

■ L E S A M I S D E ■

# l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Création

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

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
EDF  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Groupe ESSEC  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
MINES ParisTech  
Ministère de l'Économie,  
de l'Industrie et du Numérique,  
direction générale des Entreprises  
NEOMA Business School  
OCP SA  
Orange  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
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> septembre 2014)

## MAC GUFF, LE STUDIO PARISIEN QUI A SÉDUIT HOLLYWOOD

par

**Jacques BLED**

Président d'Illumination Mac Guff

Séance du 6 mai 2014

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

En achetant un studio parisien en 2011, Universal Studios entendait en faire son département d'animation. Depuis, Illumination Mac Guff a réalisé *Moi, moche et méchant 2*, l'un des énormes succès de l'année 2013. Pourquoi la major s'est-elle intéressée à ce studio ? Parce qu'il s'appuyait sur des talents reconnus, qu'il disposait d'une très bonne technologie, et qu'il avait fait la preuve de l'efficacité de son *process*. Mac Guff, créé au milieu des années 1980 dans la même mouvance que Pixar, s'était retiré de l'animation pour y revenir vingt ans plus tard comme prestataire (*Azur et Asmar*, *Chasseur de dragons*, *Moi, moche et méchant*) quand le marché français de l'animation s'est développé. L'arrivée d'Universal lui donne des moyens considérables ; son effectif passe de cent trente personnes à six cents, et il attire des gens qui ont travaillé avec Spielberg, DreamWorks ou Pixar. Il s'agit désormais de tirer le meilleur des moyens et méthodes d'Universal tout en préservant ce qui a fait la force du studio.

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

## EXPOSÉ de Jacques BLED

Derrière l'immense succès mondial de *Moi, moche et méchant 2* (*Despicable Me 2*), produit par Universal, se cache un studio d'animation français, Mac Guff. Pourquoi Hollywood a-t-il fait appel à cette petite structure française pour fabriquer des *blockbusters* ? Probablement pour l'alchimie particulière que Mac Guff a su établir entre la technologie et la créativité, ainsi que pour l'équilibre qu'il parvient à maintenir entre une vision européenne du cinéma, artisanale et empirique, et une vision américaine plus industrielle, formatée et marketée.

### Un art de la technologie

J'ai fondé Mac Guff en 1986 avec quatre amis qui, comme moi, avaient été formés au cinéma et au film d'entreprise. Très tôt, alors qu'il était encore balbutiant, nous nous sommes intéressés à l'ordinateur. L'un d'entre nous avait découvert pendant un stage au Commissariat à l'énergie atomique (CEA) une machine qui concevait des images numériques. Elle était certes extrêmement basique, offrant peu de couleurs et de possibilités d'animation, mais nous avons eu le sentiment que c'était un outil de production d'avenir qu'il fallait développer. À l'époque, seuls deux longs métrages, *Tron* et *Willow*, avaient employé des technologies d'imagerie numérique, d'ailleurs issues d'applications industrielles et militaires. En utilisant une machine dédiée Giximage que nous récupérions tous les week-ends, nous avons fabriqué nos premières images numériques dans nos appartements. Nous avons noué en parallèle une collaboration avec le concepteur du logiciel d'animation Imagix3D, Olivier Emery.

#### *Premiers pas publicitaires*

Des jeunes créateurs comme Philippe Starck, Jean-Baptiste Mondino et Jean-Paul Goude se sont rapidement intéressés à nos techniques. Eux qui portaient une vision du monde originale, nouvelle, nous ont confié la réalisation d'images de synthèse destinées à des films publicitaires (pour Kodak, Jean-Paul Gaultier...) et à des vidéoclips (Rita Mitsouko, Madonna...). S'y sont ajoutés des films institutionnels pour des entreprises technologiques, comme Hispano-Suiza ou Aérospatiale. Nous concevions alors de très petits éléments : logo 3D, personnages basiques ou décors virtuels en 3D. Ces formats extrêmement courts correspondaient aux capacités technologiques dont nous disposions. Nous aurions été incapables, à l'époque, de fabriquer un film d'animation en images numériques.

Le studio a lentement grandi pendant dix ans. Grâce au petit exploit technologique que nous avons réalisé dans une publicité pour Évian, où des bébés exécutaient un ballet aquatique, les commandes ont afflué de la part d'agences de communication attirées par notre valeur ajoutée tout à la fois technique et artistique, produisant des résultats inédits.

#### *L'apprentissage du cinéma*

Mac Guff a fait ses premiers pas dans le cinéma avec des effets spéciaux pour *Les Visiteurs* ou *Dobermann* de Jan Kounen. Cela exigeait d'opérer un saut technologique afin de produire des images d'une qualité suffisante pour être projetées sur des grands écrans. Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, nous avons collaboré à une multitude de longs métrages, essentiellement français – hormis quelques-uns avec Wim Wenders ou Robert Zemeckis – et avons réalisé quelques séries d'animation pour la télévision.

Grâce à la publicité et au cinéma, nous avons pu mettre en place des processus de fabrication plus sophistiqués que ceux qui étaient généralement pratiqués dans le cinéma d'animation. Ce secteur était toutefois en transformation. En 1998, *Kirikou et la sorcière* de Michel Ocelot, film en 2D à très petit budget et au succès inespéré, avait contribué à relancer une industrie de films d'animation française périlante. Grâce aux volontés et aux énergies fédérées par ce film, grâce aussi à la qualité des formations dispensées par les Gobelins et d'autres écoles de

l'image, la France est parvenue à se hisser parmi les nations qui comptent en matière d'animation.

Mac Guff s'est lancé dans les longs métrages animés au milieu des années 2000 avec *Azur et Asmar* de Michel Ocelot, dès que ses technologies lui ont permis de maîtriser des volumes plus larges, d'accéder à des capacités de stockage et de calcul d'image plus importantes. À cette époque, nous recourions exclusivement à des logiciels internes, non par méfiance envers les solutions du marché, mais dans le souci de créer du neuf, d'illustrer notre vision créative propre. C'est d'ailleurs une caractéristique du studio que d'avoir toujours eu une équipe de recherche et développement (R&D) pour concevoir ses outils.

*Chasseurs de dragons*, autre long métrage d'animation français, fut l'occasion d'éprouver des *process* et des modes de fabrication plus complexes, recourant à l'imagerie volumique 3D, avec des décors sophistiqués. Hélas, le film, qui a été une réussite technique, souffrait selon nous d'une écriture insuffisamment aboutie à laquelle il ne nous a pas été donné la liberté de remédier, ce qui en a fait un relatif échec en termes d'audience.

### **À la rencontre d'Hollywood**

J'avais ouvert une antenne à Los Angeles en 2004, uniquement dédiée à la fabrication d'effets spéciaux pour des films publicitaires. En parallèle, Pierre Coffin, ancien élève des Gobelins et génie de l'animation, familier des codes culturels américains de sa génération pour avoir passé son adolescence aux États-Unis avait rejoint le studio en tant que réalisateur de films publicitaires et de séries télévisées. Il a été un élément essentiel de notre développement.

Il s'est toutefois avéré difficile d'approcher, comme nous l'espérions, le monde cloisonné du cinéma hollywoodien. Ma rencontre avec Chris Meledandri, en 2007, a changé la donne. Ce New-yorkais, qui avait coproduit des films hétéroclites au début des années 1980, avait pris les rênes de Fox Animation où il avait produit entre autres et avec succès *L'Âge de glace 1 et 2*. Il a intégré le studio Blue Sky à la Fox pour en devenir l'entité d'animation et connaître une croissance importante.

Chris Meledandri s'était montré intéressé par un projet de film que Pierre Coffin et moi-même souhaitions monter, dont nous lui avons montré un pilote de huit minutes. Mais au fil de nos rendez-vous, j'ai compris qu'il avait autre chose en tête. De fait, il m'a présenté un jour l'idée de *Moi, moche et méchant*, tiré d'un scénario espagnol dont il avait acquis les droits, et a proposé que Pierre Coffin et moi-même y participions. Il avait pressenti que nous saurions le nourrir sur le plan technologique et créatif. Sa grande idée fut d'associer à Pierre Coffin un coréalisateur américain, Chris Renaud, qui avait collaboré à *L'Âge de glace*. Ce duo central de l'aventure, qui conciliait des logiques de production américaine et française, a su trouver le juste alliage entre le marketing et l'artistique.

Une organisation triangulaire s'est mise en place, dans laquelle Illumination Entertainment (société appartenant à Chris Meledandri et à Universal) produisait, Mac Guff fabriquait, et Universal finançait et distribuait les films. Ce schéma conférait une force au processus de création. Mac Guff y a trouvé une sécurité qu'il n'avait jamais connue par le passé.

#### *Pourquoi choisir la France ?*

Chris Meledandri a dû déployer des trésors de conviction pour décider Universal à miser sur un studio français. Le pays était réputé pour ses interminables congés et ses 35 heures. Il ne proposait pas même à l'époque de crédit d'impôt, contrairement à d'autres pays phares de l'animation comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, le Canada, la Nouvelle-Zélande ou l'Australie. Or, pour Chris Meledandri, c'était la solution qui s'imposait pour réaliser son film.