

■ 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.

Car les atouts français sont aussi légion. Notre pays, où le cinéma a été inventé, jouit d'une forte culture de l'image. Il dispose dans ce domaine d'une vingtaine d'écoles excellentes, constituées en réseau, dont les diplômés sont doués pour l'animation mais aussi ouverts aux autres métiers, capables d'échanger avec un réalisateur et un producteur, de faire valoir leurs choix. Ce vivier est d'ailleurs amplement pillé par les studios du monde entier. Une série d'entreprises françaises ont jalonné l'histoire de l'animation et de la 3D – BUF Compagnie, Mikros Image, Ex Machina, Duran Duboi, etc. – et contribué à la reconnaissance internationale des talents français.

Le secteur de l'animation a de surcroît bénéficié du soutien continu des pouvoirs publics, en particulier du Centre national du cinéma et du ministère de la Culture, depuis le lancement du Plan Image au début des années 1980. Des structures comme Mac Guff sont nées à cette époque grâce à l'aide significative qui leur était apportée en appui de la R&D ou en production pure. Si le crédit d'impôt instauré en 2009 constitue un atout supplémentaire, il reste toutefois insuffisamment compétitif par rapport aux dispositifs qu'offrent la Belgique, le Canada, l'Allemagne ou le Royaume-Uni. Nous militons pour qu'il devienne davantage incitatif, sans quoi la France verra ses studios la quitter, emportant leurs technologies et leurs talents.

*Comment travaille-t-on avec une major américaine ?*

Une fois le projet de *Moi, moche et méchant* décroché, j'ai annoncé aux 150 collaborateurs parisiens de Mac Guff qu'ils allaient s'attaquer à un long métrage américain entendant rivaliser avec les productions de DreamWorks (*Shrek*), Blue Sky (*L'Âge de glace*) ou Pixar (*Wall-E*)... Je n'étais pas pleinement certain que nous aurions la base arrière et les compétences suffisantes. Toutefois, la collaboration transatlantique fut excellente. Illumination Entertainment a installé une dizaine de collaborateurs à Paris (producteurs, monteurs, directeurs artistiques...), mais s'est montré peu intrusif, nous accompagnant par ses suggestions et faisant confiance à nos choix sans imposer ses décisions. Des Français séjournent à l'inverse aux États-Unis pour dessiner et créer les personnages et les décors des prochains films. L'échange est devenu naturel et se déroule dans un grand respect mutuel, à l'image de la relation que j'entretiens avec Chris Meledandri. Autre personnage essentiel : Janet Healy, la productrice partenaire de Chris Meledandri, une très grande professionnelle, brillante et expérimentée, ayant notamment travaillé avec Steven Spielberg et George Lucas ainsi que chez DreamWorks.

Pourtant, des différences culturelles profondes distinguent nos deux pays. Alors qu'en France un film est porté de bout en bout par un auteur qui imprime sa marque créative, la logique américaine est plus complexe et ressemble davantage, de notre point de vue, à la fabrication d'un produit manufacturé. Les enjeux sont tels – le budget des films américains sur lesquels nous travaillons peut atteindre 100 millions de dollars – que des considérations marketing empiètent sur l'artistique. Le scénario est ainsi réécrit en permanence au gré des réactions d'un panel de spectateurs conviés à des projections intermédiaires. L'équipe d'auteurs se recompose, ceux dont on considère qu'ils ont atteint leurs limites étant remplacés par des nouveaux. Un mois avant la livraison de notre dernier film, nous ne connaissions pas le dénouement de l'histoire ! Nous avons conçu dix fins différentes afin qu'elles soient testées auprès du public. Le premier *Moi, moche et méchant* devait initialement comporter deux personnages principaux. Or, Chris Meledandri a jugé que visuellement, l'affiche ne fonctionnerait pas avec ce duo : elle n'attirerait pas le public en salle. L'histoire était pourtant bonne. Nous avons opté pour un seul personnage, mêlant les deux premiers...

*Illumination Mac Guff, studio officiel d'Universal*

Au cours de notre deuxième collaboration comme prestataire avec Universal, la major a souhaité faire de Mac Guff sa propre structure d'animation. En 2011, après un an et demi de discussions assez complexes, nous avons vendu la branche animation du studio à Universal,

ce qui a engendré la création d'Illumination Mac Guff. Située à Paris, cette entité est exclusivement destinée à fabriquer des films pour Universal et Chris Meledandri. Elle compte 500 à 600 collaborateurs, essentiellement des intermittents.

À ce jour, les trois films que nous avons fabriqués pour Universal (deux opus de *Moi, moche et méchant* et *Le Lorax*) ont rapporté 1,8 milliard de dollars au box-office, sans même compter les DVD, produits dérivés et jeux vidéo. *Moi moche et méchant 2*, sorti à l'été 2013, est considéré comme le film le plus rentable d'Universal et le quatrième plus grand succès de l'animation de l'histoire. Il a été numéro un dans 54 des 66 pays où il est sorti.

Parallèlement, la branche historique de Mac Guff a été maintenue, avec une centaine de personnes. Elle est totalement autonome et indépendante d'Universal. Elle produit des effets spéciaux et de l'animation pour des longs métrages ainsi que des films publicitaires.

### **La mécanique complexe d'un film d'animation**

La création d'un film d'animation est extrêmement complexe, car un plan animé est composé d'un assemblage de multiples strates, conçues de façon concomitante ou successive par des équipes différentes. Tout commence par des dessins, pour définir l'apparence des personnages et la structure narrative du film. Différents départements fabriquent ensuite les éléments fondamentaux : héros, décors, accessoires, effets spéciaux, naturels et dynamiques (reproduction des cheveux ou des fourrures par exemple). Une fois ce travail terminé, ces éléments sont prêts à être animés. Dans une dernière phase, la vingtaine de "couches" qui constituent une image (ciel, paysage...) sont assemblées, et nous procédons à l'éclairage des scènes.

Un film mobilise 350 personnes pendant deux ans. Notre organisation est déclinée en quatorze départements gérés chacun par un superviseur artistique, un directeur de production et trois à cinq encadrants par équipe. Le travail se déroule au long d'un processus hautement formalisé, qui détaille les tâches et les délais d'exécution de chacun. Toutes les semaines, nous mesurons le taux d'avancement des travaux dans chaque département, en comparaison avec le rythme attendu, et en faisons le *reporting* à Universal.

Du point de vue technologique, nous utilisons désormais pour moitié des logiciels externes et des logiciels propriétaires conçus par la vingtaine de nos collaborateurs en charge de la R&D et des technologies de l'information. En particulier, notre logiciel interne de calcul d'image, qui définit la texture de nos films, fait notre spécificité et nous démarque de nos concurrents.

Mais tout cela ne suffit pas. Même avec le meilleur film du monde, il faut déployer un marketing massif pour attirer les spectateurs en salle. Les Américains y excellent. Tous les moyens sont bons, comme ce ballon dirigeable aux couleurs de *Moi, moche et méchant* affrété par Universal, qui a sillonné les États-Unis pendant six mois avant de terminer son périple à Hollywood le soir de la première. Pendant la promotion du film, nous avons inondé les chaînes de télévision du Groupe de petits clips mettant en scène les héros du film, ainsi que de publicités et de courts-métrages. La seule fabrication de ces éléments de communication représente le travail d'une centaine de personnes pendant un an. Le marketing d'un film d'animation est donc presque aussi important que l'œuvre elle-même.

L'aventure se poursuit pour Illumination Mac Guff. Un film consacré aux Minions, petits protagonistes de *Moi, moche et méchant*, sortira en juillet 2015. Il sera suivi de deux créations originales en 2016, puis de *Moi, moche et méchant 3* en 2017. Notre carnet de commandes est bien rempli pour 2018 et 2019, avec au moins deux films par an.

## DÉBAT

### Libérer la créativité de la contrainte technologique

**Un intervenant :** *Le processus de fabrication extrêmement précis que vous appliquez préexistait-il à votre alliance avec Universal, ou s'est-il inspiré des pratiques de ce dernier ?*

**Jacques Bled :** C'est un mélange des deux. Sa structure initiale provient de Mac Guff. Nous l'avons mise en place pour une série d'animation destinée à TF1, qui nécessitait de produire des volumes importants. Depuis, des éléments issus d'Universal y ont été greffés. En particulier, nous avons beaucoup appris de la major en matière de gestion et de suivi des coûts.

Sachant qu'un film compte environ 1 500 plans, des dérapages successifs non maîtrisés dans les étapes de fabrication seraient catastrophiques. Un retard pris sur cinq plans peut mettre cent personnes en attente au stade suivant. Nous ne pouvons pas nous le permettre. Chaque collaborateur a donc une mission très clairement définie, et c'est dans ce cadre qu'il doit faire preuve de créativité.

Cela étant, le processus de fabrication évolue en permanence, à l'initiative des équipes de création qui veillent à le rendre toujours plus efficace et rapide, mais aussi grâce aux nouveaux outils proposés par notre R&D. Nous exerçons, en quelque sorte, un métier de création technologique : la créativité est conditionnée par les outils qui permettront ou non de la traduire en images animées. De fait, l'élaboration des logiciels importe presque autant que celle des éléments graphiques. Les outils doivent se perfectionner constamment, afin de devenir aussi transparents et performants que possible. Tout l'enjeu est de dégager le processus créatif de la contrainte technologique. C'est particulièrement vrai depuis que nous travaillons en 3D : à ses débuts, cette technologie était tellement lourde qu'elle nous enfermait dans des modes créatifs relativement limités.

Le processus vise donc à rendre les équipes les plus libres possible, de sorte qu'elles expriment au mieux leur valeur ajoutée artistique et créative. Paradoxalement, je dois reconnaître que la structuration de l'organisation et la spécialisation des tâches imposées par le processus entraînent une certaine déresponsabilisation, pouvant aller quelque peu à l'encontre de la créativité.

**Int. :** *Il peut sembler étonnant que, malgré l'industrialisation de la fabrication, il faille encore 350 personnes pour réaliser un film d'animation.*

**J. B. :** En 1995, il a fallu près de 900 personnes pour réaliser *Pocahontas* à la main. Les effectifs ont donc déjà été considérablement réduits. S'ils peuvent paraître encore élevés, c'est qu'ils résultent d'un choix d'animation haut de gamme, d'une qualité graphique, narrative et technologique. Nous réalisons environ 1,5 seconde d'animation validée par graphiste et par semaine. Dans une série d'animation pour la télévision, ce quota pourrait aller jusqu'à 10 ou 30 secondes.

**Int. :** *En amont du dispositif de fabrication, appliquez-vous certaines règles d'évaluation du projet ?*

**J. B. :** Elles sont plus empiriques, et relèvent essentiellement du réalisateur et du producteur. J'y intervins également, si j'estime par exemple qu'une scène ne fonctionne pas ou que le dessin d'un personnage n'incarne pas assez bien son caractère. Pendant six à huit mois, nous testons des croquis et des idées. Nous confions des dessins et des animations à différentes personnes, qui apportent leur regard particulier. Le caractère des personnages se définit ainsi progressivement, dans son apparence comme dans la façon dont ils s'animent.

## Quand le producteur se réserve le *final cut*

**Int. :** *Dans les choix artistiques qui ont présidé à Moi, moche et méchant, comment se sont articulés les rôles du producteur et du duo de réalisateurs ?*

**J. B. :** Dans les majors américaines, le pouvoir de décision est détenu par le producteur, qui est le véritable patron du studio. On sait combien, dans le cinéma hollywoodien, les rapports ont pu être complexes entre des réalisateurs même prestigieux et leur producteur, ce dernier se réservant le droit de les révoquer si le film s'éloignait de la ligne qu'il avait décidée. Dans notre cas, Chris Meledandri joue ce rôle. Bien qu'il n'ait pas formellement l'étiquette Universal, il décide de l'orientation des films d'animation du studio, et plus généralement de ceux qui visent un public familial.

Chris Meledandri entretient une relation étroite et permanente avec le duo de réalisateurs, qu'il accompagne tout au long du projet, mais il reste décisionnaire en termes créatifs et artistiques. Il peut faire des choix à l'encontre des réalisateurs, lorsqu'ils sont tentés par exemple d'introduire des éléments spectaculaires ou décoratifs qui n'apportent rien à l'histoire. D'une façon générale, les patrons de studios d'animation qui sortent du lot sont ceux qui concilient une vision artistique et marketing. Ils savent que pour fonctionner, le film doit comporter tel et tel ingrédient.

**Int. :** *Lors de votre rapprochement avec Universal, avez-vous senti une tension entre la tradition française, qui considère un film comme une œuvre, et la tradition américaine qui le perçoit plutôt comme un produit ?*

**J. B. :** Ce fut un choc pour Mac Guff de quitter un mode de production quasiment artisanal. Mais c'était aussi la concrétisation du rêve de travailler pour Hollywood. De chaque côté de l'Atlantique, nous faisons le même métier sans vraiment viser la même finalité. C'est à certains égards délicat. Nous nous maintenons à la limite entre l'artisanat et l'industrialisation. Nos *process* de fabrication et nos outils de validation sont certes plus formalisés, mais nous restons des artisans car nous ne reproduisons jamais la même chose.

Du reste, la tradition française focalisée sur l'auteur ne donne pas toujours naissance à de bons films... Mac Guff a eu la chance de vivre des partenariats créatifs avec des auteurs dont la vision était assurée, comme Jean-Baptiste Mondino ou Jean-Paul Goude. Leurs choix n'avaient pas à être questionnés : nous savions qu'il en sortirait des petits bijoux – mais de tout petits bijoux de trente secondes ou une minute. Cette logique ne peut pas être transposée en l'état à un long métrage, dont le processus de fabrication et les enjeux financiers sont d'une tout autre nature. C'est d'ailleurs un travers français que de produire des films sans vraiment se préoccuper de leur succès en salle. Cela protège certes la création – qui produirait aujourd'hui *Un chien andalou ?* –, mais il ne me paraît pas raisonnable d'écarter toute logique économique.

Avec Mac Guff, ma grande fierté est d'avoir réussi à maintenir une ambiance et une qualité de travail françaises tout en bénéficiant d'un financement américain. Mon rêve serait que se recréent des mini-majors à l'échelle européenne, qui développent des films d'animation moins policés, plus audacieux. Dans le contexte actuel, c'est inenvisageable.

## Quel avenir pour l'animation ?

**Int. :** *Comment se porte l'industrie de l'animation en France ?*

**J. B. :** La période est tendue pour les industries techniques du cinéma : les chaînes et les distributeurs réduisent leurs investissements, les financements internationaux sont plus complexes à monter. Les partenaires naturels qu'étaient l'Italie et l'Espagne n'ont plus les moyens d'hier. Nous subissons en outre la concurrence de pays qui profitent de coûts de revient bien inférieurs, comme la Chine et l'Inde. De fait, cette industrie tend à quitter la France pour migrer vers des cieux plus bienveillants. Les pouvoirs politiques doivent s'en préoccuper, car elle est indissociable de la bonne santé du cinéma.

**Int. :** *Le système de l'intermittence constitue-t-il un atout important pour ce secteur ?*

**J. B. :** Il est essentiel. D'ailleurs, les Américains travaillent par essence dans un mode intermittent, puisque la relation entre l'employeur et son salarié peut être librement rompue à tout moment. Sans l'intermittence, le cinéma aurait disparu depuis longtemps en France. Une société de production n'emploie guère plus de 40 permanents, alors qu'un tournage mobilise 100 à 150 personnes, toutes intermittentes. Quand un de nos départements est mis en veille, les intermittents partent travailler en France ou à l'étranger, et ce faisant nourrissent leur créativité de nouvelles expériences. C'est un système vertueux, qui ne coûte pas si cher à l'État.

**Int. :** *De nouvelles écritures apparaissent-elles dans le domaine de l'animation, visant par exemple un public adulte ?*

**J. B. :** Pour le moment, les séries d'animation sont formatées pour un très jeune public. La volonté de renouveler le genre est toutefois présente. Arte entend ainsi financer des films d'animation pour adultes, comme il l'a fait avec Jacques Tardi en 2013. France Télévisions a annoncé que France 4 permettrait l'essor de séries d'animation hybrides, portées par une nouvelle écriture. J'y crois beaucoup, mais le modèle économique reste encore à définir. Ces nouvelles formes pourront éclore lorsque les diffuseurs auront acquis davantage de maturité et seront moins frileux. Déjà, des sociétés comme Normaal Animation ou Autour de Minuit Production travaillent sur des scénarios plus sophistiqués, avec une exigence artistique.

**Int. :** *Dans l'écosystème actuel, les nouvelles majors ne sont-elles pas Amazon ou Netflix, qui disposent d'une force de frappe gigantesque et maîtrisent la technologie ?*

**J. B. :** Netflix, Amazon, Google ou HBO vont indéniablement changer la donne. En produisant la série à succès *House of Cards*, la plateforme de vidéos à la demande Netflix a déjà entamé une petite révolution, passant de la diffusion à la création de contenu. J'incite Universal à y réfléchir, mais Hollywood semble encore persuadé qu'il ne descendra jamais de son piédestal. Pour la première fois, pourtant, les majors sont confrontées à des acteurs dotés d'une surface financière supérieure à la leur, disposant de surcroît des moyens de s'adresser au client final et de lui faire payer leur service. Comcast, propriétaire d'Universal, vient de passer des accords avec Netflix afin que celui-ci augmente son débit et offre aux spectateurs une meilleure qualité d'image. DreamWorks a promis de fournir chaque année à la plateforme 300 heures de séries animées. Quand Netflix diffuse des grands succès, il représente plus d'un tiers du trafic de l'internet américain ! Les sociétés qui créent du contenu, comme Universal, ne peuvent ignorer ces logiques, d'autant que ces nouveaux venus interviendront nécessairement dans les contenus. J'ignore si cela donnera lieu à des alliances ou à une guerre frontale.

Dans le monde du film d'animation, en tout cas, la concurrence sera extrêmement rude en 2016 et 2017, avec deux films Universal, cinq de DreamWorks, trois au moins de Pixar, deux de Blue Sky et de Sony... Il ne se passera pas un mois sans un blockbuster d'animation. Je crains que certains n'en réchappent pas.

Présentation de l'orateur :

Jacques Bled : fonde avec quatre partenaires en 1986 la société Mac Guff Ligne, studio d'image numériques spécialisée dans l'animation 3D et les effets spéciaux pour la publicité et le cinéma (entre autres *Azur et Asmar*, *Irréversible*, *Un Prophète*, *Welcome*, *Kirikou 3...*) ; en août 2011, il devient président de la société Illumination Mac Guff, nouvelle société créée par Universal Pictures ; le studio d'animation basé à Paris a fabriqué *Moi, moche et méchant* – *Despicable Me* (2010), *The Lorax* (2012), *Moi, moche et méchant 2* – *Despicable Me 2*

(2013) et travaille actuellement sur *Minions Movie*, dont la sortie est prévue en juillet 2015 ; il a été nommé chevalier de l'ordre des Arts et des Lettres et président de la Commission des industries techniques au sein du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) ; il a été également désigné personnalité de l'année 2013 par les lecteurs du Film français.

Diffusion septembre 2014