. Pour réussir, Xilam développe une politique de relations régulières avec le milieu de la diffusion. Actuellement, de bons réseaux sont en place en France, dans les pays européens et même aux États-Unis. Au mois de décembre 2007, notre programme *Shuriken School* a reçu le prix de l'export de la Procirep du programme audiovisuel français le mieux vendu à l'étranger en 2007.

## *Les producteurs : des emprunteurs risqués*

Les sociétés de production sont réputées fragiles et sont donc des emprunteurs relativement risqués pour une banque traditionnelle. Leur réputation de fragilité est due au fait que le risque de production, c'est-à-dire principalement la probabilité de dépassement de budget, est jugé relativement élevé alors que leur petite taille ne leur confère pas les ressources pour lisser les risques sur de nombreux programmes. Grâce à ses succès, Xilam fait maintenant partie des rares sociétés capables d'assumer un dépassement de temps en temps, ce qui la rend plus rassurante.

### **Un travail de production morcelé mais passionnant**

Concrètement, un travail de production est effectué par une équipe de projet réunie pour un temps déterminé, en général de dix-huit à vingt-quatre mois, et composée de nombreux intermittents en France, et de plusieurs studios prestataires généralement en Asie. Chaque membre de l'équipe a un métier très spécifique : cela va du *story-boarder*, celui qui met en scène le scénario, au compositeur, celui qui superpose toutes les couches d'animation et de décors, en passant par une gamme de spécialistes pour les personnages, la couleur, les décors, l'animation, etc. Le travail est assez lourd et répétitif, surtout pour une activité artistique : un long métrage nécessite mille quatre cents dessins de base et des milliers d'autres très légèrement différents.

Dans ces conditions de morcellement et de répétition du travail, l'atmosphère d'un studio d'animation pourrait être relativement triste. Ce n'est absolument pas le cas. Venant d'un milieu différent, je suis frappé par l'enthousiasme qui y règne. Ces "ouvriers-artistes" sont amoureux de leur tâche et viennent régulièrement au travail avec plaisir.

## **DÉBAT**

### **Rôle de l'État**

**Un intervenant :** *Vous avez cité les obligations d'investissement pour les chaînes. Celles-ci sont-elles aussi soumises à des obligations de diffusion ?*

**Stéphane Le Bars :** Les contraintes de diffusion sont nettement moins fortes. En pratique, la diffusion de dessins animés par les chaînes dépend surtout de leurs cibles commerciales. Cela conduit à une situation où les plus gros investisseurs ne sont pas les plus gros diffuseurs. Les chaînes hertziennes classiques financent l'essentiel et diffusent moins de 5 %, les principaux diffuseurs étant les chaînes thématiques du câble ou du satellite. Cet écart considérable deviendra probablement une source de tensions et de difficultés au cours des années qui viennent.

**Int. :** *Aujourd'hui, les pôles de compétitivité sont devenus un outil politique majeur de l'État pour l'aide à l'innovation. Quel rôle jouent-ils dans votre industrie ?*

**S. L. B. :** Cap Digital, le pôle de compétitivité en nouvelles technologies de la région parisienne, est organisé autour de six domaines d'activité, dont un est dédié à l'image et au son. Le SPFA s'y est impliqué dès le début et fait partie des membres fondateurs ; je suis moi-même membre du comité exécutif. Actuellement, il y a un gros projet de dix-huit millions d'euros sur la production de logiciels de fabrication d'effets spéciaux, dénommé HD3D, soutenu par la DGE (Direction générale des entreprises) et auquel participent une dizaine de studios d'animation, quelques grandes entreprises comme France Télécom et Thales, ainsi que quelques laboratoires. Je constate que son administration est très lourde. Le projet n'a pu se monter que parce que le SPFA s'y est fortement impliqué et a fait une grande part du travail de mobilisation des acteurs, d'organisation et du montage du dossier. Les studios n'auraient jamais réussi à s'en sortir d'eux-mêmes. Sur la base de cette expérience et de

l'observation générale du fonctionnement des pôles, j'en arrive actuellement à la conclusion que cet outil ne convient pas aux PME de notre secteur.

**P. M. :** Indépendamment des pôles de compétitivité, certaines régions ont depuis longtemps une politique forte envers l'animation. Par exemple, la région Poitou-Charentes soutient depuis de nombreuses années le très réputé festival d'Angoulême. L'Île-de-France et la région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) ont aussi une politique de soutien. Enfin, nous bénéficions parfois directement d'aides de la part des institutions européennes.

### Un modèle français

**Int. :** *On évoque parfois une french touch pour expliquer le succès français...*

**Patrick Malka :** J'ai connu une *french touch* dans le secteur des jeux vidéo au cours de la période qui a précédé l'éclatement de la bulle financière de l'internet. À cette époque, les entreprises françaises réussissaient ce qu'elles voulaient sans que l'on comprenne vraiment comment. Elles avaient "un tour de main" insaisissable. Le secteur du jeu vidéo s'est effondré en 2002. Le secteur actuel de l'animation s'appuie sur des réalités beaucoup plus tangibles qui n'existaient pas dans les jeux vidéo : une vraie politique de formation avec des écoles spécialisées, un savoir-faire en termes de production, des réseaux de distribution, une spécialisation dans la création avec une capacité à externaliser à l'étranger les tâches à moindre valeur ajoutée, une aptitude à repérer les meilleurs talents, etc.

**S. L. B. :** C'est une industrie fondée solidement. On a pu vérifier sa force lors du marasme qui a suivi l'explosion de la bulle internet. Pendant deux ou trois ans, il y a eu très peu de commandes de production parce qu'il y avait énormément de stock. Mais le secteur a résisté.

**Int. :** *Y a-t-il une qualité française ?*

**SLB :** Les professionnels français sont réputés pour avoir une forte diversité culturelle, une technologie forte et surtout une excellente capacité graphique. Sur ce plan, nos créateurs sont très imaginatifs et très bons technologiquement. Ils savent créer des univers étonnants. Lors du dernier grand forum mondial sur le sujet, le forum MIPCOM junior, une sorte de festival de Cannes de l'animation, il y avait dix programmes français parmi les trente premiers, dont les deux premières places. C'est un bon indice de cette qualité.

**Int. :** *Vous évoquez la diversité culturelle. L'animation française a-t-elle subi des influences étrangères ? Il me semble que la Belgique avait une tradition pour la BD (bande dessinée) plus forte que la France...*

**S. L. B. :** Nous avons évidemment été fortement influencés par la tradition belge. En vérité, quand je parle de l'animation française, j'inclus plus ou moins les talents belges dans la mesure où beaucoup d'entre eux travaillent chez nous. Depuis longtemps, nous subissons également une influence de la part des Américains. Mais la France a surtout été touchée beaucoup plus fortement que les autres pays par les Japonais, au travers de leurs programmes d'animation dans les années 1980. Par contraste, les Américains n'ont été influencés par l'animation japonaise que dans les années 1990, et les Allemands, par exemple, au début des années 2000. Au final, l'animation française est dépositaire d'un certain melting-pot culturel.

**P. M. :** Je peux aussi mesurer la réputation de nos graphistes par les gros moyens financiers que les Américains déploient pour les attirer.

**Int. :** *N'y a-t-il pas aussi un modèle industriel français ? Ce séminaire a reçu précédemment la productrice de Ratatouille, de la société américaine Pixar. Par comparaison, il me semble que d'un côté il y a un modèle américain de sociétés de production très intégrées et de l'autre, un modèle français qui repose beaucoup sur la constitution d'équipes ad hoc...*

**P. M. :** Ces deux modèles reflètent simplement la différence entre une industrie américaine composée de grandes entreprises et une autre de plus petites. Les studios américains sont des

*majors* qui ont intégré toute la chaîne de la production à la distribution. Elles détiennent également le plus souvent leur propre réseau de diffusion. En France, les producteurs sont des PME. Pour réaliser des séries importantes, ils fonctionnent forcément avec des réseaux de sous-traitance. Pouvoir intégrer toute la chaîne serait notre rêve mais nous n'en avons pas les moyens. Le seul Français capable d'aller dans cette voie est Luc Besson.

**Int. :** *Comment fait-on pour sous-traiter la réalisation d'un dessin animé ? Ne prend-on pas plus de temps à expliquer ce qu'il faut faire qu'à le faire soi-même ?*

**P. M. :** Non, car on exporte surtout les tâches répétitives sans valeurs ajoutées. La bible graphique, les modèles de personnages, le story-board, les poses clés et les feuilles d'exposition sont faits en France. Dès lors, les demandes d'animations sont facilement codifiables. Quand la sous-traitance à l'étranger fonctionne bien, elle est rentable car les coûts de production en Chine, en Inde ou même en Corée, sont parfois trois fois plus faibles que chez nous. Sur le territoire français, nous sommes condamnés à nous spécialiser dans la créativité et dans la maîtrise du processus de production.

### **La conquête du marché américain ?**

**Int. :** *Pourquoi les séries françaises connaissent-elles moins d'obstacles sur le marché américain que les longs métrages ?*

**P. M. :** Comme je l'ai souligné, la sensibilité culturelle est moins grande à la télévision. Mais il faut signaler aussi que depuis longtemps les producteurs de séries, et notamment Xilam, savent faire appel à des auteurs anglo-saxons ou des directeurs d'écriture américains. Les séries sont donc souvent développées en réponse à des attentes spécifiques des diffuseurs américains en fonction des goûts du public local. Xilam a vendu plusieurs de ses séries outre-Atlantique alors qu'elle n'a pas vendu de film.

**Int. :** *J'ai cru comprendre que Persepolis avait reçu un bon accueil aux États-Unis.*

**S. L. B. :** Oui, mais uniquement auprès d'un public très averti. *Persepolis*, qui concourt pourtant pour la France aux Oscars du meilleur film d'animation étranger à Hollywood, n'est sorti aux États-Unis que sur quatre écrans dans des salles d'art et d'essai. Il a rapporté deux cent mille dollars sur le premier week-end, ce qui est un très bon score par écran. Mais par comparaison, un *blockbuster* américain sort en moyenne sur deux mille écrans et rapporte cinquante à soixante millions de dollars sur la même période. Il n'y a pas de place pour nos films.

### **Pas de recette pour le succès !**

**Int. :** *Quelle est la part de hasard dans le succès d'une animation ? Peut-on prévoir le succès ?*

**P. M. :** On peut toujours trouver des raisons a posteriori à un succès ou à un échec, mais la vérité, c'est que le goût du public est imprévisible. Ainsi, notre série télévisuelle *Lucky Luke* connaît un grand succès. Sur cette base, nous avons voulu faire un long métrage. De grands diffuseurs et des distributeurs comme Pathé, qui ont une sérieuse expérience du public, nous ont encouragés dans ce projet et s'y sont engagés. Pourtant, avec cinq cent mille entrées contre un million cinq cent mille prévues, le film a été un échec.

**Int. :** *Quels arguments utilisez-vous pour convaincre les diffuseurs d'acheter votre programme ? Est-ce que l'acheteur se fie seulement à son intuition ?*

**P. M. :** Les diffuseurs ont une grille éditoriale qui correspond à leur identité de chaîne. Nous choisissons parmi nos programmes ceux qui paraissent leur correspondre le mieux et nous essayons de les convaincre et de développer un programme en fonction de leurs attentes spécifiques. Il n'existe néanmoins pas d'approche marketing ou d'étude de marché systématiques avant de développer un programme plutôt qu'un autre. C'est souvent sur la

base de son goût ou de son intuition que le président de Xilam choisit de s'investir dans tel projet plutôt que tel autre. Cela fait partie de ses prérogatives et du métier de producteur.

**Int. :** *Que donnent les études de marché ?*

**S. L. B. :** Notre secteur est encore assez artisanal et ne fait guère d'études de marché. Les Américains en effectuent depuis quelques années. Les résultats sont moyennement bons et ont l'inconvénient d'appauvrir la création. En France, la chaîne France 3 commence à exiger que les producteurs testent leurs projets. Mais les tests ne sont pas encore très convaincants.

**P. M. :** Une étude de marché consiste à extrapoler le succès d'un film à partir des réactions d'un public d'enfants qui voit quelques très courtes images préliminaires, parfois même en noir et blanc. C'est très hasardeux ! Un moyen de contourner l'étude de marché consiste à produire un film à partir d'une licence existante, par exemple d'une BD à succès. C'est ce qui est fait dans la moitié des cas en essayant d'alterner licence existante et développement de concepts originaux.

### **La prise en charge des frais de recherche**

**Int. :** *Dans l'audiovisuel, ce sont généralement les scénaristes qui supportent les frais de recherche, c'est-à-dire qu'ils imaginent, à leurs frais, de nouvelles idées qu'ils essaient ensuite de vendre aux producteurs. Qu'en est-il dans le secteur spécifique de l'animation ?*

**P. M. :** Quand nous commençons à réfléchir à un projet, nous faisons appel à des scénaristes pour nous aider et nous les payons dès le début. Xilam peut dépenser l'équivalent de 10 % de l'œuvre dans cette phase préliminaire, donc quelques centaines de milliers d'euros. Et il arrive que ses projets en développement ne basculent jamais en production. Notre prise de risque est donc importante et nous veillons à toujours bien traiter les auteurs, notamment les scénaristes.

**S. L. B. :** En animation, le producteur intervient beaucoup plus en amont du processus qu'en fiction, car il faut rassembler très tôt un grand nombre d'intervenants : l'auteur littéraire, l'auteur graphique, quelqu'un qui a la vision internationale (ce qui impose en général de prendre un scénariste étranger, souvent américain), etc. C'est donc lui qui supporte l'essentiel des frais de recherche.

### **L'ambiance joyeuse d'un studio d'animation**

**Int. :** *Vous avez parlé de gens créatifs et passionnés qui font souvent des tâches industrielles. Cela paraît contradictoire. Comment l'expliquez-vous ?*

**P. M. :** Participer à un projet de création collective procure une grande joie dont un financier comme moi n'est pas toujours capable de mesurer l'intensité. À la fin de la production du long métrage *Lucky Luke*, une aventure de dix-huit mois, certains participants ne cachaient pas leur émotion lors de la fête de fin de tournage. Néanmoins, c'est bien le paradoxe de notre industrie que d'avoir des créatifs au sein d'une chaîne de production, quand bien même les tâches les plus répétitives et à moindre valeur ajoutée sont sous-traitées à l'étranger. Cela reste néanmoins peu évident à comprendre et à gérer pour quelqu'un comme moi qui viens d'un univers plus administratif et conventionnel. Mais je m'adapte.

**Int. :** *Je suis animatrice, et c'est vrai qu'il y a une ambiance de "colos" au sein des équipes. Dans ce métier, les gens ont souvent en eux une part importante d'enfant !*

**Int. :** *Gérer de grands techniciens avec une âme d'enfant, cela ne doit pas toujours être simple.*

**P. M. :** Ils ont par exemple du mal à comprendre que 10 heures du matin est une heure raisonnable pour arriver au studio ! Mais globalement, je réussis assez bien à contrôler ce qui se passe dans les équipes de production. Par comparaison, c'est plus simple que dans le domaine des jeux vidéo. Dans ce métier-ci, l'intensité de la créativité et l'usage d'une

technologie de très haut niveau conduisaient les équipes de production à s'enfermer dans une bulle et à s'approprier les projets dans lesquels le gestionnaire ne pouvait presque pas pénétrer. En animation, la vraie difficulté de gestion se situe plutôt dans la capacité à gérer une augmentation très forte du nombre de personnes quand un projet démarre. On peut passer très vite de cinquante à deux cents personnes. Cela pose des problèmes pratiques qui ne sont pas négligeables. Même les toilettes peuvent devenir un souci !

**Int. :** *Comment les studios peuvent-ils avoir une identité d'entreprise avec des équipes qui se font et se défont assez rapidement ? Font-ils toujours appel aux mêmes personnes ? Est-ce souhaitable sur le plan de la créativité ?*

**P. M. :** De fait, Xilam est fidèle à ses équipes et fonctionne bien ainsi. Mais ce n'est pas vraiment une volonté, plutôt la conséquence d'un enchaînement logique : comme le travail se passe bien avec quelques responsables de production que nous avons l'habitude d'employer, nous avons spontanément envie de recommencer quand un nouveau projet apparaît. De leur côté, ces responsables ont eux-mêmes l'habitude de travailler avec certains scénaristes, graphistes, etc. Le secteur de l'animation est étroit et les gens qui s'apprécient ont tendance à se regrouper d'eux-mêmes. Sur le plan de la dimension industrielle de notre métier, c'est efficace. À plus long terme, sur plan de la dimension artistique, cela a probablement des limites.

Présentation des orateurs :

Stéphane Le Bars : délégué général du Syndicat des producteurs de films d'animation (SPFA).

Patrick Malka : ancien auditeur d'Ernest & Young où il a passé cinq ans dans le département *media/entertainment* ; il a ensuite travaillé à la direction financière de Gaumont (1996-2000), puis à celle du groupe Cryo (2000-2002), avant de prendre la direction générale de Xilam Animation, en 2002 ; il rejoint un fond de capital développement en constitution, NEWFUND, à compter d'avril 2008.

Diffusion mai 2008