

RENCONTRES ANIMATION FORMATION

2^{ème} édition

18 et 19 novembre 2010

Angoulême

Restitution des débats

Sommaire

Introduction René Broca	2
1. Les compétences mobilisées	7
1.1. Sur un pipeline de long métrage 3D	7
1.2. Pour la production en relief	17
1.3. Pour la gestion de production	24
2. Formation continue : pour une stratégie à moyen terme	34
3. Les chiffres du secteur	51
4. Les besoins des studios	52
5. Exporter les talents, exporter les pédagogies	57
6. La place de l'écriture dans les formations à l'animation	61
7. Animation et Jeu vidéo : des compétences communes ?	64

Annexe 1 Présentation SPFA - Formation continue: Pour une stratégie à moyen terme

Annexe 2 Présentation CNC & SPFA - Les chiffres du secteur

Annexe 3 Présentation AFDAS - Les chiffres du secteur

Annexe 4 Présentation Groupe Audiens - Les chiffres du secteur

Annexe 5 Sondage Bruno Gaumetou - Les besoins des studios

Annexe 6 Présentation Gobelins : Exporter les talents, exporter les pédagogies

Annexe 7 Présentation CNC : Le marché du jeu vidéo en France en 2009

RENCONTRES ANIMATION FORMATION

Angoulême,
18-19 novembre 2010

1. Principaux constats des RAF 2009 (1)

FI

- Faible lisibilité de l'offre, en amont comme en aval
- Dialogue non formalisé entre formations et studios

Angoulême, 18-19 novembre
2010

1. Principaux constats... (2)

FPC

- Des réponses seulement ponctuelles à des besoins immédiats
- Faible coordination des organismes gestionnaires
- Défaut d'évaluation des actions comme des organismes de formation

Angoulême, 18-19 novembre
2010

1. Principaux constats (3)

Marché de l'emploi :
des besoins non satisfaits ou
insuffisamment :

- 2D numérique (storyboard, design, animatique)
- 3D : TDs et middle management
- gestion de production
- cross media

Angoulême, 18-19 novembre
2010

1. Principaux constats (4)

Marché de l'emploi :
des carences :

- maîtrise de l'anglais
- compréhension du monde professionnel

Angoulême, 18-19 novembre
2010

1. Principaux constats (5)

Atouts et fragilités du secteur

- volonté politique de localisation du travail
- sécurisation des financements
- dynamisme international

mais

- pyramide des âges défavorable aux 35+
- concurrence aigüe sur fond de crise

Angoulême, 18-19 novembre
2010

2. Premiers objectifs (1)

2.1. FI

Une cartographie de l'offre, permettant :

- une information fiable, pour les étudiants comme pour les studios
- un représentation globale des contenus et parcours pédagogiques, pouvant déboucher sur l'organisation de complémentarités

Angoulême, 18-19 novembre
2010

2. Premiers objectifs (2)

2.2. FPC

- Mutualiser la recension des besoins et l'information sur les prestataires de FC
- Prendre en compte le moyen terme
- Développer de nouveaux dispositifs
- Cofinancement Afdas/CNC ?

Angoulême, 18-19 novembre
2010

2. Premiers objectifs (3)

2.3. Structurer la concertation :

- via des instruments de représentation collective, des écoles et des studios
- via la pérennisation d'un rendez-vous pour partager l'information, poursuivre la réflexion collective sur les méthodes et les enjeux

Angoulême, 18-19 novembre
2010

Quelques citations programmatisques (décembre 2009)

- ✦ "Je souscris totalement à la création d'un réseau d'écoles. Voyons comment on peut avancer."
- ✦ "La nécessité d'un dialogue entreprises-écoles est avérée. Avançons !"
- ✦ "La FPC est un sujet compliqué mais qu'il est nécessaire de traiter. Il faut mettre en place un cadre de travail sur ce sujet-là."

Angoulême, 18-19 novembre
2010

3. Un an après...

Une réflexion commune, accompagnée par le CNC, a été engagée par plusieurs écoles, autour de valeurs et d'objectifs communs

Pour le reste...

Angoulême, 18-19 novembre
2010

Des chantiers à peine ébauchés (ou pas du tout ?)

- La prise en compte collective des enjeux de formation par les entreprises
- L'optimisation des dispositifs de FPC (guichet unique, formations sur mesure, formations d'excellence...)

Angoulême, 18-19 novembre
2010

Des réflexions à mener (collectivement !)

- L'alternance : pour qui, comment, pour former à quoi ?
- Le télé-enseignement
- La rationalisation de l'information sur les offres d'emploi
- La formation des formateurs
- ...

Angoulême, 18-19 novembre
2010

1. Les compétences mobilisées

1.1. Sur un pipeline de long métrage 3D

Intervenant : Jacques Bled (Mac Guff)

Je suis ravi d'être là pour une deuxième année. Je pense que cette démarche a beaucoup de sens, notamment au niveau des entreprises qui fabriquent des images, que ce soit des longs métrages ou des séries.

L'expérience qu'on a pu accumuler chez Mac Guff, depuis maintenant 25 ans, nous amène à penser qu'il y a une vertu majeure dans la collaboration, et dans la collaboration entre les écoles et différents organismes. C'est-à-dire qu'on est passé d'un stade artisanal extrêmement basique à un stade où maintenant on doit, pour certains d'entre nous, apprendre à se structurer, à s'organiser et à fonctionner un peu différemment.

Personnellement, j'ai été très content des contenus qui ont été évoqués ici l'année dernière, et je pense qu'il faut continuer dans ce sens-là, parce qu'il y a des croisements qui se font. Depuis quelques années, tout cela a été digéré de façon un peu empirique. C'est vrai qu'on a des relations avec les écoles, quels que soient les studios, qui sont des relations historiques, parce qu'on a vu ces écoles naître, on a été, pour certains, partenaires ou interlocuteurs, on les a accompagnées, on fait des recrutements chaque année... Mais le résumé que René vient de faire est assez pertinent en ce sens que tout cela mériterait largement de se structurer. C'est un point de vue, c'est une volonté, mais, de la part des studios, des entreprises que nous sommes, on n'est peut-être pas suffisamment équipés, suffisamment structurés, pour faire cela de façon rationnelle. C'est pour ça que c'est intéressant d'en parler. Le problème majeur reste qu'on court toujours après le temps, après les moyens, après la structuration, et on n'a pas forcément le temps ni les interlocuteurs qui devraient en permanence être en relation avec les écoles, les instituts de formation ou avec les institutions au sens large.

Je vais vous parler aujourd'hui de l'histoire de *Despicable Me* (*Moi, moche et méchant*, en français), qu'on a commencé à fabriquer en 2008, qui est sorti cet été en Amérique et à l'automne dans le reste du monde. C'est le troisième long métrage fabriqué par Mac Guff, après *Chasseurs de dragons* et *Azur et Asmar*. Ce troisième long métrage a représenté un saut presque quantique, puisqu'on est passé d'une production française à une production hollywoodienne, avec un enjeu majeur : comment faire en sorte que notre prestation puisse se hisser au niveau des grands blockbusters. Tout à coup, l'équation était : on travaille pour un producteur qui a produit *L'Age de glace*, qui a quitté la Fox pour Universal, et qui arrive chez Universal en disant : je vais reconstituer un line up de film d'animation famille, comédie, à grand succès.

Et le premier film qu'il met en œuvre, qu'il produit, c'est *Despicable Me*. Qu'il produit au sens américain du terme : c'est-à-dire qu'un producteur de studio américain ne fonctionne pas comme ici – ce n'est pas un jugement négatif par rapport aux producteurs français –, c'est quelqu'un qui va réellement initier un projet, à la fois dans son aspect financier et en termes de distribution et d'exploitation, mais aussi et surtout en termes de création. C'est-à-dire que l'idée, c'est lui, et le fait de fédérer autour de lui un certain nombre d'artistes ou de techniciens, c'est lui aussi. Cela veut dire qu'il est là tous les jours, qu'il suit le projet au jour le jour, même si cela paraît un peu improbable, mais c'est la réalité.

Après trois à quatre mois de discussions et après que Chris Meledandri a choisi Mac Guff pour fabriquer, j'ai réalisé qu'il allait y avoir une vraie révolution culturelle à mettre en

œuvre au sein de notre équipe : comment transformer un agrégat de talents certes connus en une machine capable de répondre à des exigences très particulières.

Je vous propose maintenant de regarder un tout petit film, une balade chez Mac Guff, dans lequel on voit l'un des réalisateurs, Pierre Coffin, qui montre un aperçu du pipeline mis en œuvre, sur lequel je reviendrai plus en détail après.

(...)

Maintenant on va rentrer dans le détail, dans le « dur » : on va analyser un peu plus la structuration de l'organisation de ce qu'un long métrage de ce type-là nécessite de mettre en place.

Les enjeux sont assez simples : tout à coup, on se retrouve dans un contexte où on a un grand studio américain, Universal Studio, avec un passé, voire un passif, dans l'animation, puisque ce studio n'avait pas réellement eu de succès en animation. C'est pour ça qu'ils ont fait appel à Chris Meledandri, qu'ils ont en gros débauché de la Fox pour ramener chez Universal quelque chose qui ait vocation à les positionner, pas forcément au même niveau que Pixar et DreamWorks, mais en tout cas dans la même lignée. Les résultats de *Moi, moche et méchant* au niveau international, c'est-à-dire pour l'instant pas loin de 520 millions de dollars de recettes, ce qui est quand même assez gigantesque, prouvent qu'ils ont fait le bon choix.

Donc, ça, c'est le premier enjeu : comment arriver, en partant d'un studio même ancien, avec de l'expérience, à être capable de répondre à cette demande quand même très très haut de gamme. En plus, avec un fonctionnement qui est réellement différent de celui auquel on est habitué en France. Pour plusieurs raisons. Pour des raisons culturelles, pour des raisons historiques en matière de cinéma, et également pour des raisons économiques. C'est-à-dire que la prise de décision, pour ce type de film, n'est pas identique à celle qu'on avait pu avoir, par exemple, dans la collaboration avec Michel Ocelot sur *Azur et Asmar*, où on avait un auteur, avec une idée, et une décision très précise, mais très individuelle. Là, en l'occurrence, on n'est pas du tout dans ce cadre-là : on a un producteur, qui fédère l'ensemble, et puis il y a des scénaristes ; en gros il y a eu entre huit et dix scénaristes qui se sont succédé, qui ont écrit, corrigé, rajouté et fait évoluer le film en permanence.

Au moment de sa fabrication, il y a des choses qui, pour un film français, sont bloquées : on va avoir un script, qui est validé, un storyboard, qui est validé, et puis, à partir de ce moment-là, on fait une animatique et en gros rien ne bouge. Là, dans la logique du cinéma américain, les choses sont réellement différentes, dans la mesure où tout évolue en permanence.

Dans le cas de *Despicable Me*, le personnage principal a complètement changé de physique, en cours de fabrication. A l'origine, il avait été désigné par un illustrateur et designer américain, qui avait travaillé sur *Ratatouille* - c'est lui qui avait notamment désigné le critique gastronomique. Et en fait, Gru, le méchant, ressemblait méchamment au critique gastronomique : un personnage un peu dandy, très grand... Et puis, pendant tout le début du film, pendant les cinq ou six premiers mois de fabrication, il avait un serviteur qui était tout l'inverse, c'était un petit bonhomme tout rond. Et en fait, au final, on a le mélange des deux, on n'a plus deux personnages mais un seul, et tout ça en cours de production, ce qui ne simplifie pas les choses. Et puis, au final, on a un personnage qui ressemble à s'y méprendre au producteur du film...

Bon, tout ça fait que les films évoluent et que, en permanence, ces films sont testés, retestés, avec ces fameux screenings qui se font à tout niveau, dès le storyboard ; il y a des analyses qui sont faites par des organismes, un peu comme les sondeurs, capables de dire : ça, ça plaît, ça, ça ne fait pas rire, ça, ça ne fonctionne pas... Et c'est en permanence remodelé. Et cela nécessite à la fois de mettre en place une structuration complexe, parce qu'elle doit être capable de répondre à un niveau de qualité et une exigence importante en termes de qualité d'animation et de texture de lumière, et puis cette flexibilité qui doit être aussi nécessaire, dans la mesure où on a besoin de s'adapter au fait qu'une séquence va devoir bouger, parce que tel personnage n'est pas apprécié par le public ou par les gens sur qui on fait des tests.

Tout ça nécessite une structuration assez lourde. Alors comment fait-on ? On a à la base, chez Mac Guff – et c'est pour ça que Universal et Meledandri nous ont choisis –, un ensemble de talents qui ont travaillé sur des films précédents, comme *Azur et Asmar* ou *Chasseurs de dragons*. Donc, en gros, ils savent qu'on sait faire, mais c'est tout. Après, on doit partager les processus de production, c'est-à-dire qu'on doit mettre en commun, d'un côté, une expérience française, un peu empirique, bidouille, limite bordélique, et, de l'autre, une structuration à l'américaine, qui est tout aussi bordélique, mais qui a la prétention d'être parfaitement organisée et rationnelle. Donc, il y a un choc de cultures extrêmement important, et ça, je dirais que c'est l'aspect le plus délicat à régler.

Il va sans dire que la compréhension et l'usage de l'anglais étaient ici primordiaux, puisqu'il fallait en permanence s'entendre et que, pour s'entendre, il faut se comprendre, se parler et communiquer.

Donc, on avait une structuration tout à fait empirique, montée par rapport à des expériences longues, parce qu'effectivement, en 25 ans, on a fait beaucoup de choses, mais la structuration d'un film d'animation, c'est quand même quelque chose de très particulier. Donc comment y arrive-t-on ? Eh bien, on y arrive avec un pipeline. C'est ce que je vais vous montrer. Donc ça (*le schéma projeté à l'écran*), c'est, je dirais, une vision simplifiée de l'organisation d'un long métrage. Au début, on a deux axes : l'art department et l'éditorial. L'art department, c'est le département visuel où la création artistique se fait à la fois au niveau des personnages et des décors, c'est-à-dire tout ce qui est le design. En l'occurrence, sur *Despicable Me*, ça a été partagé entre une partie qui était chez nous à Paris et une partie à Los Angeles. Alors, tout ça convergeait, et on avait des gens qui travaillent à la main en général, soit sur papier, soit sur palette, pour définir les personnages et les décors.

Parallèlement, on a un deuxième input, l'éditorial, à savoir le montage. C'est-à-dire que le script est écrit, un storyboard est fait, et puis il y a des storyboarders qui travaillent en permanence et qui alimentent le montage dès le début. Ensuite, ils vont faire en sorte que le film évolue, se structure, tout ça avec un story reel. Ensuite, on sélectionne, on choisit, et ça part au modeling, la modélisation des personnages et des décors, avec des textures et des matières qu'on va rajouter.

Ensuite, le surfacing, c'est-à-dire le fait de coller sur ces modèles virtuels numériques des textures, des matières, qui sont soit issues de textures algorithmiques, soit des textures peintes de type mapping. A la fin de cette étape, on a l'ensemble des personnages et des décors. Evidemment, ce n'est pas linéaire et, malheureusement, on ne va pas faire tout le modeling et tout le surfacing, et après démarrer les autres étapes. Non, tout est imbriqué dans le temps, et c'est ça qui est délicat à gérer. Effectivement, il faut que le modeling ait suffisamment d'éléments, ce qui implique que, au niveau de l'art department, les éléments

soient validés en amont. Et ça, c'est une vraie difficulté, puisque, à l'instar du personnage principal, la plupart des autres personnages ont beaucoup évolué.

Ensuite, on passe au rigging, c'est-à-dire qu'on va mettre un squelette, puis une enveloppe sur les personnages. C'est une phase importante, très lourde, et dont curieusement je ne comprends pas pourquoi, au fil des années, alors que tout se simplifie, elle se complexifie. Il y a quinze ans, on mettait en gros une semaine, dix jours, pour faire un rigging, maintenant c'est entre trois et quatre semaines. Je ne sais pas pourquoi. C'est une espèce d'entropie naturelle qui fait que ce département a besoin de justifier sa fonction, et donc il grossit. Economiquement, c'est un vrai problème...

Après, nouvelle étape, on rajoute les vêtements, les cheveux. Très important, les cheveux, parce que c'est une des difficultés majeures de l'animation et des technologies numériques. On a évité la fourrure sur *Despicable Me*, parce qu'on n'avait pas les moyens ni le temps de mettre ça en œuvre.

Bon, on a fait le rigging, on a mis les cheveux, les vêtements, donc on a nos assets – les décors et les personnages – qui sont prêts. Ensuite, tout ça part au rough layout, qui est en fait la transformation du storyboard en une animatique simplifiée, avec des personnages allégés. Ça, c'est une étape importante – et on le voit bien sur le tableau – parce que beaucoup de choses convergent vers ça ou vont sortir de ça. Le rough layout, c'est là où la mise en scène commence à se mettre en place : on raconte vraiment l'histoire et on a des caméras.

Moi, moche et méchant est un film qui a été conçu et prévu dès le début pour être fait en relief, en stéréo. Donc, à chaque étape, la stéréo doit intervenir. C'est un point très important, parce que ça rajoute quand même une lourdeur conséquente. Lionel Fages et Yannick Violin en parleront tout à l'heure de façon plus approfondie, donc je ne vais pas m'étendre là-dessus. Mais il y a quand même deux règles de base qu'il faut connaître par rapport à la stéréo sur un long métrage, c'est : le plus tôt possible et le plus large possible. Le plus large, c'est-à-dire qu'il faut pouvoir voir ses images sur des écrans qui font huit ou neuf mètres de base très très vite, même au niveau du rough layout, parce qu'en fait, la perception du relief s'apprécie en fonction d'un rapport entre la distance qu'on a à l'écran et la taille de l'image. Ça, c'est très important. Il faut aussi se poser la question de savoir pourquoi on fait du relief et à quel moment ça devient quelque chose d'anecdotique ou de narratif. Il faut toujours rester dans le narratif, éviter le relief pour le relief. Surtout quand on fait du long métrage, parce qu'on sait que sur un film de 10 ou 15 minutes, on peut se permettre d'avoir des effets forts de jaillissement, mais, sur une heure et demie, ça peut être assez lassant et ça peut fatiguer le spectateur. Nous, on a eu la chance de travailler – et on continue cette collaboration – avec John Benson, qui était le superviseur du relief et superviseur technique sur *Coraline*. Il avait fait un travail remarquable au niveau de la mise en relief du film. C'est quelqu'un de très précieux, qui nous a accompagnés tout au long de ce travail.

Après le rough layout, on passe au final layout. C'est un département qui est mentionné là mais qui, en fait, est un mythe, puisqu'on n'a jamais le final layout. Le rough layout n'est pas validé, change tout le temps. Donc pourquoi met-on en place le final layout ? Simplement pour protéger le département suivant, qui est le département animation et qui, normalement, doit travailler sur des choses validées, abouties et certifiées conformes. Ce qui n'est jamais le cas. Mais on le met quand même en espérant qu'un jour ça fonctionne. Il y a deux objectifs, c'est : tuer le rigging et faire un vrai final layout...

L'animation, c'est vraiment le point extrêmement important, puisque c'est le point central pour un film d'animation, surtout quand c'est une comédie, où tout est centré sur ce qui va se passer entre les personnages. C'est ce qui est censé déclencher les rires, l'émotion, voire les larmes, chez le spectateur. Donc, c'est vraiment le département clé. Au final, on avait 70 animateurs sur le film, qui sortaient des ratios de l'ordre de 0,7 seconde par semaine et par personne. On était vraiment dans des ratios très bas, parce qu'il y avait un nombre d'allers-retours très important. On avait à la fois un directeur d'animation qui avait travaillé chez DreamWorks sur beaucoup de projets, on avait Pierre Coffin, qui est naturellement tombé dans l'animation quand il était petit, qui est quelqu'un de très exigeant et de très pointu, et puis Chris Renaud, le coréalisateur. Donc, l'animation, c'est vraiment le cœur du réacteur.

Une fois que l'animation est faite, on va réanimer les cheveux, les vêtements, en fonction de l'animation finale, ce qui paraît assez logique.

Je reviens un petit peu sur l'aspect éditorial. Tout ça, à chaque étape, retourne au montage. On avait deux équipes de montage en permanence sur le film, qui ont tourné, ce qui, apparemment, est une pratique assez constante dans les studios américains. C'est-à-dire qu'ils ont des gens qui sont là pendant deux, trois, quatre, cinq, six mois, et qui changent. Il n'y a pas de problème d'ego. C'est la logique. A un moment, on considère qu'un monteur a donné en gros tout ce qu'il avait à donner, et on va prendre quelqu'un d'autre qui va ramener une autre patte. Tout ça se passe apparemment en bonne intelligence. Donc, à chaque fois que tout ça arrive, que ce soit au niveau du rough layout ou de l'animation, c'est intégré au niveau du montage, et il y a toujours une boucle qui fait que tout revient. En fait, on monte le film par cases successives, une espèce de conformation permanente, dans laquelle on a des plans qui vont être storyboardés et puis des plans qui sont finis en même temps. Et tout ça doit vivre ensemble.

Après, le département vfx 3D, ce sont les effets spéciaux. En l'occurrence, au début du film, quand on en parlait, ben il n'y en avait pas... Et puis, on s'est quand même retrouvé à faire vingt minutes de plans avec de la fumée, de la pluie, des nuages... Mais ça fait partie des choses qui, dans la logique américaine, sont considérées comme anecdotiques. C'est une équipe qui a commencé à trois personnes et qui a fini à quatorze, tout cela étant géré de façon assez empirique, parce qu'on voyait le résultat, ça ne correspondait pas, et on se rendait compte qu'il fallait en rajouter de plus en plus.

L'ensemble de ce pipeline est en fait géré par un asset manager qu'on a développé nous-mêmes. C'est un outil qui s'appelle Inca. Ça, c'est aussi un point dur. On avait cent millions de fichiers sur le film, 250 personnes, 140 téras de données. Tout ça doit fonctionner de façon harmonieuse pour que, chaque matin, chaque graphiste puisse accéder à sa scène et qu'il y ait une logique qui fasse qu'il ne puisse pas renommer un élément de façon différente de celle de l'organisation préétablie. Donc, c'est une structuration quasi industrielle, appliquée à des processus qui sont, eux, totalement artisanaux. Toute l'ambition et toute la nécessité de mettre en place des pipelines structurés et structurants réside là-dedans. En termes de formation, ça fait partie des enjeux. La formation des TDs (technical directors), telle que commence à la mettre en place l'Ecole Georges Méliès, est très importante, parce que ce sont eux qui doivent structurer cette espèce de bazar immense, qui permet à un film d'exister.

On a rajouté des couches de complexité, parce qu'on mélange des outils propriétaires, développés au sein de Mac Guff depuis des années – toute la modélisation, tout le rendu

sont basés sur nos propres outils –, et Maya pour l'animation. Donc, il y a des exports à faire en permanence. Ça ne simplifie pas les choses, mais c'est un passage obligatoire. Bon, le lighting, c'est quoi ? C'est éclairer chaque texture, chaque matière. C'est aussi un département très important.

Il y a quelque chose, aussi, qu'on a découvert en faisant ce film, c'est qu'on avait besoin de layering. Le layering, c'est vérifier que chaque couche qui doit être mise en place pour le compositing est conforme à ce qu'elle doit être. Ça paraît évident, mais ça ne l'est pas du tout, parce qu'on a aussi un mode de fonctionnement avec un moteur de rendu assez particulier. On a jusque dix-neuf à vingt couches par image. Donc, il faut qu'il y ait une équipe qui vérifie que chacune des couches qui va arriver au compositing, c'est-à-dire l'étape d'après, ne comporte pas de défaut, qu'il n'y ait pas un problème d'ombre qui ne corresponde pas à la direction de lumière, par exemple. Donc, le layering, c'est un département qu'on a créé en cours de fabrication du film, parce qu'on n'avait jamais fonctionné comme ça. Mais on s'est aperçu qu'il était absolument indispensable que chaque matin, quand tous les calculateurs ont craché leurs couches, que ce soit vérifié avant de partir au compositing.

Le rendering, c'est un point important aussi, évidemment. C'est ce qui est « le mieux optimisé » par rapport à il y a quelques années, mais ça reste très lourd. On a calculé sur 8000 processeurs pour faire le film ; chez Pixar, ils en ont 40 000. Alors, effectivement, on a eu un problème majeur, avec des temps de rendu qui oscillaient entre six et huit, voire neuf heures, par image, sachant qu'il y a œil droit, œil gauche, et que, en moyenne, on a calculé trois fois l'œil gauche à chaque fois et six fois l'œil droit. Ça donne un volume de calcul gigantesque. Là, c'est pareil : au niveau du calcul, on a été obligé de mettre en place une équipe d'exploitation 24 heures sur 24 ; il y avait huit personnes qui tournaient pour vérifier qu'il n'y ait pas une machine qui soit vide à un moment donné alors qu'elle aurait pu fonctionner.

Alors, il y a un truc un peu anecdotique, qui s'appelle la « sweat box », littéralement la boîte de sueur. Ça vient de chez Disney. Dans un de ses premiers studios, Disney avait une espèce de local tout fermé qui, d'après la légende, était sous un escalier et où il faisait venir ses animateurs pour qu'ils lui montrent individuellement chacun leur travail. Evidemment, les types étaient terrorisés à l'idée de se retrouver devant Disney pour lui montrer leur travail, et en plus, volontairement, dans une pièce, sous l'escalier, où il n'y avait pas de fenêtre, où il faisait très chaud, d'où le nom de « sweat box ». On a gardé le nom et, chez nous, c'est devenu un département à part entière, où on va valider énormément de choses. On y présente au producteur, aux réalisateurs, des choses à différentes étapes. C'est souvent pour vérifier, par exemple, qu'il n'y a pas de problèmes de pénétration entre un personnage et le sol, entre des cheveux et le visage... C'est un département très important, et un vrai problème, parce que les compétences de ces gens-là sont très complexes à trouver.

Ensuite, le compositing, c'est l'assemblage de tout ça, c'est un point décisif. Nous, par rapport aux grands fabricants historiques, on a une vision un peu archaïque, parce qu'on fait énormément de choses au compositing, alors que la logique voudrait qu'on fasse beaucoup de choses avant. Mais on a toujours travaillé comme ça, on a développé nos propres outils... C'est là aussi, au niveau du compositing, qu'on affûte ou qu'on finalise toute la stéréo. On va pouvoir vérifier que la stéréo fonctionne bien, qu'elle n'est pas trop agressive, qu'elle est bien réglée, qu'on n'a pas de problème de décalage, de floating window, etc.

Et puis enfin, la livraison. En l'occurrence, on a tout livré chez EFilm, aux Etats-Unis, qui a fait l'étalonnage. Ou, plutôt, l'étalonnage de base a été fait chez B-Mac et on a tout envoyé par Internet, ce qui est aussi une vraie révolution. On a réussi à envoyer tout le film par Internet à peu près en trois semaines.

Donc, voilà le pipeline. Ça fonctionne comme ça, ça peut effectivement paraître un petit peu abscons et compliqué, ça l'est encore plus que ça dans la réalité. Il faut imaginer que, derrière tout ça, il y a des bonshommes, qu'il faut les former et que, surtout, il faut arriver à les faire travailler ensemble, ce qui n'est quand même pas une mince affaire.

Il y a un aspect qui est très important – mais je pense que Marie-Pierre Journet en parlera largement –, c'est le suivi de production. C'est déterminant. C'est quelque chose qu'on a vraiment développé sur ce film-là. Quand on a fait *Azur et Asmar*, il y avait environ soixante personnes qui ont travaillé dessus, il y avait un directeur de production, un superviseur et une assistante, soit trois personnes qui s'occupaient du film en dehors de l'aspect production directe. Là, sur *Despicable Me*, il y avait 25 personnes qui ont fait la même chose. Pourtant, le résultat est le même : une heure et demie d'images de synthèse. Là, on avait deux superviseurs et deux directeurs de production, qui devaient faire en sorte que les images fonctionnent et que tout le monde travaille en bonne intelligence, qui avaient aussi pour mission de recruter les gens, de les former... Parce que se retrouver avec 250 personnes qui ne sont pas forcément rompues à nos méthodes, ce n'est pas du tout évident, et ça nécessite un encadrement très précis : un APM (assistant production manager) par département, soit, pour quatorze départements, quatorze personnes ; un lead à chaque fois, c'est-à-dire quelqu'un qui va être le lead de l'animation ; et puis un senior par équipe (en général, une équipe, c'est entre six et huit personnes).

Donc, tout ça fait qu'on a un ensemble de données très important et, d'un point de vue humain, un management très lourd à mettre en place. Mais ça s'apprend. C'est vrai qu'il y a beaucoup d'empirisme, pas toujours éclairé, mais qu'on essaie de faire le plus intelligemment possible. On a eu aussi la chance d'avoir des gens d'Universal qui sont venus exprès pour travailler sur le film, deux personnes qui avaient travaillé, l'une chez DreamWorks, l'autre chez Pixar, qui avaient une expérience non négligeable dans le cinéma d'animation, et qui nous ont beaucoup aidés à structurer, organiser... Ça a été parfois un peu compliqué, parce qu'on n'avait pas les mêmes méthodes de travail. Notamment, on n'avait pas forcément intégré cette hiérarchisation, voire cette taylorisation du travail, qui est absolument nécessaire sur un film d'animation de cette envergure, et ils nous ont vraiment aidés à mettre ça en place. Tous ceux qui ont eu l'expérience de travailler avec des studios américains savent qu'il y a une force énorme dans l'organisation, la rationalisation, et notamment dans le report, c'est-à-dire la transmission des informations à l'ensemble de l'équipe et/ou vers le studio. Ça, c'est très important.

Il y a eu aussi un gros travail, au niveau de l'IT, c'est-à-dire tout ce qui est maintenance, suivi des logiciels, organisation technologique de tout ça. Très important aussi.

Globalement, on a quelque chose qui est réussi, puisqu'on a livré dans le budget et dans les délais, ce qui est une bonne chose. Et le film a bien marché. Maintenant, ça pose plein de questions, parce qu'on se dit qu'on a été capable de mettre en place un système mais est-ce qu'on serait capable de refaire ce qu'on avait fait il y a quatre ans, notamment sur *Azur et Asmar* ? Et je n'en suis pas sûr. Parce qu'en fait, on a réussi à dimensionner l'équipe de façon à répondre aux besoins d'un blockbuster bien financé ; est-ce que, maintenant, on serait capable de répondre et se réadapter à nouveau au marché français, c'est-à-dire à des longs métrages dont les budgets sont significativement différents.

On beaucoup progressé dans la rentabilité, dans la gestion des ratios, des quotas, de l'évaluation, de la sélection des gens ; on est capable de faire des points vraiment beaucoup plus aboutis qu'auparavant. On a évolué aussi beaucoup dans le recrutement : dans l'équipe de production, il y a des gens dont l'origine aurait été complètement improbable il y a quelques années. J'ai recruté trois personnes de grandes écoles : Polytechnique, l'Essec et Ponts et Chaussées. On a un choc de cultures entre des vieux cadres un peu empiriques, des jeunes loups qui font des courbes qui ne ressemblent à rien, et puis un patron instinctif et empirique...

René Broca. *Est-ce que l'interrogation que tu as sur : est-ce qu'on saurait faire Azur et Asmar aujourd'hui ? est-ce que une des formes de cette interrogation, c'est le débat entre une hyper spécialisation et une certaine polyvalence ?*

Jacques Bled. Oui, c'est tout le sujet. Effectivement, sur *Azur et Asmar*, on avait des gens qui étaient capables de modéliser, d'animer, de faire de la lumière... Sur *Despicable Me*, les gens faisaient une tâche très limitée, très spécifique, avec une hyper spécialisation. Maintenant, la question se pose, parce qu'on est interrogé sur des films du type *Azur et Asmar*, et il faut revenir à l'esprit un peu commando, avec des gens qui sont moins spécialisés, avec une compétence plus large, et qui soient capables de faire tout seul ce que trois personnes font sur un film américain.

René Broca. *Tu en conclus quoi, comme message aux écoles ?*

Jacques Bled. Continuez à former des gens polyvalents, ne les spécialisez pas trop et essayez de leur donner l'envie de s'appliquer... C'est une question piège, bien sûr... Il faut que les gens trouvent du travail, et s'ils veulent trouver du travail, ils ont intérêt à être spécialisés, et si on veut qu'ils prennent du plaisir, il faut qu'ils soient un peu transversaux. Alors, est-ce que c'est totalement antinomique, je n'en sais rien, mais c'est vrai qu'on a besoin des deux types de formations et qu'on a de plus en plus de mal à trouver des gens qui aient vraiment des compétences transversales.

Pour terminer, je voulais juste parler de quelque chose que j'ai appelé le devenir et la mémoire. L'archivage des choses est très important pour l'expérience d'un studio. C'est facile d'archiver des données, un peu plus délicat pour ce qui est des pratiques, franchement plus difficile pour ce qui concerne le savoir... le talent, n'en parlons pas, et le génie, c'est inespéré. Mais ça fait partie des choses dont on est obligé de se préoccuper. Pourquoi des studios ou des majors vont s'intéresser à une entreprise plutôt qu'à une autre, c'est parce qu'elle a la prétention de pouvoir réunir toutes ces compétences, et que garder ça en mémoire, c'est indispensable.

Questions et commentaires de la salle

Yannick Violin (Nayade). *Une question concernant le budget. On a vu que, pendant toute la production du film, il y a des choses qui n'étaient pas prévues, qui sont venues se greffer... Tu as dit tout à l'heure que vous étiez dans le budget. Est-ce que le budget était figé dès le départ, ou est-ce qu'il a été tenu compte des moyens à apporter en plus ? Bref, est-ce que le budget a été réadapté au fur et à mesure de la production ?*

Jacques Bled. Oui, il a été d'autant plus réadapté que, quand on a fait le budget, on n'avait ni scénario, ni découpage, ni... C'était un peu délicat ! On savait qu'il y avait tant de personnages, tant de décors, et basta ! Ça a fait l'objet d'un travail qui est également important en termes de formation, à savoir l'aspect gestion budgétaire des films. C'est

pour ça que j'ai pris des gens qui n'avaient pas de formation d'animation. Mais le budget a été singulièrement modifié. En termes de coûts de production, les additifs sont une règle. Chaque semaine, on faisait un point, on voyait ce qu'on avait dépensé comme semaines. On avait par exemple 800 semaines sur le compositing ; on voyait qu'on en avait dépensé 600, qu'il restait deux tiers à faire, et on faisait donc des additifs. Je dirais qu'il y a eu à peu près 40 % de plus par rapport au budget initial, ce qui est quand même significatif. Mais, encore une fois, ça fait partie de la règle.

Bruno Gaumétou (Néomis Animation). *En introduction, tu évoquais les problèmes de recrutement, de formation, par rapport à un certain nombre de postes. Tu n'es pas revenu dessus dans le cadre de la description de ton pipeline. Tu peux en dire un peu plus, préciser quels sont les postes qui ont été les plus difficiles à pourvoir ?*

Jacques Bled. Oui, j'en avais déjà parlé l'année dernière. Les postes les plus difficiles à pourvoir, c'est tout ce qui est transversal, au niveau de la direction de production et au niveau des TDs, les « CG firemen », à savoir des gens qui sont capables d'avoir une connaissance transversale des outils, des méthodes, d'expliquer à une équipe ou à un graphiste la manière dont on va fonctionner... Ce sont des gens dont les profils sont un peu délicats à trouver.

Je soulignais tout à l'heure l'intérêt de la formation de techniciens proposée par l'Ecole Georges Méliès. Je pense que c'est très bien d'avoir des gens dont on sait qu'ils ne vont pas forcément être des artistes, mais qui vont être techniciens et faire ce travail d'organisation ou de supervision.

Le layering, c'est aussi un élément important, parce que personne n'a envie de faire du layering, c'est un peu ingrat. On y a mis des gens, c'était un peu la punition pour les six ou sept personnes qui ont travaillé sur le layering. Là, on est en train de faire un deuxième film pour Universal, qui n'est pas la suite de *Despicable Me* (la suite de *Despicable Me* commencera en janvier), et il a fallu renouveler toute l'équipe de layering, parce que personne ne veut faire ça. Ces postes, qui sont un petit peu du middle management, sont très difficiles à pourvoir. Ça nécessiterait de former des gens, en leur expliquant que ce n'est pas forcément ingrat, que c'est absolument nécessaire. Un animateur ou quelqu'un qui fait du lighting a son propre moteur par rapport à sa carrière, alors que sur ce genre de poste, c'est beaucoup plus difficile, et le seul moyen d'arriver à les fidéliser, c'est de leur dire que l'aventure va durer plusieurs années et qu'il y a des perspectives d'évolution. C'est ce qu'on essaie de faire, et ce que Universal a fait aussi de façon significative, en attribuant à l'ensemble des salariés un bonus basé sur les recettes du film. C'est une méthode qui est en place chez DreamWorks et Pixar, et qui a une pertinence certaine par rapport à la capacité de garder des postes.

Jean-Marc Guillemoy (Antefilms Studio). *Tu disais que, en moyenne, il avait été nécessaire de calculer trois fois l'œil gauche et six fois l'œil droit. Qu'est-ce qui explique cette différence ?*

Jacques Bled. L'œil droit, c'est l'œil de référence. Donc, c'est l'œil central, celui qui sert pour la version à plat. Normalement, on n'aurait dû calculer l'œil gauche qu'une seule fois. Au début, on pensait recalculer plus tard, mais on s'est rendu compte qu'il y avait soit des évolutions dans le soft, soit des petites erreurs qui étaient faites et qui faisaient que ça ne matchait pas. A la fin, on calculait immédiatement l'œil droit et l'œil gauche dans la foulée, en ayant stabilisé la version du logiciel pour ne pas avoir de petits impairs. A la fin, on a optimisé, mais, au début, c'était catastrophique, on pensait ne jamais y arriver. Et ça, c'est

une moyenne, parce que, au début, on était bien au-delà de ça. On choisit un œil qui fait la version à plat, et après l'autre est censée normalement calculer automatiquement, mais ça n'est pas aussi simple que ça.

1.2. Pour la production en relief

Intervenants : Lionel Fages (Cube Creative Computer Company) & Yannick Violin (Nayade)

Lionel Fages. J'ai la chance de diriger Cube qui, dès le début, a essayé de rebondir sur l'expertise qu'on avait accumulée, avec Yannick, au sein d'Ex Machina. Je crois que le premier film en relief que nous avons fait chez Ex Machina, en 1993, c'était *World of Materials*, pour lequel Yannick était parti plusieurs mois en Corée du Sud. C'était du relief en images de synthèse, bien entendu.

En ce moment, chez Cube, on produit trois films en relief. Ce qui est intéressant, c'est que ce sont des films qui ont un aspect graphique assez différent : de la synthèse très réaliste, un film dans un esprit cartoon et un troisième film qui est plutôt graphique. Ce qui nous oblige à réfléchir à chaque fois à comment faire cela.

Nous, on a vraiment une approche qui est celle d'un producteur. Notre volonté est d'essayer de sortir nos propres auteurs et nos propres droits, à la fois sur de la série et sur du long métrage. C'est un chemin qui sera long. Je pense que jamais on n'arrivera à être 250 personnes. Mais on le fait tranquillement, tout en stabilisant Cube sur nos métiers traditionnels.

Je voulais vous montrer un comparatif entre un film qu'on a fait il y a quelques années, qui s'appelle *7 tonnes 2*, que vous connaissez peut-être – l'éléphant qui fait son tour de trampoline –, et sa version relief. Moi, j'ai toujours pensé, quand on l'a produit en 2004-2005, qu'il devait être en relief, mais, à l'époque, j'avais un peu de mal à vendre cette idée au réalisateur. En fait, le relief n'est pas toujours facile à vendre aux animateurs et aux infographistes. Il y a souvent, de leur part, une sorte de réflexe élitiste qui consiste à dire que le relief est simplement un argument marketing. Je ne sais pas si vous ressentez cela au sein des écoles. En tout cas, moi, je suis enchanté de voir que la plupart des écoles, maintenant, ont commencé à prendre le relief en compte.

Yannick Violin. Je voudrais ajouter quelque chose. Quand tu parles du relief dont beaucoup de gens ne voulaient pas, il y a quelqu'un ici sur ma gauche qui n'était pas très relief, il y a quelques années... N'est-ce pas, Jacques ?

Jacques Bled. Tout à fait.

Lionel Fages. Donc, il a fallu vendre l'idée de faire de plus en plus de films en relief à toute une génération de jeunes graphistes, qui sortent de vos écoles à 22-23 ans, qui sont des artistes et qui ont un certain ego. N'empêche que la réalité économique est là, et je n'ai pas lâché, j'ai toujours dit qu'il fallait qu'on sorte 70 % de nos productions en relief.

Sur la formation, et par rapport à ce que vous faites dans les écoles, par rapport aux types de profils qu'on récupère dans le domaine de la stéréo, je n'ai pas grand-chose à dire. Pourquoi ? Parce que, aujourd'hui, j'ai vraiment l'impression que le relief est quand même très influencé par le réalisateur. Si le réalisateur a envie de faire du relief, c'est lui, à partir du travail avec le storyboard, qui va vraiment commencer à travailler sur l'approche stéréo du film. Après, c'est évident que ceux qui vont caler la caméra, qui vont faire les mouvements de caméra, doivent avoir une vraie connaissance du relief, de ce qui peut être efficace en termes de jaillissement et de profondeur.

Mais, pour moi, un bon animateur, qui sait déjà bien faire une animation dans le cadre d'un film à plat, qui a un réalisateur derrière lui, qui a quelques notions d'optique, peut

sans problème faire du relief. En ce qui concerne les règles d'optique, je pense que vous les enseignez dans vos formations. Parce que les règles d'optique du relief, ce sont des règles qui existent depuis 110 ans, ce sont des règles simples, que Méliès appliquait déjà dans ses films. Bref, le relief, ce n'est pas si compliqué que ça.

Néanmoins, plus vous aurez l'occasion de donner, dans vos écoles, des enseignements de base sur ce qu'est une bonne règle d'optique, un bon mouvement de caméra, plus nous récupérerons des gens qui seront déjà préformés. L'essentiel, c'est que vous formiez, à chacun des postes dont nous avons besoin, des très bons techniciens, des très bons artistes, qui puissent démarrer tout de suite. La liste des gens dont on a besoin, vous la connaissez depuis toujours. Pour les gens qui font de la série, on a besoin de storyboarders, de TDs, comme l'a dit Jacques... Sur le relief, je crois qu'il faut que vous alliez vraiment vers une initiation.

Pour finir, je voulais vous présenter la différence entre *7 tonnes 2* et *7 tonnes 3*. Nicolas Deveaux, le réalisateur, a dû refaire la mise en place de la caméra, pour que cet éléphant rebondisse mieux, il a dû modéliser le décor derrière, il a amplifié tout ce qui pouvait permettre à sa mise en scène de faire que les effets relief de jaillissement et de profondeur soient plus réussis.

Tout dernier mot par rapport à ce que j'entends souvent – et, Jacques, j'aimerais bien que tu nous le confirmes. On dit souvent que les Américains, sur leurs longs métrages, ont plutôt une réflexion sur le relief mou. C'est ce que tu disais tout à l'heure. Est-ce que tu ne crois pas qu'il y a une autre écriture où, sur un film d'une heure et demie, on peut imaginer qu'il y ait plus d'effets de forts jaillissements ? Est-ce que leurs études prouvent que ça fait peur aux spectateurs ?

Jacques Bled. *Je ne sais pas si c'est leurs études... Ce que disait Yannick tout à l'heure est vrai : il y a quatre ans, j'ai dit tout le mal que je pensais du relief. Je continue à le penser, d'une certaine manière. En fait, pourquoi les studios américains se sont mis à faire du relief ? Parce que tout le monde, chez soi, peut avoir un écran HD avec un son 5.1 ! Et tout à coup, ils se sont dit : comment on va continuer à emmener les gens au cinéma ? Ils ont pensé que le relief pouvait être un remède, que c'était une valeur ajoutée, que les spectateurs allaient avoir une nouvelle vision...*

*Maintenant, ma perception a évolué. Je parlais tout à l'heure de Coraline et du travail de John Benson et, bien sûr, d'Henry Selick. J'ai vu Coraline dans les deux versions. Je l'avais vu à plat, et puis, après, je l'ai vu en relief dans la salle d'Universal, à Paris. Et là, j'ai été transporté, parce qu'il y a une immersion, et tout à coup, cette histoire, avec son relief qui est maîtrisé, je trouve, avait vraiment du sens et on rentrait dans l'histoire de façon beaucoup plus intense avec le relief. Je suis un peu partagé sur cet effet mode, blockbuster, qui fait qu'il n'y a pas un seul film d'animation qui sorte sans relief... Les Américains sont en train de revenir là-dessus. Ils constatent qu'il y a eu des contre-exemples. Prenez *Le Choc des Titans*, par exemple, un film qui n'a pas été conçu en relief : ceux qui l'ont vu ont pu constater que ça ne marchait pas et que ça avait été mal fait. Mais ce n'est pas la faute de Louis Leterrier, c'est simplement qu'il a fallu qu'il passe en relief, en huit semaines, 1700 ou 1800 plans. Donc, ça ne pouvait pas marcher, mais c'était un impératif économique.*

*Nous, on est en train de travailler sur trois longs métrages d'animation qui ont été conçus à plat : *Les Contes de la nuit*, de Michel Ocelot, *Titeuf*, qui est fabriqué par MoonScoop, et *Un monstre à Paris*. On est en train de les passer en relief avec des méthodes de*

postproduction. Alors, c'est vrai qu'il y a un aspect purement marketing. Mais, en même temps, le film de Michel Ocelot, Les Contes de la nuit, est un petit bijou en relief.

Peut-on imaginer une mise en scène plus orientée relief, intelligente ? Oui, parce que Avatar l'a prouvé. Maintenant, dans la démarche des gens, je ne suis pas sûr que l'écriture relief ne soit pas un passage obligatoire. Mais, aujourd'hui, il y a peut-être encore trop peu de films en relief pour avoir un point de vue.

Lionel Fages. En tout cas, chaque fois qu'un étudiant sortant de vos écoles vient nous voir en nous proposant de réfléchir à un court métrage, ce qui nous arrive assez souvent, on ne cherche absolument pas à lui imposer le relief. On est là pour les aider, les conseiller, nous sommes toujours en accueil.

On n'a pas d'obsession du relief. Mais, sans parler d'animation, j'ai encore vu récemment le film de Céline Tricart, *Réminiscence*, en prises de vues réelles, et quand on voit ce gros plan de la jeune comédienne qui d'un seul coup est en relief, il y a vraiment une poésie qui se dégage du film... Donc, je pense que ce n'est pas qu'un argument marketing, c'est aussi quelque chose qui peut aller vers de la vraie écriture cinématographique.

René Broca. *Est-ce que, précisément, le débat n'est pas là, autour de l'écriture et autour de la narration... Parce que tu dis que la question technique n'est pas une vraie question, que ce n'est pas si difficile que ça, mais, néanmoins, moi, je crois comprendre que, dès le storyboard, on est obligé de faire ce story différemment, d'écrire différemment si la perspective est celle du relief. On pourrait dire la même chose du montage. J'aimerais deux mots de commentaires quand même...*

Lionel Fages. On est vraiment d'accord là-dessus. Tu prêches un convaincu et je crois qu'on est tous d'accord. Un film dont on sait qu'il va être en stéréo doit être écrit en stéréo. D'ailleurs, Jacques, tous les outils dont tu as parlé dans le pipeline sont faits pour vérifier cela. Il n'y a pas d'ambiguïté là-dessus.

Il y a des interrogations, aujourd'hui, de producteurs qui ont imaginé, il y a 24 mois, des films d'animation d'une heure et demie, et qui nous passent des coups de fil pour nous demander : bon, qu'est-ce qu'on fait maintenant pour le sortir en relief. Et c'est assez étonnant, parce que, souvent, ce sont des films qui sont très 2D dans l'esprit. Et la réponse, pour nous, est compliquée, parce que ou tu te situes simplement en prestataire et tu fais le boulot, ou tu amènes ta patte en prévenant : attention, là, vous allez peut-être faire quelque chose d'intéressant au niveau marketing pour la distribution du film, mais qui, en même temps, n'apporte pas grand-chose en termes de mise en scène. Mais c'est évident qu'un bon film relief doit être conçu et écrit pour ça.

Yannick Violin. Pour ceux qui ne me connaissent pas, je suis un ancien de la société Ex Machina. Première expérience sur un film relief, comme disait Lionel, en 1993, et, en plus, c'était un film Imax relief. L'écran faisait quelque chose comme 400 m². Depuis, j'ai continué à faire d'autres films relief, j'ai travaillé sur tous les films que Jerzy Kular ou François Garnier ont réalisés au temps d'Ex Machina. Depuis, j'ai une expérience de prise de vues relief live avec caméras, parce que j'ai croisé le chemin d'Alain Derobe à la fin des années 1990 début des années 2000, et il m'a initié à la prise de vues relief.

Donc, depuis, je fais de la stéréographie à la fois sur de l'image de synthèse et de la prise de vues réelles. Depuis 2003, j'ai monté un petit studio qui s'appelle Nayade, basé à Angoulême, qui produit essentiellement des courts métrages de dix minutes pour les cités des sciences. J'ai plutôt une équipe réduite, des gens qui sont transversaux et ont besoin

de savoir faire toutes les tâches liées au projet. En termes d'organisation, j'ai beaucoup moins de problèmes qu'une société comme Mac Guff, parce qu'on peut revenir en arrière, on peut vérifier.

Quelque chose de très important – et Jacques le disait tout à l'heure : on ne peut pas checker le relief sur des petits moniteurs TV. Si le film est fait pour être projeté sur un grand écran, il faut absolument tester les images sur grand écran. Dès le layout, dès l'animation, si on fait quelque chose en relief, il est important d'aller le vérifier sur un grand écran. Des choses pourront très bien marcher sur un petit écran et exploser les yeux sur un grand écran. Il faut absolument avoir les outils pour contrôler tout au long de la fabrication.

Moi, je ne suis pas pour produire absolument en relief quand il n'y en pas besoin. Ces dernières années, en France, on a vu beaucoup de gens qui avaient des films qui n'étaient pas du tout prévus en relief et qui voulaient absolument les produire en relief, tout ça parce que c'était une nouvelle technologie. Au départ, ils avaient certainement un film pas très « sexy », et ils pensaient se servir du relief pour pouvoir obtenir des aides du CNC ou d'autres institutions pour le produire. Il ne faut pas faire n'importe quoi quand même... Aujourd'hui, ce n'est peut-être plus tout à fait le cas. Le relief, ça se pense dès le départ. On voit très bien que les films qui, pour des besoins commerciaux, sont passés en relief en postproduction, alors qu'ils n'avaient pas été conçus pour ça, marchent beaucoup moins bien.

Moi, je travaille sur des petits films, courts, où le relief est très important. Ça interpelle notamment beaucoup les enfants. Quand on fait un film sur quelque chose d'un peu scientifique, on essaie toujours d'apporter un côté ludique, mais le fait d'amener du relief intéresse beaucoup plus les enfants. Ça me permet de briser l'écran, d'amener le spectacle dans la salle. C'est vrai que, sur un dix minutes, je vais pouvoir me permettre d'apporter des forts jaillissements, et, de toute façon, c'est ce qu'attendent mes clients. Mais, je comprends tout à fait que, sur un film d'une heure et demie, on soit beaucoup plus timide sur les effets de jaillissement, parce que ça peut faire mal à la tête ! Le meilleur compliment qu'on m'ait fait sur mes films relief, avec des forts jaillissements ou autres, c'est : ton film est bien et il ne fait pas mal à la tête.

Aujourd'hui, je suis en train de produire un petit film sur les abeilles pour un petit parc dans le sud de la France, et je n'ai de cesse de projeter les éléments du film sur mon écran, qui n'est pas très grand (3 m de base), pour essayer de comprendre s'il y a quelque chose de gênant et pouvoir y remédier. Sur la prise de vues réelles, malgré tout, il y a énormément de postproduction pour pouvoir adapter et recroiser les images, pour trouver les points de convergence, de jaillissement, ce n'est pas simple. D'ailleurs, aujourd'hui, j'aurais presque tendance à dire qu'il est très facile – entre guillemets – de faire un film d'animation en relief, alors que faire un film relief en prise de vues réelles, ce n'est pas simple du tout.

Venons-en à la formation. Moi, j'ai deux expériences. J'ai fait des petits ateliers relief à l'EESI, à Poitiers, et je suis allé à Supinfo à Pune, en Inde, installer une salle relief pour Jerzy Kular, qui dirige l'école là-bas, et donner quelques notions. Je pense qu'il n'est pas forcément important, aujourd'hui, de faire des cours approfondis sur le relief, parce que le relief, qu'est-ce que c'est ? C'est un petit peu de théorie et beaucoup de mise en pratique. Dans mes interventions au sein des écoles, je leur donne un petit peu de théorie au départ et, très vite, on fait des exercices pratiques. Très important : on ne peut pas concevoir de faire du relief sans avoir au minimum un petit système de projection.

Pour la petite histoire, quand je suis allé installer une salle relief à Pune, ils avaient deux projecteurs, un PC avec une double sortie, j'ai apporté des petits filtres pour mettre devant les projecteurs, des lunettes... Restait un gros problème : il nous fallait un écran métallique relief. Au bout de deux semaines, comme on n'avait rien, j'ai demandé à Jerzy de peindre un panneau avec de la peinture métallique de jantes de voiture... Ça nous a donné un écran qui était certainement moins performant que celui qui est derrière moi, parce qu'il générait beaucoup plus de fantômes dans les hauts contrastes, mais ça a permis de faire une projection relief de 3 m de base. Et, tout au long de la semaine où j'ai été là-bas, on a pu faire des exercices et les vérifier sur ce grand écran.

Pour revenir sur les écoles, je pense que, sans rentrer dans un processus de formation compliqué et très long, une initiation au relief suffit. Après, on peut toujours aller plus loin selon l'intérêt de tel ou tel étudiant pour le relief. On a vu qu'à Supinfocom Arles, notamment, certains étudiants ont commencé à faire des films en relief.

Questions et commentaires de la salle

René Broca *J'ai envie de demander à Gilbert Kiner, d'ArtFx, un mot de commentaire. Est-ce que tu intègres une initiation au relief dans le cursus de ton école ?*

Gilbert Kiner (ArtFx). *Oui, le relief fait partie de la pédagogie depuis deux ans. Ça paraissait indispensable, de toute façon, parce qu'on voyait le relief arriver dans les productions. Donc, il fallait qu'on suive et former nos étudiants en conséquence. Maintenant, on a bien réfléchi à comment enseigner le relief. On a commencé par faire appel à des stéréographes, à leur expérience et à leurs compétences, pour bien comprendre quelles étaient les problématiques, les difficultés du relief. Une fois qu'on a bien compris cette problématique, on a commencé à faire des petits courts métrages en relief, intégrant de la prise de vues en relief, de l'image de synthèse et de la postproduction.*

Pour moi, de toute façon, aujourd'hui, et c'est ce que je dis aux étudiants, ils sont obligés d'y aller. Il faut avoir une vraie culture du relief, une vraie compétence dans le domaine. Juste un point : je dirais qu'un étudiant, par défaut, n'est pas très attiré par le relief, parce que c'est – entre guillemets – deux fois plus de travail, voire trois fois en postproduction. Ce n'est pas une évidence de leur demander de faire leur court métrage en relief. Pour moi, en tout cas, c'est indispensable, parce que tous les studios de postproduction veulent maintenant des compétences en relief. Donc, il faut comprendre intellectuellement ce qu'est le relief, comment écrire, découper, storyboarder pour le relief, et ensuite, évidemment, comment le réaliser techniquement.

Patrick Vanetti (CEEA – Conservatoire européen d'écriture audiovisuelle). *Pourriez-vous développer un peu plus sur votre expérience de deux ans en matière d'écriture pour le relief ? Parce que nous formons des scénaristes et on vient de mettre en place, avec la complicité d'Arte, un atelier où on développe spécifiquement des scénarios pour le cinéma de court métrage en relief. Quelle est la spécificité de cette écriture, qu'on essaie de découvrir avec Virginie Boda, qui dirige cet atelier ?*

Gilbert Kiner. *D'abord, j'ai fait appel, entre autres, à des gens de l'Ecole Louis Lumière, dont Céline Tricart, avec qui on a collaboré pour savoir comment eux commençaient à penser narration avec le relief. On a ensuite passé beaucoup de temps à analyser des films réalisés en relief, afin de comprendre ce qui fonctionnait, voir quel était l'effet spectaculaire de l'effet narration. Puis on a travaillé avec une petite équipe de*

concepteurs, si je puis dire, scénaristes et autres, pour se demander : si je voulais raconter quelque chose de particulier en relief, qu'est-ce que j'aimerais mettre en avant ? Là, il y a eu un débat souvent contradictoire. Moi, personnellement, ce que je trouve le plus beau en relief, c'est le documentaire et les plans larges. Après, chacun va essayer d'y mettre ce qu'il aime et comment il imagine ça.

Il y a aussi les problématiques de la salle de projection : comment visualiser le relief, comment l'expérimenter, mais surtout comment le projeter. Parce que je ne sais pas si vous avez la même impression que moi, mais quand je suis allé voir Avatar dans une très bonne salle, sur un très grand écran, j'ai trouvé que la salle était petite ; j'ai trouvé que l'effet relief fait qu'on a un effet fenêtre de projection plus évident que pour une projection 2D. Donc, je me dis : si j'écris pour le relief pour avoir du grand spectacle, avec des plans extrêmement larges, je vais avoir besoin de très très grands écrans, sinon l'effet va tomber à plat.

Yannick Violin. Pour revenir sur ce que vous disiez sur la taille des écrans : par exemple, au Futuroscope, je me souviens avoir vu *Les Ailes du courage*, de Jean-Jacques Annaud, à l'époque où il était projeté sur l'écran Imax, et, pendant plusieurs années après, ils l'ont projeté dans une petite salle sur un petit écran. Et, effectivement, le spectacle n'était pas du tout là. En plus, ce film avait été fait pour ce grand écran et, une fois projeté avec un angle de projection largement différent, ça déformait totalement la géométrie des personnages. Ce film marchait très bien sur le très grand écran, et pas du tout dans les petites salles à côté. Donc, ça pose un problème d'exploitation.

Jack Aubert (Ficam et CPNEF AV). *Je suis responsable des affaires sociales à la Ficam et, par ailleurs, je suis président de la CPNEF AV. Je voudrais d'abord dire, au nom de la CPNEF AV, que nous sommes très contents que cette initiative ait lieu ici. On peut être fier que des branches professionnelles s'emparent des questions de formation, parce que c'est quelque chose d'important.*

Au nom de la Ficam, je voudrais rappeler – parce qu'il y a beaucoup de prestataires techniques présents ici – que la commission technique de la Ficam est en train de rédiger un livre blanc sur le 3D relief, auquel participent un certain nombre de prestataires et de centres de formation. Je pense qu'il est important que ce genre de document voie le jour, notamment pour stabiliser une pratique et dire ce qui est utile dans ce genre d'utilisation technique, et ce qu'il faut faire ou ne pas faire, ce qu'il faut recommander... Il faut aujourd'hui structurer les choses et apporter des éléments et des points de repère dans le paysage technique.

René Broca. *Je voudrais maintenant donner la parole à Jean-Louis Rizet, qui fait du relief 2D et qui a envie de montrer ça à des écoles.*

Jean-Louis Rizet (ETS / TTK Angoulême). *Nous avons été happés par cette grande aventure du relief, un petit peu différemment, parce que nous le voyons par un autre bout de la lorgnette, qui est la 2D. Nous avons développé un petit logiciel qui fait de la stéréoscopie uniquement avec de la 2D ; il n'y a quasiment pas de 3D, juste un peu de particules, la lumière volumétrique qui emprunte quelques principes de la 3D, mais, à 99 %, c'est de la triche, c'est de la 2D.*

*D'abord, je voudrais souligner que je suis entièrement d'accord avec Lionel pour dire que ce n'est pas très facile à vendre. Comme certains d'entre vous le savent peut-être, nous sommes en train de fabriquer le prochain film de Patrice Leconte, *Le Magasin des suicides**

– c'est son premier film d'animation –, et nous avons eu très envie de développer cet outil et de le présenter à Patrice Leconte et aux deux producteurs, Gilles Podestat et Thomas Langmann. Et ce n'était pas vendu d'avance ! Patrice fait un film d'auteur, il ne veut pas aller dans le blockbuster, il veut rester dans quelque chose de très graphique, et donc il était plutôt contre au départ. Nous avons eu le grand bonheur, lors d'une projection chez B-Mac, d'obtenir son adhésion à 100 %. On a même pu constater que l'aspect artistique était renforcé, dans certaines scènes, par la stéréoscopie. Ça nous a encouragés à continuer, à faire avancer la grammaire de cette stéréocopie 2D.

Nous avons aussi souhaité faire avancer la formation des gens, et nous sommes en train de développer des partenariats avec des écoles. Ça ne s'est pas encore fait en France, mais on est à Liège avec l'Ecole Saint-Luc, on est au Canada, à Montréal. On a quelques contacts en France et on va essayer de développer ce contact journalier avec les écoles.

Jean-Marc Guillemoy (Antefilms Studio). J'imagine que la prise de vue réelle relief nécessite une technicité particulière. Quel est l'état de la formation dans ce domaine particulier ?

René Broca. Je crois qu'Alain Derobe, dont parlait Yannick tout à l'heure, fait des sessions de formation à la prise de vue stéréoscopique.

Yannick Violin. Oui, il existe des formations spécifiques qui durent une ou deux semaines.

Gilles Flourens (InaSup). Chez InaSup, nous avons mis en place une offre de formation relief depuis le mois de septembre, en prise de vues, en montage... Ce sont des stages de quatre ou cinq jours.

1.3. Pour la gestion de production

Intervenante : Marie-Pierre JOURNET (MoonScoop)

René Broca. Dernière intervention de la matinée : celle de Marie-Pierre Journet, de MoonScoop. Je lui avais demandé de bien vouloir intervenir sur les enjeux de l'accompagnement de production, parce que, là encore, on constate que les choses ne changent pas trop. Quand on va dans les studios, les uns après les autres, on a un peu toujours le même type de déploration qui s'exprime, concernant la difficulté extrême à trouver les bonnes compétences pour gérer la production aux différents niveaux hiérarchiques concernés. Il nous a paru, à Marie-Pierre et à moi, que ça pourrait être intéressant de faire de point, de définir ce genre de mouton à cinq pattes qu'on cherche quand on doit gérer de la production ; que demande-t-on exactement comme compétences, comme qualités ?

Marie-Pierre Journet. C'est une question difficile et c'est un vaste sujet. En fait, quand on évoque un film ou une série d'animation, qu'est-ce qu'on retient d'abord ? A priori, le talent du réalisateur, la subtilité du scénario, la mélodie de la musique, la fluidité de l'animation, le rythme du montage, pour ne citer que ça... Et puis on oublie systématiquement ce métier qui a permis de lier tout l'ensemble, de le faire fonctionner et d'obtenir un résultat qu'on peut admirer. Eh bien, ce métier, c'est la production, que j'appellerai par ce mot générique, parce que la production, en fait, c'est une équipe qui travaille à différents postes.

Par curiosité, demandez à un storyboarder ce qu'est un son Dolby E, à un scénariste la signification du mot « spot keys » ou à un monteur ce qu'est un « in between »... Je pense que vous vous trouverez face à des gens qui resteront muets. Eh bien, en production, nous devons connaître tous ces langages, nous devons connaître la chaîne de fabrication, l'organisation, et ça, ça commence au développement d'une série ou d'un long métrage et ça va jusqu'à la livraison du PAD (prêt-à-diffuser), que l'on remet au diffuseur, et du master, que l'on remet au distributeur et aux coproducteurs. Donc, en fait, c'est un vaste travail et c'est une expérience et une expertise qui sont très lourdes et très longues.

En plus de toute cette technique, de toute cette organisation, il faut qu'on ait des notions de comptabilité, parce qu'en production, vous allez être amené à valider des factures, à faire faire des devis, à établir un cash flow mais aussi à le suivre... Ce sont des notions juridiques, puisque vous allez embaucher des gens, travailler avec des prestataires... Donc, il y a des contrats. Vous allez travailler avec des auteurs, pour lesquels ce ne sont pas du tout les mêmes contrats. Il faut avoir des notions d'informatique et des connaissances sur les logiciels... Ça ne veut pas dire qu'il faut savoir les utiliser forcément, mais, en tout cas, il faut les comprendre, comprendre leur fonctionnement, parce que vous allez être amené à les évaluer pour vos plannings et vos budgets...

Il faut aussi, bien sûr, un petit soupçon de psychologie. Quand j'entends Jacques parler de 250 personnes rassemblés pour le film, je me dis : oh, mon Dieu ! La gestion de l'humain, c'est un vrai travail au quotidien. Il faut gérer une dimension internationale : parler anglais, c'est plus qu'une évidence ! Vous allez travailler avec des coproducteurs, mais aussi avec des studios prestataires. Ce sont des logiques et des cultures qui ne sont pas forcément les mêmes. Bref, c'est un métier vraiment complet qui s'apprend en le pratiquant, bien sûr, mais aussi en ayant des formations pour vous soutenir.

On entend un peu trop souvent dire – et là, je me fais le porte-parole de plusieurs personnes que j'ai interviewées : la production, ce n'est pas si important que ça, c'est en gros de l'assistantat de direction, ce n'est pas non plus un plein temps, c'est tout au plus du cosmétique... Eh bien, moi, je peux vous dire que c'est quand même un vrai métier, qu'il nous faut une capacité d'adaptation, de réflexion et d'inventivité, et que ce n'est pas donné à tout le monde !

En plus, au-delà de tout ça, il faut qu'on reste attentif aux évolutions technologiques sur le marché et, bien évidemment, qu'on reste en veille sur tous les nouveaux talents qu'il y a dans vos écoles. Donc, il faut être partout.

Il y a aussi une grande différence entre toutes les sociétés, toutes les structures. En fait, chaque société, en fonction de son encadrement général, de sa direction générale, a sa propre vision, sa propre conception, une certaine démarche professionnelle... La taille des équipes et l'ampleur des responsabilités qui leur incombent dépendent aussi de cette organisation hiérarchique et industrielle, bien évidemment liée au volume d'activités et aux périmètres de compétence. Donc, d'une société à une autre, c'est vraiment très différent. Et les producteurs, selon leurs structures, sont amenés à équilibrer des équipes de permanents et des équipes d'intermittents. C'est une des raisons qui font que, sur un même poste, selon la structure dans laquelle vous êtes, vous n'avez pas du tout forcément les mêmes tâches, le même travail. Et encore moins selon qu'on travaille sur une série ou un long métrage.

Je vais essayer de vous décrire des tâches. C'est un travail très vaste, donc je vais essayer de les synthétiser en plusieurs groupes. Ça commence par innover et développer des programmes originaux. Ça commence par ça, la production. C'est-à-dire que, dès ce moment-là, dès le développement de programmes originaux, il faut qu'on se pose des questions sur la façon de l'organiser mais aussi : est-ce que ça va rester quelque chose d'intéressant, est-ce qu'il y a le potentiel pour faire toute la série, permettre le renouvellement des actions, le renouvellement des histoires ? On a le même problème en cas d'adaptation littéraire ou de BD, avec une approche un petit peu différente, puisque, là, il y a vraiment les intentions d'origine de l'auteur, qu'il faut absolument garder dans votre travail. Et dans les deux cas, il faut se poser la question de savoir si ce qui vous plaît, ce que vous allez mettre en place, va rester pérenne, parce que, entre le moment où vous commencez à développer et le moment où ce sera diffusé sur une chaîne, il y a entre deux à trois ans.

Il vous faut une expertise par rapport à l'ensemble des étapes de production. Il faut faire en sorte de travailler dans un rapport de proximité avec les auteurs, mais aussi dans un budget et selon des techniques. Chaque sujet est individuel, il n'y a pas deux schémas qui se reproduisent. A chaque fois, vous recommencez à zéro : les formats sont différents, les cibles sont différentes, l'artistique est différent... Vous ne pouvez jamais faire un copier-coller de ce que vous avez dans votre ordinateur en termes de planning et de budget. Et il faut penser à allier le littéraire, le graphisme et la technique et, le plus possible, à travailler en France et en Europe. C'est une véritable gymnastique.

On rencontre aussi des problèmes quand on travaille en coproduction. On est confronté à la répartition des tâches de fabrication avec le coproducteur ; en France, on a plutôt tendance à garder tout ce qui est préproduction et, en bout de chaîne, le compositing et la postproduction. On doit parfois faire des compromis qui ne sont pas évidents, qui nous arrachent le cœur, mais on est obligé de passer par ces compromis, on doit travailler avec ces coproducteurs, voir ce qui est le plus rationnel, mais aussi le plus intéressant en

termes artistiques. Et tout le monde veut garder ce qui est le plus intéressant ! Je crois que chaque directeur de studio ou directeur de production ici présent a été confronté un jour ou l'autre à ce dilemme : est-ce que je partage en nombre d'épisodes complets ou est-ce que je partage par tâches ?

Si, dans votre studio, vous faites une série ou un long métrage complet, les gens vont être amenés à travailler du début jusqu'à la fin et à suivre l'évolution de votre film ou de votre série. Mais, quand on est en coproduction, avec des partages, on est amené à ne travailler que sur un morceau, que sur une petite partie. Donc, des gens, en production, vont penser qu'ils sont vraiment des bons, mais ils ne vont travailler, par exemple, que sur la partie animation, et ce n'est qu'une petite partie de l'ensemble de la production. C'est un petit peu un piège, et ça, on le voit notamment sur le long métrage.

Il faut aussi, bien évidemment, savoir évaluer des budgets, que ce soit pour des séries ou des longs métrages. Faire des budgets, les établir, les mettre en place, c'est convertir du temps de travail en argent, en euros, en dollars et, suivant les coproducteurs avec lesquels vous travaillez, en différentes autres monnaies. Ça se fait évidemment en regard de la convention collective, puisque nous avons des salaires minimum dans cette convention, mais on le fait aussi par rapport aux grilles de salaires qui sont établies dans les structures dans lesquelles on travaille et par rapport à la notoriété et à la qualité des gens qu'on souhaite employer. Donc, ça demande aussi une expertise, parce qu'on se retrouve avec des gens à embaucher, et il faut avoir une grille qui permette de fixer des salaires journaliers bas et hauts et de savoir jusqu'où on peut aller, tout en respectant l'ensemble du budget général.

Nous devons également avoir des connaissances en informatique. Comme les artistes, nous avons aussi, en production, des ordinateurs. Il faut savoir s'en servir, savoir faire fonctionner son cerveau, mais il y a plein de nouveaux outils qui arrivent sur le marché, qui sont absolument formidables, et il faut se rentrer ça en plus dans la tête. Et ce n'est pas toujours évident, tous ces outils informatiques qui sont dédiés, calibrés pour chaque production... A chaque fois, il faut les recalibrer, puisque chaque production est différente. C'est vraiment une dimension supplémentaire qu'il faut apprendre en production, que la formation aborde peu, et qu'il revient souvent aux structures de prendre en charge quand on veut avoir ces outils sur les séries et sur les longs métrages. Et ça, ça prend du temps, c'est une des réflexions sur la formation que j'aimerais bien qu'on prenne un petit peu en compte. Je ne sais pas, Jacques, si tu as eu des outils de suivi particuliers sur ton long métrage, et comment tes directeurs de production ont fait...

Jacques Bled (*Mac Guff*). *On a utilisé un outil qui s'appelle Shotgun, qui a été développé à la base chez Pixar, et qui sert à uniformiser l'ensemble des données et à faire en sorte qu'il y ait un suivi de production département par département. La formation, en fait, a été totalement empirique. Des gens de chez Shotgun sont venus deux jours, et après ça s'est fait au cas par cas. Il est difficile au sein d'une école, à mon sens, d'intégrer la formation à ce type d'outil...*

Dimitri Granovsky (*Ecole Georges Méliès*). *Jacques, tu as parlé tout à l'heure de la formation des TDs au travers de l'alternance. Nous, par rapport à ce qu'évoque Marie-Pierre, on a créé une option production, exactement dans le sens des outils de gestion, type HD3D ou éventuellement Shotgun. Mais, au-delà de la marque de l'outil, c'est le principe de travail qui nous intéresse, ce sont les fondamentaux, les logiques qui peuvent évoluer d'un type de production à un autre. Je voulais le mentionner, c'est en route, on a*

démarré cette année et ça semble marcher pas mal. On a fait une expérience avec toi, Jacques, et avec d'autres studios ici présents, et ça semble correspondre à un besoin.

Marie-Pierre Journet. En production, on a aussi besoin de connaître un peu tous les outils que l'on utilise pour la 2D ou la 3D. Ça ne veut pas dire qu'il faut savoir les faire fonctionner – en aucun cas, on ne demandera à quelqu'un en production de faire du décor sur Photoshop, de l'animation ou du rigging. Mais on a besoin de comprendre le fonctionnement, d'avoir des petites formations rapides, parce qu'on est amené à les qualifier et, bien sûr, à les budgétiser.

Alors, en plus de tout ça, on doit être un lien entre le diffuseur et les producteurs et coproducteurs, un lien avec les équipes. Je ne vous apprendrai rien en vous disant que ça a bien évolué : les diffuseurs sont extrêmement exigeants, mais ils ne connaissent pas toujours les difficultés du travail ; les producteurs sont de plus en plus des financiers et n'ont pas toujours conscience de tous les protagonistes et de la complexité de la chaîne de fabrication. Du coup, tout ça revient à la production, qui doit tout mettre en place, défendre le travail et les équipes, faciliter tout ce travail, toute cette organisation et, on le sait très bien, soutenir et accompagner les équipes en essayant d'obtenir le meilleur.

Et quand on a fait un film ou une série, il faut aussi répondre à des besoins de marketing et de distribution internationale, parce que ce sont des critères importants, qui ont une incidence sur la pérennité de ce que vous faites. Donc, vous devez intégrer un peu ces notions et les partager avec ces secteurs d'activité.

Voilà un balayage de ce qu'est la production.

A MoonScoop, nous faisons de la série et du long métrage. Sur les séries, je suis accompagnée de deux directrices de production, qui sont des directrices de production permanentes de la structure. Elles-mêmes sont accompagnées de chargées de production qui, là, sont des intermittentes, que l'on emploie en fonction de la charge de travail. En ce moment, nous sommes sur quatre séries, j'ai deux directrices de production, deux chargées de production, et j'ai quelque chose qui n'existe pas vraiment dans la convention collective – mais j'en fais un petit peu mon arrangement – j'ai appelé ça des coordinateurs d'écriture. Ce sont en fait des coordinateurs de production, qui ont un potentiel d'analyse et de synthèse par rapport au littéraire. Et je leur ai confié tout ce qui est l'écriture.

L'écriture, ça inclut le travail avec le réalisateur, le directeur d'écriture, les auteurs, les diffuseurs français et étrangers, mais aussi la traduction et tout ce qui tourne autour de l'écriture. Ils sont dédiés à 100 % à l'écriture. Ça leur demande d'être parfaitement bilingues. Je peux vous dire que c'est une expérience que je fais depuis trois ans et que ça marche assez bien. Virginie, tu l'as vécue et je pense que tu ne pourras pas me contredire...

Virginie Boda (auteure, directrice d'écriture). *C'est vrai que ça a été une vraie chance d'avoir ce lien entre l'écriture et la réalisation. C'était sur la série Titeuf où, avec Claire Paoletti, nous étions à la direction d'écriture. Et donc, nous avons cette coordinatrice d'écriture, qui était vraiment très bonne, qui faisait le lien entre le réalisateur et nous, entre le traducteur et nous... Elle était d'une utilité tellement grande sur tellement de choses !...*

René Broca. *Mais, si je comprends bien, c'est un poste qui n'existe pas...*

Marie-Pierre Journet. C'est un poste qui n'existe pas dans la convention collective. Dans la convention collective, il y a le directeur d'écriture, et puis après, entre autres, directeur

de production, chargé de production, coordinateur de production, assistant de production... On parle de production générale, de production transversale... Moi, j'ai subdivisé. On l'a fait sur les deux saisons de *Titeuf*, là je le fais sur deux autres séries, et je trouve que c'est vraiment un plus. Je voudrais préciser que la coordination d'écriture comme a pu le vivre Virginie, ça ne veut pas dire que la direction de production ou le producteur n'a plus de lien avec le diffuseur. C'est une personne qui fait vraiment le lien avec tous les gens qui travaillent avec l'équipe de l'écriture.

Sur le long métrage, l'organisation a été différente. On a embauché un directeur de production et une assistante de production, et on a confié la production exécutive de l'animation à Néomis. Et là, ont été embauchés des chargés de production qui ne se sont occupés que de certaines étapes bien précises. Par exemple, il y a une chargée de production qui ne s'est occupée que des décors du film, puisque nous avons fait tous les décors à Paris. Et cette chargée de production a eu en charge l'équipe ; elle avait donc un planning général pour tous les décors du film, elle a coordonné, organisé, suivi toute l'équipe de décorateurs, soit quatorze personnes. Elle faisait bien évidemment des reportings de l'avancement, autant individuels que par séquences, elle s'occupait du suivi des validations avec le réalisateur, mais elle n'a travaillé que sur les décors de ce film pendant neuf mois.

Il y avait aussi un garçon, chargé de production, issu de la formation Gobelins – il est sorti depuis deux ans – qui s'est occupé de l'animation, à qui j'ai demandé s'il accepterait de travailler ensuite sur une série. Après n'avoir fait que du long métrage à sa sortie d'école, il se sentait incapable de travailler sur de la série, parce qu'il n'avait traité que de l'animation, et, en série, la plupart du temps, l'animation est délocalisée.

J'insiste sur le fait qu'un poste, c'est une fonction, mais ça n'a strictement rien à voir s'il s'agit d'une série ou d'un long métrage, et ça n'a strictement rien à voir si vous vous occupez de toute la transversalité de votre série ou si vous n'en avez qu'un morceau. Et ça, c'est important, parce que les gens s'imaginent, sous prétexte qu'ils ont été chargés de production pendant trois ou quatre ans dans une même structure et sur une même série, qu'ils sont de super bons chargés de production. Eh bien, moi, je dis non : quelles que soient les structures, quelles que soient les séries : les formats sont différents, l'artistique est différent, l'organisation est différente. Et c'est vrai que ça demande un temps d'adaptation à chaque fois. Ce temps d'adaptation, quelles que soient les qualités de votre chargé de production ou de votre assistant de production, s'applique à toutes les structures. Il faut se remettre en question chaque fois, pour chaque projet.

Moi, je suis la formation Gobelins depuis 2004, j'ai la chance de représenter les professionnels et d'être au jury. Dans la société, nous avons quatre personnes qui sont issues de cette formation et qui sont là depuis un certain temps. C'est vrai que, quand on les tient, qu'on les forme et qu'on en est content, eh bien, on les garde. Ça demande du temps de former les gens à la production, de les former à votre structure, à votre organisation, mais, quand on a la chance d'avoir des productions qui s'enchaînent et qu'on peut les garder, parce que les projets qu'on leur propose les intéressent, c'est un plus. Parce que l'investissement que vous mettez en œuvre pour qu'ils vous accompagnent, qu'ils travaillent de la manière dont vous le souhaitez, tout en apportant leur ingéniosité, quand on a mis ça en place, ça fait toujours un peu mal au cœur de les voir partir ailleurs. Mais, d'un autre côté – et c'est comme ça que j'ai grandi dans ce métier –, changer, c'est se remettre en question, se réadapter chaque fois, et c'est aussi comme ça qu'on apprend.

J'ai des petites propositions à faire par rapport à cette formation. Je me suis toujours posé la question de savoir pourquoi il y avait un mélange vidéo et animation. Au début, il y avait à peu près douze élèves ; maintenant qu'il y a vingt élèves, je trouve cette formation un peu lourde. Et je me demandais – mais je ne sais pas si c'est viable économiquement – si ce ne serait pas mieux de faire une formation sur douze mois, comme actuellement, mais uniquement sur de l'animation. C'est une proposition et je vous avoue que tout le monde m'a répondu de manière positive. Le débat est ouvert...

On a parlé de relief, on a parlé de long métrage... On a vraiment besoin d'avoir, en production, des mini-formations sur comment organiser, budgéter du relief, quelle implication cela a dans les plannings et donc, de fait, dans les budgets. Quant au long métrage, on arrive à des équipes de 22 à 24 personnes en production, on galère pour les recruter et on se demande comment on va les garder.

Ce serait bien qu'il y ait également des formations aux outils de suivi.

Autre proposition, toujours dans l'idée d'ouvrir le débat : on sait que, maintenant, on travaille tous en numérique et qu'il n'est pas évident de faire travailler les anciens avec ces techniques. Est-ce qu'il n'y aurait pas, par rapport au long métrage, peut-être, une possibilité de refaire travailler les anciens en les préparant à la production, d'en faire des responsables d'équipes, d'encadrement de jeunes... Je me demande s'il n'y a pas une petite formule à trouver pour faire travailler nos anciens, qui n'ont que... quarante ans !

Questions et commentaires de la salle

Lionel Fages. *C'est très intéressant, Marie-Pierre. Dans notre secteur, on voit une sorte de désespérance des premières générations de l'image de synthèse, chez les gens qui ont entre 45 et 55 ans, ce qui est assez triste. Il y a vraiment beaucoup de gens très déçus, très désespérés. Ils n'ont pas pris la voie de l'encadrement il y a une dizaine d'années. On voit des gens qui ont été des pionniers dans le monde de l'animation et qui en sont aujourd'hui à se poser beaucoup de questions. Certains veulent changer de métier, mais ce n'est pas facile – on le sait tous – de trouver une autre branche à cinquante ans. Je ne sais pas du tout si ce sujet a un lien avec la formation...*

René Broca. *Si, bien sûr, on est en plein dedans. Je rappelais ce matin, en introduction, que l'an dernier, on avait constaté avec préoccupation quelle était la pyramide des âges dans les milieux de l'animation. C'est un vrai défi qui est posé en termes de formation continue. On a prévu cet après-midi une table ronde sur la formation continue lors de laquelle je pense qu'on reviendra sur ce sujet. Je pense qu'il faut y revenir et il faut vraiment que l'ensemble des parties prenantes du secteur se saisissent de cette question.*

Yannick Violin. *Moi, je connais plein de gens, parmi les premiers qui ont travaillé dans le secteur de l'image de synthèse, qui, aujourd'hui, ont du mal à trouver du travail. Les premières années, ça va très bien, mais, très vite, avec les talents qui arrivent, ceux qui n'ont pas fait la bascule, qui ne sont pas allés vers l'encadrement, se retrouvent dans une situation très pénible.*

Il y a aussi toute une autre catégorie de gens, ceux qui sont allés travailler dans des studios américains, qui, aujourd'hui, n'ont pas de retour possible. Parce que, là-bas, il y a du travail, il y a des structures qui peuvent les embaucher, mais il n'y a pas de travail pour eux en France. Il y en a beaucoup qui sont partis, qui auraient envie de revenir et ne peuvent pas.

Florent Mounier (2d3D Animations). Au niveau de la gestion de production, je pense qu'il y a deux manières de former du personnel. Soit on met en place une formation de base dans les écoles, qui peut être une formation de gestion globale, à savoir gérer l'humain, le financier, la communication, la technique...

Je parle de ça parce que j'ai une expérience avec le Lisa (Lycée de l'image et du son d'Angoulême), qui est un lycée professionnel de l'audiovisuel, chez qui je n'avais jamais pensé à aller chercher des jeunes en stage pour faire du suivi de production. Ces jeunes font de la production audiovisuelle classique, mais je me suis aperçu qu'ils avaient une formation de base qui pouvait tout à fait être adaptée à notre métier. Ce qu'il fallait qu'ils apprennent ensuite, c'est la terminologie, le vocabulaire de notre métier, un certain nombre d'outils, mais ils avaient une base très saine pour pouvoir démarrer. Donc, soit on prend des gens comme ça, et on leur apprend ensuite avec le temps, parce qu'on s'aperçoit que c'est beaucoup d'expérience, beaucoup de choses à apprendre... Ça, c'est une première approche.

La deuxième approche, c'est de travailler avec des gens qui ont une expérience et une expertise en termes de fabrication, qui ont travaillé sur une ou plusieurs étapes de fabrication. C'est-à-dire des personnes qui ont eu une expérience de technicien, quelle qu'elle soit, pour qui c'est beaucoup plus facile de se faire respecter et de discuter avec les équipes qu'elles doivent gérer.

Ce sont, à mon avis, les deux pistes. Une qui peut venir des écoles : c'est la piste où on donne toutes les bases nécessaires à un étudiant, plus quelques bases techniques assez simplifiées. Et l'autre piste, c'est repérer des gens qui auraient une dizaine d'années d'expérience et les aider à se former, à travers des formations continues, à des métiers d'encadrement.

Pierre Belaïsch (Gaumont-Alphanim). Je voudrais comprendre ce qui se passe, dans ce type de métiers, par rapport à l'emploi des gens qui, passé un certain âge, ont énormément de mal à trouver du travail. Quelle en est la raison ? Est-ce que c'est spécifique à la France ? Est-ce qu'il n'y a pas assez de commandes des chaînes ? Y a-t-il un problème de financement ?...

Yannick Violin. Peut-être que les employeurs préfèrent embaucher des petits jeunes moins chers, plutôt que des anciens... Le cœur du problème, à mon avis, est essentiellement économique. On a du mal à monter les productions et on est plus tenté d'aller vers des jeunes qui sont moins chers. Malheureusement, on en est là.

Bruno Gaumétou (Néomis Animation). Pour ma part, j'ai un point de vue un petit peu différent. Je pense que l'un des gros problèmes, c'est qu'on fait appel à des personnes dont les états d'esprit sont très différents, entre ceux qui sont des artistes et ceux qui sont des membres de l'équipe de production. Ce n'est pas du tout la même vision du travail, ce n'est pas du tout le même type de travail, le même type de compétence, le même type d'attitude face à l'exercice de son métier.

Dans un cas, en tant qu'artiste, on est absolument concentré sur l'exécution d'une tâche qui doit être peaufinée, soignée à l'extrême... On ne peut pas être un bon animateur si l'on ne s'immerge pas totalement dans le personnage à qui on doit donner la vie, par qui on doit transmettre des émotions au public.

Dans le cas de la production, on a un travail de gestion d'équipe, qui est un travail beaucoup plus structurant, organisationnel, comptable, avec un suivi méticuleux pour un reporting fiable.

Ce sont des états d'esprit tellement différents que faire transiter certaines personnes qui ont été de très bons artistes vers des postes d'encadrement de production, c'est très rare. Et je pense que si l'on couple ça au constat que les équipes d'encadrement de production sont numériquement moins nombreuses que les équipes de fabrication, on se rend compte que la pyramide des âges fait que ceux qui ont potentiellement cette compétence de transiter vers l'encadrement de production évoluent vers ça très spontanément et assurent ces rôles d'accompagnement d'équipes plus jeunes.

Je suis absolument d'accord avec ce que pointait Florent : l'expérience professionnelle, dans le cadre de la fabrication, est un plus quand on devient encadrant. C'est évident. Maintenant, très peu de gens, je crois, sont capables d'avoir ces deux carrières qui s'enchaîneraient.

Evolution par rapport à un problème de pyramide des âges ? Je ne sais pas. En tout cas, la pyramide des âges n'est pas une évidence. C'est en ça que je me sens un peu en décalage avec ce qui vient d'être dit. Selon mon expérience, les talents, quand ils sont avérés, vivent très bien le vieillissement dans la profession. On peut embaucher des gens qui ont quinze, vingt ou trente ans d'expérience sans que ça pose réellement de problème. Ceci est vrai pour peu que les postes qui sont occupés, que les tâches qui sont demandées soient des tâches qui reposent sur des compétences qui se jouent un peu de la technicité, de la technologie et de l'évolution de la technologie. Dès qu'on a nécessité d'avoir une mise à jour constante sur de nouveaux outils, là, ça devient un peu difficile. Mais, sur des compétences de base, en particulier sur les compétences de création, de design, pour ma part, j'ai vraiment le sentiment que ça ne pose pas de problème. Et en animation 2D traditionnelle, c'est quelque chose qui ne pose pas de problème majeur. Le vieillissement n'est pas réellement un handicap, il y a une expérience qui est un plus.

Marie-Pierre Journet. Je suis quand même un dinosaure dans ce métier et, Bruno, je n'aurais jamais fait ce métier en production si je n'avais pas été avant assistante réalisatrice, animatrice... Moi, et les autres « anciens », on vient du métier. On est passé en production parce qu'on a senti à un moment qu'on en avait les compétences. Sans avoir les chevilles qui gonflent, on sentait qu'il fallait qu'on s'oriente vers ça, et on a été plusieurs à le faire. Evidemment, la proposition que je fais ne s'applique pas à tout le monde. Mais il y a des gens qui n'y pensent pas. Ils ne pensent pas au fait qu'ils ont été bons, qu'ils ont des petits trucs, et qu'ils pourraient s'orienter vers de l'encadrement. Il s'agit d'essayer de susciter ça chez des gens qui désespèrent, qui aiment leur métier, mais qui n'ont pas assez de boulot, qui aimeraient continuer, mais qui ne peuvent pas. Cela dit, je suis 100 % d'accord, ce n'est pas donné à tout le monde : la gestion d'équipe, c'est l'enfer ! Mais c'est super riche, super intéressant.

Lionel Fages. Je voulais revenir sur ce que disait Bruno. Ce n'est pas forcément un problème de compétence technique. Aujourd'hui, les écoles forment entre 250 et 400 personnes par an. Pour ceux qui vont travailler en production, s'il y a 25 studios, ça veut dire cinquante personnes. La question que je pose par rapport à ceux qui ont cinquante ans aujourd'hui va se poser pour ceux qui auront quarante ans dans dix ans. Comment vont-ils faire si on ne commence pas à réfléchir à comment les reconverter, éventuellement, dans un métier de production ? Comment absorber tous ces gens, qui vont vieillir, qui seront un peu débordés par de jeunes talents qui auront des compétences

plus larges, s'ils ne regardent pas ce qu'est la production ? On a ce problème-là devant nous. Il y a quand même une désespérance chez la première génération. Est-ce qu'on peut éviter cette désespérance chez la deuxième et la troisième génération ? C'est une très bonne réflexion à mener.

Aymeric Hays-Narbonne (Ecole Emile Cohl). *Pour répondre à Lionel, d'une manière générale, ce sont effectivement des questions qu'on peut se poser. A contrario, il y a des métiers où l'on recherche des animateurs, même seniors. Je pense au jeu vidéo, par exemple. Il y a un cruel défaut d'animateurs seniors dans le jeu vidéo. C'est le cas pour le web aussi. On parlait là, effectivement, des studios d'animation 2D et 3D, qui font de la série ou du long métrage, mais il ne faut pas oublier que l'orientation, si elle peut se faire vers la production, peut aussi se faire vers d'autres secteurs d'activité de l'animation, qui sont demandeurs et qui sont à la recherche de réels talents.*

Marie-Pierre Journet. *Je vois Kris Ludhor dans la salle et je voudrais le remercier. L'an dernier, j'avais lancé un petit appel par rapport au cross-media. Je disais qu'en production, il fallait qu'on commence à s'intéresser, au-delà des séries, à voir plus loin avec ce cross-media, ce 360°... Eh bien, vous avez fait accélérer tous nos dossiers et, en quinze jours, ils ont été acceptés. Donc, je souhaitais vous en remercier. Et j'ai vu que cette année, ça a été reconduit, donc c'est super pour nous.*

Jacques Bled. *Juste un petit commentaire. Je partage ton sentiment, Lionel, mais je pense qu'il y a quand même un caractère ontologique, aussi, par rapport à nos métiers. C'est comme un footballeur : à cinquante ans, il ne joue plus au foot. Un étudiant qui veut faire de l'animation prend le risque de s'inscrire dans ce genre de processus. On vient d'un métier très artisanal, qui est en train de se restructurer, d'évoluer, mais qui reste avec une part d'aléatoire. D'où vient le problème ? C'est qu'on n'a que des intermittents dans nos structures. Et, forcément, le plan de carrière d'un intermittent, c'est dur à gérer, parce que nos carnets de commande sont difficiles. Il faut se poser la question de la réorientation, bien sûr. Mais, quand quelqu'un a 18 ans et décide d'embrasser une carrière comme ça, il prend des risques. Je rejoins assez l'analyse de Bruno par rapport à ça : il y en a qui y arrivent et d'autres pas. Il y a un risque inhérent à ce genre de profession, c'est un métier artistique, où on est jugé tout le temps, qui comporte une part d'instabilité.*

Anne-Laure Georges-Mollant (ATI Paris VIII). *Mon intervention va être très courte, parce que Lionel a très bien dit ce que je voulais dire. C'est le principe du goulot d'étranglement : il n'y a pas tant de gens que ça à l'encadrement, alors qu'il y a beaucoup d'infographistes qui arrivent à 35 ans, et dont seulement certains peuvent avoir les capacités d'encadrer une équipe.*

Après, je pense qu'il y a aussi une réalité du métier. Pour l'avoir vécu, quand on sort de l'école à 25 ans, on est comme des jeunes loups prêts à tout faire pour travailler dans ces sociétés en tant qu'infographistes, et, passé 35 ans, on a peut-être envie d'avoir des enfants, de se poser... C'est un métier où il faut souvent travailler tard, et c'est un passage souvent difficile à prendre quand on veut avoir une vie de famille.

Gilles Flourens. *Je vous écoute parler... Moi, je suis quelqu'un de la production audiovisuelle et je me dis que dans le monde de l'animation, vous êtes dans un contexte absolument incroyable : en fait, chez vous, quand on monte en compétence, on devient moins bon, on devient inemployable. Et ça, c'est grave. L'idée de Marie-Pierre est intéressante, mais elle ne suffira pas à aider tous ces gens qui vont rester sur la touche.*

Moïra Marguin (Gobelins). Je voulais parler de la formation Gobelins en gestion de production, qui est une licence. Et on attache une grande importance au fait que ce soit une licence, justement parce que ça donne des équivalences et des possibilités de rebondir plus tard sur d'autres choses. Le fait que ce soit une licence nous oblige à travailler en partenariat avec une université, en l'occurrence Marne-la-Vallée, et je réponds du coup à cette proposition en disant qu'on ne peut pas, aujourd'hui, envisager que cette licence de gestion de production soit à 100 % animation, puisque le fait d'être en partenariat avec Marne-la-Vallée suppose qu'il y ait aussi de la vidéo.

Alain Séraphine (Iloi). Je suis sur un territoire insulaire qui m'a amené, par la formation, tant dans le domaine de la création que dans celui de la technologie, à pouvoir faire naître de l'activité. Et vous imaginez bien que cette question de l'insertion professionnelle, sur un territoire insulaire, est encore beaucoup plus complexe. J'ai eu à mettre en place deux établissements de formation : l'École supérieure des Beaux-Arts et l'Institut de l'image de l'océan Indien. J'ai opté très rapidement pour une double validation : professionnelle et universitaire. Il s'agissait de combiner savoir académique et savoir d'expérience. Cette double validation offre la possibilité d'un repositionnement dans d'autres secteurs d'activités.

2. Formation continue : pour une stratégie à moyen terme

Intervenants :

Philippe Couteux (CFDT-F3C)

Kris Ludhor & Béatrice de Fournoux (AFDAS)

Gilbert Kiner (ArtFX)

Stéphane Le Bars (SPFA)

***René Broca.** Une stratégie à moyen terme pour la formation continue, on va dire pudiquement que ce n'est pas gagné. Mais, justement, nous sommes là pour en discuter. Dans ma présentation inaugurale, ce matin, j'ai rappelé que l'an dernier, ici même, nous avons listé un certain nombre de difficultés propres à la formation continue, qui étaient autant de défis, d'enjeux, à relever, à traiter, et j'ai cru pouvoir remarquer qu'on n'avait pas vraiment progressé par rapport à l'an dernier. A certains égards, on peut considérer que c'est normal et compréhensible. Néanmoins, les questions continuent de se poser sensiblement de la même façon, même si une prise de conscience semble émerger ici et là.*

Je vais d'abord donner la parole à Philippe Couteux, de la CFDT. Philippe était parmi nous l'an dernier. Ce qui me semblait intéressant en l'occurrence, c'était d'avoir son regard de syndicaliste, certes, mais qui est aussi un regard transverse. Philippe n'est pas seulement en charge du secteur de l'animation ; il a une expertise plus vaste et un angle de vue plus large, dont je ne doute pas que nous continuions à profiter cette année comme nous en avons profité l'an dernier.

Philippe Couteux. Je vais d'abord préciser que je ne suis pas issu du secteur de l'animation. J'ai été monteur pour la production audiovisuelle pendant quinze ans, comme intermittent. Donc, j'ai quand même une expérience de technicien dans le secteur de l'image animée, mais en prise de vues réelles. Depuis cinq ans, je suis chargé de représenter la CFDT dans un certain nombre de lieux de négociation concernant le spectacle enregistré. A ce titre-là, j'ai négocié la convention collective de la production audiovisuelle, celle des industries techniques, les accords concernant les intermittents sur la télédiffusion, la radiodiffusion, et je participe aux négociations, quand il y en a, avec le SPFA.

Comme acteur de la formation professionnelle continue, avec ma casquette de représentant salarié, mon sujet principal, c'est le maintien dans l'emploi, le plus souvent possible, s'agissant des intermittents, et le plus longtemps possible pour tous les jeunes qui sont versés chaque année par les écoles sur le marché du travail de l'animation. J'ai un point de vue un petit peu différent de celui qui a pu être évoqué ce matin, mais c'est un point de vue qui, à mon avis, est tout aussi pertinent. L'adéquation de leurs compétences avec les besoins, à court terme, des entreprises, ce n'est pas précisément mon point de vue préféré.

La formation professionnelle continue est l'outil privilégié de la mise à jour, de la mise à niveau, de l'élargissement des compétences des salariés. C'est aussi l'outil privilégié de leur accompagnement dans les mutations technologiques et dans les choix personnels d'évolution, voire de reconversion, y compris de reconversion à l'extérieur du secteur. On a évoqué ce matin la difficulté chiffrée à conduire une carrière au long cours dans ce secteur. Ce n'est pas propre au secteur de l'animation ; dès lors que l'on est dans un secteur où il y a un recours à l'intermittence assez fort, c'est une constante. Mais c'est

particulièrement vrai dans l'animation. Se reconverter à l'extérieur du secteur ? Moi, je fais partie de ceux qui pensent que ce n'est pas forcément un échec. On peut très bien réussir sa carrière professionnelle et être tout à fait heureux et épanoui en faisant autre chose que de l'animation après avoir fait de l'animation.

Même si les choses sont plus complexes et subtiles aujourd'hui – nous parlons maintenant de formation tout au long de la vie –, je pense que le schéma général persiste quand même. On a, d'un côté, la formation initiale, qui est là pour armer des jeunes pour qu'ils entrent du mieux possible dans l'environnement professionnel auquel ils se destinent ; elle doit les armer aussi pour qu'ils conduisent un parcours professionnel sur le long terme. La formation professionnelle continue devant jouer le rôle que j'ai décrit précédemment.

L'étude conduite par René l'année dernière avait relevé plusieurs points sensibles. Tout d'abord, le manque de lisibilité de l'offre de formation. Je rappelle ça parce que ce n'est pas inutile. On constate une absence de stratégie de certification de la part de la branche professionnelle : il n'y a rien de fléché, rien d'indiqué. Deuxième point : quelques écoles de grande qualité au milieu d'une offre surabondante, mais, hors de l'étude de René, aucun tri, aucune hiérarchisation, aucune démarche de structuration de l'offre... En gros, c'est le grand marché libéral de la formation payante et chère, dans laquelle les familles viennent piocher selon leurs moyens. Troisième remarque : la dichotomie radicale entre la formation initiale et la formation professionnelle. A l'une, l'abondance de l'offre et parfois la reconnaissance internationale ; à l'autre, une certaine opacité, une difficulté à ce qu'elle soit lisible, et surtout l'absence totale de pilotage. On constate a posteriori la consommation des droits à la formation professionnelle continue acquis par les salariés, mais, à aucun moment, on n'a piloté, on n'a orienté ces gens dans des choix éclairés, sur la base d'un minimum de prospective.

La conclusion la plus forte que j'ai retenue des Rencontres de l'année dernière, c'est que l'absence quasi totale de formation continue est principalement, mais pas uniquement, la conséquence de la capacité de la formation initiale des écoles à satisfaire les besoins à court terme des entreprises, par la mise sur le marché du travail d'une main d'œuvre de talent, sélectionnée avec pertinence et presque immédiatement opérationnelle. Chaque année, les écoles fournissent aux entreprises leur lot de chair fraîche de qualité à consommer immédiatement. Ça a été dit en d'autres termes ce matin. On pourrait le dire autrement aussi : la formation initiale occupe tout le terrain de la formation, par absence totale de pilotage de la formation continue. Absence totale de pilotage qui devrait faire l'objet d'une réflexion collective.

Peut-être ne serait-ce pas un problème si ne s'ajoutait un constat également formulé l'an dernier : la volatilité des salariés de la branche. Je vais préciser ce que je mets sous ce vocable. Je le rappelle : l'an dernier, 59 % des salariés de la branche avaient moins de 35 ans. On parlait ce matin des plus de 40, voire des plus de 50 ans : les plus de 50 ans sont assurément des survivants ! On pourrait se dire, après tout, que l'animation est exemplaire de l'insertion des jeunes dans l'emploi – on sait que le chômage des jeunes est un fléau dans ce pays. Malheureusement, d'autres chiffres tempèrent cette vision optimiste. Je rappelle – ce sont aussi des chiffres de l'année dernière – que sur cent salariés présents en 2004, dix-neuf seulement étaient encore là quatre ans plus tard. Ça, c'est plus embêtant. Sur la période 2004-2007, le taux de rotation des salariés de la branche est de 36 % ; ça veut dire qu'un gros tiers des salariés ne sont plus présents d'une année sur l'autre. Ça corrobore assez bien ce que je disais précédemment sur le fait que les écoles fournissent chaque année leur lot de chair fraîche prête à l'emploi.

Pourquoi cette situation ? Qui sont ces salariés ? Quel est leur parcours de formation ? Parce que, après tout, ceux qui sont maintenus dans l'emploi, ceux qui arrivent à survivre, sont peut-être ceux qui sortent précisément des écoles les plus en vue sur le secteur... C'est possible, mais on l'ignore. Que deviennent, en tout état de cause, les quelque 80 % qui, au bout de quatre ans, ne sont plus là ? Ça, c'étaient les questions qu'on se posait l'année dernière. Un an après, où en est-on ?

Je pose cette question, mais sans pouvoir répondre sur chaque point. Toutes les préconisations de René ne concernaient pas forcément les partenaires sociaux dont je suis. Mais, pour ce qui concerne l'action des partenaires sociaux sur la formation professionnelle continue, je peux répondre assez facilement : on en est au point mort. Aucune suite n'a été donnée par le SPFA à aucune des questions soulevées par l'étude et par la première édition de ces Rencontres. En fait, c'est même très simple : le SPFA et ses partenaires salariés ne se sont pas rencontrés une seule fois depuis plus d'un an.

Je ne vise pas Stéphane en particulier. Je suis très à l'aise pour dire ça, parce que je sais qu'il ne va pas prendre la mouche pour autant. Ce n'est pas tant lui que je vise que le SPFA en tant que tel, comme l'outil d'une expression et d'une action collectives des entreprises de la branche. Manque de temps ? Manque de moyens ? C'est possible. Mais peut-être aussi manque de volonté réelle ? Je pose la question. Peur des syndicats de salariés ? Ça existe aussi. Désintérêt pour ces questions ? Pas au cours de ces Rencontres, mais, en dehors de ça ? Et puis, ceux qui sont là sont peut-être ceux que leurs entreprises d'origine ont accepté de lâcher. Mais, est-ce que ce sont des sujets qui passionnent les vrais décideurs dans les entreprises ? Je ne sais pas. C'est d'autant plus dommage que ces Rencontres – et les interventions de ce matin le démontrent – sont un lieu d'expression des besoins des uns et des autres. Je disais ce midi à Stéphane que, s'il réécoute les enregistrements de ce matin, son plan de formation de branche est déjà défini. Un certain nombre d'intervenants ont posé des jalons extrêmement précis.

Alors, j'exhorte vraiment les employeurs de cette branche à s'organiser collectivement, à investir le SPFA, dans tous les sens du mot investir, c'est-à-dire lui consacrer du temps ou accepter que des gens, qui s'intéressent un peu à ces questions dans les entreprises, lui consacrent du temps, et lui donner les moyens, financiers ou humains, de traiter des questions sociales les plus structurantes pour le secteur. En gros, je lance un appel : camarades patrons, syndiquez-vous ! Ils sont certes syndiqués au sein du SPFA, mais j'aimerais bien un peu plus de militantisme chez les employeurs syndiqués...

Quels sont les enjeux derrière tout ça ? La formation professionnelle continue, c'est quand même l'un des thèmes majeurs du dialogue social à la française. A tous les niveaux de ce dialogue : dans l'entreprise, dès lors qu'elle atteint un certain effectif ; au niveau de la branche, et en particulier quand cette branche est constituée principalement d'un tissu de TPE/PME, comme c'est le cas ici ; et au niveau national interprofessionnel, par des accords successifs, entre le Medef, les autres structures patronales et les confédérations de salariés, accords successifs qui ont structuré et continuent de structurer fortement la formation professionnelle continue.

Cet enjeu est de taille et ce n'est pas un hasard si, dans les termes eux-mêmes, on accole désormais au mot formation sa finalité principale : l'emploi. Aujourd'hui, on ne parle plus de formation sans parler de l'emploi. Il faut bien prendre conscience du sens de ce rapprochement. Tous les acteurs sociaux des branches professionnelles sont rassemblés aujourd'hui, ou peu s'en faut, au sein de la CPNEF (Commission paritaire nationale emploi formation), dont mon organisation, comme cadre institutionnel de leur action dans ce

domaine. La CPNEF Audiovisuel, dont le SPFA est membre également, est le lieu où la branche de l'animation doit formuler ses besoins en matière de compétences à enrichir, à développer, à renouveler, à accompagner dans les mutations. Elle dispose pour cela d'un observatoire prospectif des métiers et des qualifications, dont le rôle est de l'aider dans ses diagnostics. C'est l'observatoire qui a piloté l'étude confiée à René. La CPNEF AV est le lieu où la branche de l'animation doit élaborer son plan de formation, c'est-à-dire la traduction opérationnelle, en termes de formations – lesquelles et dans quels volumes –, de ses besoins à court et moyen terme en compétences et en qualifications. C'est à travers la CPNEF AV que l'animation peut et doit orienter l'action de l'Afdas dans son champ spécifique.

Il y a, par défaut, je dirais, d'un des maillons de la chaîne, un dialogue possible qui s'établit entre les organismes de formation, d'une part, et l'Afdas, d'autre part. Il y a, à mon sens, un maillon qui manque là-dedans, c'est l'expression collective du besoin des entreprises, qui doit permettre aux organismes de formation de se mettre au service de ce secteur financé par l'Afdas.

Il y a quelque chose de paradoxal à ce que les entreprises s'intéressent plus facilement à la formation initiale. C'est une bonne chose, bien sûr. Les Rencontres sont l'occasion de s'en apercevoir : il semble qu'il y a un dialogue assez aisé entre les écoles et les studios, alors que le poids des entreprises dans la formation initiale est par nature assez limité. Mais la formation professionnelle continue, que les entreprises financent et qu'elles ont donc toute légitimité à piloter – avec les syndicats de salariés –, est le domaine qu'elles investissent le moins.

La CPNEF AV et l'Afdas sont certes des institutions complexes, lourdes, chronophages – ça, c'est indiscutable –, et la CPNEF AV en particulier, qui a cette particularité de rassembler tous les secteurs du spectacle enregistré (la production cinéma, audiovisuelle, l'animation, les industries techniques, la télévision, la radio). Ça ne simplifie pas les choses. Mais je rappelle que la convention collective de l'animation est le résultat d'une volonté des employeurs, portée par le SPFA, de se doter d'un cadre social autonome. C'est une démarche que mon organisation, avec d'autres, a soutenue parce qu'elle constituait la première étape de la structuration des emplois. Moi, j'affirme qu'il faut maintenant passer à l'étape d'après : le développement et la pérennisation des emplois par la formation professionnelle. Ça porte un nom, ça s'appelle la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). C'est à ce chantier que cette branche doit maintenant s'atteler. Si la production de films d'animation veut continuer à se penser comme une branche professionnelle autonome, elle doit résolument s'engager dans cette nouvelle étape.

Questions et commentaires de la salle

Jack Aubert (CPNEF AV). *Je vais parler en tant que président de la CPNEF AV. Là où il y aura des initiatives de branches professionnelles pour porter quelque chose sur l'emploi et la formation, on les soutiendra. On soutient ces Rencontres, ici, parce qu'elles vont permettre de faire ressortir des axes de réflexion. Si, derrière, il y a une véritable production d'un plan de formation d'une branche, vous disposerez toujours, vous, les entreprises de l'animation, de moyens de la CPNEF, que ce soit des moyens humains ou des moyens financiers. Il faut vous servir de la CPNEF comme d'une boîte à outils. Et, surtout, il faut qu'il y ait une politique volontariste des branches pour travailler sur ces sujets-là. Je voudrais juste ajouter que c'est un travail de long terme. Les choses ne*

changent pas comme ça du jour au lendemain. C'est véritablement une action sur du long terme et de façon extrêmement laborieuse qui peut porter ses fruits.

Kris Ludhor. Heureux de vous retrouver de nouveau cette année. Du côté de l'Afdas, nous allons essayer d'être un peu concrets par rapport au travail qui s'est engagé l'année dernière.

Qu'est-ce qui s'est passé depuis ? On s'est vu l'année dernière, on a beaucoup échangé, on a fait connaissance, on a fait un certain nombre de constats, certains partagés, d'autres moins bien partagés. De mon point de vue, et en tant qu'Afdas, je considère qu'il y a les prémices de quelque chose. Un certain nombre d'éléments nécessitent d'avoir du temps, de se mettre en concrétisation, mais je trouve qu'il y a un mouvement qui a été enclenché, qui n'est peut-être pas pour autant généralisé. Néanmoins, il ne faut pas affaiblir les bonnes initiatives et les bonnes volontés qui se sont emparées d'un certain nombre de questions qui ont été soulevées l'an dernier, notamment la question de la formation continue, et qui essaient d'y travailler en fonction des convictions, de la volonté et des missions qui leur sont attribuées.

Pour aller très vite, je reviendrai sur trois points. Le premier point, qu'avait soulevé le rapport de René et que nous ne contestons pas, c'est parfois un manque de synchronisation entre Pôle Emploi et l'Afdas qui a pu apparaître sur certains projets de formation concernant des intermittents du spectacle. C'était un peu compliqué. Entre-temps, les choses ont évolué, entre autres grâce à la loi, puisqu'une loi sur la formation professionnelle a été instaurée en même temps que se tenaient les RAF 2009. Cette loi a pour finalité, entre autres, de casser un certain nombre de barrières, de frontières qui existaient précédemment entre différents mondes de la formation : formation initiale, formation des demandeurs d'emploi, formation des salariés, etc.

Donc, le système de la formation continue à la date d'aujourd'hui – et c'est une réelle nouveauté depuis maintenant presque un an – fait qu'il n'y a plus de frontières. Nous sommes dans un processus un peu plus systémique et la collaboration avec Pôle Emploi s'en trouve fluidifiée, grâce notamment à la création d'un nouveau dispositif qui s'appelle la POE : la préparation opérationnelle à l'emploi. Grâce à la création de ce dispositif, on ne devrait plus être en difficulté face à des situations comme celles qui se présentaient précédemment, où l'Afdas était compétent pour une partie et Pôle Emploi pour une autre partie. C'était difficile de faire communiquer les deux dispositifs.

Le deuxième point que je souhaitais souligner, que René n'a pas rappelé dans son introduction mais qui m'apparaît très important, c'est la contribution et l'implication des éditeurs ou fournisseurs d'outils dans le secteur de l'animation et de l'image de synthèse. Il est clair que les licences coûtent cher et, de fait, lorsque la formation continue doit supporter les licences, ça fait des inflations de coûts qui ne sont pas négligeables et qui, dans les faits, conduisent parfois à une impossibilité de prise en compte des besoins de formation de certains publics. Alors, je n'ai pas de solution toute faite, mais l'Afdas, en tant que financeur de la formation professionnelle de la branche, est prêt à apporter sa contribution. Je souhaiterais vraiment que l'on puisse essayer d'avoir un échange, un dialogue, avec les éditeurs et les fournisseurs, surtout ceux qui ont une position de quasi-monopole sur un certain nombre d'outils. Il me semble nécessaire de trouver des aménagements spécifiques, un réel partenariat entre ces éditeurs et fournisseurs d'outils et les établissements de formation, qu'il s'agisse de formation initiale ou de formation continue. Ça contribuerait peut-être, quelque part, à favoriser l'émergence d'une offre de

formation continue ambitieuse, mieux ajustée aux besoins du secteur que vous représentez.

Enfin, troisième élément, et je m'arrêterai là. L'Afdas, par ma voix notamment, avait lancé un appel en direction des organismes qui sont plus sur la formation initiale pour leur dire : on vous attend, venez sur la formation continue, on attend des propositions de votre part... On ne peut pas effectivement se préoccuper que de former des nouveaux entrants et ne pas prendre en compte leurs besoins d'évolution tout au long d'un parcours professionnel. On a eu des projets qui sont arrivés mais, malheureusement, beaucoup d'entre eux ont avorté du fait d'un déficit d'implication effective de ceux auxquels ces formations étaient destinées.

Je vais passer tout de suite la parole à Béatrice, qui va vous faire part de quelques expériences, actions, que l'on a commencé à démarrer, plus particulièrement sur le territoire du Poitou-Charentes.

Béatrice de Fournoux (Afdas Sud-Ouest). Au niveau de la région Poitou-Charentes, on a commencé à travailler, à produire des choses, tout particulièrement dans votre secteur. Je pense que l'année dernière, au moment des Rencontres, l'accord régional de coopération, à défaut d'être signé, était en bonne voie d'être finalisé. Pour ceux qui ne le connaissent pas je vais en rappeler les grandes lignes. Cet accord-cadre de coopération sur l'emploi et la formation a été signé, dans le secteur du spectacle vivant et dans le secteur de l'audiovisuel, entre l'Etat, le Conseil régional, les partenaires sociaux des branches concernées et l'Afdas. Pour schématiser un petit peu, cet accord s'inscrit dans une déclinaison « adaptée » d'un accord qui a été signé par la branche professionnelle du spectacle vivant au niveau national. En région Poitou-Charentes, du fait des travaux déjà engagés depuis un certain temps, y compris avec les représentants employeurs du secteur de l'audiovisuel, ça nous a permis d'élargir cet accord au secteur de l'audiovisuel, tout particulièrement grâce à la présence des représentants du secteur du cinéma d'animation dans les différents groupes de travail.

Donc, cet accord a été signé, des groupes de travail ont commencé à fonctionner, l'Afdas a présenté, dans le cadre de cet accord, un certain nombre de projets. Les premiers projets qui ont été acceptés tournent autour de la mise en place d'un plan de formation de branches régionales. Les premières actions de formation que nous avons pu mettre en œuvre fin 2010, compte tenu des délais impartis, sont plus destinées au secteur du spectacle vivant qu'au secteur de l'audiovisuel. Néanmoins, des premières actions de formation ont pu voir le jour et des groupes de travail ont commencé à fonctionner sur l'identification des besoins de formation.

Ce matin, je me suis franchement régalée quand j'ai entendu Jacques Bled et Marie-Pierre Journet nous raconter ce qu'ils vivaient au quotidien dans la gestion des équipes. Je me suis amusée à noter certains termes prononcés par Jacques Bled, parce que je me disais : c'est génial, ça va me rendre un gros service pour mettre en place ce qu'on a commencé à travailler avec les entreprises ici, tout particulièrement avec Magelis et 16 000 Images, sur la démarche compétence. Jacques Bled, ce matin, a parlé de motivation, de fidélisation, de recrutement, de middle management, etc. Ce sont tous les points relatifs à la compétence sur lesquels on essaie de travailler dans vos entreprises. Ce n'est pas toujours facile, surtout dans des petites entreprises, et on sait très bien que ce n'est pas votre première préoccupation. Donc, quand j'entends Jacques Bled et Marie-Pierre Journet faire état de cette situation, je me dis que, du coup, on va pouvoir sauter une étape ici et on va pouvoir passer plus rapidement à la mise en œuvre de solutions pour vous accompagner éventuellement dans l'élaboration de diagnostics ou pour mettre en

place des actions de formation qui tourneraient autour de cette notion de démarche compétence.

Cet accord nous a permis également de consolider des partenariats déjà existants avec les entreprises et avec Pôle Emploi. Concernant Pôle Emploi, ça y est, ça marche, on a des rencontres régulières d'information qui fonctionnent. En 2010, à Angoulême, on a atteint la vitesse de croisière, à charge pour nous, maintenant, d'essayer de le développer en 2011 dans l'ensemble des départements. On a également lancé des réunions sur la question de la démarche compétence avec Magelis, auxquelles d'ailleurs, et je trouve que c'est important de le souligner, un certain nombre d'entreprises ont participé avec beaucoup de bonne volonté. D'après ce qu'on a ressenti, elles n'attendent plus qu'une chose, maintenant, c'est qu'on leur propose de passer à la concrétisation. On a sensibilisé à la démarche compétence. Maintenant, c'est quelque chose qui doit simplement être formalisé dans notre accord, à savoir passer au choix d'un partenaire pour la mise en œuvre de travaux avec des consultants spécialisés sur la démarche compétence.

Questions et commentaires de la salle

Dominique Diné (Pôle Emploi). *Je suis directeur territorial de Pôle Emploi et j'avais partiellement participé aux Rencontres l'an dernier. Suite aux conclusions de l'année dernière, et ça vient d'être rappelé, il y a eu au moins deux réunions à Magelis pour essayer d'avancer sur cette affaire de la formation. Donc, effectivement, on essaie de progresser, lentement, parce que, ici, on n'a pas les pouvoirs de décision et on ne va pas se substituer à d'autres institutions. Pour que les choses bougent réellement, il faut que ce soit porté nationalement, entre les partenaires sociaux et l'Etat.*

Je suis resté un peu sur ma faim lors de la dernière réunion à Magelis – c'était juste avant que l'accord régional ne soit signé –, parce que si l'on veut aller plus loin et faire des propositions portées nationalement, si l'on veut aller plus loin dans la coopération, dans les financements de formation, dans la gestion des parcours – et ça rejoint la GPEC –, il faut que la profession nous dise quelles sont les compétences de base nécessaires, ce qui relève de la formation initiale et ce qui relève de la formation continue.

René Broca. *Je passe la parole à Gilbert Kiner, d'ArtFx, qui, depuis relativement peu de temps, se soucie de formation continue.*

Gilbert Kiner. ArtFx a décidé de faire de la formation continue il y a environ un an. A priori, on fait de la formation initiale, ça se passe bien, les studios ont l'air content des graphistes qui sortent de l'école... Alors, qu'est-ce qui nous a poussés à faire de la formation continue ? Ce sont deux choses.

En premier lieu, les studios nous ont dit : c'est bien, tu nous donnes des jeunes gars, compétents, talentueux, ils s'intègrent bien à nos équipes, sont polyvalents, très pointus techniquement... Mais, ils nous ont demandé également de les aider à remettre à niveau les compétences des gens en activité dans les studios. On a trouvé ça intéressant, à plus d'un titre. D'abord, parce que ça nous permettait de rester ancrés dans la profession et, pour une école comme la nôtre, c'est fondamental.

Et ça nous permettait aussi d'alimenter notre réseau de graphistes intervenants à l'école, puisque ces gens, qui ont une compétence en formation initiale, utilisent l'école comme un laboratoire de recherche, en pédagogie, en technique d'effets spéciaux... On s'est dit : certaines personnes ont eu des formations il y a une dizaine d'années, ces formations ont

évolué, et, aujourd'hui, il y a des lacunes, des compétences qui leur manquent... L'idée était de remettre à niveau ces formations avec des compléments.

Ce département s'appelle ArtFx Training et s'adresse principalement aux studios de postproduction, puisque 80 % des demandes de formation émanent de ces structures. Ce sont principalement des formations aux logiciels. Les 20 % restants viennent d'autres secteurs d'activités, parce qu'on a cherché à être assez ouvert sur les techniques de l'image numérique – prise de vues relief, par exemple – de façon à continuer à alimenter notre compétence vers les nouveaux outils et les nouvelles technologies.

Le premier constat, que je peux faire au bout d'un an, c'est que la majorité des formations que nous avons faites se sont faites dans l'urgence. On répond à la demande d'un studio avec un délai d'une à deux semaines pour monter une formation et trouver la capacité de répondre à cette demande. On doit gérer l'urgence des studios. Ce qui nous pose bien des problèmes par rapport à notre ambition initiale, qui était de pousser la formation de plus loin possible, aussi bien sur les fondamentaux que sur les nouvelles technologies, et d'anticiper les besoins de demain.

Autre point : la majorité des demandes, en dehors des studios, viennent des freelances eux-mêmes, qui ont une vraie motivation pour se maintenir à niveau, voire pour changer de cap. Ce qui nous oblige à devoir monter des plans de formation de façon particulière, parce que nous entrons dans des logiques de formation, de tarif horaire, qui ne sont pas toujours faciles à gérer. Ça m'amène à me poser une question par rapport à ce noyau de freelances français, qui tournent essentiellement sur Paris, passent d'un studio à l'autre, d'une production à l'autre... Pourquoi n'essayerait-on pas de réfléchir de façon globale, avec les studios, à faire monter le niveau de ces freelances qui, de fait, va se répercuter sur l'ensemble des studios ? Tout le monde y gagnerait, parce qu'on pourrait anticiper les besoins, mais aussi parce qu'on pourrait structurer la demande de formation et mieux monter les financements. Pour moi, c'est une vraie piste à explorer.

Aujourd'hui, j'ai malheureusement l'impression de fonctionner en prestataire : un studio m'appelle, me fait part de tel besoin, me demande si je peux y répondre, combien ça coûte, etc. Nous sommes trop dans une logique de prestataire entre la formation continue et les studios, alors que, moi, j'imaginais vraiment une logique de collaboration, de réflexion : on se pose les bonnes questions et, une fois qu'on est d'accord sur le fond, on va pouvoir partager et monter la formation.

Je constate aussi que, suivant les couches hiérarchiques auxquelles je m'adresse dans un studio, je n'ai pas les mêmes demandes de formations. Si je m'adresse à quelqu'un qui est directeur de production, par exemple, la demande va être totalement différente de celle d'une personne de terrain qui, elle, va vouloir des choses moins applicatives au jour le jour. J'ai des demandes, par exemple, de la part de responsables d'images de synthèse, de formations à une meilleure culture et une meilleure connaissance de la lumière, de la prise de vues dans des conditions réelles, non pas pour en faire plus tard, mais pour mieux comprendre les logiciels utilisés en image de synthèse. Je ressens vraiment un besoin transversal de culture générale. Peut-être que ça pourrait être une piste pour essayer de modifier la sensation de pyramide des âges qu'on a aujourd'hui, avec ces graphistes ou ces animateurs qui s'arrêtent relativement tôt. Si on était capable d'alimenter leur culture générale de différentes façons, peut-être pourrait-on imaginer une durée de carrière de façon différente.

Questions et commentaires de la salle

Renaud Jungmann (Lisaa). *Visiblement, Gilbert souligne une très grande diversité de demandes, aussi bien transversales que très spécialisées dans certains métiers. Et c'est vrai que la problématique de créer des formations continues, des choses qui peuvent répondre à la demande et qui soient intéressantes pour les entreprises, oblige un tout petit peu à rationaliser un catalogue de formations que l'on pourrait proposer de manière permanente, pour continuer à mettre à niveau tous les gens qui circulent dans les studios. Est-ce qu'on ne pourrait pas poser la question aux entreprises qui ont des besoins de formation réguliers, ou en ont eu par le passé, d'essayer de faire un inventaire des grands axes de formation, sur lesquels on pourrait déjà plancher pour proposer des programmes de formation continue qui pourraient leur correspondre ?*

René Broca. *Ça me paraît une excellente question. J'avais un peu appelé à ça l'an dernier, en disant que ce qui faisait vraiment cruellement défaut, c'est la capacité d'anticipation dans le secteur. J'ai l'impression que tout converge vers ça, en fait, que tout est lié, aussi bien la capacité d'anticipation, l'aptitude à prolonger les parcours professionnels des gens expérimentés mais un peu dépassés ici ou là, et également la nécessité d'accueillir de l'excellence là où elle n'est pas et là où elle pourrait tout à fait être. J'ai aussi le sentiment, très subjectif, que les entreprises ne sont pas forcément totalement conscientes de ça. On a l'impression qu'elles en profiteraient, qu'elles en seraient les premières bénéficiaires, mais que, vu que ce n'est pas un besoin immédiat, ça paraît un peu luxueux, un peu décoratif, un peu superfétatoire, et donc on ne le fait pas.*

Renaud Jungmann. *La plupart des écoles qui font de la formation initiale ont un rapport avec les entreprises et arrivent à comprendre un petit peu la direction dans laquelle elles nous encouragent à former les différents profils que nous formons tous. Maintenant, c'est vrai que si on arrivait à avoir ce type de discussion avec elles, on arriverait à sortir sans doute des prototypes ou des grandes lignes de ce qu'il serait pertinent de proposer en formation continue.*

Franck Petitta (Ecole Georges Méliès). *On a eu différentes expériences avec des studios à Paris. On a répondu à des demandes effectivement très pressantes, comme le soulignait Gilbert, mais aussi, pour Mac Guff, à des demandes de cours du soir d'anatomie.*

Concernant la prospective avec les entreprises, il me semble que ça doit être un travail constant. Ce n'est même pas une question à se poser. C'est une question qui doit être bornée, posée sur le papier, on peut appeler ça un catalogue si on veut. Il faut mettre les entreprises autour d'une table et leur dire : ce n'est plus au jour le jour qu'il faut penser, c'est sur la durée. Nous, c'est un travail qu'on fait sur le long terme avec les studios, pas seulement en leur fournissant de la chair fraîche en fin d'année, mais en mettant en place une formation initiale de généralistes pour des gens qui se spécialisent par la suite. Et pas l'inverse.

Pierre Hénon (Ensad). *J'ai l'impression qu'on retombe toujours un peu sur le même problème : à partir du moment où les gens ont essentiellement un statut d'intermittent du spectacle et ne restent pas pendant dix ans dans la même entreprise, la position de l'entreprise vis-à-vis de leur formation, qu'on le veuille ou non, n'est pas du tout la même. Quand il y a des salariés sur du long terme, l'entreprise, par rapport à des métiers qui évoluent beaucoup, sait qu'il faut qu'elle investisse chaque année un temps de formation. Sinon, ce sont des besoins immédiats. A un moment, c'est plus facile et plus pratique de*

prendre ceux qui sont là, qui sont disponibles et qui sont formés. C'est peut-être un constat un peu négatif, mais je ne vois pas comment y échapper par rapport à une continuité de l'emploi et donc comment va s'articuler une formation professionnelle pour les gens qui sont là juste pour un moment et, après, vont partir ailleurs.

Jean-Marc Guillemoy (Antefilms Studio). *Je voudrais apporter une petite précision à ce qu'a dit Béatrice tout à l'heure. La signature de l'accord-cadre a notamment abouti grâce à la coordination d'un organisme qu'on appelle la Coreps (Commission régionale des professions du spectacle). Je pense que, sans cet organisme et sans cette coordination, on n'aurait peut-être pas réussi à aboutir.*

Concernant les perspectives de formation, on parle beaucoup des entreprises et des projets d'entreprise, mais je crois aussi qu'il faut aller chercher l'information auprès des salariés. Parce que ce sont eux qui ont leur profil de vie à mener comme ils l'entendent. Ils peuvent bien sûr choisir de rester dans le même secteur d'activité, tout en se perfectionnant dans des métiers différents, mais ils peuvent aussi avoir envie de changer de vie, ce qui n'est pas du tout aberrant, au contraire, et ça, ce sont eux qui peuvent le dire.

Marie-Pierre Journet (MoonScoop). *Gilbert, tu as évoqué des besoins de formation rapide, qui te sont demandés sous huit à quinze jours, que tu dois mettre sur pied sur des formations très précises. Peux-tu nous préciser comment tu trouves les formateurs, comment tu arrives à t'organiser par rapport à ça ?*

Gilbert Kiner. Principalement par le réseau. Pour l'école, en formation initiale, on a mis en place un réseau d'intervenants extérieurs, avec des seniors, des gens qui ont dix à quinze ans d'expérience, des gens plus juniors, qui ont entre trois et sept ans d'expérience, et maintenant, aussi, des anciens étudiants, qui ont fait la boucle, qui ont trois à cinq ans d'expérience professionnelle en France et à l'étranger. Ce qui fait qu'on a un bon réseau de personnes qui sont prêtes à partager leurs connaissances et leur savoir avec nos étudiants, mais également avec d'autres collègues dans les studios.

Cela étant dit, on doit en permanence jongler avec leur planning, avec leurs besoins d'information. J'ai le cas d'une formation longue, qui dure près de six mois, à l'étranger, qu'on a dû monter en à peine deux mois. En deux mois, il a fallu se mettre d'accord sur le programme pédagogique, voir si les intervenants étaient tous disponibles, être sûr que les candidats à la formation avaient le niveau suffisant pour la suivre... On essaie de le faire au mieux dans l'urgence. Alors, sur six mois, on peut tricher, former en parallèle sur plusieurs niveaux, par exemple. Six mois, c'est en même temps très court – on forme quelqu'un à une toute petite vision du métier – et très long pour la formation continue, parce que, habituellement, nos formations font entre trois et cinq jours.

On fait aussi des choix : on n'intervient que là où on sait faire. Si on me demande une formation que je ne suis pas capable de faire, je dis : non, je ne sais pas faire ! Je crois qu'un des objectifs de ces Rencontres, c'est le collaboratif ; on peut être « concurrents », mais il faut que ce soit une concurrence saine. Quand on le sentiment de ne pas être en mesure de fournir telle ou telle prestation de formation, il faut savoir passer le relais à quelqu'un d'autre qui le fera mieux. Ça me paraît assez fondamental.

Questions et commentaires de la salle

Patrick Caradec (Le Film français). *Ces problématiques-là me font beaucoup penser aux problématiques qu'on connaît dans l'audiovisuel en général, qui sont des problématiques formation initiale/formation continue. On se rend compte que la plupart des écoles qui font de la formation initiale ont beaucoup de mal à mettre en place de la formation continue. Elles en font, mais à la marge, elles ont beaucoup de mal à développer ça réellement sur le fond. Ce sont toujours des départements qui sont un peu « à côté » ; c'est le cas de Louis Lumière, de la Femis et aussi d'autres écoles... Apparemment, ça n'a pas l'air simple, quand on est structuré pour de la formation initiale, de faire de la formation continue. Ce qui n'empêche pas d'en faire. On se rend compte aussi dans l'audiovisuel que, par contre, il y a des hyper spécialistes de la formation continue, comme l'Ina ou le Cifap.*

Et, souvent, ça se résout dans le collaboratif. Par exemple, sur un secteur que je connais bien, la projection numérique, il y a des associations qui ont vu le jour entre des organismes qui sont plutôt de formation initiale et d'autres qui sont plutôt de formation continue pour monter des formations ensemble. Je pense qu'il faut vraiment différencier les niveaux : formation initiale, formation continue, et les formations construites à la demande des entreprises. Pour moi, c'est encore un autre niveau. A chaque fois, j'ai l'impression qu'il y a une problématique un peu différente.

Une autre chose dont on a peu parlé : dans l'audiovisuel, les salariés et les intermittents se sont emparés de l'Afdas, de la formation continue, et c'est eux-mêmes – les comédiens, les réalisateurs, les chefs opérateurs – qui choisissent leurs formations dans des « catalogues », qui font leur marché eux-mêmes... Et cette logique-là n'est pas à négliger, car c'est un moteur vraiment important dans l'audiovisuel. Je suis sûr que ça ne doit pas être très différent dans l'animation.

Stéphane Le Bars. Je souhaite, pour commencer, vous donner quelques éléments de réflexion sur le périmètre dont on parle et essayer de faire un pont avec la table ronde qui va suivre. Je voudrais également aborder certaines questions sous-jacentes aux débats de l'année dernière, comme les questions d'anticipation des besoins, à la fois en formation initiale et en formation continue. Tout ça pour vous dire – et ce n'est pas pour chercher à se défaire de ses responsabilités – que c'est effectivement un exercice de style très compliqué dans tous les secteurs, mais tout particulièrement dans le secteur de l'animation, qui a connu un certain nombre de bouleversements en profondeur depuis deux ou trois ans, qui, malheureusement, ont certainement détourné un petit peu les sociétés de production des questions de formation.

Quand on a initié, dans le cadre de la CPNEF AV, dont le SPFA fait partie, l'étude qui a été confiée à René pour servir de base à nos réflexions de l'année dernière, le secteur se trouvait dans un contexte économique florissant. On avait lancé cette étude après dix ans de silence radio complet sur les problématiques de formation, qui étaient tombées entre les mains des écoles et des studios, avec un dialogue bilatéral qui s'était installé entre eux et permettait de répondre visiblement à l'essentiel des questions, au moins en formation initiale. Quand on a lancé cette étude, on était dans une situation où un certain nombre de studios et de producteurs commençaient à lever la main en disant : attention, pour tel et tel poste, on commence à avoir des problèmes de recrutement, la machine est en train de craquer de tous les côtés.

Quand René a rendu son étude, on était dans un scénario économique radicalement différent. C'est un secteur où les évolutions économiques sont très brutales et où il est compliqué de pouvoir anticiper un certain nombre d'éléments.

Quelques éléments, donc, sur le périmètre sur lequel on réfléchit. On réfléchit sur environ une centaine de sociétés qui sont actives dans le secteur de l'animation. C'est à la fois peu et beaucoup. Ce sont des structures de tailles très différentes. Vous avez des producteurs qui sont ou non équipés de studios. Vous avez des prestataires qui ne sont que prestataires, d'autres qui sont devenus en totalité ou en partie producteurs. Et on voit aussi émerger, dans le secteur, un certain nombre de nouveaux producteurs de cinéma live qui se dirigent vers l'animation. Donc, vous avez aujourd'hui un ensemble très hétérogène de sociétés. Ce sont essentiellement des TPE/PME, avec des structures de permanents plus importantes que dans d'autres secteurs de la production audiovisuelle et cinématographique.

Autre indicateur : même si c'est un secteur qui compte beaucoup d'acteurs, vous avez quand même les vingt premiers, en matière de production TV, qui représentent 75 % du volume produit entre 2004 et 2009. Ça ne veut pas dire que ces gens-là ont forcément des studios, qu'ils assurent totalement la fabrication des séries.

C'est un secteur qui emploie à peu près 5000 personnes aujourd'hui. Et – ça, je pense que c'est un élément intéressant, qu'on n'avait pas il y a quelques années encore, qui donne une certaine stabilité, qui permet, en matière d'emploi, de faire face aux à-coups de certains secteurs – on a un secteur qui est assis maintenant sur plusieurs champs d'activités en matière d'emploi. C'est-à-dire que, à côté de la production TV, qui est le cœur historique de l'activité, vous avez également maintenant le long métrage et, grâce à l'arrivée du crédit d'impôt international, on a aussi maintenant de la prestation pour des œuvres étrangères, que ce soient des films de cinéma ou des séries TV. Demain, on verra certainement l'émergence d'une fiction mélangeant live et animation, qui permettra probablement de recourir à la fois aux studios et aux talents qui les composent. Donc, ça, c'est une donnée un peu nouvelle : on est passé d'un secteur qui était très monolithique, très centré sur la série TV il y a dix ans, à un secteur qui peut aujourd'hui, avec différents champs d'activités qui ont leur propre cycle économique, mieux gérer la dimension emploi : quand le secteur de la télévision ne va pas bien, ce n'est pas forcément le chômage pour tout le monde tout de suite.

Pour terminer cette présentation rapide de quelques indicateurs, on produit aujourd'hui en France à peu près 300 heures d'animation TV et entre quatre et huit longs métrages par an, y compris le travail qui peut être fait sur des œuvres étrangères.

Alors, effectivement, on a un secteur dans lequel la prévision est très compliquée. Mais on a la chance d'avoir un certain nombre d'outils structurants pour ce secteur, qui nous permettent quand même de nous projeter sur le long terme. On a, bien évidemment, les obligations de production, qui garantissent un flux financier régulier vers le secteur, et un système de soutien puissant, qui favorise la localisation de la dépense sur le territoire français. Mais, à côté de ça, vous avez un secteur qui est en évolution permanente, qui est confronté à des soubresauts économiques violents et des virages technologiques importants et de plus en plus rapides.

Par ailleurs, vous avez des producteurs qui sont en arbitrage permanent – puisqu'ils vont chercher une part non négligeable de leurs financements sur le marché international – entre localisation sur le territoire français et délocalisation, selon l'état de ce marché

international, selon qu'il est florissant ou non, et selon la capacité des uns et des autres à aller chercher de l'argent à l'international. Les producteurs ne sont en effet pas tous équipés de la même manière dans ce domaine-là : certains sont capables de lever beaucoup d'argent à l'international, d'autres sont très franco-français dans leurs montages. Vous avez aussi des arbitrages entre l'évolution des coûts de production, aussi bien sur le territoire français que sur l'international, et la puissance des différents outils de soutien qui peuvent être mis à la disposition des producteurs un peu partout dans le monde.

Donc, vous êtes en face de sociétés de production qui sont en arbitrage permanent pour monter leurs productions et qui, à un moment donné, peuvent être amenées à faire des choix de délocalisation pour profiter de l'évolution de tel ou tel paramètre de l'équation, alors qu'elles avaient plutôt l'ambition, au départ, de fabriquer au maximum sur le territoire français, parce que ça leur permet de mieux maîtriser leurs œuvres en termes créatifs. Donc, on a beaucoup de mal à estimer les volumes d'emploi et la façon dont on peut organiser aussi bien la formation initiale que la formation continue.

Là, je vous montre un graphique représentant l'évolution de la production audiovisuelle depuis 1990. Vous voyez qu'on est à un niveau de production qui est maintenant à peu près stabilisé autour de 300 heures par an. Mais, à côté de ça, vous avez des évolutions brutales, avec des périodes de crise relativement importantes, en 1994-1996, au moment de la chute de la Cinq version Hachette, et deux crises plus récentes : en 2000-2003, avec l'éclatement de la bulle Internet, qui a eu des conséquences sur le ralentissement économique général ; et la crise que l'on connaît à l'heure actuelle, qui a démarré en 2008 et qui, très clairement, n'est pas terminée aujourd'hui. Même si l'on a une reprise technique importante en 2009, après deux années de baisse considérable en 2007 et 2008, on a encore enregistré, selon les statistiques délivrées par le CNC cet été, une baisse de 17 % du volume horaire produit sur le premier semestre 2010 par rapport au premier semestre 2009. Cela n'augure pas forcément du chiffre définitif de l'année, mais on est bien dans une crise qui, aujourd'hui, n'est pas terminée.

A travers ce schéma sur le financement des œuvres, je voulais essayer de vous montrer que le secteur, en matière de télévision, est confronté à des évolutions profondes, très importantes, de ses structures de financement, qui ont des répercussions, bien évidemment, sur la façon dont on doit fabriquer et, donc, sur l'emploi. On voit que la part de financement étrangère – directe ou sous forme de coproduction – a diminué graduellement de manière importante au fil des ans, pour passer de 45 % en 2000 à 25 % en 2009. Fort heureusement, cette diminution de la part internationale s'est accompagnée d'une augmentation de la part française. Celle-ci a augmenté, dans le même temps, de 33 % à 45 % en 2009.

La reprise de ces dernières années n'a été possible que parce que les producteurs ont pris un certain nombre de risques, en anticipant les recettes à venir de l'exploitation des catalogues. Et l'on voit que l'apport des producteurs est remonté aux alentours des 20 % dans un contexte de hausse des coûts de production depuis 2006. Donc, on a aujourd'hui un marché international qui est, au moins en amont au moment du financement des œuvres, moins porteur qu'il ne l'était il y a dix ans. Il y a des explications structurelles incontournables sur la baisse de la valeur du marché international de l'animation, qui sont liées à l'évolution du paysage de la diffusion dans tous les pays du monde. Avec l'arrivée du numérique et, notamment, de chaînes jeunesse un peu partout, on constate une diminution de la valeur de chacun des marchés à l'international. C'est une tendance de fond : un marché international qui a tendance à devenir moins porteur qu'il ne l'était

auparavant. Ça ne veut pas dire qu'on fait moins de ventes – en volume, on en fait autant –, mais chacune des ventes est beaucoup moins rémunératrice.

Face à cette évolution du marché international, la grande question qui se pose pour les années à venir, c'est le retour ou pas de la coproduction. Celle-ci avait été plus ou moins sortie du jeu en 2004-2005, elle revient au grand galop dans les projets qui sont éventuellement en cours de montage. Pourquoi ? Parce que ça permet de mieux financer une œuvre, de partager les risques et d'utiliser au mieux les systèmes de soutien de chacun des pays qui sont coproducteurs. La contrepartie de la coproduction, en termes d'emploi, c'est le partage du travail et donc la délocalisation, dans les pays coproducteurs, d'une partie du travail qui était aujourd'hui effectué en France.

Deux atouts du système permettent quand même d'avoir une certaine pérennité. Le premier, j'en ai déjà parlé et vous le connaissez, ce sont les obligations de production spécifiques au secteur de l'animation, qui ont été négociées, pour certaines, au milieu des années 1990, et défendues ardemment au cours des deux dernières années... Ce qui explique – pour mon ami Philippe – que le SPFA a peut-être effectivement été moins présent sur le champ social qu'il ne l'avait été en 2004-2005, au moment où la convention avait été mise en place. Le secteur s'est battu dos au mur, sur la période 2008-2010, pour défendre ces obligations de production et, au final, essayer de les étendre.

On a eu le maintien des obligations de production chez TF1 et chez M6. Par ailleurs, le SPFA est lié avec France Télévisions par un accord qui a été prolongé, fin 2009, jusqu'en 2012, et qui garantit un flux important de financement dans le secteur. France Télévisions est aujourd'hui clairement, et de très loin, le premier partenaire financier du secteur de l'animation. En outre, ces négociations, qui ont été compliquées, ont quand même permis d'étendre les obligations spécifiques à un certain nombre d'acteurs qui, jusqu'à maintenant, n'en avaient pas : Canal +, le groupe Orange, Gulli, certaines chaînes de la TNT, les chaînes jeunesse câble et satellite, etc. On a, petit à petit, essayé d'étendre la toile qui garantit un flux financier régulier vers le secteur. Globalement, sur l'année 2009, selon les chiffres du CNC, les apports des diffuseurs français ont touché un plus haut en matière de production TV, avec près de 60 millions d'euros enregistrés au Cosip.

Ces obligations – ce n'est pas inutile de le rappeler – sont essentiellement des obligations TV. Construire la même chose dans le secteur du cinéma, c'est quasi impossible au jour d'aujourd'hui. France Télévisions a pris un engagement qui couvre à la fois le secteur de la télévision et celui du long métrage. L'obligation de M6 couvre également le champ du cinéma. Mais, pour tous les autres acteurs, ce n'est que la télévision. Donc, on est aujourd'hui sur un secteur de la télévision qui bénéficie d'un apport régulier d'investissements, mais, dans le secteur du cinéma, on est sur quelque chose de beaucoup plus compliqué et de beaucoup moins stable de ce point de vue-là. Les statistiques du CNC le montrent clairement, et ça rejoint le graphique de tout à l'heure sur l'évolution des financements et le petit laïus sur les obligations de production : on est clairement face à une montée en puissance de l'apport des chaînes, puisqu'il est passé de 130 000 € à 160 000 € par heure en 2009. On est sur une courbe qui progresse d'année en année.

Autre outil important qui donne au système français une certaine stabilité : on a un outil de soutien extrêmement puissant, qui repose maintenant sur plusieurs piliers. Tout d'abord, bien évidemment, le compte de soutien, qui est géré par le CNC. A côté de ça, on a, depuis 2005, les crédits d'impôt TV et cinéma. On a les soutiens régionaux – dans cette région même, un soutien important est accordé aux studios qui sont installés sur le

territoire. Et, depuis dernièrement, on a le crédit d'impôt international. Tous ces dispositifs, au-delà de favoriser la diversité culturelle, visent quand même à favoriser la localisation de dépenses sur le territoire français.

Tout le système a été revu en profondeur en 2004-2005, notamment pour faire face à la puissance du système de soutien canadien. L'objectif, en 2004-2005, était de profiter, à ce moment-là, de l'arrivée à maturité de tous les outils numériques 2D et 3D, de la capacité exportatrice des producteurs français, pour localiser davantage sur le territoire français, se passer de coproductions uniquement industrielles, qui étaient peu intéressantes et faisaient très mal au niveau patrimonial, et donc renforcer le patrimoine des entreprises. A partir de là, et compte tenu de la puissance exportatrice des entreprises, il s'agissait de renforcer, d'augmenter les flux récurrents d'exploitation de ces catalogues, et de créer un cercle vertueux pour asseoir la croissance des sociétés de production.

La réforme de 2004 a surtout eu pour objectif de mieux accompagner les producteurs, par rapport à un système qui, auparavant, était peu incitatif. C'est-à-dire que, arrivé à un certain niveau de dépenses en France, vous n'aviez aucun dispositif incitatif supplémentaire pour rester et vous étiez amenés à envisager tous les systèmes – délocalisation, coproduction, etc. – pour pouvoir monter vos plans de financement. Aujourd'hui, on a un outil efficace. Il est d'autant plus efficace qu'on a eu la chance, en 2004, de pouvoir le combiner avec quelque chose qu'on n'avait pas anticipé au moment où on l'avait pensé avec la direction de l'audiovisuel du CNC, à savoir le crédit d'impôt TV. On a donc un système très efficace, très compétitif sur le marché international par rapport à d'autres systèmes de soutien. C'est un système qui structure en profondeur la production française.

Je rappelle que, dans ce système, il y a une bonification à hauteur de 70 % de dépenses en France et un super bonus à hauteur de 80 %. Vous avez aujourd'hui, en télévision, 10 % des heures qui sont 100 % produites en France, près de 40 % qui font l'objet de dépenses de 80 % à 99 %, etc.

Il y a aussi deux éléments exogènes qui structurent la production française et la répartition des dépenses entre les différents territoires : l'évolution des parités euro/dollar, qui ont joué un rôle très important ces dernières années, et l'évolution des prix de la sous-traitance asiatique. Beaucoup de studios se sont montés en Asie ces dernières années, et nombre d'entre eux ont rencontré des difficultés pour trouver des débouchés sur un marché qui a globalement diminué à l'échelle internationale. Du coup, ils se sont livrés à une guerre des prix très importante qui fait que, proportionnellement, leurs tarifs ont beaucoup baissé ces dernières années.

Pour vous donner un aperçu de ce que représente le 100 % France aujourd'hui, c'est à peu près une quarantaine d'heures, essentiellement des formats courts (des séries de 8 minutes ou moins), qui sont fabriquées en totalité sur le territoire français.

Même s'il n'est pas parfait, même s'il est soumis à beaucoup d'interrogations au sein même du tissu des producteurs et des studios, ce système a globalement eu des résultats sur l'emploi. Quand on regarde les statistiques fournies par le CNC sur l'évolution des charges de personnel, on voit qu'elles ont augmenté en moyenne de 7,6 % par an de 2000 à 2009 et de 12,2 % pour les dépenses en France, tandis qu'elles ont baissé sur les dépenses à l'étranger. Certes, le poste « moyens techniques » est en recul, mais reste stable sur la France ; il ne faut pas oublier que beaucoup de prestataires sont devenus aujourd'hui des producteurs, et donc ils rentrent (des dépenses) dans le poste « charges

de personnel » et plus dans le poste « moyens techniques ». Par ailleurs, les données d'Audiens montrent qu'il y a eu un quasi-doublement, entre 2004 et 2009, de la masse salariale du secteur (animation et effets visuels).

En conclusion, vous avez en face de vous un écosystème qui est en évolution permanente, avec – j'espère que vous l'avez compris – de multiples paramètres de réglage qui rendent la chose très difficile. Ce que je voulais dire pour rebondir sur tout ce qui a été dit auparavant, et notamment par Philippe, c'est que, bien évidemment, ce n'est pas un prétexte pour ne rien faire en matière de formation continue. La table ronde de ce matin l'a montré : on a des besoins spécifiques à combler, des salariés à accompagner dans les différentes mutations technologiques.

Je rejoins totalement Philippe quand il dit que la formation continue du secteur ne doit pas être assurée par la formation initiale. Je pense que c'est un risque stratégique et industriel trop important pour le secteur. Il faut vraiment qu'on prenne conscience de ça. Je crois que le chemin commence à se faire dans la tête des studios. C'est une nécessité concurrentielle pour nous. On ne peut pas se permettre de perdre des talents qui ont cinq, dix ou quinze ans d'expérience, soit parce qu'ils sont usés, soit parce qu'ils ont raté un virage technologique à un moment donné. On ne peut pas se permettre de les perdre parce que, on le voit aujourd'hui sur le marché international, la concurrence est de plus en plus forte, et il faut qu'on garde une certaine avance, à la fois artistique et technologique. On ne peut pas perdre au passage un savoir-faire qui a été acquis.

La volatilité qui a été soulignée est particulièrement inquiétante. On en avait déjà fait le constat l'année dernière. Je ne vous cache pas que c'est un point qui m'inquiète beaucoup. Ça pose des questions quand on essaie de travailler sur ce plan de formation continue. La question est : pour qui va-t-on mettre en place ces plans de formation ? La volatilité du personnel pose une question peut-être abrupte : est-ce que cette formation continue doit être envisagée pour des gens qui sortent du secteur, pour certains plus très jeunes – c'est-à-dire qu'ils ne vont pas y rester bien longtemps ? Est-ce qu'on doit la concentrer sur le noyau dur qui est actif, parce que ce sont ces gens qui assurent l'adéquation de l'industrie française par rapport à la concurrence internationale ? Avec qui doit-on le faire ? Je suis content de voir que certaines écoles de formation initiale commencent à aller vers la formation continue.

Bien évidemment, la question des financements sera posée, mais je dirais presque que, selon moi, ce n'est pas le point le plus compliqué, malgré ce que peuvent croire certains studios. Je pense que le plus compliqué, c'est de fédérer les énergies pour avancer sur ce chantier.

(cf. ppt)

René Broca. *J'ai commencé, ce matin, par dire qu'on avait très peu avancé, voire pas du tout, sur ces questions-là. Philippe Couteux a entonné un peu la même musique tout à l'heure, d'un point de vue très offensif, mais c'était nécessaire, parce que ça réveille. Mais il y a quand même des raisons d'être optimiste sur toutes ces questions, sur tous ces enjeux. Il y a eu réellement, je ne crois pas exagérer en le disant, une prise de conscience, et cette prise de conscience est plurielle. Elle émane des écoles, elle émane des studios ou, en tout cas, d'un certain nombre de studios et, certainement, de leurs représentants. Elle émane aussi des différentes institutions qui ont à connaître de ces dossiers.*

Maintenant, il faut que le secteur, collectivement, se donne les moyens, les instruments... Les moyens, pour moi, dans un premier temps, ce sont les instruments. Stéphane vient d'avouer son inquiétude sur un certain nombre de sujets, qu'on peut certainement partager. Mais, quelle que soit l'inquiétude sur comment on va faire, pour qui on va le faire, il reste qu'on ne peut pas esquiver ces questions-là. Donc, puisqu'on ne veut pas les esquiver, affrontons-les et essayons de déterminer quels sont les instruments dont on a besoin pour les affronter. Ce sera une conclusion provisoire.

3. Les chiffres du secteur

Intervenants :

**Benoît Danard (CNC)
Stéphane Le Bars (SPFA)
Kris Ludhor (AFDAS)
Philippe Degardin (Groupe Audiens)**

Cf Annexes 2, 3 et 4 Les chiffres du secteur

4. Les besoins des studios

Intervenants :

Alexis Lavillat (Normaal Animation)

Lionel Fages (Cube Creative Compagnie)

Jean-Michel Spiner (2 Minutes)

Stéphane Berry (Marathon Media)

Bruno Gaumetou (Neomis Animation)

L'adéquation des compétences formées par les écoles et des besoins des studios est un exercice nécessairement délicat, avant tout du fait de la temporalité différente des unes et des autres, mais également du fait des aléas de la conjoncture nationale et internationale. Il reste néanmoins éclairant de solliciter des studios de profils différents pour qu'ils expriment leurs besoins dans la période présente, en essayant de se projeter dans le moyen terme.

Alexis Lavillat. Normaal Animation produit et fabrique des programmes pour la télévision. La fabrication est réalisée en France à 100% ; c'est un choix et c'est aussi une expérience.

Avant de parler des critères d'une bonne formation, il peut être utile de s'interroger sur les débouchés tels que les conditions de marché les déterminent. En série TV, budgets et plannings sont définis en fonction d'une forte délocalisation des tâches : on comptera ainsi, pour le format « classique » de 26 x 26', environ 18 mois de fabrication pour environ 5,5 M€. Nous sommes obligés de nous débrouiller pour nous conformer à ce cadre.

Les chiffres officiels sont bons, c'est vrai : les entreprises françaises sont dynamiques et talentueuses, produisent beaucoup, et davantage de dépenses de production sont effectuées sur le territoire. Dans le même temps, mon expérience, c'est qu'on n'a jamais vu autant de techniciens chercher du travail !

Pour compenser les différentiels de salaires (*avec les territoires à moindre coût de main d'œuvre*), fabriquer en France exige une meilleure productivité et donc la mise en place de technologies innovantes, lesquelles demandent des compétences spécifiques. Au début de notre activité, nous ne disposions pas de suffisamment de telles compétences et nous avons dû assumer une formation sur nos budgets de production. Plusieurs très bonnes écoles françaises ont su rapidement prendre en compte nos besoins et, en deux à trois ans, nous ont fourni de jeunes techniciens formés. De sorte qu'aujourd'hui, nous n'en sommes plus à chercher des compétences, mais, bien que nous ne travaillions pas moins, à chercher comment proposer suffisamment de travail.

Les constats que nous faisons sont ceux d'un rajeunissement constant des équipes et d'un « turnover » ultra-rapide : les jeunes professionnels font l'expérience d'une production ou deux seulement, parce que nous sommes dans l'impossibilité de proposer davantage. Avec pour conséquence la création par ces jeunes de micro-structures souvent amenées à exercer dans des conditions artificielles et à l'espérance de vie limitée.

Dans ce paysage, mes conseils aux écoles seraient d'insister auprès de leurs étudiants sur la nécessité de développer leurs capacités d'adaptation, et pour cela de se constituer un solide socle de compétences classiques, associé à la pratique de la veille technologique.

On peut considérer que quelque 300 jeunes professionnels apparaissent chaque année sur le marché du travail. Cette proportion oblige à se poser des questions... Mais je ne veux pas penser qu'on forme trop et je préfère affirmer qu'on devrait produire plus en France. L'animation française est forte : de ses talents divers, du dynamisme de ses productions et de ses exportations ; elle est aussi affirmée par une batterie de soutiens et de mesures d'accompagnement : COSIP, crédits d'impôt, aides régionales, obligations des diffuseurs, régime de l'intermittence... Il ne serait pas malvenu que les producteurs qui profitent de ces mesures « renvoient l'ascenseur » en dépensant davantage en France.

Je ne prône pas un modèle unique : le partage du travail peut être une nécessité pour certains types de productions ou pour des coproductions internationales. Cependant, ici même l'an dernier, le CNC s'était exprimé en faveur d'une réflexion sur l'augmentation de la fabrication française. Il est temps de s'y mettre ! Si l'on parvenait à dépasser le seuil de 8 à 10% de séries produites et fabriquées sur le territoire, nos problèmes actuels disparaîtraient.

Lionel Fages. Cube est constitué de deux entités distinctes : Cube Creative Production, depuis 2002, qui est une société de production surtout à la recherche de graphistes ayant un potentiel de réalisateurs ; Cube Creative Computer Company, créée plus récemment, et qui est un prestataire de services de fabrication, ouvert à toutes sortes de médias différents, au-delà de la série TV et du long métrage. Nous avons toujours voulu être proches des écoles, notamment en participant aux jurys ; mais nous soutenons aussi la diffusion de films d'écoles au travers d'un festival, *Du rififi dans les écoles d'animation*, qui se tient depuis six ans, et auquel je pense que les producteurs devraient davantage s'intéresser.

En tant que producteur, nous cherchons surtout des auteurs, réalisateurs, par exemple via une aide que nous apportons à la réalisation de courts métrages. Nous avons mis le pied à l'étrier de plusieurs. Pour notre activité de prestataire, même si nous sommes historiquement très intéressés par le relief, nous abordons toutes les techniques, y compris la 2D ; nous recherchons donc tous les profils des différents métiers de l'animation, et sans doute plus particulièrement des techniciens du storyboard et du character design.

Questions et commentaires de la salle

Gilbert Kiner (ArtFX). *A en croire les témoignages de certains storyboarders, les délais d'exécution demandés par les producteurs sont toujours plus courts. Est-ce que les difficultés à recruter des storyboarders ne viendraient pas aussi du fait que certains abandonnent cette activité parce qu'elle s'effectue dans des conditions insatisfaisantes ?*

Marie-Pierre Journet (Moonscoop). *La question du storyboard est importante et il faudrait y revenir en détail. Pour répondre d'un mot, il est faux de prétendre que l'on n'accorde pas assez d'argent ou de temps aux storyboarders !*
(D'autres réactions de producteurs vont dans le même sens.)

Jean-Michel Spiner. 2 Minutes a dix ans. Nous avons commencé comme un prestataire d'animation numérique sous Flash, nous en sommes venus à la coproduction minoritaire ensuite et, depuis deux ans, nous conduisons aussi nos projets propres, dont l'un, *Rosie*, est actuellement en fin de fabrication.

Notre activité s'articule différemment selon les types de projets :

1. pour certains projets – en général ceux dont les formats sont les plus courts – nous traitons 100% du travail à la maison ;
2. pour d'autres, nous recourons à une délocalisation partielle : en Chine, pour de l'animation 2D ou des intervalles d'animation 3D ; éventuellement dans d'autres territoires quand un partage du travail est exigé par une coproduction internationale ;
3. depuis environ six mois, nous avons commencé un troisième type d'activité : la fabrication de jeux tirés de séries, pour le web ou l'i-Phone. Ceci demande bien sûr des compétences spécifiques.

1. Pour les projets traités intégralement dans notre studio, nous recherchons des profils plus généralistes et polyvalents.

- Les characters designers sont invités à travailler sur machine jusqu'au build, qui est à la 2D ce que le setup est à la 3D : il s'agit de créer techniquement des marionnettes animables. C'est une étape-clé pour la productivité et la qualité du travail.
- Nous demandons aux storyboarders de pousser plus loin, jusqu'à l'animatique. On apprécie qu'ils travaillent sur logiciel (celui de ToonBoom ou d'autres), et dans le studio, parce que la proximité avec le réalisateur et les équipes d'animation est très importante.
- Pour ce qui est de la gestion de production, faute de trouver facilement des personnes ayant le double profil, nous avons scindé les responsabilités et distingué les tâches d'organisation, de suivi technique et artistique, et les tâches d'accompagnement juridique et financier, de suivi de facturation, etc.
- Aux animateurs, nous demandons de prendre en charge un épisode entier, ce qui fait appel à de réelles capacités d'initiative.
- De même, les décorateurs doivent être polyvalents et pouvoir intervenir sur le layout, le décor et la couleur.

2. Pour les productions plus lourdes, avec l'animation réalisée en Chine, nous recherchons des personnels expérimentés, capables de gérer les échanges avec les studios chinois en respectant un modèle de fabrication « académique » : les tâches sont précisément définies et nous ne sortons pas de cette définition classique.

- La gestion de production est techniquement moins « pointue ». Les critères centraux sont l'aptitude au management à distance (supposant la maîtrise de l'anglais) et la rigueur dans le suivi financier.
- Nous avons bien sûr besoin de superviseurs. Je ne suis pas sûr qu'il s'agisse d'un métier au sens strict ; plutôt d'un cumul de métiers et de responsabilités : supervision de l'animation et suivi de fabrication, mais aussi représentation du producteur.

3. Nos projets « 360 », menés en collaboration avec les diffuseurs, concernent ce qu'on appelle des « petits jeux », intermédiaires entre les mini et les maxi-jeux. Ils rassemblent une équipe de trois personnes : un game designer, plus un duo développeur/graphiste, dont chacun doit connaître les compétences et contraintes de l'autre.

Questions et commentaires de la salle

Moïra Marguin (Gobelins). *Tu as mentionné une série dont les intervalles sont confiés à un studio chinois. Puisqu'il s'agit en l'occurrence d'une série 3D, cela mérite une explication...*

Jean-Michel Spinner. C'est la série *Chico*. Nous faisons un layout 3D très poussé, avec les clés d'animation, et le studio chinois fait les intervalles. Pour nous, la solution chinoise n'est pas systématique ; il ne s'agit que d'une réponse budgétaire. Quand on peut tout faire en France, on le fait ; quand l'équation économique ne le permet pas, en 3D, on limite la sous-traitance aux intervalles.

Renaud Jungmann (LISAA). *Quelles sont les ressources propres du studio en ce qui concerne le jeu vidéo ?*

Jean-Michel Spinner. Nous avons de la R&D intégrée chez nous, et c'est cette équipe qui a évolué vers la programmation.

Stéphane Le Bars (SPFA). *Comment ces jeux sont-ils financés ? Par la chaîne ?*

Jean-Michel Spinner. La série et le jeu sont sur des budgets séparés. La chaîne finance une partie du jeu. Le modèle économique est lié à la possibilité que nous aurons – ou pas – de vendre ces jeux aux diffuseurs étrangers qui achèteront la série.

Stéphane Berry. Marathon Media produit, sur le même modèle depuis dix ans, un nombre réduit de grosses séries pour le marché international : 430 épisodes en dix ans, représentant de 20 à 30 heures par an. Les séries, de une à trois chaque année, sont réalisées en traditionnel, toute l'animation étant faite en Corée du Sud. La société compte trente permanents et une moyenne de soixante-dix intermittents.

Les compétences les plus recherchées sont les suivantes :

- des storyboarders, qui ne sont pas moins payés, et à qui on ne demande pas des délais plus courts : de 5 à 6 semaines pour un épisode de 22' ;
- des animateurs qui acceptent de faire de la feuille d'expo : dans le contexte d'une animation délocalisée, la feuille d'expo est le nerf de la guerre parce qu'elle permet - tout comme le storyboard - de maîtriser les coûts ;
- des premiers assistants réalisateurs.

Dans le modèle de fonctionnement qui est le nôtre, garantir une communication à la fois précise et respectueuse avec nos différents partenaires est une nécessité impérieuse. Cela passe par des compétences techniques rigoureuses, mais aussi par une bonne maîtrise de l'anglais, que je trouve en général insuffisante. Il y aurait donc un effort à faire dans ce sens par les organismes de formation, de même, plus généralement, que dans celui d'une meilleure prise en compte des exigences de la série TV, qui reste un élément central de l'économie du secteur.

Bruno Gaumetou. J'ai eu la curiosité de procéder à une enquête empirique auprès de jeunes professionnels diplômés depuis 1 à 3 ans, selon les cas. J'ai adressé 9 questions à 16 de ces jeunes (tous ne sont pas ou n'ont pas été employés par Neomis Animation) et j'ai obtenu 11 réponses. Ce sondage n'a évidemment aucune valeur scientifique mais peut-être un point de départ pour alimenter notre réflexion¹.

Toutes les questions tournaient autour des problématiques relatives à la formation et à l'accès au monde de l'entreprise et les réponses, plus détaillées que ce à quoi je m'attendais, entremêlent souvent les différents problèmes. Voici un résumé des résultats

¹ Voir le sondage de Bruno Gaumetou en annexe 5

de ce questionnaire :

- difficulté d'accéder aux entreprises : plusieurs pointent le fait qu'ils n'ont ni « réseau » ni carnet d'adresses et ne savent pas à qui ni comment s'adresser pour trouver un emploi ;
- difficulté de conserver son emploi ;
- constat que les compétences artistiques sont plus élevées dans les studios que dans les écoles ;
- constat de l'importance de la structure hiérarchique dans l'entreprise, et découverte de la nécessité de faire valider son travail ;
- constat que la formation conduit souvent à une survalorisation de ses propres talents et compétences et difficulté à apprécier justement sa propre valeur ;
- problèmes rencontrés avec les différentes dimensions administratives de l'accès à l'emploi : contrats de travail, statut d'intermittent, fonctionnement des Assedic, etc. Sentiment général d'impréparation à ces réalités ;
- souhait de rapprocher les exigences des écoles de celles des entreprises ; d'un rythme de travail plus soutenu à l'école pour une meilleure préparation aux réalités du studio. Mais d'autres réponses considèrent trop élevées les exigences des entreprises...
- points de vue contradictoires sur les vertus de la spécialisation et de la polyvalence ;
- jugement particulièrement positif, pendant la formation, sur le travail sur des courts métrages, l'étude du dessin, les stages (pour les opportunités de rencontres et de découvertes du monde de l'entreprise, davantage que pour les travaux effectivement réalisés) ;
- regret que la formation n'apporte pas une connaissance suffisante du monde de l'entreprise, quant à ses exigences, artistiques et techniques comme administratives ;
- désillusions exprimées quant à la primauté de l'économique sur l'artistique dans l'entreprise, quant au cloisonnement entre équipes artistiques et de production, quant à la prévalence supposée des relations sur les compétences ;
- souhait d'être suivi par un mentor individuellement attribué à chaque jeune nouvellement embauché pour favoriser son intégration dans l'entreprise.

J'aimerais maintenant revenir sur la pyramide des âges dans l'animation telle qu'elle nous a été présentée hier. Pour moi, nous faisons un métier de passion et il n'est pas si surprenant que, après un certain nombre d'années, la passion puisse s'éteindre. La reconversion en dehors du champ de l'animation peut être une expression de l'adaptabilité et de l'appétit toujours vivace pour de nouveaux défis professionnels. Je connais aussi beaucoup d'anciens qui sont aussi, comme par hasard, les plus courtisés, parce que ce sont des valeurs sûres. Ils ont des compétences supérieures et nous devrions pour cela les valoriser davantage et favoriser la transmission de leur savoir, un peu à la manière des « trésors vivants » au Japon.

Questions et commentaires de la salle

Marie-Pierre Journet (Moonscoop). *L'ignorance des jeunes pour ce qui touche aux questions administratives est un problème dont les écoles doivent se saisir. Mais les producteurs également : chez Moonscoop, je reçois chaque nouvel employé et nous lisons son contrat ensemble de la première à la dernière ligne.*

Deux écoles – ATI Paris 8 et Georges Méliès – signalent qu'elles délivrent une information sur ces sujets à leurs étudiants.

Pôle Emploi Spectacle. *Nous pouvons intervenir dans les écoles pour expliquer le régime de l'intermittence, et aussi pour préparer aux entretiens d'embauche. Nous organisons aussi des rencontres professionnelles thématiques.*

5. Exporter les talents, exporter les pédagogies

Intervenants :

Shelley Page (DreamWorks Animation)
Emma McGonigle (Moving Picture Company)
Marie-Anne Fontenier (Supinfocom)
Moïra Marguin (Gobelins)
Dimitri Granovsky (Georges Méliès)

La question de la « fuite des talents » est un thème récurrent – et parfois polémique - des débats sur la formation. Moins fréquente, mais non moins polémique, est celle de la possibilité de l'exportation d'une pédagogie. Quels en sont les enjeux, quels peuvent en être les effets induits ?

Shelley Page. Je suis extrêmement satisfaite d'avoir été invitée : d'abord parce que cet événement est une admirable occasion d'échanges et d'informations – les statistiques qui ont été présentées hier étaient particulièrement intéressantes – ensuite parce que cela me permet de réfuter une idée reçue, touchant à un supposé exode des talents depuis les écoles françaises en direction des studios américains. Si seulement c'était vrai ! Ma vie en serait simplifiée...

La vérité, c'est que nous avons connu une année exceptionnelle en 2007, où nous avons recruté 13 jeunes diplômés (dont certains sont d'ailleurs déjà revenus en France) ; l'année suivante, nous n'avons fait que 2 propositions – déclinées par les intéressés qui ont préféré rejoindre Mac Guff -, et, en 2010, aucune ! Ceci est peut-être dû au caractère de plus en plus technique de notre demande.

Des écoles françaises avec lesquelles je suis en relations régulières, j'attends traditionnellement des animateurs : mais, quel que soit leur talent, ils doivent maîtriser la 3D, désormais un pré-requis pour travailler dans un studio américain. Il faut dire aussi que les animateurs ne constituent pas la majorité des personnels d'un studio comme DreamWorks Animation. Nous utilisons de plus en plus de logiciels propriétaires : c'est la seule façon de répondre à des ambitions artistiques toujours plus élevées. De ce fait, la dimension technique, dans nos choix de recrutement, devient déterminante : nous sommes à la recherche de nos équipes de R&D, de TDs, de spécialistes des effets, de l'asset management, etc. Un pipeline efficace et robuste est essentiel pour le long métrage. C'est pourquoi nous avons développé des collaborations étroites avec certaines écoles américaines autour de nos outils : c'est l'assurance pour nous de disposer de jeunes professionnels formés spécifiquement à ceux-ci et c'est aussi un enrichissement substantiel pour ces écoles, qui bénéficient de l'expertise de nos développeurs. Nous mettrons en place ce type de collaboration en Inde, peut-être ailleurs également.

Je suis une supportrice passionnée des écoles françaises, dans le grand nombre de festivals auxquels je participe. Pour autant, je relève que les films d'écoles s'inscrivent le plus souvent dans une logique de « film d'auteur » et ne sont pas absolument pertinents pour juger des talents en animation et de leur diversité, ce qui est un critère très important pour nous. Nous cherchons en effet des techniciens, et pas des réalisateurs.

Je reçois personnellement beaucoup d'étudiants, qu'il m'arrive d'orienter vers d'autres studios que le mien, parfois même vers des studios français ! Nous avons soutenu l'enseignement de Gobelins, par exemple, par l'apport de « senior artists » de

DreamWorks. Cela aussi profite à l'ensemble de l'industrie française, qui s'enrichit également de l'expérience des artistes français qui reviennent des studios américains.

Emma McGonigle. MPC est spécialisé dans les effets numériques de haut de gamme pour le long métrage. Nous avons collaboré à un grand nombre de blockbusters hollywoodiens. Nous avons 2 sites à Londres et à Vancouver : celui de Londres accueille en ce moment quelque 550 personnes. Nous recrutons chaque année, mais en petite quantité - de 5 à 10 personnes – et nous exigeons naturellement un bagage technique très solide puisque chez nous aussi il y a beaucoup d'outils propriétaires à maîtriser. La compréhension du travail en équipe est également un critère décisif : l'aptitude à la collaboration et à la communication compte autant que le talent. Nous essayons de bien encadrer les nouveaux arrivants pour faciliter leur intégration, mais on peut dire qu'une bonne intégration demande plusieurs années.

Nous apprécions les écoles françaises, particulièrement pour ce qui relève de la formation à l'animation. A l'inverse, les écoles britanniques maintiennent un fossé préjudiciable entre le monde de la formation et celui de l'industrie.

Nous sommes nous aussi victimes de la globalisation : de nombreux talents nous quittent pour aller travailler aux Etats-Unis chez nos concurrents. Ce nomadisme est désormais la règle.

Questions et commentaires de la salle

Bruno Gaumetou (Neomis Animation). *Je veux revenir sur la question du « mentoring ». Il faut bien voir que ce n'est réellement possible que dans le contexte de grands studios, qui recrutent pour des périodes longues et peuvent assumer la charge de formations en interne : chez Disney à Montreuil, un jeune suivait une période de formation de 3 mois, reconductible 4 fois, avant d'être jugé capable de travailler sur un long métrage. C'est évidemment impossible dans la majorité des studios français : une période de « professionnalisation » reste nécessaire, mais dans un contexte de contrats courts qui rend très difficile ce mentoring.*

Stéphane Deverly (Duran). *J'insiste sur l'importance des propos de Shelley Page et Emma McGonigle concernant les compétences techniques. J'ai pu constater lorsque je travaillais à Framstore qu'il y a beaucoup de R&D faite en production. Il manque en France des formations qui donnent toutes ces bases techniques.*

Marie-Anne Fontenier. Supinfocom existe depuis 1988 à Valenciennes. Une autre école a été ouverte en 2000 en Arles, pour éviter un trop fort grossissement du site de Valenciennes. Supinfogame a été créé en 2001. Au plan international, nous sommes membres du réseau Training for trainers, nous avons des échanges avec la Vancouver Film School, nous avons organisé des ateliers au Japon, animés par d'anciens élèves.

En 2004, nous avons été approchés par des Indiens et cela a débouché, avec le soutien d'un investisseur indien, sur l'ouverture du campus de Pune en 2008, qui rassemble aussi Supinfogame et l'Institut Supérieur de Design. Les cours se tiennent en anglais.

La première année a été difficile, notamment du point de vue pratique... Il y a aujourd'hui 291 étudiants sur le campus, dont 52 pour Supinfocom, parmi lesquels 11 Français qui avaient suivi le cycle préparatoire. Nous attendons beaucoup de cette mobilité et de cette ouverture culturelle.

Les premiers diplômés sortiront en mai prochain. Nous verrons à cette occasion 3 films, réalisés par des équipes mixtes.

L'initiative de créer un enseignement Supinfocom en Inde résulte de notre volonté, d'abord, d'accompagner le développement d'un marché local, ensuite de favoriser de futures opportunités de coproductions.

Questions et commentaires de la salle

Florent Mounier (2d3DAnimations). *Il est vrai qu'on peut craindre de former nos propres concurrents, mais il est certain aussi que, si on ne le fait pas, d'autres le feront. Il est important d'être là pour créer des habitudes de collaboration : l'Inde devient un partenaire majeur pour les coproductions. Il est utile de disposer de diplômés familiers des deux cultures. La même chose serait utile en Chine.*

Patrick Caradec (Le Film Français). *Est-ce que vous avez dû adapter la pédagogie au contexte indien ?*

Marie-Anne Fontenier. C'est essentiellement la même pédagogie : la partie technique et la méthodologie sont importées de Valenciennes. Mais nous avons dû chercher à développer davantage la créativité chez les étudiants indiens, qui sont culturellement plus préparés à dupliquer ce qui existe déjà. Les contenus d'histoire de l'art sont également différents.

Lionel Fages (Cube). *Je n'ai rien contre la mobilité et le cumul d'expériences, mais la question de la concurrence reste posée. Comment va-t-on donner du travail aux Français ?*

Marie-Anne Fontenier. Former des étudiants indiens n'enlèvera pas de travail aux studios français. La sous-traitance n'est pas forcément une bonne solution, mais la coproduction en est une. Il y a de nouvelles opportunités sur de nouveaux marchés pour les studios français.

Moïra Marguin.

Se reporter à l'annexe 6

Questions et commentaires de la salle

Stéphane Berry (Marathon Media). *On sent comme du dédain pour la série, dans des écoles comme Gobelins et Supinfocom. Et pourtant c'est extrêmement important !*

Moïra Marguin. Notre formation valorise de la même façon 2D et 3D. Mais je retiens la question : peut-être devrions-nous montrer davantage que l'on peut s'épanouir dans des projets de série.

Dimitri Granovsky. L'école Georges Méliès, créé en 1999, forme en 4 ans aux métiers de l'animation ; elle dispense par ailleurs une licence professionnelle. Elle est très ouverte sur l'international à plusieurs titres : il y a plusieurs nationalités parmi les étudiants, des anciens qui travaillent désormais à l'étranger, et aussi des opportunités de développer des expériences pédagogiques dans d'autres territoires. Nous prenons très au sérieux ces opportunités et nous nous efforcerons de les développer. Mais la France reste notre priorité ; notre premier souci est de former des professionnels qui satisfassent aux besoins

des studios français.

Questions et commentaires de la salle

Florent Mounier. *Est-ce qu'on forme des techniciens ou des artistes ? Lorsque j'ai commencé, la lourdeur des outils obligeait à passer beaucoup de temps sur la technique ; lorsque les logiciels sont devenus plus souples et plus performants, on a enfin pu se consacrer surtout à la création. Mais je me demande si l'industrialisation actuelle ne conduit pas à renforcer à nouveau la dimension technique.*

Dimitri Granovsky. Les fondamentaux artistiques priment.

Shelley Page. Il n'y a pas de réponse simple à cette question. Je suis d'accord pour « créer des créateurs », mais à la condition d'avoir atteint un niveau suffisant de technicité ; il y a un seuil à franchir, surtout pour le long métrage. Les écoles doivent comprendre que le niveau technique général et la spécialisation sont plus élevés chaque année.

Stéphane Bernasconi. *C'est un faux débat. Il y a un lien intime nécessaire entre l'artistique et le technique, on ne peut pas les séparer : même l'écriture est une technique. L'animateur est tout à la fois un artiste, un artisan et un technicien.*

Pierre Hénon (ENSAD). *L'artistique prime, surtout si l'on veut favoriser la capacité à durer.*

Bruno Gaumetou (Neomis Animation). *On peut avoir des inquiétudes quand on exporte des savoir-faire. Mais l'objectif-même de la formation – et de ces Rencontres – c'est de partager ce que l'on sait. Cette générosité est fondamentale. On ne donnera jamais assez, quel que soit l'autre !*

Patrick Caradec. *Il me semble qu'il n'y a pas de quoi paniquer devant une fuite des talents. Les chiffres donnés par Gobelins prouvent le caractère très limité du phénomène. On aboutirait sans doute à la même conclusion en compilant les chiffres donnés par plusieurs écoles. Les gens peuvent partir et revenir et tout le monde en profite. Au demeurant, l'animation française est de fait dans un contexte international et elle s'en sort plutôt bien.*

Renaud Jungmann (LISAA). *Il y a aussi un bénéfice induit à cette mobilité. Les témoignages de nos anciens étudiants en poste dans des studios étrangers nous éclaire sur les pratiques de ces studios et nous permet d'améliorer notre proposition pédagogique.*

6. La place de l'écriture dans les formations à l'animation

Intervenants :

Virginie Boda (Auteure)
Patrick Vanetti (CEEA)
Stéphane Bernasconi (Réalisateur)
Samuel Kaminka (Samka Productions)
Pierre Siracusa (FTV)

Virginie Boda. Un scénario n'est rien en soi, mais c'est le début de tout, et l'outil avec lequel tout le monde va travailler, du début à la fin d'une production. A la Poudrière, l'objectif a été de donner à chaque étudiant une compréhension de chaque étape de la fabrication, et donc du scénario aussi, même si bien sûr les étudiants n'ont pas a priori vocation à devenir scénaristes. La meilleure façon de procéder, c'était de demander aux étudiants de se colleter avec ce travail-là. Cela leur a permis de comprendre une première chose : ce n'est pas si simple ! Un des problèmes avec l'écriture, c'est que tout le monde pense savoir lire et écrire et pense donc pouvoir avoir un avis pertinent et intervenir dans un scénario.

Nous avons donc mis en place des exercices progressifs pour faire comprendre les enjeux aux étudiants : la création d'un personnage, d'une scène dialoguée, l'intention d'une scène, la progression dramatique... Le scénariste va donc aider les étudiants à écrire leur film, mais il va regarder bien d'autres choses avec eux – le dessin, le storyboard, le layout... - parce que tout est histoire. Il s'agit donc de former les gens qui travaillent à cette œuvre collective qu'est un film à toutes les dimensions de l'histoire.

Sur un plan plus général, je considère qu'il y a là un problème dans les pratiques professionnelles dominantes : le scénariste n'est pas suffisamment considéré comme un membre de l'équipe du film, de même que le scénario n'est pas suffisamment considéré comme le début de la chaîne de fabrication.

Patrick Vanetti. C'était une idée reçue il y a quelque 20 ans : l'écriture, ça ne s'apprend pas. Si, ça s'apprend. C'est un métier. Le CEEA existe depuis 1996 pour y former, via une formation longue de 2 ans pour 12 élèves/an, et via des stages de formation continue. Il est largement financé par le milieu professionnel, incarné dans le CNC, la SACD, la Procirep, les diffuseurs, les producteurs via la taxe d'apprentissage. Le SPFA a rejoint l'an dernier le conseil d'administration.

La formation est dispensée par 70 à 80 intervenants : scénaristes, réalisateurs, autres professionnels de l'audiovisuel, universitaires...

L'animation a été intégrée en 2004 sous forme d'option, puis, en 2007, dans le cursus obligatoire.

Nous avons ainsi pu constater que l'animation est très formatrice pour tout le monde, en termes de précision, de rigueur, d'efficacité visuelle. Et ceux des étudiants qui étaient a priori les plus réticents à s'y intéresser, y ont découvert un champ d'expression particulièrement riche.

Donner des notions de dramaturgie aux étudiants des écoles d'animation a un intérêt évident : cela leur permet de repérer les enjeux fondamentaux, de comprendre l'unité d'une séquence, d'instaurer un meilleur dialogue et une meilleure collaboration et,

finalement, de mieux raconter les histoires. Symétriquement, il ne serait pas mauvais d'apprendre aux scénaristes à lire un storyboard ou à regarder une animatique.

Stéphane Bernasconi. La formation à l'écriture qui avait été mise en place à Gobelins a produit beaucoup de bons scénaristes, parmi les plus actifs aujourd'hui. Depuis sa disparition, il ne reste plus grand-chose : le CEEA, une formation à Paris 10...

Virginie Boda. Rien à la FEMIS...

Stéphane Bernasconi. Rien à la FEMIS, bien sûr.

Samuel Kaminka. Une initiation à l'écriture est indispensable, pour deux postes au moins : réalisateur et storyboarder. Tous les deux doivent savoir lire les textes. Au-delà, on peut rêver que d'autres sachent également lire les textes : les directeurs de production, les diffuseurs... Ce ne serait pas plus mal.

Pierre Siracusa.

Samuel Kaminka. Bon, d'accord, les producteurs aussi.

Le scénario traverse l'ensemble de la production et c'est le seul document de la sorte. Que, pendant longtemps, il n'y ait pas eu en France de formation à l'écriture est un non-sens et une hérésie. Et, aujourd'hui encore, il est frappant de constater le manque de formation technique des scénaristes. Scénariste est un métier technique qu'il faut apprendre ! C'est une des difficultés de l'écriture en France : ce n'est pas le talent qui manque, ni les idées, mais la technicité qui permet d'aller au bout d'une idée.

Il faut aussi apprendre à l'auteur à présenter et communiquer son travail, à travailler en équipe, sous un double sens : travailler en équipes d'auteurs, et pouvoir travailler avec les autres collaborateurs du film.

Virginie Boda. L'usage dominant est quand même que le scénariste n'est pas intégré à l'équipe. On ne veut pas revenir vers le scénario, de peur de perdre du temps, alors qu'on en gagnerait.

Samuel Kaminka. Un poste dont on ne parle pas, et qui est décisif, c'est celui de directeur d'écriture. Il n'y a pas de formation alors que c'est capital. Les directeurs d'écriture sont aujourd'hui très peu nombreux ; il y a un vrai manque.

Pierre Siracusa. Le dialogue est trop rare entre l'approche littéraire et l'approche graphique : le scénariste ne lit pas de storyboard et le storyboarder ne discute pas de scénario. C'est aberrant.

Les auteurs français sont parfois critiqués par nos partenaires internationaux, pour une écriture présumée trop bavarde, trop psychologisante, pour leur manque de rythme. Mais ils n'en ont simplement pas les moyens.

Nous autres diffuseurs, les storyboarders, on ne les voit jamais. On voit parfois les scénaristes, qui servent de chair à canon aux producteurs. Les producteurs les envoient au front parce qu'ils trouvent plus facile de devoir réécrire 3 séquences que de changer un storyboard ou un montage. Or, on n'a rien résolu quand on a un bon scénario. Je rêve d'un producteur qui arriverait avec un storyboard ou une animatique, parce que c'est ça la

vraie preuve qu'on a quelque chose qui tient debout.

Questions et commentaires de la salle

Marie-Anne Fontenier (Supinfocom). *Notre formation, qui délivre en 5 ans un diplôme de réalisateur numérique, inclut une sensibilisation à l'écriture d'un court métrage. Peut-être pas à la série...*

Jean-Yves Gaubert (storyboarder). *Dans l'animation, on doit toujours savoir ce qui se passe en aval. Le scénariste doit être capable de comprendre le travail et les contraintes propres du storyboarder. Storyboarder et scénariste devraient pouvoir travailler ensemble. Storyboarder et réalisateur doivent s'intéresser à la dramaturgie. Pour faire un board, la connaissance de la dramaturgie est une aide importante.*

Moïra Marguin (Gobelins). *Dois-je comprendre que nous devrions ressortir des tiroirs notre formation à l'écriture ?*

Stéphane Bernasconi. Ce ne serait pas forcément absurde. Il y a le CEEA, mais un seul lieu de formation n'est sans doute pas suffisant.

Stéphane Bernasconi. Il y a besoin de former des auteurs et des directeurs d'écriture. Il y a largement la place pour plusieurs formations.

Stéphane Le Bars (SPFA). *Je rappelle les chiffres donnés hier : 300 heures/an de séries, dont 90% sont écrites en France. C'est un énorme volume, qui explique les tensions autour des scénaristes les plus recherchés.*

Samuel Kaminka. L'écriture peut donner l'impression d'être formatée, mais c'est parce que très peu de gens, qui travaillent beaucoup, en ont la charge.

Virginie Boda. La formation se poursuit quand on commence à travailler. Le directeur d'écriture est là pour mettre le pied à l'étrier à de nouveaux auteurs.

Pierre Siracusa. Il est vrai qu'on manque de scénaristes, mais la vraie urgence, c'est d'encourager le dialogue entre storyboarders et auteurs.

Une voix en off, alors que la session est terminée : Il faut changer le système. Les scénaristes doivent travailler dans le studio et les boarders aussi !

7. Animation et Jeu vidéo : des compétences communes ?

Intervenants :

Valérie Bourgoïn (CNC multimédia) : *Le marché français du jeu vidéo*

Stéphane Natkin (Enjmin)

Renaud Jungmann (LISAA)

Florian Ferrier (Ouat Entertainment)

Valérie Bourgoïn. Le CNC a mis en place depuis l'an dernier un Observatoire du jeu vidéo, destiné à remédier au manque de données sur le secteur.

Les chiffres qui suivent concernent les jeux vendus sur support physique ; les jeux dématérialisés ne sont donc pas pris en compte.

Se reporter à l'annexe 7

Stéphane Natkin. Il est très difficile de mesurer le poids des jeux dématérialisés. La baisse constatée en volume et en chiffre d'affaires du jeu vidéo mondial est compensée par les téléchargements, mais ceux-ci concernent des types de jeux différents : jeux pour consoles, pour PC, pour réseaux sociaux, casinos en lignes...

Le problème du jeu vidéo en France, c'est la capitalisation : un jeu en boîte sur PS3 va coûter en développement de 5 à 25 ou 30 M€. Peu de sociétés françaises en ont les moyens.

Florian Ferrier. D'où le désengagement de beaucoup d'entreprises françaises de ce marché trop gourmand en financement.

Stéphane Natkin. L'avenir du jeu vidéo est en dehors du jeu vidéo ! La justification de l'existence d'une école du jeu vidéo, c'est le fait que nous allons vers un monde dans lequel l'ensemble des médias vont devenir interactifs (journalisme, transmedia, etc.). Or, les gens capables de manipuler l'interactivité sont dans le jeu vidéo. Former au jeu vidéo, c'est préparer à un marché de l'emploi qui va au-delà du jeu.

L'ENJMIN a été créée en 2001. Il n'y avait pas à l'époque de référencement pédagogique, mais des processus métiers. L'enseignement a été calqué sur celui d'une école de cinéma, la FEMIS.

Les étudiants entrent à bac + 3, avec un métier : graphiste, programmeur, sound designer... On leur apprend ce qui, dans le jeu vidéo, est propre à leur métier. Je défends l'idée que le jeu vidéo n'est pas un métier en soi, mais une spécialisation dans un domaine. Et d'ailleurs, ils retournent souvent à leur métier originel.

(projection d'extraits de jeux)

Etre animateur pour un jeu vidéo, c'est d'abord être animateur, mais il y a plein de choses spécifiques : on ne peut pas faire d'illumination globale, par exemple, il faut faire de l'illumination locale et « compenser » avec du shading ; il faut aussi penser en permanence à la perception du joueur ; la mécanique de l'animation est liée à l'interactivité et au gameplay, et non à l'émotion qu'on veut introduire (bien que David Cage, dans *Heavy Rain*, introduise une dimension émotionnelle) ; les niveaux de détail sont également différents.

Une animation ambitieuse comme celle d'Assassin's Creed, chez Ubisoft, est le résultat d'une procédure particulière : création d'une matrice de mouvements (environ 400 initialement, désormais 4000) de chacun des objets, qui sont « blendés » en temps réel par le moteur de jeu. Mais, même avec une grosse console, on ne pourra mettre en scène et animer qu'un nombre limité de personnages. La gestion des caméras est elle aussi différente.

Le cœur du métier est bien le même, mais il faut apprendre beaucoup de choses en plus.

Renaud Jungmann. Les compétences artistiques sont en effet communes, ainsi que certains outils, en 2D et 3D. Il faut passer par l'apprentissage des fondamentaux, artistiques et techniques. Ensuite s'ajoutent des compétences qui sont des éléments d'adaptation : après le travail dans le champ graphique – pratique du dessin et de l'animation -, on peut aborder l'interactivité et la programmation qui s'ajoutent aux compétences de base.

Mais toutes les compétences évoluent : les graphistes doivent communiquer avec les programmeurs, se tenir à jour sur le plan technique. Il y a d'ailleurs beaucoup de formations internes dans les sociétés de jeu, sur des outils spécifiques, notamment d'asset management.

La compétence de level designer est devenue plus complexe : c'est un métier technique, mais pour lequel des talents de graphisme et de mise en scène sont désormais nécessaires. Le level designer doit maintenant être formé, alors qu'autrefois il se formait « sur le tas ».

On assiste en ce moment à un fort développement de métiers jusqu'à présent non référencés, qui reposent sur des compétences techniques autour du game design.

Florent Ferrier. Ouat Entertainment a pris avant d'autres le virage du on-line, surtout à cause des difficultés de financement des jeux sur support physique. Le budget d'un jeu on-line s'établit autour de 1 M€. Le « social gaming » sur les réseaux sociaux, ce n'est jamais terminé : les équipes de création et de maintenance ajoutent au fil du temps du game play et modifient le game design selon les retours des joueurs.

Nous travaillons sur Flash et nous avons donc besoin d'animateurs Flash. Mais le game design ajoute des contraintes évidemment inconnues dans l'animation : chacun – graphiste, level designer, programmeur – doit toujours se demander ce qu'il peut ajouter, qui fera qu'un joueur sera prêt à payer. Et donc, demander à un graphiste d'avoir des préoccupations commerciales, c'est un peu compliqué... Et la communication entre graphistes et programmeurs également.

Jean-Marc Guillemoy (Antefilms Studio). *Peut-on attendre du relief qu'il dynamise le secteur du jeu ?*

Stéphane Natkin. Cela ne va pas de soi. Il y a un problème de fond : beaucoup d'éléments dans le jeu vidéo sont des « trucs » qui ne fonctionnent plus avec le relief. Il faudrait donc tout faire en relief et cela a un coût. Par ailleurs, je dirais que cela n'est intéressant qu'à la condition que le relief devienne un élément du game play ; le son 3D offre beaucoup de possibilités du point de vue du game play, et qui sont quasiment inexploitées. Je crois donc que, pour des raisons financières, techniques et artistiques, il faudra du temps pour que le relief devienne un élément important du jeu vidéo.

Florent Ferrier. Le relief est largement un argument marketing. Il faut pouvoir justifier son utilisation.

Renaud Jungmann. Mais il est important de savoir en faire.
