Animer est humain...

à Hollywood-la-numérique

Consulat général du Canada
Los Angeles, Californie

Animer est humain...

à Hollywood-la-numérique

Consulat général du Canada
Los Angeles, Californie

Une analyse du milieu de l'animation de Los Angeles
par des entrevues avec des dirigeants de l'industrie

Imprimé au Canada

Édition originale

Produit et présenté par Cipher New Media Inc.
1200, rue Bay, pièce 302, Toronto (Ontario) M5R 2A5
www.ciphermedia.com

Données de catalogage avant publication (Canada)
Palamides, Thomas, 1998

Animer est humain… à Hollywood–la–numérique

N° Catalogue E2-72/1998
ISBN 0-662-63510-8

Directeur de rédaction : Gary Yentin
Rédacteur : Thomas Palamides
Conception de la jaquette : Hamish MacDonald/Thomas Palamides
Préparation et correction du texte : Susan Pettit

On trouvera périodiquement des mises à jour de ce texte à :
www.cdnnewmediasf.com

Table des matières

Tableaux

Annexes

Remerciements

Nos sincères remerciements à tous ceux et celles qui nous ont apporté leur contribution ainsi qu'aux entreprises qu'ils représentent. Sans leur aide, ce projet n'aurait pas connu un succès éclatant.

Avant-propos

L'industrie de l'animation, à Hollywood, en Californie, recèle une tradition que la technologie et le temps n'ont à peu près pas changée : c'est l'art de faire des affaires!

Comprendre les rouages du monde des affaires n'est pas évident. Il faut être capable d'analyser les cycles conjoncturels des différents secteurs d'activité et connaître les éléments qui influent sur les décideurs. Il faut aussi savoir établir une bonne communication, mettre en œuvre correctement un budget de projet et observer avec attention les courants divers qui s'exercent sur l'industrie.

N'oublions pas, cependant, que la création demeure le pivot de l'industrie moderne de l'animation. En fait, l'animation a, de tout temps, été un moyen original pour faire naître le rêve, divertir et éduquer. Grâce à l'apparition des techniques d'animation numériques, le rôle de l'industrie continue de grandir selon divers degrés de complexité, d'attraction commerciale et de sophistication. Résultat, les segments de population que touche l'industrie de l'animation ne cessent d'augmenter et de se diversifier.

Ne nous méprenons pas, la technologie continue de transformer les « activités » de l'industrie de l'animation. Les ordinateurs personnels, apparus au cours des années 80, le puissant environnement client/serveur du début des années 90 et les transmissions à large bande mises au point en cette fin de décennie ont tous contribué à la transformation. Chacun de ces éléments a donné naissance à des capacités logicielles perfectionnées et incité à l'amélioration des processus de production. Chaque nouveau perfectionnement a promis d'élargir le champ d'application des produits d'animation.

Quelle que soit la valeur économique de la technologie, il importe que les investissements soient fondés sur des décisions judicieuses. Pour que ce soit le cas, une entreprise doit surveiller avec vigilance ses liquidités; cette précaution ne saurait toutefois suffire pour vaincre la concurrence. Il faut aussi comprendre que ce n'est qu'une des roues d'un engrenage beaucoup plus complexe. Donc, pour maintenir le cap au plus fort des cycles conjoncturels, l'entreprise doit se concentrer à la fois sur l'aspect créateur et l'aspect commercial de l'animation.

Rappelons-nous une chose, cependant! Les progrès techniques ne sont que des « instruments » qui permettent d'accélérer la mise en pratique des concepts. Les idées créatrices demeurent le propre de l'être humain et restent aussi individuelles que par le passé.

Canadian Consulate General

Consulat Général du Canada

550, rue South Hope – 9e étage
Los Angeles (Californie) 90071

le 13 janvier 1998

Je suis heureuse d'annoncer la publication de cette étude importante.

L'industrie de l'animation est véritablement une forme d'art internationale. Il n'est pas étonnant que des artistes de talent, dont bon nombre de Canadiens, s'en inspirent. Le recrutement aggressif d'animateurs canadiens par les entreprises américaines est une preuve que l'excellence des nôtres est reconnue dans ce champ d'activités, et l'établissement par Disney et autres de studios à Toronto et à Vancouver ne fait que le confirmer.

Le dynamisme de cette industrie et les changements technologiques qu'elle suscite ne cessent d'inspirer les artistes. Dans la foulée d'une collaboration internationale dynamique, cette étude arrive à point qui permettra aux créateurs entrepreneurs canadiens de se frotter aux idées créatrices qui circulent en milieu hollywoodien.

En félicitant l'auteur de cette étude, j'en profite pour souhaiter, au nom de toute l'équipe du Consulat général du Canada à Los Angeles, franc succès à nos concitoyens et concitoyennes qui cherchent à faire leur marque dans ce marché en évolution constante.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le Consul général du Canada,

La très honorable Kim Campbell

Introduction

La présente étude s'adresse au lecteur qui aimerait en savoir plus sur les pratiques d'affaires et les méthodes technologiques en cours dans le milieu de l'animation de Los Angeles. Nous avons essayé d'élucider quelques-uns des « impondérables » de cette industrie dynamique et créatrice. Nous sommes allés au delà des renseignements superficiels qu'on trouve habituellement dans les revues spécialisées. L'étude rapporte, selon un point de vue d'initié, ce que des sociétés ont fait dans le passé pour réussir et examine rapidement ce qui semble s'annoncer pour l'avenir.

Les entreprises interrogées représentent un pot-pourri de services d'animation traditionnelle, d'infographie et de trucages et autres services spécialisés. On a posé aux dirigeants de ces entreprises une série de questions sur les connaissances et l'expérience qu'ils ont acquises dans cinq grands secteurs névralgiques : les opérations, la gestion, la technologie, les investissements et les alliances stratégiques. Les thèmes choisis correspondent aux éléments de connaissance essentiels à la compréhension de l'industrie culturelle de l'animation. Ces thèmes permettront, en outre, d'établir des comparaisons entre les différents types d'organisation.

Les réponses fournies sont rapportées à la troisième personne. Les renseignements qui concernent les domaines de compétence de l'entreprise, les segments de marché auxquels elle s'adresse et la technologie qu'elle emploie sont résumés dans des tableaux. Chaque entreprise a pu y apporter des précisions avant la publication de l'étude. Nous avons fait l'impossible pour inclure toutes les observations formulées et tenir compte des corrections souhaitées.

L'information contenue dans ce document devrait servir de point de départ pour comprendre le secteur d'activité dans lequel œuvre l'entreprise ainsi que son orientation. Il serait de bon aloi de faire état dans une lettre d'introduction de vos affinités sur le plan des affaires (idées créatrices, création de contenu, développement de logiciels, ou encore, compétences ou services spécialisés). Faites mention de la présente étude lorsque vous y donnerez suite.

Arriver à établir un franc dialogue demande du temps; ce ne sont pas tous les projets qui vont susciter de l'intérêt. Sachez vous montrer patient et persévérant. Rappelez-vous qui a gagné la course : le lièvre ou la tortue?

Thomas Palamides, janvier 1998

Amalgamated Studios

12253, rue Hillslope
Studio City, Californie 91604

www.linker.com/amalgamated

Amalgamated Studios est une entreprise nouvellement formée dont les effectifs comptent, au total, seize années d'expérience dans les milieux de la conception graphique. Richard T. Walsh et Terri Olson-Walsh ont créé cette société en juillet 1996 afin de diversifier leurs activités et de relever de nouveaux défis.

L'entière conception d'un centre d'amusement, la production de génériques pour la télévision, la création d'images pour une entreprise de logiciels d'animation, la constitution de dossiers de présentation de nouvelles téléséries, ainsi que l'élaboration du concept d'un grand parc thématique ne sont que quelques-unes de ses réalisations. Amalgamated possède une vaste expérience dans l'industrie de la télévision; elle produit des story-boards, des génériques, des décors sur papier ou sur écran d'ordinateur et des œuvres et arrangements musicaux. Fox TV, NICKELODEON, Walt Disney Imagineering, Tele-TV Media, King World Entertainment et GreenWater Pictures comptent parmi ses clients.

Avant la fondation d'Amalgamated, les deux associés ont travaillé à des projets tels que « Twilight Zone Tower of Terror » pour les studios Disney et MGM, plusieurs émissions de dessins animés d'une demi-heure, de l'infographie télévisuelle et des messages publicitaires, des produits dérivés de dessins animés pour un parc thématique de Universal Studios, de l'assistance professionnelle pour l'industrie du spectacle et la composition de musique originale.

Gestion

L'entreprise doit bientôt s'agrandir, et les préparatifs à cet effet sont en cours. On prévoit, notamment, embaucher du personnel supplémentaire et emménager dans de nouveaux locaux. Les fondateurs estiment cependant que la structure de gestion actuelle peut fort bien supporter, du moins à court terme, l'accroissement de la taille de l'entreprise et, partant, toute augmentation d'activité. Les deux patrons prennent toutes les décisions de gestion conjointement.

La direction de l'entreprise laisse entendre qu'une animation de qualité est tributaire du thème de l'animation. Amalgamated est strictement une entreprise de divertissement familial qui vise à offrir aux enfants des plaisirs sains. Lorsqu'elle crée de nouveaux concepts, cette entreprise insiste sur une intrigue de qualité et des personnages qui montrent une forte sensibilité, éléments essentiels à l'intensité des traits de caractère des personnages.

Les nouveaux systèmes de formation d'images visuelles ont de quoi soulever l'enthousiasme et offrent des possibilités inédites.

Les aspects qui paraissent les plus importants pour Amalgamated du point de vue des relations commerciales internationales sont, d'une part, le processus de production et, d'autre part, la distribution. En ce qui a trait à la production, les étapes du travail d'animation comprenant le remplissage et le coloriage électronique devraient continuer d'être exécutées à l'étranger, principalement en Extrême-Orient. La distribution, quant à elle, est concentrée au Canada, en Angleterre et en Orient. Ces deux aspects semblent offrir des débouchés prometteurs aux talents d'Amalgamated.

Technologie

Les retombées de la technologie profitent surtout aux activités de production de l'entreprise. Les nouveaux systèmes de formation d'images visuelles ont de quoi soulever l'enthousiasme et offrent des possibilités inédites. Amalgamated laisse toutefois entendre que le but ultime consiste à abaisser les coûts en réduisant les dépenses d'exploitation grâce à la technologie.

Le meilleur moyen pour évaluer de nouvelles technologies est d'en discuter avec ses collègues ou de devenir un banc d'essai bêta de nouveaux logiciels. Parce que la méthode s'est révélée très efficace par le passé, les ingénieurs ont toujours incité les créateurs d'animation à essayer de nouvelles applications de logiciels. La petite entreprise qui adopte ce processus itératif a la chance de bénéficier d'un avantage concurrentiel sur les utilisateurs ordinaires. Les salons professionnels et les revues spécialisées sont d'autres moyens de se renseigner sur les nouvelles technologies.

Par rapport aux approvisionnements, cette petite entreprise est à la recherche de technologies qui soigneront son image. Autrement dit, les technologies qui peuvent faciliter la créativité sont considérées comme des atouts acceptables.

Investissement

Le gros de son expérience vient de grandes productions télévisées où, d'ordinaire, les budgets varient entre 250 000 $ et 350 000 $ par épisode. Amalgamated a exécuté en sous-traitance diverses parties de projets de ce genre.

Pour une jeune entreprise comme elle, le financement par actions et le financement à court terme sont les moyens les plus intéressants pour se procurer des capitaux. Amalgamated est consciente de dépendre exclusivement, en ce moment, de la sous-traitance pour ses liquidités.

Alliances stratégiques

Parce qu'elle est une petite entreprise, Amalgamated n'est pas contre la sous-traitance. Le pourcentage de travaux qui en font l'objet varie selon les projets. Tout ce qui relève de la création est exécuté en interne.

À mesure que les projets grossiront, il faudra inévitablement recourir à la sous-traitance. Le genre d'alliance que recherche Amalgamated, ce sont des partenaires qui, au bout du compte, visent les mêmes objectifs qu'elle dans un projet. Selon son expérience, lorsqu'un client est incapable de définir des objectifs précis, le projet connaît des difficultés à bien des étapes. Avoir des objectifs clairs et nets est prioritaire.

L'entreprise compte parmi ses meilleurs partenaires GreenWater Pictures (maison de production de messages publicitaires télévisés), 51 Counter-Pass Production (production d'émissions télévisées), d'autres studios d'animation télévisuelle et de grandes entreprises de production de parcs thématiques. Amalgamated n'a pas parlé des échecs qu'elle a pu subir.

Pour renseignements :

Monsieur Richard Walsh

Directeur de la création
Tél. : (818) 769-7674
Fax : (818) 508-7598
C. électr. : amalgam@pacbell.net

Madame Terri Olson-Walsh

Auteur/Développement de la création
Tél. : (818) 769-7674
Fax : (818) 508-7598
C. électr. : amalgam@pacbell.net

Baer Animation

3765, boul. Cahuenga ouest
Studio City, Californie 91604

www.baeranimation.com

La société Baer Animation est surtout connue pour ses travaux de création et la réalisation de films et de films publicitaires de qualité. Forte d'un effectif de base de douze personnes, Baer possède une vaste expérience en matière de production : élaboration de concepts, plans de travail, scénarios-maquettes, conception de personnages, animation, trucages, coloriage électronique et numérisation. Elle se spécialise dans l'animation classique et la conception de personnages, avec toutes les tâches que cela comporte, et insiste particulièrement sur la qualité.

Constituée en société en 1984, l'entreprise a souvent eu à travailler avec un bon nombre des grands studios de Los Angeles, dont Amblin, Disney, Warner Bros., Universal et Paramount; des entreprises de tête dans le domaine des effets spéciaux, comme Industrial Light and Magic, Richard Greenberg, Boss Films et Dreamquest; des maisons de production en réel et des agences de publicité; et ce dans toute une série de projets d'animation, y compris des longs métrages, des films produits directement pour le marché de la vidéo, des séries télévisées, des messages publicitaires, des attractions pour parcs thématiques, des spectacles animés pour des spectacles à thème, des jeux sur CD-ROM et des courts métrages destinés aux salles de cinéma.

Voici quelques-unes des nombreuses réussites que Baer a portées à son actif au fil des années : réalisation, dans ses installations de Los Angeles, des séquences « Benny le taxi » et « Toontown » dans « Qui veut la peau de Roger Rabbit », de séquences importantes de « Rover Dangerfield » et de « Tom et Jerry : le film » et, plus récemment, l'introduction du film de Fran Drescher « La beauté et la brute ».

C'est aussi Baer Animation qui a réalisé le travail d'animation pour divers messages publicitaires primés, notamment les « Disney Babies » pour les couches Pampers, qui ont mérité un prix Clio pour la meilleure animation; « Baile » et « Bateria », personnages créés pour annoncer les produits Choco Milk et qui ont remporté le prix International World Class Awards for Best Production Values, de Proctor & Gamble, et le trophée de People's Choice.

Baer a, en outre, conçu et exécuté le spectacle d'animation audiovisuelle « Americana » pour la Fremont Street Experience. Le spectacle, une réussite exceptionnelle, fait partie d'une attraction son et lumière projetée sur sept écrans, la seule à posséder un tel système au monde, et qui s'étend sur cinq coins de la rue Fremont, à Las Vegas. Le spectacle a remporté le prix Outstanding Achievement Award de la Themed Entertainment Association en 1996. On ne peut visiter Las Vegas sans aller faire une petite promenade nocturne sur Fremont Street; ce spectacle son et lumière est vraiment un INCONTOURNABLE.

Gestion

Vu la configuration de l'industrie du multimédia, secteur d'activité réputé pour la courte durée du cycle de vie de ses produits et sa course aux dernières trouvailles technologiques, Baer se concentre sur ses activités de base. Les secteurs prioritaires sont les films produits directement pour le marché de la vidéo, les séries télévisées, les jardins thématiques et les spectacles. Dans chacun de ces secteurs, la stratégie de l'entreprise consiste à diversifier ses activités. C'est à la présidente de l'entreprise que reviennent les prises de décisions et la direction stratégique des unités fonctionnelles.

Le travail de création est amorcé par des effectifs de grand talent, mais rien ne sort sans avoir été approuvé par le directeur de la création, en l'occurrence la présidente de Baer. On évalue la qualité de l'animation principalement à l'aspect du produit. C'est souvent le budget qui détermine à quoi ressemblera le produit, quoique Baer s'enorgueillisse de toujours mettre sur le marché des produits haut de gamme. L'entreprise s'efforce de travailler en collaboration avec le client de manière à établir des critères élevés en matière d'animation traditionnelle et à atteindre l'excellence.

Les relations commerciales internationales vont bientôt jouer un rôle de premier plan à la société Baer Animation. On pense que les retombées seront très positives, bien qu'aucune précision n'ait été apportée à ce sujet.

Technologie

On prévoit que la technologie va transformer tout l'univers de l'animation. Même si l'animation classique y aura toujours une place légitime et que les artistes resteront attachés à cette forme d'animation, les techniques nouvelles commencent à gagner du terrain. N'empêche que l'ordinateur n'est pas encore très performant dans l'exécution de croquis. La créativité s'exprime beaucoup plus librement avec un crayon qu'avec une souris d'ordinateur. Peut-être qu'un jour, à mesure qu'évolueront la culture et la technologie de l'industrie et que les artistes assimileront des connaissances de numérisation nouvelles, l'interface entre l'humain et la technologie s'établira de façon plus naturelle. Pour le moment, ce n'est pas le cas.

C'est par des conversations avec les gens du service de technologie numérique qu'on évalue les nouvelles technologies. Ces gens, ce sont les hommes et les femmes qui travaillent quotidiennement dans le milieu des logiciels et du matériel. Ce sont eux qui proposent à la direction l'acquisition de versions et de modèles plus puissants. La direction évalue chaque proposition de façon ponctuelle. Certaines demandes sont dictées par la nature des projets, d'autres par la nécessité de se conformer aux normes de l'industrie.

Investissement

On ne fait pas d'estimations approximatives à Baer Animation avant qu'un story-board ou un scénario ait d'abord été présenté. De plus, le client doit rester dans les limites de son budget. Pour donner un exemple typique, disons que certains messages publicitaires réalisés pour la télévision par le passé ont coûté entre 30 000 $ et 300 000 $. C'est donc dire que les écarts sont grands.

En ce qui a trait au financement, c'est en général le client qui paie le projet en entier. L'American Independent Commercial Producers Association (AICPA) recommande deux modes d'échelonnement des paiements dans le domaine de l'animation : 50 – 25 – 25 ou 70 – 30. Dans le premier cas, le client se trouve à payer 50 % du prix au commencement du projet, 25 % à l'achèvement d'une étape précise et 25 % au terme du projet. Les deux modèles fonctionnent plutôt bien à la société Baer.

Une entreprise qui essaie de monter seule un projet cherchera ordinairement à obtenir du financement à court terme. Pour qu'une institution financière

accepte de lui avancer les fonds nécessaires, l'entreprise doit avoir conclu un accord de distribution avec un grand studio. C'est, dans bien des cas, une situation sans issue, mais c'est la règle du jeu dans cette industrie. Aussi arrive-t-il souvent que des petites entreprises soient incapables de s'implanter sur le marché.

La solution que propose Baer aux entreprises de création pour réunir des fonds est de demander l'aide d'un grand studio ou d'un distributeur, ou encore de former un consortium d'investisseurs.

Les qualités les plus recherhées en vue d'une alliance stratégique sont une réputation solide, la capacité d'apprécier une animation de qualité et des valeurs intrinsèques complémentaires.

Alliances stratégiques

Baer a conclu des alliances stratégiques qui se sont révélées très fructueuses : la société a pu donner des travaux en sous-traitance à des associés en même temps qu'elle obtenait des contrats de sous-traitance de plus grandes entreprises.

En règle générale, pour une série télévisée diffusée le samedi matin, Baer effectue toutes les étapes de la préproduction en interne, y compris l'emballage pour expédition à l'étranger. La majeure partie de la production est exécutée à l'étranger; le tout revient ensuite aux États-Unis, où se fait la postproduction. Dans tous les projets, on peut dire que 50 % des travaux sont confiés à des entrepreneurs de l'extérieur.

Les besoins de l'industrie en sous-traitance évoluent. Baer prévoit qu'un plus grand nombre de marchés de coproduction vont se conclure. Pourquoi cela? À cause de la planétarisation grandissante de l'industrie. Plusieurs grands studios ont fait main basse sur les meilleurs talents, laissant ainsi les petits studios en position de faiblesse sur le plan artistique. On s'est donc retrouvé avec un plus grand nombre d'animateurs dispersés aux quatre coins du globe. Si elle veut profiter de cette richesse, une entreprise doit se montrer souple et accepter de recourir aux services de créateurs éloignés.

Les qualités les plus recherchées en vue d'une alliance stratégique sont une réputation solide, la capacité d'apprécier une animation de qualité et des valeurs intrinsèques complémentaires. Par ce dernier point, on veut surtout insister sur

la compatibilité des styles de gestion, des technologies employées et d'autres éléments connexes.

Parmi les réussites de Baer figurent certains projets exécutés en collaboration avec Disney, Warner Brothers, Film Roman, Paramount, Ralph Edwards, Hallmark Entertainment et des agences de publicité. Un de ses succès les plus récents concerne le ministère des Ressources en eau de l'État de la Californie. Le ministère avait déjà établi un story-board pour ce projet, mais les idées créatrices de Baer ont permis d'étendre la portée du projet et d'en enrichir le contenu. Toutes les parties ont été ravies du résultat.

Pour renseignements :

Madame Jane M. Baer
Présidente et chef de production
Tél. : (818) 760-8666
Fax : (818) 760-8698
C. électr. : baer@baeranimation.com

Madame Hope Parker
V.-p. et directrice des services administratifs
Tél. : (818) 760-8666
Fax : (818) 760-8698
C. électr. : baer@baeranimation.com

Boss Film Studios

(A cessé d'opérer en août 1997)
13335, av. Maxella
Marina del Rey, Californie 90202

Pendant la compilation des données pour cette étude, Boss Film Studios a cessé ses opérations. Toutefois, dans un article très saisissant, la presse locale a examiné plusieurs des aspects commerciaux clés explorés dans notre étude. Par conséquent, il aurait été injuste pour le lecteur que cette information soit omise du rapport.

Article de P. J. Huffstutter paru dans le Los Angeles Times du 27 août 1997 — Page D1

La dernière grande réorganisation dans l'industrie des effets spéciaux a forcé Boss Film Studios à fermer ses portes. Ainsi prend fin l'histoire qui aura duré quinze ans d'un des ateliers de trucages visuels les plus anciens, les plus grands et les plus vénérés de Hollywood.

Selon Richard Edlund, fondateur de Boss, spécialiste des effets spéciaux, quatre fois gagnant d'Oscars, et célèbre pour ses trucages dans la trilogie « La Guerre des étoiles », ce studio de 90 personnes situé à Marina del Rey n'avait plus les moyens de rester en affaires.

« Nous payons les projets d'aujourd'hui avec les profits de demain; ça ne peut plus continuer ainsi », a déclaré M. Edlund, dont l'entreprise à capitaux privés, a vu sept de ses films, entre autres « La falaise de la mort », « Alien 3 », « Chasseurs de fantômes » et « Piège de cristal », nominés aux Oscars.

« Nos recettes atteignent en moyenne quelque 20 millions de dollars par année; or, une fois le loyer payé et le personnel rétribué, il ne reste même plus assez d'argent pour réaliser un profit. »

M. Edlund a invoqué la concurrence accrue que lui livrent d'autres grands ateliers, y compris Industrial Light & Magic, à San Rafael, et Digital Domain, à Venice, ainsi qu'un nombre grandissant de petites entreprises. Certains analystes croient que la débâcle dans l'industrie, en partie causée par les progrès techniques, ne laissera derrière elle qu'une poignée d'entreprises dominantes et beaucoup de petites entreprises naissantes ayant fort peu de coûts indirects.

Les dirigeants imputent aussi les malheurs de l'entreprise à la montée en flèche des salaires des cybernographistes et aux frais énormes qu'entraîne l'entretien de l'inventaire informatique de la société, lequel comprend au minimum une soixantaine d'ordinateurs Silicon Graphics servant à créer des images numériques.

C'est une industrie ponctuelle, où il faut toujours offrir un produit neuf et unique.

Au moins 7 000 animateurs sont établis dans la région de Los Angeles et, selon la section locale 839 de la Motion Picture Screen Cartoonists Union, ils obtiennent en moyenne des salaires de 104 000 $ par année.

« C'est une industrie ponctuelle, où il faut toujours offrir un produit neuf et unique », affirme John Dykstra, directeur indépendant des trucages visuels des deux derniers films « Batman ». Dykstra et Edlund faisaient partie de l'équipe qui a réalisé les effets spéciaux dans « La Guerre des étoiles ».

« Hollywood demande aux équipes chargées des effets spéciaux de faire des estimations de dépenses, alors que personne ne sait au juste comment il faudra s'y prendre pour exécuter le travail et combien ça va coûter. C'est une entreprise risquée qui coûte cher, surtout lorsqu'il faut rémunérer quelqu'un malgré un temps d'arrêt dans le calendrier de production. »

En fin d'après-midi, lundi, Edlund a convoqué le personnel dans la salle de visionnement de l'entreprise. « Cela a été une des pires journées de ma vie, a déclaré un spécialiste de l'animation numérique. Richard avait la voix étranglée par l'émotion. Je ne l'avais jamais vu aussi bouleversé. »

Bien que les trucages acquièrent une importance grandissante pour les films des grands studios, l'industrie des effets spéciaux est une entreprise à caractère cyclique qui connaît actuellement une période difficile.

En juin, Time Warner a annoncé qu'elle fermerait sa division de studios numériques, à Burbank, et licencierait environ 150 travailleurs.

Selon certaines sources, Digital Domain et Sony Pictures ImageWorks ont fait des réductions de personnel dernièrement.

« C'est un milieu extrêmement pernicieux, parce que tout le monde soumissionne aux mêmes appels d'offres. De plus, ça n'a jamais été un secteur d'activité très payant, affirme John Swallow, vice-président de la technologie de la production à Universal Motion Pictures. Si certaines de ces entreprises parviennent à décrocher un pourcentage de marge de profits de 5 à 10 %, alors c'est qu'elles se tirent d'affaires admirablement bien. »

Edlund reconnaît que Boss n'a jamais vraiment été au-dessus de ses affaires.

En 1995, l'entreprise a restructuré ses opérations pour se concentrer sur la création de produits originaux pour l'industrie du divertissement. Elle a alors fermé sa division de production de messages publicitaires télévisés, remerciant un nombre indéterminé d'employés. Vers la même époque, Boss a commencé à conjuguer ses efforts sur la création d'images multimédias interactives par l'intermédiaire de sa filiale de Redmond, dans l'État de Washington, Boss Games Studios. Cette entreprise de 40 employés ne sera pas touchée par la fermeture de Boss, selon Colin Gordon, vice-président au développement des produits de Boss Games. Les spécialistes de l'industrie se sont dit attristés par la nouvelle, faisant observer que Boss était un des derniers ateliers de la « vieille école » fondés bien avant la révolution numérique en cours.

« C'est un marché en constante évolution, et on a l'impression que les vieux de la vieille sont en train de tirer leur révérence », déclare Larry Kasanoff, président et chef de la direction de Treshold Entertainment, entreprise de trucages visuels située à Santa Monica. Et il ajoute : « Avec l'apparition des ordinateurs personnels comme outils de conception d'effets spéciaux et vu le nombre croissant de personnes qui utilisent ces outils dans l'espoir de percer sur le marché, je pense que la concurrence ne pourra qu'empirer. »

Dissimulés dans plusieurs locaux libres de Boss, loin derrière les rangées et les piles d'ordinateurs, sont entreposées des caisses de vieux matériel optique poussiéreux. Selon Edlund, Boss Film a l'intention de tout vendre aux enchères.

On ignore toutefois ce qu'il adviendra de son importante collection de maquettes.

Perdue au milieu de la propriété de près de deux acres, l'atelier de fabrication de maquettes du studio abrite quelques objets facilement reconnaissables de l'histoire du cinéma : les monstres du film « Chasseurs de fantômes », le vaisseau de « 2010 », l'extraterrestre du film « Espèces », les montagnes que Sylvester Stallone escalade dans « La falaise de la mort » et l'avion du récent film « Air Force One ».

Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar

(filiale de Sony Pictures Entertainment)
9050, boul. Washington ouest
Culver City, Californie 90232-2518
www.spe.sony.com

Depuis sa création, à la fin de 1995, la Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar Television (CTT) est devenue le plus grand prestataire national d'émissions pour enfants distribuées par une entreprise indépendante. La Division a déjà produit sept séries télévisées et fourni plus de 150 demi-heures d'émissions souscrites à l'échelle nationale ou destinées à des réseaux de télévision, tant des émissions en réel que des dessins animés. Sont actuellement en préparation des émissions spéciales de week-end ou d'heure de grande écoute et des produits originaux expressément destinés à la vente promotionnelle sur le marché de la vidéo domestique.

La Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar a fait monter le capital de marque d'un grand nombre des superproductions commerciales de sa société soeur et est en train de les transformer en séries animées à succès. Le plus récent exemple de ce genre d'adaptation est la série tirée du film « Hommes en noir ».

Gestion

La Division des émissions pour enfants de CTT n'est en affaires que depuis vingt-quatre mois. Son objectif était de devenir un joueur important dans l'industrie de l'animation en l'espace de deux ans. Mission accomplie. La première année, la division a réalisé 52 demi-heures d'émissions télévisées. La seconde, elle a presque doublé sa production, qui est passée à 102 heures.

Le premier lot de la plupart des séries entraîne obligatoirement un déficit de production. La Division des émissions pour enfants de CTT est en train de constituer une importante bibliothèque, atout stratégique qui va devenir partie intégrante des activités de base de Columbia TriStar et le rester pendant encore des années.

Une animation de qualité exige une histoire bien construite et un bon découpage technique.

La conclusion d'accords de licence avec des réseaux de télévision et des agences nationales de souscription compte parmi les moyens pour y parvenir. Le plan de la division, déjà bien avancé, est d'atteindre la masse critique. Une fois qu'elle y sera parvenue, la division bénéficiera de liquidités encourageantes.

Une animation de qualité exige une base solide, c'est-à-dire une histoire bien construite et un bon découpage technique. Il faut beaucoup de temps et d'argent pour bien camper les personnages et peaufiner la trame. Un vaste travail de prospection est entrepris pour tâcher de définir différents styles d'écriture et diverses formes d'expression qui permettront de créer des situations et des personnages uniques. Ce sont là les fondements essentiels à la croissance, à l'essor et à la maturation de la Division des émissions pour enfants de CTT.

Une tâche tout aussi indispensable consiste à dénicher la meilleure équipe de réalisation possible pour créer un produit original exceptionnel. La palette utilisée pour ses productions comporte quelque 500 couleurs. À CTT, chaque épisode est animé par ordinateur, retouché à l'aide d'outils numériques aux fins du contrôle de la qualité et accompagné de musique originale. Pour les producteurs et auteurs de CTT, l'intégrité de chaque intrigue et de chaque épisode est des plus importantes. Les ressources des studios de CTT lui permettent de donner suite à son engagement à créer et à produire une animation de tout premier ordre.

La conclusion d'accords internationaux de coproduction fait partie des projets à long terme du studio. Comme ces projets requièrent de longs délais de démarrage pour homogénéiser tous les éléments clés et réunir des partenaires mondiaux, la Division des émissions pour enfants de CTT est en train d'explorer activement les possibilités de production.

La distribution est aussi un morceau essentiel du casse-tête, et son importance ne saurait être surestimée. Le nombre de téléspectateurs continue d'augmenter partout dans le monde et il y a une forte demande d'émissions d'animation. Une distribution de la plus haute efficacité sur les marchés étrangers est un élément capital pour maximiser les recettes sur le plan international.

Technologie

La qualité de la technologie employée revêt une importance particulière pour Columbia TriStar. La plupart des projets exigent l'utilisation de techniques d'avant-garde, comme la colorisation et le montage numériques.

Bien que la Division des émissions pour enfants de CTT n'ait que deux ans, elle est en voie de mettre à profit le plein potentiel de la technologie grâce à une programmation révolutionnaire, comme « Cyber Lucy », personnage de l'émission « Wheel of Fortune 2000 » qui est animé selon la méthode de l'animation en temps réel.

Investissement

Columbia TriStar a pour mandat de produire une animation de la meilleure qualité. Les projets de la Division des émissions pour enfants sont tous autofinancés et assujettis à des normes de programmation et de production très élevées.

La recommandation qui est faite aux entreprises qui souhaiteraient se procurer des fonds est de RECOURIR AUX PRÉVENTES À L'ÉTRANGER. Columbia TriStar ne travaille pas dans le secteur du financement, mais elle a vu beaucoup de petites entreprises emprunter cette voie avec succès.

Alliances stratégiques

Même si les partenariats stratégiques peuvent représenter de précieux atouts pour avancer, Columbia TriStar n'a, à ce jour, annoncé aucune alliance avec une entreprise étrangère dans le domaine des émissions pour enfants. Les qualités les plus recherchées chez un partenaire seraient qu'il fasse bénéficier l'entreprise de nouvelles technologies, qu'il lui procure de nouvelles capacités de production et qu'il se distingue sur le plan de la programmation.

Pour renseignements :

Monsieur Bob Higgins
Directeur de la création
Tél. : (310) 202-3786
Fax : (310) 202-3722
C. électr. : bob_higgins@spe.sony.com

DreamWorks (SKG) - Feature Animation

100, Universal Plaza
Universal City, Californie 91608

URL : en construction

DreamWorks Feature Animation est un studio d'animation de technologie récente où sont créés et produits des films d'animation. Quatre projets y sont en cours de réalisation : « The Prince of Egypt » (sortie prévue pour novembre 1998), « The Road to El Dorado » (sortie prévue pour 1999), « Antz » (sortie prévue pour 1999; entièrement produit au moyen de la synthèse d'images par ordinateur à Pacific Data Images [PDI]) et « Shrek » (sortie prévue pour l'an 2000).

Au printemps 1998, la construction du Glendale DreamWorks Animation Campus, propriété de 13 acres, sera achevée. C'est là que sera établi le studio principal des divisions de l'animation cinématographique et de l'animation télévisuelle. La phase I comprend cinq édifices offrant 320 000 pieds carrés de surfaces de bureaux.

Le complexe a été imaginé par l'architecte de renom Steven Ehrlich et « conçu par des artistes pour des artistes ». L'architecture du complexe s'inspire du style méditerranéen. Elle présente, en effet, des aménagements paysagés très fournis, plusieurs cours intérieures et un cours d'eau artificiel procurant au personnel un environnement convivial. On a commencé à y emménager à la mi-décembre 1997.

Gestion

DreamWorks souhaite continuer d'assurer la totalité de sa production en interne afin de garantir la qualité de ses produits. L'incidence du commerce international sur ses activités sera minime, du moins dans un avenir prévisible.

Technologie

DreamWorks est considérée comme un chef de file en matière de technologie. Une bonne partie de ses logiciels de pointe sont des logiciels privés développés

DreamWorks est heureuse d'avoir la possibilité de servir de banc d'essai bêta.

en interne. Cependant, grâce à des alliances avec des fournisseurs extérieurs de logiciels, l'entreprise corrige et modifie constamment de nouvelles applications logicielles. Elle est heureuse d'avoir la possibilité de servir de banc d'essai bêta.

Les technologies sont évaluées en fonction des particularités du film. Lorsque les tours de force techniques exigent des logiciels plus performants, DreamWorks fait tout pour y arriver. Se tenir au courant de ce qui existe sur le marché est aussi une stratégie qui fait partie intégrante de ce but.

L'entreprise achète des logiciels selon ses besoins, mais elle construit aussi ses propres algorithmes pour des fonctions spécifiques de la tâche.

Alliances stratégiques

Les tâches de production et tâches administratives sont toutes exécutées en interne. Lorsque la capacité interne maximale est atteinte, il peut arriver qu'on soit obligé de sous-traiter l'excédent de travaux. Comme il s'agit d'un pourcentage de projets réels, ce nombre est actuellement impossible à calculer. Naturellement, cela dépend purement de l'échéancier du projet.

Au chapitre des réussites actuelles, une des premières alliances a été conclue avec Bardel Animation au Canada.

Extrait d'un communiqué en date du 4 mars 1996 :

L'entente, signée le 4 mars 1996, prévoit l'acquisition par DreamWorks d'une participation de 40 % dans PDI.

Tout comme d'autres sociétés établies dans le nord de la Californie, telle Pixar, Pacific Data Images est reconnue comme un chef de file dans le domaine de l'animatique et de la technologie visuelle et considérée comme une des maisons d'animation les plus importantes aux États-Unis. Depuis sa fondation il y a quinze ans par M. Rosendahl et ses associés, Richard Chuang et Glenn Entis, PDI a remporté de nombreux prix nationaux pour son œuvre créatrice, notamment pour le travail accompli dans des courts métrages mémorables, comme « Gas Planet », qui a mérité, en 1992, au Festival international du cinéma d'animation d'Ottawa, le titre du meilleur court métrage d'animation. L'entreprise compte aussi trois prix CLIO (y compris un CLIO d'or en 1993) et plusieurs Emmy, y compris un Primetime Emmy (1992).

En plus des courts métrages, PDI a aussi créé des images et des trucages par ordinateur mémorables dans des longs métrages, des vidéoclips et des projets interactifs. Elle compte comme réussites les films, « Les anges frappent et courent », « Vrais mensonges », « À la manière de Carlito », « Star Trek VI » et « Terminator 2 ». PDI a aussi conçu la version 3D animée par ordinateur de Homer Simpson dans « The Simpsons' 1995 Halloween Special » et inventé les techniques novatrices de morphage pour le clip de Michael Jackson « Black or White ». À la fin des années 1980, PDI a aussi donné le jour à la première métamorphose numérique du « petit bonhomme Pillsbury », en actualisant la populaire image pour son client, Leo Burnett.

Même si PDI doit commencer immédiatement à travailler sur plusieurs projets de longs métrages pour le compte de DreamWorks, elle maintiendra ses relations avec sa très nombreuse clientèle, qui comprend la 20th Century-Fox, Warner Bros, Universal, Leo Burnett, Foote Cone Belding, DDB Needham, McCann Erickson et bien d'autres encore. La nouvelle association de DreamWorks avec PDI coïncide avec l'emménagement de cette dernière dans des locaux plus grands, à Palo Alto, en avril 1996.

Pour renseignements :

Monsieur David Lipman
Tél. : (818) 733-6751
Fax : (818) 733-6180
C. électr. : dlipman@dreamworks.com

Madame Cecil Kramer
Tél. : (818) 733-6770
Fax : (818) 733-6750
C. électr. : ckramer@dreamworks.com

Duck Soup Produckions Inc.

2205, avenue Stoner
Los Angeles, Californie 90064
www.ducksoupla.com

Comme son nom le laisse supposer, Duck Soup Produckions se flatte d'être un studio d'animation polyvalent. Grâce à son savoir-faire dans la production de messages publicitaires télévisés, ce studio a réalisé quelques-unes des publicités de trente secondes les plus célèbres des années 90: Froot Loops, Frosted Flakes et Nestlé font partie de ces entreprises qui reviennent année après année.

Roger Chouinard, fondateur de l'entreprise, insiste pour qu'une attention personnelle soit portée à chacun des clients. Parmi les services offerts, mentionnons la conception de personnages, la construction dramatique, la conception de ciné-titres, l'illustration et la direction artistique.

L'équipe garde les deux pieds sur terre en permettant qu'on débatte de toute suggestion émanant des équipes de création ou du personnel.

L'entreprise, qui possède un effectif de 25 personnes, pourrait s'agrandir à tout moment si l'occasion se présentait. L'animation expérimentale, même si elle n'est pas le principal intérêt de la maison, reste pour elle une fière marque de commerce. La collaboration de l'entreprise avec des spécialistes comme Lucasfilm et Industrial Light & Magic a offert aux six animateurs en chef et au personnel talentueux de multiples occasions d'apporter leur pierre à l'édifice, tant sur le plan créateur que professionnel.

Gestion

Le conseil d'administration de Duck Soup comprend quatre membres. Toutes les décisions se prennent à l'unanimité des voix, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de voix prépondérante. L'équipe garde les deux pieds sur terre en permettant qu'on débatte de toute suggestion émanant des équipes de création ou du personnel.

Les travaux, qui proviennent d'agences, sont accompagnés de story-boards. C'est à partir de là que Duck Soup évalue la « qualité » du projet.

Les facteurs qui entrent en ligne de compte dans l'évaluation, et qui ont tous le même poids, sont 1) les considérations financières, 2) les critères esthétiques, 3) le calendrier et 4) la créativité.

Le commerce international, en ce qui concerne la publicité commerciale, est un secteur hautement concurrentiel et en constante évolution. Cette inconstance incite Duck Soup à faire preuve davantage de pragmatisme que d'optimisme. L'utilisation accrue des transmissions à large bande, les faibles taux de salaire et, pour couronner le tout, un taux de change susceptible de favoriser les concurrents donnent à penser qu'une partie de plus en plus grande des travaux seront sous-traités à l'étranger. Étant donné que les films publicitaires pour la télévision sont exécutés au gré des circonstances et que les travaux s'échelonnent généralement sur quatre à dix semaines, Duck Soup fait directement concurrence à une multitude d'entreprises étrangères. Il y a donc fort peu de chances qu'une alliance avec un partenaire étranger puisse avoir des effets favorables. Un facteur qui pourrait modifier la situation serait qu'une entente de collaboration intervienne pour un projet de plus grande envergure (p. ex. une série télévisée ou un long métrage).

Technologie

Grâce à des machines plus rapides et à des logiciels pourvus d'un plus grand nombre de fonctionnalités, Duck Soup a la capacité d'exécuter l'ensemble d'un projet plus rapidement. C'est dans le rendu d'image qu'elle a obtenu le plus grand succès. La diminution des coûts du matériel rend les systèmes plus abordables; or, plus le prix d'un système est raisonnable, plus on peut exécuter de travaux en interne.

L'évaluation des nouvelles technologies est un processus permanent. Duck Soup a une « liste d'épicerie » renouvelable. Lorsque des travaux lui sont adjugés, la direction examine cette liste et achète un des articles qui y figurent. Comme la liste est constamment actualisée, elle ne se périme jamais.

Il n'existe pas de cycle d'approvisionnement chez Duck Soup. L'approvisionnement se fait au fur et à mesure que les besoins se font sentir.

Investissement

Un budget type équivaut à 150 000 $ pour une cellulos de trente secondes et à 200 000 $ pour une création de trente secondes contrôlée par ordinateur.

On procède strictement par financement interne. Comme une bonne partie des travaux se font sur commande, le budget est déjà établi par le client. Duck Soup travaille à l'intérieur de ces limites financières.

Aucune idée originale n'a été proposée aux entreprises pour l'obtention de financement.

Alliances stratégiques

La sous-traitance est une solution praticable pour Duck Soup. Ce sont les cellulos qui représentent le gros du travail donné en sous-traitance. L'entreprise a l'habitude de sous-traiter jusqu'à 40 % de l'animation sur cellulos, parce que c'est le plus petit de ses services internes. En revanche, l'infographie est faite entièrement en interne.

À mesure que grandiront, à Duck Soup, les besoins de capacités, le recours à des pigistes deviendra une nécessité plus pressante, et c'est sans doute en infographie que les besoins seront les plus grands.

Les attributs les plus recherchés chez un partenaire sont la qualité physique de ses animations et le degré d'intérêt qu'il manifeste à l'égard du travail. Disons, de façon plus nette, que les deux équipes de gestion doivent viser les mêmes objectifs en matière de création et avoir des cadres de référence semblables concernant la qualité physique du produit. Duck Soup s'attend aussi à ce que l'alliance soit favorable sur le plan de la créativité. Chacun des partenaires doit apporter des idées neuves!

Parmi les alliances les plus fructueuses que Duck Soup aient conclues à ce jour figurent les ententes qu'elle a signées avec R. F. Fly Films, TBWA Chiat/Day, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Disney, Fox TV et CBS. Aucun commentaire n'a été fait quant à des échecs en partenariat.

Pour renseignements :

Monieur Mark Medernach
Chef de production
Tél. : (310) 478-0771
Fax : (310) 478-0773
C. électr. : ducksoupla@aol.com

Foundation Imaging

24933, avenue Stanford
Valencia, Californie 91355

www.foundation-I.com

Foundation Imaging, établie à Valencia, en Californie, est une des entreprises de tête dans les domaines de l'animatique et des effets spéciaux. Elle a été fondée en 1992 par Ron Thornton et Paul Beigle-Bryant en vue de créer des trucages par ordinateur, des maquettes miniatures et des dispositifs de commande du mouvement pour l'industrie du divertissement.

En 1993, les dirigeants de l'entreprise ont reçu un Emmy Award pour l'excellence de leurs trucages visuels dans le tout premier projet auquel Foundation avait pris part, une émission pilote pour la série de science-fiction télévisée « Babylon 5 ». Par suite de ce succès, « Babylon 5 » est devenue une première souscription. Foundation était en excellente posture pour poursuivre son travail spectaculaire dans le domaine des trucages visuels.

Après s'être implantée dans les milieux hollywoodiens, Foundation a pris la décision de bifurquer vers la conception et la réalisation de ses propres émissions de télé. L'idée derrière tout ça était de construire des émissions en combinant le réel et la synthèse d'images par ordinateur (SIO). En 1994, Thornton et Foundation Imaging ont créé une nouvelle émission pour enfants appelée « Hypernauts ». L'émission, diffusée sur le réseau ABC pendant plusieurs mois, devait faire sauter les barrières technologiques tout en demeurant une passionnante aventure réel/SIO, où l'on pourrait suivre trois jeunes adolescents dans leurs voyages interstellaires. Le regroupement de Capital ABC et de Disney a entraîné un remaniement de programmation, mettant fin prématurément à cette série d'avant-garde.

Quelques-uns des plus récents trucages visuels que l'entreprise a à son actif à la télévision ont été réalisés pour des émissions comme « Star Trek: Voyager » et le grand spectacle de comédie de NBC « steve.oedekerk.com ». En ce qui a trait aux longs métrages, la liste comprend le film « Contact », où Jodie Foster tient le rôle principal, « Jackal », qui met en vedette Bruce Willis et Richard Gere, et « Batman Vs. Mr. Freeze: Sub Zero ».

Pour finir, Foundation a créé plusieurs éléments visuels pour l'attraction « Star Trek: The Experience » de Landmark Entertainment Group, attraction qui a été inaugurée à la fin de 1997 au Hilton de Las Vegas. Ce créneau, qui comprend le multimédia et les parcs thématiques, risque de prendre beaucoup de place dans son emploi du temps.

Gestion

L'entreprise est dirigée à la manière d'une entreprise familiale traditionnelle. Il n'y a ni énoncé de mission ni publicité. En vérité, Foundation ne traite pas avec les agences de publicité. Disons les choses simplement : Foundation fonctionne strictement au niveau des émotions. C'est une « entreprise capitaliste, dirigée suivant les principes du socialisme ».

Lorsque Foundation se voit proposer du travail, ce sont les deux cofondateurs qui décident de la valeur du projet. Le processus de décision est extrêmement méthodique et sélectif. L'attention se porte surtout sur deux points principaux : les obstacles techniques et les défis sur le plan de la création. C'est après, et seulement après, qu'on s'intéresse au budget du projet.

Plus souvent qu'autrement les marchés sont conclus à Los Angeles. Ç'est donc de là que sont EXPORTÉS tous les travaux.

Les normes de qualité y sont extrêmement élevées. Cela transparaît dans la façon dont l'entreprise définit une « animation de qualité ». Comme chaque projet a pour objet d'imaginer des idées novatrices, tous les efforts sont axés sur l'« excellence ». Cela peut avoir une incidence sur l'énoncé des travaux de n'importe quel projet, mais il reste qu'une telle philosophie propulse Foundation au premier rang de l'industrie.

C'est le commerce international qui se trouve dans un état de dépendance par rapport à Foundation, et non l'inverse. Foundation est un chef de file dans l'industrie. Tout le monde à l'extérieur réagit à ce qui s'y accomplit. Le Canada, bien qu'il ne soit pas considéré comme un marché international, est dans la même position que la Floride : son rôle se réduit strictement à celui d'un centre de production. Plus souvent qu'autrement, les marchés sont conclus à Los

Angeles. C'est donc de là que sont EXPORTÉS tous les travaux donnés en sous-traitance. Tous les établissements intermédiaires, qui ajoutent de la valeur aux projets, sont ainsi soumis aux contraintes financières du donneur d'ordres.

Technologie

Les principales retombées de la technologie se traduisent par une amélioration sous tous les rapports. Les effets sont plus réalistes. Les fonctionnalités des applications sont plus faciles à utiliser. Et tout ça s'obtient à meilleur marché. Il ne faut toutefois pas oublier que la technologie informatique est un bien jetable. À Foundation, toutes les machines sont remplacées aux dix-huit mois.

En ce qui concerne l'évaluation des nouvelles technologies, on se montre très pragmatique. Ces technologies vont-elles rapporter à l'entreprise? Si la réponse est oui, alors l'achat est conclu.

Il n'y a pas de véritable cycle d'approvisionnement à Foundation. Si l'un des membres du personnel exprime son désir d'obtenir une version plus puissante d'un logiciel ou d'un équipement, un des cofondateurs examine la demande, et si le logiciel ou le matériel convient à l'entreprise, on en fait l'acquisition.

Investissement

Dans le domaine des trucages visuels, un budget typique, ça n'existe pas. Les projets sur lesquels Foundation a eu à travailler ont pu coûter entre 5 000 et un million de dollars.

Tous les projets exécutés par la firme Foundation ont été autofinancés.

On trouve difficile de suggérer des moyens pour se procurer des capitaux. Chaque entreprise a des besoins différents. On propose néanmoins aux entreprises d'essayer dans la mesure du possible de s'autofinancer, parce qu'en allant chercher du financement ailleurs elles cèdent une partie de leurs possessions. Foundation a connu d'autres jeunes entreprises qui ont fait cadeau à d'autres de leurs recettes à venir en échange d'un secours immédiat en espèces. Au bout du compte, il ne leur est plus resté que 20 % des recettes totales. Elles avaient ni plus ni moins vendu leur entreprise.

Alliances stratégiques

Foundation n'est pas vraiment encline à contracter des alliances officielles. Tout le travail de développement est exécuté en interne et, selon toute probabilité, la tendance va se maintenir.

Toutefois, l'entreprise a bel et bien conclu des alliances avec des développeurs de logiciels. Newtek (LightWave) et Adobe (After Affects) en sont deux exemples. Il s'agit d'alliances où les avantages sont réciproques. Foundation critique les logiciels sur le plan technique et propose des modifications. De son côté, le fournisseur de logiciels met à profit les commentaires reçus, pour faire la promotion de ses différents produits.

C'est principalement le manque de vision de l'entreprise ou le défaut de convergence entre les collaborateurs qui a provoqué des accrocs. Ce genre de problème se produit le plus souvent lorsque la politique d'une grande société ne cadre pas avec les idées novatrices d'une petite entreprise. Cette incompatibilité de cultures est un phénomène bien réel : vous devez vous y attendre et vous préparer en conséquence.

Pour renseignements :

Monsieur Paul Beige-Bryant
Directeur, Imagerie assistée par ordinateur
Tél. : (805) 257-0292
Fax : (310) 257-7966
C. électr. : paul@foundation-I.com

Gunther-Wahl Productions Inc.

26500, ch. Augora ouest, local 210
Calabasas, Californie 91302

URL : *inexistant ou confidentiel*

Fondée en 1990, la firme Gunther-Wahl Productions (GWP) est une entreprise à capitaux privés qui réalise des programmes multimédias et d'animation de qualité. GWP crée, met au point et produit des personnages, des idées, des concepts et des programmes destinés à tous les médias : stations de télévision des réseaux américains, communicateurs affiliés, télédiffuseurs étrangers, vidéo domestique et salles de cinéma. GWP s'occupe aussi, comme partie intégrante de ses activités et par l'obtention de licences commerciales, de la fabrication de produits dérivés de ses programmes, ainsi que des personnages et des éléments qu'ils contiennent, comme des jouets, des vêtements, des articles de papeterie et d'autres produits semblables. GWP non seulement crée ses propres personnages et concepts, mais elle acquiert aussi les droits nécessaires pour produire des programmes et exploiter des personnages et des idées appartenant à des créateurs ou à des détenteurs de droits de tierce partie.

L'établissement tire profit de l'expertise de Lee Gunther et de Michael Wahl, deux spécialistes respectés des domaines de l'animation, du multimédia et du marchandisage, qui, ensemble, comptent cinquante années d'expérience dans le commerce et la production, en matière tant de création que de développement, comme dans la production, la distribution et l'exploitation, au pays et à l'étranger, de produits d'animation, d'émissions pour enfants et de divertissements familiaux.

Gestion

Étant donné que Gunther-Wahl Productions est un producteur indépendant, les projets qui s'accompagnent de capitaux sont examinés avec le plus grand sérieux. En raison de la conjoncture actuelle dans le monde de l'animation, les indépendants doivent rechercher des projets où une bonne partie des capitaux sont déjà en place, car une grosse partie du travail d'un indépendant consiste à rassembler les sommes nécessaires au financement de la production.

Gunther-Wahl, comme la plupart des indépendants, travaille avec un nombre limité d'employés permanents pendant la phase de développement. Une fois le projet en marche, on agrandit les installations et on embauche le personnel nécessaire.

La qualité d'une animation se mesure d'ordinaire au nombre de cellulos qu'elle comporte. Toutefois, en animation simplifiée, elle dépend essentiellement du budget. Plus le budget est élevé, meilleure est la qualité. Gunther-Wahl pense que l'apparence de l'animation et ce qui s'en dégage sont d'une importance vitale. Plus concrètement, disons que le nombre de personnages en mouvement dans une scène, la qualité des mouvements et le nombre de scènes par épisode sont des éléments cruciaux.

Un indépendant qui applique une gestion efficace consacre plus d'argent à ce qui sera projeté sur les écrans.

La situation d'indépendant oblige aussi à faire un usage plus modéré du budget. Il faut donc faire l'impossible pour réduire les coûts et accroître au maximum les fonds de production disponibles. En limitant les charges indirectes, en faisant preuve d'efficacité dans la production, en réduisant au minimum les travaux refusés (p.ex., les scénarios), un producteur indépendant, comme Gunther-Wahl, peut arriver à produire des émissions ou des programmes de qualité avec un budget considérablement inférieur à celui dont disposent les grandes sociétés de production. Un indépendant qui applique une gestion efficace consacre plus d'argent à ce qui sera projeté sur les écrans.

Chez Gunther-Wahl, une bonne partie du commerce de l'animation risque de se traiter sur le marché international. C'est que les producteurs indépendants ont beaucoup plus d'occasions à l'étranger qu'aux États-Unis. Si l'on prend la peine d'examiner le marché actuel aux États-Unis, on s'aperçoit que ABC appartient à Disney et que, par conséquent, un indépendant a fort peu de chances de pouvoir vendre une série à ABC. CBS est en constante ébullition, et rien ne peut nous garantir que le réseau va diffuser des émissions d'animation dans l'avenir. Au réseau NBC, il n'y a aucune série animée au programme pour le moment. Warner Bros Inc. n'autorise que très peu d'émissions produites par des indépendants, la majeure partie des séries qu'elle diffuse étant créées en interne. NICKELODEON a aussi pour principe actuellement de produire toutes ses séries en interne. United Paramount Network (UPN) a fait savoir qu'elle n'acquerrait aucune émission produite par une société indépendante dans un avenir prévisible. Enfin, l'acquisition des actifs de Universal pour ses émissions de télévision et du USA Network pourrait bien changer le visage de la programmation aux États-Unis. Quelle sera la place de l'animation dans tout ça? Bien malin qui saurait le dire.

Pour finir, il y a beaucoup de premières souscriptions sur le marché américain, c'est-à-dire qu'un producteur indépendant produit une série et essaie de la vendre marché par marché. Les cotes d'écoute ont littéralement chuté au cours des dernières années. La situation a eu une incidence défavorable sur les recettes provenant de la vente de temps publicitaire, qui sont la source de revenus des producteurs indépendants pour les séries souscrites. C'est donc dire que le marché de la souscription aux États-Unis ne produit plus les mêmes recettes que par le passé; résultat, les préventes en Europe et les accords de coproduction avec des sociétés de production françaises, canadiennes, anglaises et allemandes sont maintenant une nécessité.

Technologie

L'animation en général est bien servie par la technologie. L'introduction de nouvelles techniques, comme le coloriage électronique, a donné lieu à de réelles économies. De plus, l'animatique, procédé d'animation auquel presque tous les studios ont recours de nos jours, permet la synchronisation simultanée du story-board et de la piste sonore. C'est une autre forme d'assurance contre les erreurs dans le cycle de production.

L'animatique pure n'est pas encore aussi rentable qu'on le souhaiterait pour les producteurs indépendants. C'est toujours un outil qui manque de chaleur. Elle est parfaite pour les personnages d'aventure ou d'action (p. ex., Mainframe, à Vancouver, a connu beaucoup de succès avec son personnage Reboot), mais elle fonctionne moins bien pour insuffler une âme aux personnages. Lorsqu'on parviendra à rendre cet outil plus souple, alors le procédé atteindra sa pleine maturité.

Comme Gunther-Wahl ne se sert pas encore tellement des nouveaux outils technologiques pour la création de ses produits, il n'y a pas de cycle d'approvisionnement pour la technologie.

Investissement

Il en coûte approximativement 325 000 $ pour produire vingt-deux minutes dans une série télévisée. Gunther-Wahl procède par préventes et par des avances sur la distribution. L'entreprise utilise l'argent comme garantie et obtient des prêts sur contrat.

Il est difficile de faire des recommandations aux entreprises sur les moyens de se procurer du financement. Tout le monde sait que la majorité des producteurs indépendants consacrent environ 80 % de leur temps à la recherche de capitaux. Cela peut vouloir dire se renseigner sur les incitatifs offerts par les gouvernements (tels les crédits d'impôt, les subventions, etc.) ou prospecter en vue de conclure des marchés de coproduction.

Alliances stratégiques

La société Gunther-Wahl est prête à sous-traiter certains travaux. Dans des cas typiques, environ 65 à 70 % des travaux sont donnés en sous-traitance. D'après ses projections, la direction n'envisage pas beaucoup de changements à cet égard.

Le partenaire idéal, dans une alliance stratégique, serait celui qui apporterait du financement de production et des capacités de distribution. Une expertise commerciale qui viendrait compléter celle de Gunther-Wahl serait aussi très intéressante.

Parmi les sociétés avec lesquelles Gunther-Wahl a eu une collaboration fructueuse, mentionnons NICKELODEON, FOX, ABC, All American (distributeur), Sachs Family Entertainment, BLT (au Canada) et C & D (en France).

Voici quelques recommandations faites aux entreprises pour réduire les risques d'échec dans les accords de collaboration : faites en sorte que les engagements soient respectés, tant sur le plan de la création que sur le plan financier, et assurez-vous qu'une certaine confiance s'est établie en matière de création, comme du point de vue commercial, et qu'on y accorde suffisamment de temps et d'argent.

Pour renseignements :

Monsieur Michael Wahl
Président
Tél. : (818) 776-9200
Fax : (818) 776-9293
C. électr. : S. O.

HBO Animation

Filiale de Time Warner Entertainment
2049 Century Park East, local 4100
Los Angeles, Californie 90067

www.hbo.com

Alors qu'elle se lance sur le marché de l'animation, la société HBO cherche à s'imposer comme preneur de risques et entreprise novatrice. Elle croit aussi qu'il reste un marché à créneaux à établir pour des idées et des personnages créatifs qui aborderaient des thèmes pour auditoire adulte et des intrigues intelligentes. Bien entendu, la violence, le danger, l'héroïsme, la nudité et la grossièreté de langage ne seraient pas absents des émissions où ces thèmes seraient exploités. Cependant, on ne doit pas sous-estimer le caractère irrésistible de ce type de stratégie. Si elle fonctionne dans l'industrie du cinéma depuis des années, pourquoi ne serait-ce pas aussi le cas pour l'animation?

La première de la nouvelle série d'animation « Spawn », qui comprend douze épisodes d'une demi-heure, a été diffusée le 16 mai 1996. HBO a acheté la série à Todd McFarlane en prenant une option sur elle. C'est ce dernier qui a créé les personnages et qui a été embauché par HBO à titre de chef de production de la série.

Un facteur primordial pour l'organisation de HBO Animation, c'est sa petite taille; elle compte, en effet, seulement 30 employés. Bien que ce genre de petite équipe ne soit pas quelque chose de rare dans l'industrie, c'est une formule assez peu courante au sein d'une aussi grande organisation que Time Warner. Cette structure particulière confère à HBO son caractère unique et sa souplesse d'adaptation.

Gestion

Il revient à l'équipe de création de soumettre ses idées sur les personnages et les épisodes d'animation. La société accorde un budget prédéterminé au service de création pour le développement des concepts. En général, les créateurs donnent vie à ces idées au moyen de scènes d'animation pilotes faites par ordinateur. Les textes sont écrits en même temps qu'on travaille au développement visuel, c'est-à-dire aux personnages, aux arrière-plans et aux story-boards. La direction examine le tout et décide quels seront les personnages et les thèmes

qui seront retenus pour des épisodes complets. De nombreux mois seront habituellement consacrés à cette étape du projet.

La direction se base sur les cotes d'écoute et les prix décernés par l'industrie pour juger de la qualité d'une animation. La récompense suprême serait de décrocher un Emmy.

HBO ne croit pas que les relations commerciales internationales auront beaucoup d'incidence sur les affaires au cours des cinq prochaines années. Bien que la majeure partie du travail de production se fasse à l'étranger, la principale source de recettes demeure l'auditoire américain. C'est pourquoi l'entreprise s'emploie surtout à cultiver cet auditoire et à miser sur sa constante fidélité.

Quant aux moyens pour se procurer des capitaux, HBO recommande aux entreprises d'animation canadiennes d'essayer de conclure des marchés de coproduction avec des entreprises américaines.

Technologie

HBO entretient une attitude plutôt ouverte à l'égard de la technologie. Étant donné que les opérations de préproduction (p. ex., les plans de travail et les story-boards) sont exécutées en interne, tous les outils techniques qui pourraient avoir des retombées favorables sur ces activités seront examinés. En outre, si l'artiste dispose d'un plus grand nombre de moyens pour créer, l'entreprise n'en sera que plus efficace.

Une des améliorations que vise HBO serait d'avoir recours aux téléconférences et au transfert électronique des animations numériques afin de réduire ses frais d'exploitation. À l'heure actuelle, une grande partie du coloriage électronique est exécutée par des entreprises d'Orient. Pour le moment, les dessins et les films continuent d'être envoyés et retournés par la poste. Internet pourrait être le premier pas vers la solution du problème, mais il y a malheureusement des limites techniques à l'utilité de cet outil dans sa forme actuelle.

Trois moyens servent à faire l'évaluation des nouvelles technologies : les salons professionnels, les recommandations du personnel et des visites sur place. Le personnel parcourt aussi régulièrement les revues spécialisées, à la recherche d'innovations technologiques.

Le cycle d'approvisionnement à HBO, tant pour le matériel que pour les logiciels, est continu.

Investissement

Comme HBO œuvre dans le secteur de la télévision payante, un budget typique est de l'ordre, de 600 000 à 700 000 $ pour une émission d'une demi-heure. Pour le moment, l'entreprise fonctionne strictement par autofinancement, et l'importance du financement varie selon les projets.

Quant aux moyens pour se procurer des capitaux, HBO recommande aux entreprises d'animation canadiennes d'essayer de conclure des marchés de coproduction avec des entreprises américaines. Pour les petites entreprises, l'heure est aux marchés de coproduction. On croit que la tendance va se maintenir.

Alliances stratégiques

Même si HBO Animation n'en est qu'à sa deuxième année d'existence, elle est ouverte à la sous-traitance. En fait, la moitié des travaux d'une production typique sont donnés en sous-traitance. Cette décision est purement fondée sur l'expertise que possède le studio. Les besoins de l'entreprise dans l'avenir, au chapitre de la sous-traitance, devraient être les mêmes que par le passé, c'est-à-dire représenter entre 30 et 40 % du budget accordé.

Les qualités recherchées chez un sous-traitant sont les suivantes : de solides aptitudes créatrices, de l'expérience dans une opération ou un procédé de production clés, un échantillon de travaux antérieurs témoignant du savoir-faire de l'entreprise et une renommée déjà établie dans le milieu local.

HBO a déjà conclu des alliances stratégiques avec Fun Bag, au Canada, et Ko-Ko Entertainment, en Corée du Sud. L'alliance, dans les deux cas, a été une réussite et a permis de bâtir une relation solide en vue d'une nouvelle collaboration dans l'avenir.

Les échecs ont été peu nombreux. L'entreprise attribue principalement ceux qu'elle a vécus à la barrière de la langue et à une mauvaise communication des idées créatrices.

Pour renseignements :

Madame Catherine Winder
Vice-présidente – HBO Animation
Tél. : (310) 201-9473
Fax : (310) 229-9619
C. électr. : S. O.

Klasky Csupo Inc.

1258, av. North Highland
Hollywood, Californie 90038

www.klaskycsupo.com

Klasky Csupo Inc., entreprise de graphisme fondée en 1982 par la conceptrice graphique Arlene Klasky et l'animateur Gabor Csupo, est devenue un des studios indépendants les plus prospères au monde. Après des débuts modestes dans la création de génériques et de messages publicitaires animés, le studio a rapidement pris son envol dans la conception de bribes d'animation (« interstitials ») et de séries d'émissions télévisées. Elle s'occupe aussi, depuis peu, de longs métrages.

Klasky Csupo, dont l'effectif compte plus de 240 personnes, emprunte à la tradition des maisons d'animation européennes. L'entreprise comprend cinq édifices d'Hollywood, qui abritent un studio d'animation, un studio à service complet pour la prise de son numérique et analogique ainsi qu'un service de distribution interne. Il est ainsi possible de travailler à des séries d'émissions télévisées ou à des longs métrages à l'intérieur d'une zone relativement exiguë.

Klasky Csupo a contracté une alliance stratégique avec une des entreprises de radiodiffusion les plus puissantes au monde, Viacom. Une grande partie de la réussite de Klasky Csupo repose sur le contenu produit pour les séries d'émissions animées qui sont actuellement les plus grands succès commerciaux, dont « Les Simpsons », « Les Razmoket », « Aaahh!!! Real Monsters » et le succès fétiche « Duckman ». Le secret de cette réussite réside dans l'attitude du studio, qui consiste à ne pas dévier de ses objectifs à long terme, à toujours garder la même ligne de pensée et à ne jamais imiter qui que ce soit, en particulier soi-même.

En 1997, Klasky Csupo a officiellement commencé à travailler sur la version cinématographique des « RUGRATS » (Razmoket), production de Paramount qui doit sortir à la fin de 1998. Le studio a aussi amorcé la production d'une nouvelle série d'émissions d'une demi-heure, « Stressed Eric » pour la BBC.

Gestion

Le cœur du plan d'entreprise de Klasky Csupo est la production d'émissions de télévision dans le cadre de son alliance avec Viacom et l'industrie cinématographique. À cela se greffent la division commerciale, deux maisons de disques et la division des projets spéciaux.

Klasky Csupo est fière de son noyau de créateurs et d'innovateurs. La démarche créatrice est un instrument qui peut s'appliquer sous diverses formes et de manière ponctuelle. En réalité, cette démarche créatrice, c'est l'âme de l'entreprise et c'est ce qui la différencie de la concurrence.

Les opérations nécessaires à la production d'une émission se divisent ordinairement en deux parties : la rédaction et la production. La chimie qui provoque le mûrissement des idées est purement fonction de la démarche créatrice; on ne saurait décrire le processus parce qu'il est différent chaque fois!

Klasky Csupo a elle-même établi ses critères de qualité pour ses animations. Un qui ressort de façon particulière, c'est que toute création soit capable de surmonter l'épreuve du temps.

Klasky Csupo a elle-même établi ses critères de qualité pour ses animations. Il y en a un qui ressort de façon particulière, c'est que toutes les créations soient capables de surmonter l'épreuve du temps. Un autre critère plus fondamental consiste à toujours rechercher l'écriture la plus efficace possible et les conceptions les plus audacieuses. Il ne faut surtout pas voir dans cela de la vantardise, mais plutôt l'attitude d'un artiste qui s'efforce de créer le meilleur cadre possible pour l'histoire qu'il veut raconter.

Les débouchés du côté des relations commerciales internationales soulèvent un grand vent d'optimisme. Klasky Csupo travaille actuellement à une émission pour la BBC. Pour un studio indépendant, le nom Klasky Csupo exerce un grand attrait sur les marchés internationaux. L'entreprise a bien l'intention de tirer profit de cette situation pour traiter d'éventuelles affaires avec l'étranger.

Technologie

La technologie aura de formidables retombées, grâce principalement aux multiples possibilités qu'elle offre à ceux qui veulent raconter une histoire par le moyen du cinéma. Klasky Csupo ne veut rien d'archisophistiqué; elle cherche

simplement un outil efficace pour raconter ses histoires.

L'entreprise n'a pas de stratégie particulière pour évaluer les nouvelles technologies ou en faire l'acquisition. Si le projet requiert certains équipements techniques pour obtenir tel ou tel effet, on décide alors de les acheter.

Investissement

Pour réaliser une cellulo classique d'une durée de vingt-deux minutes dans une série d'émissions télévisées, le prix varie entre 475 000 et 600 000 $.

La majeure partie du financement obtenu vient de la clientèle, c'est-à-dire que Klasky Csupo vend une idée au client, qui à son tour finance le projet. Un budget séparé est consacré à l'élaboration de projets. Les sommes à cet effet proviennent soit de marchés de production, soit d'un fonds de développement interne.

Alliances stratégiques

Klasky Csupo est favorable à la sous-traitance. Il arrive qu'une fraction des travaux exécutés à contrat soit confiée à des pigistes. Toutefois, dans la plupart des productions, le travail est envoyé à l'étranger, le plus souvent en Corée. Toutes les opérations de préproduction et de postproduction sont exécutées en interne. Il n'y a donc qu'environ 33 % du travail de production qui est donné en sous-traitance.

Klasky Csupo aimerait avoir comme partenaire stratégique soit un radiodiffuseur soit une entreprise associée au milieu des salles de cinéma. Ces visées font partie des nouveaux projets inscrits dans le plan d'affaires de l'entreprise et sont directement liées à son avenir. Le partenaire en question devrait aussi avoir une vision créatrice en harmonie avec celle de l'entreprise.

C'est avec NICKELODEON et Paramount que Klasky Csupo a entretenu les relations les plus fructueuses.

Pour renseignements :

Monsieur Terry Thoren
Président et chef de la direction
Tél. : (213) 957-4010
Fax : (213) 957-1909
C. électr. : thoren@klaskycsupo.com

Monsieur Jerry Mills
Dir. de la tech. num. – film « RUGRATS »
Tél. : (213) 957-5273
Fax : (213) 465-7619
C. électr. : jerrymills@klaskycsupo.com

Kurtz & Friends

2312, av. West Olive
Burbank, Californie 91506-4505
URL : *inexistant ou confidentiel*

Kurtz & Friends, qui est une entreprise d'animation traditionnelle, est en affaires depuis plus de vingt ans. L'homme à la tête de cette organisation est un personnage charismatique et tout à fait charmant, qui s'appelle Bob Kurtz. C'est un traditionaliste au vrai sens du terme, qui dégage, lorsqu'il parle, une énergie créatrice. Il y a plus de gadgets astucieux dans son bureau que dans la plupart des magasins de fournitures pour hobbies.

Kurtz se flatte d'être un auteur passionné et, lorsqu'il en a le loisir, un éducateur dévoué. L'œuvre de l'entreprise est aussi fort éloquente dans le monde du divertissement. La marque d'approbation qui lui a été témoignée le plus récemment est le Peabody Award, qu'on lui a décerné pour l'émission spéciale « Edith Ann's Christmas (Just say Noel) », diffusée sur le réseau ABC en décembre 1996. Cette émission d'une demi-heure, une animation-cellulo, a été produite par Lily Tomlin et Wagner Theatricalz, en collaboration avec Kurtz & Friends. Le thème de l'émission, propre à élever l'esprit, et un humour léger employé de façon créatrice en font une œuvre exemplaire. Seulement de 25 à 35 concurrents, sur un total de 1 200, reçoivent des Peabody , qui sont des prix réalisation et services méritoires. « Edith Ann's Christmas » est la deuxième émission spéciale complète produite et dirigée par Kurtz. La première, « Roman City », avait été diffusée sur les stations du réseau Public Broadcasting, il y a trois ans, et avait remporté un Emmy.

Kurtz a aussi à son actif des œuvres produites pour de nombreux « génie de l'humour », dont Woody Allen (animation pour « A Midsummer Night's Sex Comedy »), Billy Cristal (générique du début dans « Les apprentis cowboys » et « Les apprentis cowboys II ») et George Carlin (animation de huit minutes) pour un grand spectacle de comédie produit par HBO.

Dans l'industrie cinématographique, Kurtz a collaboré avec Steven Spielberg à la réalisation d'une séquence animée dans « Le Parc jurassique » (où l'on explique l'origine de l'ADN) et avec Quentin Tarantino à la réalisation du générique du début dans le film « Quatre suites ». Il a aussi produit, réalisé et

conçu une séquence d'introduction pour le film de Walt Disney « Georges de la jungle ».

Gestion

Kurtz & Friends possède un effectif de 20 personnes. En raison de sa petite taille et de la nature de son travail, l'entreprise se considère comme une organisation parfaite pour l'embauche. Lorsqu'elle reçoit une proposition, c'est au président qu'il revient de donner ou non le feu vert; cela dépend si la contribution originale de Kurtz & Friends aux volets création et conception du projet est jugée suffisante.

Le gros des projets auxquels l'entreprise a pris part dans le passé étaient des projets à court terme. Kurtz travaille en étroite collaboration avec le client pour « faire tout correctement ». Comme preneur de risques, Kurtz a eu certains problèmes à cet égard. Chaque fois qu'il y a eu manque à gagner, c'est Kurtz qui a dû encaisser le coup. Cependant, pour Kurtz, il n'y a pas un projet pareil, et l'entreprise souligne qu'être un preneur de risques a ses avantages.

Travailler sur des projets à court terme pose toutefois des difficultés; l'entreprise a, en effet, du mal à concrétiser les projets qu'elle autofinance, en particulier ceux qui concernent des émissions de télévision. Ce dilemme a récemment amené la direction à repenser sa stratégie à long terme. L'entreprise cherche actuellement à adopter une cadence beaucoup plus efficace en travaillant à des projets à plus long terme.

De nombreux critères servent à évaluer la qualité d'une animation. Les plus importants sont la qualité des dessins et des techniques d'animation, l'intérêt du thème, la qualité de la bande sonore et de l'exécution, et ainsi de suite. On considère comme acquis le fait que le concept doit être à la portée de l'auditoire visé.

Il est trop facile de faire du travail bâclé quand on se sert de machines pour retoucher une image ou un dessin. La technologie est un tape-à-l'œil; les gens se laissent distraire par les fioritures et négligent les idées. Ce n'est pas ça l'animation!

Bien qu'on n'ait pas beaucoup songé aux retombées des relations commerciales internationales, les projets actuels comprennent des travaux exécutés à contrat pour des clients étrangers. L'entreprise est cependant persuadée qu'avoir un partenaire international d'envergure est la clé de la réussite. Le

monde se rétrécit, et c'est pourquoi les entreprises doivent s'investir de plus en plus.

Technologie

Le mariage entre la technologie et le créateur, dans le domaine de l'animation, risque d'être fort intéressant. L'entreprise a eu l'occasion de s'apercevoir que l'artiste perd de vue le « concept » et sa « vision d'ensemble » lorsqu'il laisse la technologie l'emporter sur ses outils naturels. Ce n'est pas une bonne chose. Il est trop facile de faire du travail bâclé quand on se sert de machines pour retoucher une image ou un dessin. La technologie est un tape-à-l'oeil; les gens se laissent distraire par les fioritures et négligent les idées. Ce n'est pas ça l'animation!

Quand on est de la vieille école, on est bien placé pour parler des avantages des études au crayon. L'artiste qui se bat avec son crayon, au sens propre comme au sens figuré, réalise de vraies esquisses. La technologie ne permet pas ce genre de minuties.

En revanche, la technologie donne à l'employé compétent, qui s'en sert comme d'un outil, la chance d'augmenter sa productivité. Les améliorations techniques sont donc les bienvenues. Chez Kurtz & Friends, le monteur et le personnel de postproduction font des recommandations à la direction au sujet de l'achat de nouveaux outils techniques. À l'extérieur du studio, un cercle d'amis, réputés pour être drôlement calés en matière d'infographie, offrent leurs conseils à l'entreprise gratuitement.

Les délais d'approvisionnement pour la technologie sont essentiellement dictés par des besoins ponctuels. Kurtz loue des ordinateurs Avid selon les besoins.

Investissement

Pour réaliser des publicités commerciales, Kurtz estime que cela coûte entre 60 000 et 80 000 $ par tranches de trente secondes. Un générique animé qui dure deux minutes coûte environ 300 000 $. Le prix d'une émission spéciale d'une demi-heure, dont le contenu occupe ordinairement vingt-quatre minutes de temps d'antenne, se situe aux alentours de 650 000 $.

Le financement varie selon les projets. Chaque projet est financé séparément, et les capitaux accompagnent le projet. Dans la grande majorité des cas, les paiements sont échelonnés selon la règle des 50-25-25, ce qui signifie que 50 % du financement sont fournis au départ, 25 % après les études au crayon et les 25 %

qui restent au moment où le client prend livraison du produit. Chez Kurtz, ce scénario fonctionne à merveille depuis de nombreuses années.

Kurtz a eu la chance d'échapper à ce qui attend normalement toutes les petites entreprises – la nécessité de se procurer des capitaux. En termes simples, l'entreprise laisse entendre que les banques américaines ne sont pas du tout sensibles aux besoins des petites entreprises de divertissement. Avec elles, cela a toujours été un combat de tous les instants.

Alliances stratégiques

Kurtz est favorable à la sous-traitance. En règle générale, pour un projet de publicité, il peut y avoir jusqu'à 20 % des travaux qui seront donnés en sous-traitance. L'entreprise a surtout recours à des animateurs pigistes. C'est lorsque la charge de travail commence à refouler que le besoin d'animateurs est le plus grand.

L'entreprise est persuadée qu'à court terme, parce qu'elle fonctionne à partir de projets, le recours à des pigistes est la solution la plus rentable. La pige est considérée comme un outil d'exploitation que Kurtz sait utiliser à son avantage.

Bien que Kurtz & Friends n'ait jamais contracté d'alliance stratégique officielle, on pense que le partenaire idéal serait une entreprise qui dispose d'argent et qui a du goût. Les personnes avec qui la maison s'est associée avec bonheur par le passé sont des sommités du spectacle, comme Billy Crystal, George Carlin et Lily Tomlin.

La question délicate des échecs est illustrée par un exemple. Kurtz & Friends a appris sa leçon durement en ce qui concerne la production à l'étranger. Il y a quelques années, une entreprise coréenne a été embauchée pour produire une animation. Or ses promesses étaient truffées de mensonges. Le produit n'a jamais été livré et il a fallu annuler le projet. Kurtz laisse entendre qu'il y a eu manque de jugement de la part de son personnel. On a appris de cette expérience qu'il était important de faire preuve de discernement quand on évaluait des occasions de collaboration et qu'il valait mieux aussi demander un second avis, de préférence à quelqu'un de l'extérieur, au cas où on aurait la vue courte. L'entreprise a été chanceuse de s'en sortir; d'autres pourraient bien ne pas avoir cette chance!

Pour renseignements :

Madame Loraine Robert
Réalisatrice
Tél. : (818) 841-8188
Fax : (818) 841-6263
C. électr. : S. O.

Madame Boo Lopez
Réalisatrice
Tél. : (818) 841-8188
Fax : (818) 841-6263
C. électr. : S. O.

NICKELODEON Productions

(filiale de Viacom Inc.)
6180, boul. Laurel Canyon, local 170
North Hollywood, Californie 91606
www.nick.com

La société NICKELODEON a vu le jour le 1er avril 1979; elle a, par la suite, connu un essor qui fait d'elle aujourd'hui un des plus grands producteurs d'émissions pour enfants au monde. Le réseau offre un mélange unique de nouvelles, de spectacles de variétés, de jeux-questionnaires, d'émissions d'aventure, de télémagazines, de séries fantaisistes ou humoristiques et de dessins animés présentés à la file, qu'on appelle collectivement NICKTOONS.

Depuis le premier trimestre de 1995, NICKELODEON occupe le premier rang des réseaux de base par câble. Ses émissions sont transmises dans plus de 70 pays, notamment sur des canaux réservés en Allemagne, au Royaume-Uni, en Australie et en Amérique latine. Le nombre de ses abonnés s'élève à 68 millions, et celui des stations qui lui sont affiliées par câble à un peu plus de 10 000.

Les dessins animés présentés à la suite, sur le réseau, renferment des personnages étranges et consistent dans des émissions excentriques qui mettent l'accent sur une animation originale, des styles contemporains et des conceptions audacieuses, où le créateur tient le rôle de chef d'orchestre. Les émissions gagnantes de nombreux prix actuellement au programme des NICKTOONS comprennent la série RUGRATS [connue des petits francophones sous le titre « Les Razmoket »], où le monde nous apparaît par les yeux d'une ribambelle de curieux et délicieux bambins hauts comme trois pommes, HEY ARNOLD!, qui porte un regard rafraîchissant, genre conte de fées, sur la vie dans la grande ville, et AAAHH!!! REAL MONSTERS, qui met en vedette trois jeunes monstres habitant sous le dépotoir municipal et fréquentant une école pour monstres réservée à l'élite. La dernière-née de ces émissions animées, portée à l'horaire des NICKTOONS le 19 avril 1997, est THE ANGRY BEAVERS, qui raconte les mésaventures cocasses et désopilantes de deux frères castors qui se retrouvent seuls dans la nature pour la première fois.

NICKELODEON, c'est aussi une marque qui englobe des entreprises œuvrant dans les domaines de la programmation, de la production, de la

fabrication de produits de consommation, du télétraitement, des loisirs, de l'édition et de la réalisation de longs métrages.

Un communiqué en date du 3 septembre 1996 disait que Tom Freston, président et chef de la direction de MTV Networks, venait d'annoncer que sa société, groupe de Viacom Inc., allait investir, au cours des cinq années suivantes, plus de 420 millions de dollars dans la production d'animations originales destinées tant à NICKELODEON qu'à MTV. L'investissement allait porter sur des séries animées télévisées, ainsi que sur des longs métrages, des bribes (interstitials) et d'autres produits d'animation.

Gestion

Parce que NICKELODEON est un amalgame de nombreuses entités commerciales, la division de l'animation télévisuelle est considérée comme un centre de profit autonome. Au début des années 90, lorsque sont nés les NICKTOONS, l'entreprise a embrassé une philosophie très simple : remettre l'animation télévisuelle sur la voie de l'originalité. Auparavant, les émissions animées n'étaient, ni plus ni moins, que des prolongements des publicités de jouets. Dans quelques années, on dira fort probablement de NICKELODEON qu'elle a été le fer de lance de la renaissance de l'industrie.

Lorsqu'on lui présente l'idée d'une nouvelle série animée, la direction entreprend un processus d'évaluation. Elle veut voir, avant tout, si l'idée cadre bien avec le contenu actuel des émissions de NICKELODEON. Si c'est le cas, un cycle de développement est enclenché.

Ce cycle de développement comporte la production d'une bande pilote de sept à dix minutes. Les artistes du service de création, le personnel de production et la direction ont ainsi la possibilité d'évaluer plus à fond et de camper progressivement les personnages. Ce minutieux exercice de préproduction permet, en outre, d'examiner la séquence de production dans son entier tant du point de vue du fonctionnement que des coûts. Cette séquence complète de production s'étale à peu près sur un an et est unique à NICKELODEON.

Un point très subtil et néanmoins pertinent est que ce point de vue d'enfant doit, selon Nickelodeon, plaire également aux filles et aux garçons.

L'évaluation de la qualité d'une animation comporte deux volets. Le premier est celui de la créativité. NICKELODEON estime qu'une conception originale est importante, une animation centrée sur les personnages essentielle, et la capacité d'adopter un point de vue d'enfant capitale. Un point très subtil et néanmoins pertinent est que ce point de vue d'enfant doit plaire également aux filles et aux garçons. Le deuxième volet est celui de la production, composante de projet qui englobe toutes sortes de moyens techniques plus ou moins complexes. Là encore, NICKELODEON vise le plus haut degré d'excellence.

L'animation est considérée comme un moyen de communication sans frontières. C'est pourquoi NICKELODEON diffuse sur cinq canaux dans plus de 80 pays.

Les analystes de marché sont d'avis qu'en raison de cette présence dans de nombreux pays du monde, la demande internationale d'animations télévisuelles va continuer d'augmenter dans un avenir prévisible. C'est une excellente chose pour l'industrie de l'animation dans son ensemble, puisque, en même temps que la demande augmente, le contenu des émissions s'améliore aussi. À cela s'ajoute le fait que la demande de sociétés de production augmentera partout dans le monde. Les entreprises qui détiennent les droits sur le contenu des émissions vont être gagnantes, tout comme celles qui sont réputées pour la qualité de leurs productions. En tant que leader sur le marché, NICKELODEON a la possibilité de donner le ton.

Technologie

C'est dans certains secteurs de la préproduction que la technologie aura les retombées les plus importantes, par exemple, en ce qui concerne la palette des couleurs, qui sera plus étendue et de meilleure qualité. Les story-boards pourraient aussi être faits par ordinateur, pour autant que cela reste un outil au service des artistes. On prévoit aussi qu'un jour toutes les tâches de coloriage se feront au moyen d'un dispositif numérique.

Des ordinateurs fonctionnant à une vitesse accrue et des réseaux à fibres optiques satisfont aux besoins d'une industrie internationale en expansion. Grâce à ce genre de technologies, une société comme NICKELODEON peut traiter avec des centres où la main-d'œuvre coûte meilleur marché. Les vidéo-conférences facilitent également la prise de décisions où interviennent différentes parties. On empêche ainsi les coûts de monter et l'on obtient une meilleure qualité.

Un des critères qui servent à évaluer les nouvelles technologies, et sans doute le plus important, concerne l'influence que la technologie peut avoir, du point de vue artistique, sur la qualité du produit. L'autre critère se rapporte à l'utilisateur et à la convivialité des techniques de pointe. Si la technologie a effectivement des retombées favorables sur la qualité du produit et qu'en même temps elle est conviviale, alors l'évaluation se poursuit. Une formule qui fonctionne bien à la société NICKELODEON consiste à réunir un groupe d'artistes pour qu'ils discutent ensemble du logiciel dont l'achat est envisagé. Tout le monde a voix au chapitre, quelle que soit son opinion. Parmi les étapes suivantes figure l'évaluation des coûts.

En ce qui concerne l'acquisition d'outils techniques, NICKELODEON a des cycles d'approvisionnement normaux pour ce genre de grande société. Des recommandations sont faites au service des Sciences de l'information. On passe ensuite à l'établissement du budget d'investissement.

Pour renseignements :

Monsieur Mark Taylor
Directeur général
Tél. : (818) 755-1201
Fax : (818) 755-1278
C. électr. : S. O.

SimEx Digital Studios

3250, boul. Ocean Park, local 100
Santa Monica, Californie 90405

www.simexds.com

SimEx Digital Studios (SDS) est une société en nom collectif fondée en 1996 par Allen Yamashita, directeur de la création, et SimEx Inc., de Toronto. Au début, cette société se consacrait à la réalisation de films d'attraction virtuelle 70 mm haut de gamme. Cependant, l'entreprise a eu tôt fait d'étendre ses activités à la réalisation d'effets numériques pour les publicités télévisées de certaines sociétés, dont Coca-Cola, McDonalds, Sony, Panasonic et Burger King.

En 1997, le studio a emménagé dans de nouveaux locaux, à Santa Monica, en Californie, et a commencé à travailler sur des effets numériques pour des films produits par Paramount, Disney et New Line. L'entreprise participe également à un grand projet aux côtés de Disney Interactive et fait du travail de conception pour MCA Universal. Elle continue aussi de concevoir et de produire des films d'attraction virtuelle pour divers clients et sites internationaux.

Gestion

Dans une industrie historiquement dominée par des grandes entreprises, SDS fait figure de petite boîte. L'établissement, qui emploie quotidiennement une dizaine d'animateurs, travaille en même temps à toute une série de projets pour des clientèles différentes. Le travail de chaque animateur est donc très diversifié.

Cette diversité de la charge de travail est importante pour deux raisons. D'abord, cela permet à la direction de réduire la vulnérabilité de l'entreprise à la volatilité des marchés. Ensuite, cette diversité fait qu'il y a toujours en marche des projets à long terme et quelques contrats à court terme, qui offrent aux animateurs un choix de défis non routiniers sur le plan de la création comme sur le plan technique.

Du point de vue du marketing, la diversité des projets antérieurs continue de servir de modèle pour l'avenir. Grâce à ses antécédents divers, qui embrassent la réalisation de longs métrages, de messages publicitaires télévisés et de films destinés à des lieux d'exposition ou à d'autres lieux spéciaux, la direction a acquis

une sorte de flair pour comprendre et évaluer les différentes occasions qui s'offrent, en tout cas probablement plus que les dirigeants d'entreprises où l'on ne fait que des émissions de télévision, que des films ou que des messages publicitaires. SDS prend actuellement part à des projets dans chacun de ces secteurs d'activités.

Les projets qu'on étudie sont évalués selon la longueur du déroulement des opérations, par rapport à l'intérêt qu'ils offrent du point de vue créateur et technique et en fonction de leur intérêt stratégique pour l'entreprise. SDS élabore aussi ses propres projets maison.

Comme dans d'autres entreprises, la direction cherche toujours des occasions d'enrichir son équipe de base, mais pas à n'importe quel prix. SDS voit si l'animateur sera capable de rester bien intégré dans l'équipe à long terme, évalue son éthique professionnelle et juge de ses capacités créatrices et techniques en fonction de l'échantillon présenté. Comme il s'agit d'un petit groupe, les prouesses sur ce plan ressortent davantage. Par contre, c'est aussi plus difficile de camoufler un travail médiocre ou une attitude nuisible.

Dans un petit groupe, les prouesses au plan des capacités créatrices et techniques ressortent davantage. Par contre, c'est aussi plus difficile de camoufler un travail médiocre ou une attitude nuisible.

Même si la plupart des commandes vont continuer de provenir des milieux du divertissement de Los Angeles, l'avenir promet une augmentation du pourcentage des affaires traitées sur le marché international. Déjà, SDS estime que le financement, pour environ 30 % de ses activités, provient de l'extérieur de Los Angeles. L'entreprise prévoit une augmentation de la concurrence sur le front international et une croissance marquée du côté des entreprises de l'Orient.

Investissement

Comme les projets auxquels participe SDS sont extrêmement divers et intéressent une multitude de secteurs d'activités, il est difficile de parler d'un budget type. Les contrats les plus petits, qui ont pour objet la réalisation de composantes de messages publicitaires télévisés, coûtent environ 25 000 $, tandis que les gros projets, comme les films d'attraction virtuelle produits pour des parcs thématiques, dépassent les quatre millions de dollars.

Les capitaux de SDS proviennent du financement par actions.

Parce qu'il existe tellement de moyens de se procurer des capitaux, l'entreprise serait bien embêtée d'en recommander un en particulier, à part celui-ci : soyez prêts à vous investir à fond si vous voulez vraiment avoir la chance de prospérer.

Alliances stratégiques

SDS est favorable à la sous-traitance, même si elle n'a pas souvent l'habitude d'y recourir. Ses expériences à cet égard n'ont pas été très fructueuses.

L'inefficacité de la formule tient en grande partie au fait qu'il est très difficile de bien communiquer des idées créatrices lorsqu'il y a des différences de culture, que la distance est grande et que le projet dure longtemps. Au fil du temps, le processus itératif inhérent à la communication finit toujours, semble-t-il, par entraîner des divergences d'intérêts. Il est déjà difficile de critiquer le travail de quelqu'un à propos de la couleur, du rythme, de la cadence et de la tonalité émotionnelle lorsqu'on parle à la personne face à face, alors on peut facilement imaginer ce que peut être lorsque la personne est éloignée… C'est à la fois très frustrant et exaspérant.

La sous-traitance a fonctionné pour SDS lorsqu'on a été capable de bien définir les travaux et que l'entrepreneur choisi a su adopter une attitude professionelle sous le rapport des échéances et de la qualité et s'est montré sensible à l'environment politique du contrat. Voilà le genre d'entreprises et de personnes avec lesquelles SDS serait de nouveau prête à traiter à l'intérieur d'une alliance stratégique.

SDS se rend compte qu'à mesure que le nombre des petites boîtes va augmenter et que la technologie des vidéoconférences va se rentabiliser et se répandre, les alliances stratégiques vont devenir un choix pas mal plus intéressant. Les entreprises et les personnes avec lesquelles elle voudra contracter de telles alliances devront posséder des compétences complémentaires, plus particulièrement en matière de conception, de fabrication de maquettes et d'animation.

Pour renseignements :

Monsieur Allen Yamashita
Directeur de la création
Tél. : (310) 664-6677
Fax : (310) 664-6677
C. électr. : allen@simexds.com

Sony Pictures Imageworks

(filiale de Sony Pictures Entertainment)
9050, boul. Washington ouest
Culver City, Californie 90232

www.sonypictures.com

Le président de Sony Corporation, M. Nobuyuki Idei, caressait le rêve que Sony, un des géants de l'électronique grand public, devienne un joueur de plus en plus important dans la création de contenu numérique. L'entreprise a investi entre sept et huit millions de dollars dans la production de disques, de films et d'émissions de télévision. En 1997, Sony Pictures Entertainment a créé la Division des studios numériques, dont Sony Pictures ImageWorks (SPI) forme un élément essentiel.

SPI est la première entreprise de trucages visuels, propriété d'un studio, à voir le jour. Elle est passée du stade de noyau expérimental à celui d'une grande équipe comptant plus de 300 membres. En juin 1996, l'entreprise a emménagé dans un tout nouvel édifice personnalisé d'une superficie de 120 000 pieds carrés situé à Culvert City. C'est le premier édifice du genre à avoir été entièrement construit expressément dans le but de créer des trucages visuels et des animations. SPI est fière de la très grande sécurité de ses nouvelles installations, de leur atmosphère de campus et de leurs postes de travail ergonomiques.

C'est le premier édifice du genre à avoir été entièrement construit expressément dans le but de créer des trucages et des animations.

Avec à sa tête Ken Ralston, cinq fois gagnant d'un Oscar, SPI arrive à transformer en réalité ce qui paraissait pourtant impossible. L'équipe de M. Ralston est spécialisée dans les trucages visuels, les messages publicitaires, les films d'animation, les sites Web et la planification de mise en images. Voici quelques-uns des grands talents de l'équipe :

Ken Ralston	« Contact », « Forest Gump », « Star Wars »
Scott E. Anderson	« Babe », « Starship Troopers »
Tim McGovern	« Total Recall »

Steven Rosenbaum	« Le Parc jurassique », « Forest Gump »
Kelly Ray	« Magie noire »

On peut dire des installations générales de SPI que ce sont les installations de numérisation les plus sophistiquées de tout Los Angeles. Elle offre aussi différents services :

- système de commande du mouvement
- ensembles complets de matériel à écran bleu ou à écran vert
- caméras Vistavision et 35 mm pour photographie sur plaques ou miniature
- instruments d'éclairage, superficie de studio et matériel connexe
- service artistique doté d'un effectif complet (illustration, story-boards, conception et direction artistique).

En juin 1997, SPI a obtenu une subvention de 250 000 $ de l'État de la Californie pour la formation professionnelle. Cette somme sera répartie sur une période de deux ans et servira à former des employés compétents dans de l'ordinatique de dernier cri.

Depuis juin 1997, SPI est parvenue à récolter près de 20 % des recettes au box-office américain. Le rapport annuel de l'entreprise renferme des données financières plus complètes.

Gestion

Le processus décisionnel pour les activités d'animation est basé à la fois sur les commentaires des artistes créateurs et les besoins technologiques. Tandis que les créateurs s'astreignent à la dure besogne de prêter vie aux personnages, les gestionnaires surveillent le calendrier de production, les coûts et le personnel. Grâce aux échanges d'idées et de commentaires entre le personnel de création et la direction, on finit toujours par obtenir un produit de la plus haute qualité.

Pour SPI, le travail d'équipe est le fondement même d'une animation de qualité. Au début, les goûts personnels du producteur, du réalisateur et des chefs des services de création s'affrontent. La créativité et les coûts de production peuvent être complètement aux antipodes les uns des autres au commencement de la discussion, mais on parvient généralement à régler ces divergences avant que des engagements ne soient pris à l'égard du projet. Toutefois, rien ne garantit qu'un membre de l'équipe qui a fait ses preuves se voit accorder des droits sans bornes.

Au cours des cinq prochaines années, les relations commerciales internationales vont avoir une incidence considérable sur l'industrie, principalement en raison des faibles coûts de la main-d'œuvre sur les marchés étrangers. SPI considère sa position de chef de file en matière technologique et la créativité dont elle fait preuve dans l'application des nouvelles technologies comme son principal avantage concurrentiel. L'entreprise va continuer d'augmenter son personnel de production interne et de chercher de nouvelles technologies sur les marchés mondiaux. Étant donné que tous les travaux sont fonction des différents projets, il est difficile de faire des prévisions à long terme.

Technologie

Chez SPI, les services techniques disposent d'équipements composés à 85 % de postes de travail Silicon Graphics et à 15 % de postes de travail Windows NT. L'administration utilise, quant à elle, la plate-forme Macintosh. Le service d'animation a constamment besoin de nouveaux logiciels dotés de fonctionnalités améliorées. Pouvoir obtenir des interfaces logicielles d'une plus grande convivialité serait aussi infiniment souhaitable.

C'est en fréquentant les salons professionnels et en concluant des ententes d'essai directes et confidentielles avec des constructeurs de logiciels que SPI évalue les nouvelles technologies. Travailler directement avec les développeurs de logiciels est à la fois passionnant et gratifiant. SPI serait heureuse que d'autres entreprises établissent le contact au stade du développement des logiciels.

Le meilleur terme pour qualifier le cycle d'approvisionnement concernant les outils techniques serait sans doute le mot « constant ». Bien que, dans certains services, on ait plutôt tendance à suivre la voie traditionnelle (renouvellement du matériel aux trois ans et des logiciels tous les ans), on n'aura pas le choix, pour des projets précis, de faire des achats ponctuels.

Investissement

La plupart des travaux de production de longs métrages, chez ImageWorks, sont extrêmement onéreux. On sait que certains projets ont coûté plus de 25 millions de dollars. Cependant, tous les coûts de production sont évalués en fonction des projets. Il n'existe pas de règles et, chose certaine, on ne fixe ni minimum ni maximum.

Les capitaux s'obtiennent strictement par autofinancement. Sony Entertainment, société mère de SPI, a toujours le dernier mot.

Alliances stratégiques

Un regard sur les travaux passés montre que SPI n'est pas contre la sous-traitance. Toutefois, certains aspects de la sous-traitance dépendent de la taille du projet. SPI n'accepte pas de projets trop considérables. Tirant sa leçon d'expériences antérieures, l'entreprise fait des recherches approfondies sur la taille des effectifs nécessaires à un projet. S'il faut des renforts, elle aura de préférence recours à la sous-traitance.

Bien qu'elle ne dise pas avoir fait affaires avec des entreprises canadiennes par le passé, Sony Pictures ImageWorks a contracté des alliances fructueuses avec des entreprises tant de la côte est que de la côte du Pacifique. Parmi les plus fructueuses, il y a celles qu'elle a conclues avec des clients comme Warner Brothers Inc., Turner et Hanna Barbara.

Pour renseignements :

Monsieur Barry Weiss
V.-p., Réalisation d'animations
Tél. : (310) 840-8300
Fax : (310) 840-8330
C. électr. : barry@spimageworks.com

VirtualMagic USA, Inc.

(Anciennement la Division des services de production de USAnimation)
4640, boul. Lankershim, local 201
North Hollywood, Californie USA 91602
URL : *en construction*

Au cours des six dernières années, les services de production numérique de USAnimation, Inc. sont restés inégalés dans les domaines de la colorisation et de la composition numériques et des effets 2D. USAnimation a développé ses propres logiciels, qui ont permis non seulement d'améliorer la qualité des animations-cellulos, mais de faciliter aussi le processus.

À la fin de 1996, la Division des services de production de USAnimation est devenue VirtualMagic USA, Inc. Ce changement de mains s'est produit après que la division des logiciels de USAnimation ait fusionné avec ToonBoom Technologies.

Plus de 600 projets ont à ce jour été menés à bien pour toutes sortes de produits : messages publicitaires, jeux interactifs, vidéoclips, épisodes pour des séries ou des feuilletons télévisés, films, attractions thématiques et centres de divertissement familial. Le personnel habituel comprend entre 25 et 35 employés.

En novembre 1997, VirtualMagic a quitté ses installations d'Hollywood et emménagé dans de nouveaux locaux, à North Hollywood, en Californie.

Gestion

Si l'on retourne quelques années en arrière, la stratégie d'affaires de VirtualMagic paraissait déjà très avant-gardiste. L'utilisation des techniques numériques de pointe était assez peu courante dans l'industrie. La plupart des grands studios d'animation considéraient encore le coloriage comme une activité essentiellement à haute intensité de main-d'œuvre. L'industrie des jeux sur CD-ROM et la publicité ont été les premières à adopter ces techniques de pointe, et c'est d'ailleurs pour ce genre d'entreprises qu'elles étaient à l'époque le plus rentables.

C'est principalement le client qui juge de la qualité du travail de VirtualMagic. Comme celle-ci fournit un service, ce n'est pas tant le produit qui détermine la qualité que la manière dont le client perçoit le service.

L'entreprise a une vision très optimiste des relations commerciales internationales. On croit que ce sera un des aspects les plus importants dans l'avenir, à tous les échelons de l'entreprise.

Établir un franc dialogue dès le commencement est la meilleure formule pour répondre à toutes les exigences du contrat.

Technologie

Les nouvelles technologies devraient, pense-t-on, à VirtualMagic, faire baisser les coûts de production. Effectivement, la capacité de service de l'établissement va beaucoup s'améliorer à mesure qu'on obtiendra des logiciels plus performants et que les télécommunications deviendront plus conviviales pour l'industrie dans son ensemble.

Ce sont principalement les salons professionnels et les commentaires des clients qui servent à évaluer les nouvelles techniques. Satisfaire aux besoins du client est d'une importance cruciale. Établir un franc dialogue dès le commencement est la meilleure formule pour répondre à toutes les exigences du contrat.

Le cycle d'approvisionnement en technologie est purement fonction des projets en cours. Si le projet exige une caractéristique que seule une version plus récente de logiciel ou une machine plus puissante peut offrir, on procède à une analyse coûts-bénéfices. En outre, le degré de difficulté du projet doit inciter l'artiste à se dépasser. Acheter des machines ou des logiciels pour satisfaire un caprice n'augmentera pas la productivité. Ces facteurs générateurs de coût devront tous faire l'objet d'un examen attentif relativement aux besoins. Dans bien des cas, on finira par ne remplacer que les systèmes qui fonctionnent mal ou qui ne sont que temporairement utilisés par un client.

Depuis quatre ans, VirtualMagic se sert de systèmes Hewlett Packard et elle est très satisfaite de leur performance. L'entreprise a cependant ajouté un certain nombre de postes Silicon Graphics à son parc informatique.

Investissement

Étant donné la diversité des projets sur lesquels travaille VirtualMagic, il est très difficile de faire une estimation approximative des budgets de production.

gets de production. La colorisation numérique ne représente qu'une fraction d'un budget complet, mais elle n'en fait pas moins partie intégrante. Chaque projet est distinct, et les coûts s'appliquent à une diversité d'éléments.

VirtualMagic a choisi de louer des machines. C'est une formule qui l'aide relativement à ses liquidités.

Alliances stratégiques

VirtualMagic n'est pas contre l'idée d'avoir recours à des sous-traitants. En règle générale, toutefois, la plupart des entreprises d'animation font faire directement le travail par VirtualMagic. Peut-être qu'un jour, si un projet devient trop gros pour les ressources internes, l'entreprise envisagera-t-elle la possibilité de sous-traiter une partie du travail.

Le partenaire idéal serait une entreprise qui dispose d'argent et qui serait prête à l'investir dans un projet. Cette entreprise devrait aussi épouser la philosophie et les intérêts de VirtualMagic USA, Inc.

Depuis les cinq ou six dernières années, VirtualMagic a eu des relations très fructueuses avec diverses entreprises, dont Disney TV – Interactive, Warner Bros, Klasky Csupo, NICKELODEON, Film Roman, Universal Studios et Broderbund Software. Beaucoup d'entre elles reviennent régulièrement.

Pour renseignements :

Monsieur Don Spielvogel
V.-p. et directeur général
Tél. : (213) 465-2200
Fax : (213) 465-2800
C. électr. : digitoon@aol.com

Wild Brain Inc.

2650, 18e rue, 2e étage
San Francisco, Californie 94110

www.wildbrain.com

Fondée en 1994 par trois associés, John Hays, Phil Robinson et Jeff Fino, Wild Brain Inc. est aujourd'hui le plus grand studio d'animation traditionnelle de tout le nord de la Californie. Cette société de production à service complet, située dans le quartier de l'ancienne mission, à San Francisco, crée des contenus pour des films, des émissions de télévision, des messages publicitaires, des CD-ROM et des sites Internet. Elle comprend 50 employés à temps plein et est en plein essor.

Forte de ses compétences en animation-cellulo, en animation 3D, en prise de vues image par image, en animation de marionnettes et en réel, l'équipe d'artistes, de concepteurs, de réalisateurs, de producteurs, d'experts techniques et d'adjoints de production de Wild Brain donne vie à quelques-unes des créations les plus réussies de l'industrie. L'équipe a travaillé pour les plus grands noms du divertissement. Dans la réalisation de messages publicitaires télévisés, Wild Brain compte parmi sa clientèle les sociétés Nike, Coca-Cola, Sears et Mainstay Mutual Funds. En 1997, les efforts de Wild Brain ont mené à l'obtention de deux prix Clio dans ce secteur d'activités.

Parmi les nombreux projets réalisés dans le domaine des nouveaux médias, l'entreprise a exécuté des animations et des travaux de conception pour des CD-ROM (« Carmen Sandiego » pour la firme Broderbund Software et « Green Eggs and Ham » pour la firme Living Books), des jeux interactifs (« Flying Saucer » pour la société PostLinear Entertainment), des environnements de navigation (NTT/Silicon Graphics, Inc. et Paramount/Computer Curriculum Company) et une comédie de situation animée pour Microsoft Network (MSN).

L'entreprise a différents projets en cours, dont un film pour Fox Home Entertainment produit directement pour le marché de la vidéo, « FernGully II: The Magical Rescue », qui doit sortir au printemps 1998, ainsi que les émissions pilotes « Fathead » et « The Brothers Tiki » pour des séries de NICKELODEON. Elle a aussi d'autres projets en préparation, dont des séries d'émissions pour Disney Channel et un long métrage commercial.

Gestion

Les décisions d'affaires se prennent autour de tables rondes. Le premier critère est qu'il doit y avoir au moins un bon motif pour accepter la commande. Ce peut être parce que le projet est financièrement viable ou, même, parce qu'il est praticable sur le plan créateur. La possibilité d'obtenir d'autres contrats du client par la suite est certainement une considération non négligeable.

Des tables rondes sont organisées une fois la semaine. On en profite alors pour évaluer la production en cours, examiner de nouveaux projets et entendre ceux qui ont de nouvelles idées à proposer.

À la société Wild Brain, plusieurs critères servent à évaluer la qualité des animations. Ils se résument à ceci : Le produit d'animation a-t-il les qualités nécessaires pour émouvoir l'auditoire? Raconte-t-il une histoire? L'intrigue est-elle bien amenée? L'histoire est-elle intéressante? L'impression d'ensemble est-elle bonne? Tous ces critères sont indissociables les uns des autres. Il existe une synergie entre eux. Si le produit répond à tous ces critères, on a la quasi-certitude que ce sera une réussite.

Même si les États-Unis demeurent toujours le plus gros marché en ce qui concerne les recettes, les marchés étrangers naissants sont remplis de promesses.

Les occasions d'affaires sur le plan international auront une très forte incidence sur la direction de Wild Brain Inc. au cours des cinq prochaines années. Même si les États-Unis demeureront toujours le plus gros marché en ce qui concerne les recettes, les marchés étrangers naissants sont remplis de promesses. Wild Brain laisse entendre qu'il est plus facile de prévendre une émission à des acheteurs étrangers qu'à des entreprises américaines. Cela s'explique par le fait qu'acheter des droits à un seul pays ou territoire comporte assez peu de risques pour un investisseur. À mesure que seront développés des contenus originaux, on utilisera les marchés étrangers comme nouvelles sources de revenus.

Technologie

La technologie a eu une profonde influence sur les affaires, chez Wild Brain, mais seulement comme outil destiné à mieux donner vie aux idées créatrices. À mesure que les applications logicielles s'amélioreront, elles prendront une plus grande place dans la production.

Les démonstrations de logiciels représentent un des principaux moyens d'évaluation des nouvelles technologies. Wild Brain se pose la question suivante : ce nouvel outil va-t-il nous faciliter la vie? Elle sait, par ailleurs, que l'introduction de toute nouvelle technologie comporte un risque. La direction se demande toujours, avant de faire ce genre d'achat, s'il y a des chances que le produit serve suffisamment, à longue échéance. Elle procède, en quelque sorte, à une analyse coûts-bénéfices.

Investissement

Vu la grande diversité des travaux qu'exécute le studio, la stratégie de fixation des prix varie en fonction des segments de marché. Voici quelques chiffres approximatifs :

Jeux interactifs : 180 $ par image
Messages publicitaires : 8 – 10 000 $ la seconde
Films produits pour le marché de la vidéo : 55 – 85 000 $ la minute
Émissions de télé : 400 – 600 000 $ par épisode
Longs métrages : 15 – 40 000 000 $

Alliances stratégiques

Wild Brain est favorable à la sous-traitance. Une fraction seulement des travaux est donnée en sous-traitance. La proportion est habituellement de 0 à 30 %.

Ce n'est pas facile de trouver un bon partenaire en vue d'une alliance stratégique. Celui qui répondrait le mieux aux attentes de Wild Brain serait une entreprise capable de fournir des services que Wild Brain ne peut offrir ou qui possèderait des compétences complémentaires. Aucune entreprise ne peut se flatter d'être spécialiste en tout. Aussi, une petite boîte dotée de compétences très spécialisées serait la candidate la plus probable.

NICKELODEON, Warner Bros. et Cartoon Network sont quelques-unes des sociétés avec lesquelles Wild Brain a eu des relations fructueuses par le passé et avec qui elle continue d'entretenir ce genre de relations.

Bien qu'aucune société n'aime parler de ses échecs, raconter quelques petits déboires pourrait empêcher un autre établissement de se faire rouler dans un accord de collaboration. Dans la première anecdote, « le client a exigé plus que ce qui était prévu au départ ». Il n'y aurait pas eu de problème si le budget initial

avait été augmenté, mais ça n'a pas été le cas. La deuxième anecdote porte sur une « annulation d'autorisation ». Il s'est produit une querelle interne au sein de l'organisation et la direction a changé de main. Le troisième type de déboires, ce sont les « livraisons en retard » ou les « livraisons non exécutées ». Wild Brain conseille aux entreprises qui pourraient connaître ce genre de problème de se dégager du contrat et d'essayer de sauver le projet en repartant à zéro. Le dernier type de difficulté a trait aux « travaux inacceptables ou inférieurs à la norme ». À un certain stade des travaux, les communications se sont rompues entre les deux organisations. Le meilleur moyen pour se mettre à l'abri de ce genre de situation est d'inspecter soi-même le travail à intervalles réguliers.

Pour renseignements :

Monsieur Jeff Fino
Chef de production
Tél. : (415) 553-8000
Fax : (415) 553-8009
C. électr. : jefff@wildbrain.com

Conclusion

Nous nous sommes intéressés dans la présente recherche aux aspects principaux dont une entreprise doit tenir compte dans ses rapports d'affaires avec l'industrie de l'animation à Los Angeles. Bien sûr, cela peut être différent ailleurs dans le monde, mais quand on sait que la plus grande partie de l'industrie fonctionne sur le modèle de ce qui se fait ici, on comprend qu'on ne peut que tirer avantage de bien comprendre d'abord l'industrie de l'animation de Los Angeles.

Il est évident qu'une industrie qui apprend à maîtriser la technologie numérique aura d'autres défis à relever dans les cinq prochaines années. Les possibilités sont immenses et sans fin. Toute la question est de savoir comment tirer parti d'une occasion d'affaires où se marient la créativité, une bonne histoire et la technologie numérique pour se ménager un créneau dans le marché.

Logiciels de composition d'animation ou de rendu d'images et systèmes d'exploitation

Entreprise/ Système d'exploitation & situation	*Alias/ Wavefront*	*Softimage 3D*	*Flint, Flame, Inferno*	*3D Studio Max*	*Illuminaire Studio*	*Lightwave 3D*	*After Effects*	*2D Digital Ink & Paint*	*Photoshop*	*Director*	*Applications privées*	*Autres*
Amalgamated Studios **3 P/4 C**						P	C		C			Illustrator, Premiere, Painter, Linker
Baer Animation **1, 2 P/3, 4, 5 C**				P			P	C	C	C		Animo
Boss Film Studios **N/A**												
Div. des émissions pour enfants de Columbia TriStar **4 C**				C								
DreamWorks (SKG) **1 P/2 C**	C	C	P					C			C	Chalice
Duck Soup Produckions **2, 4 C**	C	C			C		C		C	C		AVID, Bias, Real, Media 100
Foundation Imaging **1, 4 C**		P			C	C	C	C	C		C	Digital Fusion 3D
Gunther-Wahl Productions Inc. **4 C**									C			Illustrator
HBO Animation **4 C**									C	C		Media 100, Painter
Klasky Csupo **2, 4 C**	C								C			USAnimation, AVID
Kurtz & Friends **4 C**							C		C			Premiere 3D
NICKELODEON Productions **1, 4 C**									C			Painter, USAnimation
SimEx Digital Studios **1, 2, 4 C**	C	P			C	C	C		C			Illusion, Matador
Sony Picture ImageWorks **1, 2, 4 C**	C	C	C	C		C			C	C	C	Illusion, Linker, Elastic Reality
VirtualMagic USA, Inc. **1, 2, 3, 4 C**								C	C			USAnimation, Toonz
Wild Brain Inc. **2, 4 C**	C	C	C	C			C		C	C		USAnimation, AVID

C = utilisation actuelle **P** = utilisation projetée **1** = Microsoft Win NT **2** = SGI Irix **3** = HP/DEC Unix **4** = Apple Mac OS **5** = NEXT

Tableau 1 - Logiciels et systèmes d'exploitation

Techniques d'animation

Entreprise	*2D*	*3D, SIO*	*Anim. en temps réel*	*Image par image*	*Anim. de pâte à modeler*
Amalgamated Studios	C	P			
Baer Animation	C	C	P		
Boss Film Studios		C			
Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar	C			A	
DreamWorks (SKG)	C	C			
Duck Soup Produckions	C	C		P	
Foundation Imaging	C	C	C		
Gunther-Wahl Productions Inc.	C	C	P	A	
HBO Animation	C	C	C		
Klasky Csupo	C	C			C
Kurtz & Friends	C	P		A	A
NICKELODEON Productions	C				
SimEx Digital Studios	C	C	A	A	
Sony Picture ImageWorks	C	C	A	C	
VirtualMagic USA, Inc.	C	C			
Wild Brain Inc.	C	C		A	

C = utilisation actuelle **P** = utilisation projetée **A** = Au besoin

Tableau 2 - Techniques d'animation

Segmentation présente/future du marché de l'animation en proportion des activités totales

Entreprise	*Pub-licité*	*Longs métrages*	*Télé-vision*	*Jeux/ produits interactifs*	*Parcs théma-tiques*
Amalgamated Studios	0/0	0/0	50/80	0/0	50/20
Baer Animation	15/15	35/30	25/30	15/10	10/15
Boss Film Studios	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
DreamWorks (SKG)	0/0	100/100	0/0	0/0	0/0
Duck Soup Produckions	90/75	0/12	0/0	10/12	0/1
Foundation Imaging	0/0	20/50	70/40	1/0	9/10
Gunther-Wahl Productions Inc.	5/5	0/0	95/95	0/0	0/0
HBO Animation	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
Klasky Csupo	5/10	30/30	65/60	0/0	0/0
Kurtz & Friends	40/25	60/75	0/0	0/0	0/0
NICKELODEON Productions	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
SimEx Digital Studios	20/10	20/30	0/0	10/30	50/30
Sony Picture ImageWorks	85/85	85/85	5/5	5/5	0/0
VirtualMagic USA, Inc.	55/40	0/20	10/20	30/15	5/5
Wild Brain Inc.	40/40	30/40	20/20	10/0	0/0

Tableau 3 - Segmentation en proportion des activités totales 77

Comment se constituer un portfolio en animation

Rédigé à partir de notes prises pendant une communication de
M. Dave Master — Warner Brothers Inc.
Festival international de l'animation 96 d'Ottawa, 2 – 6 octobre 1996

INTRODUCTION

Vous êtes-vous déjà demandé comment on devient un bon spécialiste de l'animation? Au Canada ou aux États-Unis, la méthode est la même. Il y a bien des façons d'acquérir le « bagage » nécessaire, et on ne peut jamais commencer trop tôt à accumuler les compétences nécessaires.

L'animateur novice doit d'abord savoir que la perspective de l'employeur diffère souvent de la sienne. Savoir comment se constituer un portfolio et connaître ce que les employeurs recherchent augmentent ses chances de succès.

Ce bref document analyse les compétences nécessaires, du point de vue de l'employeur, en fonction des divers segments de l'industrie. On y trouve également la marche à suivre pour accumuler et présenter des exemples de son travail.

LES INDUSTRIES DE L'ANIMATION

L'animation se retrouve dans toutes les formes de communication visuelle, du film à la publicité. L'industrie de l'animation continue d'élargir sa base du marché en associant les images et les personnages animés classiques aux concepts publicitaires modernes. L'industrie ne cesse d'adopter de nouvelles technologies, en particulier les applications de logiciels, pour faciliter la production de longs métrages d'animation et de nombreuses formes nouvelles de postproductions.

Ces nouvelles façons de faire offrent à l'animateur, comme au consommateur, toute une gamme de formats suscitant des émotions agréables. Beaucoup ont fait tomber les barrières des protocoles traditionnels, mais toutes peuvent être regroupées en quatre grandes catégories d'animation : **l'animation indépendante, la publicité, le long métrage et la télévision**.

M. Master, de façon très adroite, trace un parallèle entre l'animateur et le

musicien pour définir les diverses facettes de l'industrie et en clarifier la structure.

L'animation indépendante laisse l'individu exprimer librement sa créativité. « Celui-ci est en quelque sorte un soliste ». En règle générale, toutefois, du personnel de soutien prête son concours à l'artiste pendant le processus. Presque tout le monde préférerait ce type de travail, selon M. Master, mais il faut prendre garde à ne pas se laisser emporter. Il est difficile de trouver du financement pour des projets de ce genre. Les revenus peuvent être aléatoires, surtout si l'on n'est pas très connu dans l'industrie. Il faut donc toujours avoir un second emploi quand on est animateur indépendant.

La **publicité** se compare à un « petit orchestre de chambre » : de petits groupes se servent de différentes techniques pour illustrer la perspective et susciter des émotions. Ces films durent environ de vingt à trente secondes. L'équipe est constituée de cinq ou six personnes. Compte tenu du peu de profondeur de l'équipe sur le plan créateur, il est difficile de faire une percée dans le milieu. Il faut bien connaître les trucs du métier et réussir du premier coup : il n'y a personne pour vous diriger et vous soutenir.

Le **long métrage**, c'est « l'orchestre philharmonique » de l'animation. Il s'agit d'une grande production où souvent de 400 à 500 personnes mettent leurs efforts en commun. Dans ce contexte, la plupart des nouveaux collaborateurs sont encadrés par quelqu'un. En règle générale, le tutoriat peut durer de quelques mois à plus d'un an. La durée de l'emploi est fonction du projet.

Enfin, la **télévision** fait généralement appel à une équipe internationale. Les projets sont élaborés en Amérique du Nord par de petites équipes de 25 à 50 personnes, comme dans un « groupe musical », puis sont acheminés en Extrême-Orient, où se fait la colorisation. C'est le cas de la majorité des dessins animés du samedi matin et de la plupart des projets multimédia. Là encore, les nouveaux sont encadrés dans toute une gamme de disciplines, pendant plusieurs années.

POSTES ET COMPÉTENCES NÉCESSAIRES

Les compétences recherchées pour les longs métrages, mais pas seulement pour ce type de production, doivent aller de pair avec les spécialités suivantes : l'animation; la conception de personnages; la finition; la création de story-boards; la conception de maquettes; le développement visuel; le dessin des personnages et la création d'effets. L'employeur s'intéressera tout particulièrement à plusieurs

compétences et réalisations essentielles, notamment le dessin, les études d'animaux vivants, les carnets d'esquisses, les démos d'animation et les talents artistiques généraux. Tous les candidats doivent se montrer à la hauteur sous tous ces rapports.

LE DESSIN

S'il est une compétence essentielle en animation, c'est bien de pouvoir dessiner l'anatomie humaine. On ne peut l'acquérir qu'en suivant des cours d'esquisse dans une bonne école. Il faut en outre l'entretenir en s'exerçant tous les jours.

Selon M. Master, les bonnes esquisses ne devraient pas représenter des personnages de dessins animés ni des superhéros. Les esquisses devraient reproduire le corps humain avec précision, en portant une attention spéciale aux détails sous plusieurs rapports essentiels : **l'épaisseur des traits, le relief, les traits, la création de formes au moyen de traits, les poses et la construction dynamiques, les aptitudes classiques en dessin, le dessin**. Si l'animateur est à l'aise avec la représentation du corps humain, il pourra dessiner des esquisses détaillées des mains et des pieds, qui sont des objets des plus difficiles à réaliser. De tels dessins dans un portfolio démontrent un degré élevé d'habileté.

LES ÉTUDES D'ANIMAUX VIVANTS

On doit trouver dans un portfolio de bons dessins de trois ou quatre animaux, des petits comme des gros (p. ex., chiens, chats, oiseaux, éléphants, hippopotames, lions, etc.). Plus la variété est grande, meilleure est l'impression.

On devrait amorcer les études d'animaux en dessinant des formes générales. Selon M. Master, l'étude devrait comporter les éléments suivants. On devrait dessiner au moins 50 pages d'animaux et chacune des pages ne devrait pas compter plus de 20 dessins. Les 20 premières pages ne devraient représenter que des formes générales. Les 20 pages suivantes devraient reproduire l'impression qui se dégage de l'animal. Enfin, les dix dernières devraient représenter des dessins « plus vrais que nature ».

Seules les vingt meilleures pages d'un portfolio devraient être présentées à l'employeur potentiel. On devrait y trouver des esquisses comme des dessins achevés. La progression et l'amélioration sont tout aussi importantes que la précision des dernières esquisses. Démontrer qu'on peut apprendre et évoluer est une réalisation en soi.

LE CARNET D'ESQUISSES

Le carnet d'esquisses est la représentation du talent et de la passion de l'artiste. Il faut constamment dessiner! Beaucoup de portfolios renferment trop de dessins personnels, de personnages de dessins animés, de superhéros, de personnages fictifs, et pas assez de dessins classiques.

D'après M. Master, la technique remarquable de Michel-Ange n'était pas innée, contrairement à la croyance populaire. Lui aussi a été un apprenti! Il a développé sa dextérité par l'étude et la pratique, et en dessinant la vie. À mesure que ses compétences évoluent, l'animateur devrait essayer de saisir les attitudes, les gestes et les expressions de tout ce qui vit.

Les détails subtils des êtres humains, comme les émotions (p. ex., les expressions faciales, le langage corporel, etc.) devraient être représentés. Ils font partie d'une progression graduelle vers l'interprétation.

En règle générale, on devrait trouver dans un carnet d'esquisses 10 représentations de la vie quotidienne pour une de l'imagination. Enfin, la source des dessins qui ne sont pas exécutés d'après un modèle doit être indiquée en bas de page.

LES DÉMOS D'ANIMATION

Bien des démos, malgré l'intérêt qu'elles offrent, ne traduisent pas une compréhension fondamentale des principes du rythme, de la mécanique et du jeu en animation. Cela s'explique du fait que l'intérêt principal de l'animateur et celui du studio ne concordent pas nécessairement. C'est pourquoi la démo d'animation doit faire partie du portfolio, mais son importance ne doit pas être exagérée.

Selon M. Master, il serait utile de lire un bon ouvrage de référence intitulé « The Illusion of Life », des auteurs Frank Thomas et Ollie Johnson. On trouve notamment dans ce livre une histoire de l'industrie de l'animation et les principes de base de cet art.

Selon M. Master, on devrait retrouver dans une bonne démo les caractéristiques fondamentales d'un film d'animation, c'est-à-dire le rythme, les principes de base de l'animation, l'illustration de la gravité, le relief 3D, le jeu (des changements subtils et marqués dans l'expression des personnages), la décomposition du mouvement (de très courtes séquences ou des actions de plusieurs secondes qui marquent une progression), la clarté et l'intérêt des personnages (dans le

contexte du jeu) et la critique (une réaction honnête des pairs). On trouvera une description détaillée de tous ces aspects dans l'ouvrage cité.

LES TALENTS ARTISTIQUES GÉNÉRAUX

Comme dans le cas de tous les arts de la scène, les hauts et les bas de l'industrie de l'animation vous réservent des périodes très heureuses, mais d'autres qui le sont moins. C'est pourquoi les talents artistiques sont un ingrédient essentiel qui fait qu'un emploi dure ou non. Il est essentiel de bien maîtriser le dessin classique, la perspective, la composition, la conception, la théorie des couleurs, les études de luminosité, etc. Ces compétences trouvent leur utilité dans toute une gamme d'applications. L'artiste doit être aussi polyvalent que possible.

LES COMPÉTENCES SPÉCIALISÉES

Les compétences spécialisées sont très en demande. Toutefois, il ne suffit pas d'être capable de bien faire fonctionner un ordinateur dans le marché actuel. Les studios embauchent des artistes qui peuvent se servir et du crayon et de l'ordinateur. Le talent artistique demeure toujours la PREMIÈRE considération. Plus une personne est connue, meilleures sont ses chances de trouver un emploi.

Parmi les techniques associées à l'animation sur ordinateur, on retrouve la conception de maquettes, la SIO, la création de story-boards, la conception des personnages, la conception des arrière-plans. La connaissance des logiciels d'animation en 2D et 3D dans quelques emplois de pointe est essentielle et devient, de plus en plus, généralisée.

LA PRÉSENTATION DU PORTFOLIO

Bien qu'il soit possible de présenter des copies des originaux à la plupart des studios, il est préférable de communiquer avec chacun pour connaître ses exigences. Il est utile de posséder deux ou trois mini-portfolios. Il est alors facile d'adapter le portfolio aux exigences du studio. Plus important encore, on ne manquera pas de cette façon une occasion d'emploi parce qu'on attend qu'un studio retourne le portfolio.

L'artiste doit s'assurer qu'on retrouve bien son nom et son adresse sur toutes les pages du portfolio. De cette façon, il est facile d'identifier l'auteur si l'on égare des pages. L'artiste doit aussi toujours demander quand on lui retournera son portfolio. Cela contribue à diminuer le niveau de stress. Enfin, il faut

demander quoi faire si l'on désire présenter son portfolio de nouveau. Ce n'est pas tout le monde qui décroche un emploi du premier coup!

Il est préférable de faire parvenir ces documents importants au studio par courrier recommandé ou par porteur.

CONCLUSION

Il est important de bien comprendre quelles compétences il faut posséder pour réussir dans le domaine de l'animation. Plusieurs facteurs clés ont été abordés dans ce précède. Pour résumer, il faut être organisé, poser beaucoup de questions et être prêt à se lancer dans une aventure d'apprentissage qui n'a pas de fin, où l'artiste est le maître de l'animation.

Comment faire des affaires dans l'industrie de l'animation

Lorsque vous essayez de vendre une nouvelle idée à une grande société, tentez d'obtenir le concours d'un chef-animateur et d'un producteur qui croient au concept. Cette approche d'équipe est très efficace pour faire mieux passer le message chez les autres membres de la direction. En effet, il arrive assez souvent que plus d'un producteur participe à un projet. Vous risquez de vous en mettre certains à dos si votre approche n'est pas la bonne.

Pour qu'un projet fonctionne bien, vous devez insister pour avoir un accès direct au directeur du projet. C'est souvent lui qui a le véritable pouvoir décisionnel. Cela est particulièrement important si vous travaillez avec une maison de postproduction. Ce type d'entreprise est au service d'un client. Il faut arriver à un équilibre entre ce que veut le directeur et les coûts de production. Il faut aussi que le superviseur des effets visuels et le directeur partagent la même vision.

La première ébauche d'un scénario permet généralement de se faire une bonne idée du budget qui devrait être alloué aux effets spéciaux. Le scénario donne une indication du type de technologie qu'il faudra utiliser pour chaque effet. Si la même technologie peut être utilisée de façon répétitive de scène en scène, comme dans les longs métrages, il sera plus facile de limiter les coûts. Toutefois, il faut bien comprendre qu'il n'y a pas de « coût moyen » des effets spéciaux par épisode d'une télésérie.

La technologie a non seulement une influence sur le déroulement de la production, mais elle influence aussi les décisions de gestion. Plusieurs des producteurs d'effets spéciaux les plus avant-gardistes ont équipé leurs studios privés d'une technologie de transfert ultrarapide des données (p. ex., les lignes T-1 ou D-1), ce qui leur permet de visionner les animations en temps réel. Plusieurs des grands studios d'animation n'ont pas encore adopté cette technologie, mais ils en évaluent l'utilité.

Le marché de l'animation n'est plus strictement limité aux grands studios. Le personnage animé qui a les meilleures chances de rapporter beaucoup est

unique, il a une forte personnalité et il évolue dans le cadre d'une intrigue bien conçue. En fait, c'est ce genre de personnage qui est le plus susceptible de faire l'objet d'une promotion croisée. Cette technique de commercialisation contribue à se construire un auditoire avant le lancement d'un produit.

Extrait d'une interview avec M. Richard Edlund, anciennement de Boss Film Studios — Los Angeles Times – le 20 octobre 1997, p. D3 :

a) « C'est à Hollywood, vers 1989, dans le film « Abysse », lorsque la colonne d'eau se transforme en visage, que la technologie numérique a réellement marqué des points comme solution abordable. Après s'être complètement convertie aux procédés numériques en 1993, l'entreprise Boss a cessé d'être rentable. Les frais généraux ont augmenté, les marges de profits ont rétréci, et les mises à niveau des logiciels et du matériel nous ont donné le coup de grâce. C'est une technologie incroyablement volatile. »

b) « L'engagement de Hollywood face au public continue d'être la première priorité. Mais cela ne veut pas dire que la production coûte moins cher grâce à la nouvelle technologie. Si les budgets n'augmentent pas, beaucoup des plus grosses maisons ne pourront survivre. Industrial Light & Magic s'en tirera bien : c'est une boîte à part. »

c) « En ce qui concerne l'avenir de Hollywood, je crois qu'on assistera à la naissance de beaucoup de compagnies temporaires créées aux fins d'un projet précis, qui disparaîtront une fois le projet terminé. Si l'on me demande de produire les effets visuels d'un spectacle, je peux louer toutes mes caméras de contrôle du mouvement et tous mes postes de travail. Je peux aussi embaucher tout le personnel dont j'ai besoin. Et je n'ai pas de bail à payer pour un local ni de matériel à mettre à niveau. »

Questionnaire
Étude du marché de l'animation

OBJECTIF

Bien comprendre le « modèle d'affaires » de plusieurs studios importants dans le domaine de l'animation et apprendre à entretenir de solides relations d'affaires.

OPERATIONS

1) Quel pourcentage de vos activités représentent ou représenteront les quatre catégories et les trois sous-catégories suivantes :

	Actuellement (%)	Plus tard (%)	À déterminer (%)
Publicité	_____	_____	_____
Long métrage	_____	_____	_____
Télévision	_____	_____	_____
Production interactive	_____	_____	_____
– Composition numérique	_____	_____	_____
– Effets spéciaux	_____	_____	_____
– Parcs thématiques	_____	_____	_____

2) Quelles techniques d'animation utilisez-vous le plus en ce moment ou comptez-vous utiliser plus tard?

	Actuellement	Plus tard
2D	_____	_____
3D SIO	_____	_____
– Animation en temps réel	_____	_____
– Image par image	_____	_____
– Animation de pâte à modeler	_____	_____

GESTION

1) Les grandes sociétés ont généralement une stratégie d'entreprise, une stratégie d'affaires et une stratégie de commercialisation. Pouvez-vous décrire – le plus candidement possible – comment ces diverses stratégies influent sur la prise de décisions au sein de votre entreprise.

_____

_____

2) Quels critères la gestion utilise-t-elle pour juger de la qualité d'une animation?

_____

_____

3) Comment les occasions d'affaires sur le marché international influeront-elles sur vos efforts au cours des cinq prochaines années?

_____

_____

TECHNOLOGIE

1) Les logiciels :

a) Quel(s) logiciel(s) d'animation utilisez-vous?

	En ce moment	Plus tard
Alias/Wavefront	_____	_____
Softimage 3D	_____	_____
Flint/Flame	_____	_____
3D Studio Max	_____	_____
Lightwave 3D	_____	_____
After Effects 2D	_____	_____
Chalice	_____	_____
Digital Fusion	_____	_____
Illuminaire Studio	_____	_____
Autres ( )	_____	_____

b) Quelle plate-forme utilisez-vous?

Windows NT _____ _____

Silicon Graphics _____ _____

Autres ( ) _____ _____

2) D'après vous, quel impact la nouvelle technologie (logiciels ou ordinateurs) aura-t-elle sur votre production?

_____

_____

3) Utilisez-vous un protocole quelconque pour évaluer la nouvelle technologie?

_____

_____

4) Veuillez décrire votre cycle d'approvisionnement en informatique.

_____

_____

INVESTISSEMENTS

L'animation peut coûter très cher.

1) En gros, combien budgetez-vous pour une production?

_____

2) Quel genre de financement votre société utilise-t-elle?

Financement par actions
Financement interne
Prêts à court terme
Autre type de financement

3) Quelles sources de financement suggérez-vous aux petites entreprises de production ou d'animation?

_____

_____

SOUS-TRAITANCE/COLLABORATION/ALLIANCES STRATÉGIQUES

1) Êtes-vous favorable à la sous-traitance? Oui Non

2) En général, quel pourcentage d'une production type est sous-traité?

3) Envisagez-vous d'avoir davantage ou moins recours à la sous-traitance?

4) Que recherchez-vous chez votre partenaire dans une alliance stratégique?

5) Avec qui avez-vous collaboré avec succès dans le passé?

6) Avez-vous déjà essuyé des échecs avec certains partenaires?

CONCLUSION

Aux fins de la présente étude, qui serait un interlocuteur privilégié au sein de votre entreprise? (directeur de la technologie, gestionnaire des achats, producteur...).

Nom :

Titre :

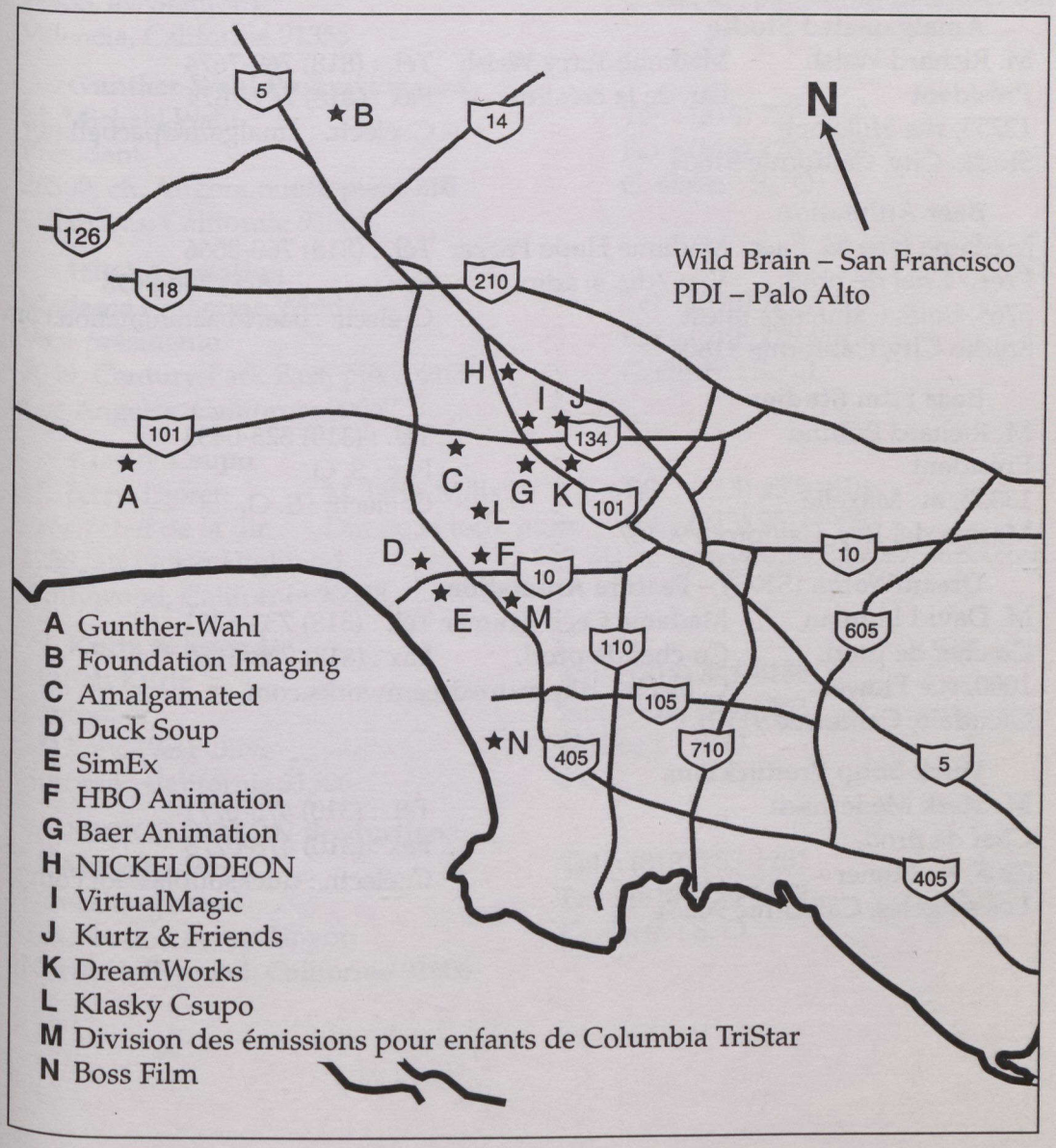
Adresse :

Tél. :

Fax:

C. électr. :

Carte de l'emplacement des entreprises



Liste des entreprises

Amalgamated Studio
M. Richard Walsh — Madame Terry Walsh — Tél. : (818) 769-7674
Président — Dir. de la création — Fax : (818) 769-7674
12253, rue Hillslope — C. électr. : amalgam@pacbell.net
Studio City, Californie 91604

Baer Animation
Madame Jane M. Baer — Madame Hope Parker — Tél. : (818) 760-8666
Prés./Chef de prod. — V.-p./dir. s. adm. — Fax : (818) 760-8698
3765, boul. Cahuenga ouest — C. électr. : baer@baeranimation.com
Studio City, Californie 91604

Boss Film Studios
M. Richard Edlund — Tél. : (310) 823-0433
Président — Fax : S. O.
13335, av. Maxella — C. électr. : S. O.
Marina del Rey, Californie 90207

DreamWorks (SKG) – Feature Animation
M. David Lipman — Madame Cecil Kramer — Tél. : (818) 733-6751
Co-chef de prod. — Co-chef de prod. — Fax : (818) 733-6180
1000, rue Flower — C. électr. : dlipman@dreamworks.com
Glendale, Californie 91201

Duck Soup Produckions
M. Mark Medernach — Tél. : (310) 478-0771
Chef de prod. — Fax : (310) 478-0773
2205, av. Stoner — C. électr. : ducksoupla@aol.com
Los Angeles, Californie 90064

Foundation Imaging
M. Paul Beigle-Bryant
Directeur, Imagerie assistée par ordinateur
24933, av. Stanford
Valencia, Californie 91355
Tél. : (805) 257-0292
Fax : (805) 257-7966
C. électr. : paul@foundation-I.com

Gunther-Wahl Productions Inc.
M. Michael Wahl
Président
26500, ch. Augora ouest, pièce 210
Calabasas, Californie 91302
Tél. : (818) 776-9200
Fax : (818) 776-9293
C. électr. : S./O.

HBO Animation
Madame Catherine Winder
Vice-présidente
2049, Century Park East, pièce 4100
Los Angeles, Californie 90067
Tél. : (310) 201-9473
Fax : (310) 229-9619
C. électr. : S./O.

Klasky Csupo
M. Terry Thoren
Prés./chef de la dir.
M. Jerry Mills
Dir. de la tech. num.
1258, av. North Highland
Hollywood, Californie 90038
Tél. : (213) 957-4010
Fax : (213) 957-1909
C. électr. : jerrymills@klaskycsupo.com

Kurtz & Friends
M. Bob Kurtz
Fondateur
2312, av. West Olive
Burbank, Californie 91506
Tél. : (818) 841-8188
Fax : (818) 841-6263
C. électr. : S. O.

NICKELODEON Productions
M. Mark Taylor
Directeur général
6180, boul. Laurel Canyon
North Hollywood, Californie 91606
Tél. : (818) 755-1201
Fax : (818) 755-1278
C. électr. : S. O.

SimEx Digital Studios
M. Allen Yamashita
Directeur de la création
3250, boul. Ocean Park, pièce 100
Santa Monica, Californie 90405
Tél. : (310) 664-9500
Fax : (310) 664-9977
C. électr. : allen@simexds.com

Division des émissions pour enfants de Columbia TriStar
M. Bob Higgins
Directeur de la création
9050, boul. Washington ouest
Pièce 2201
Culver City, Californie 90232
Tél. : (310) 202-3786
Fax : (818) 202-3722
C. électr. : bob_higgins@spe.sony.com

Sony Pictures Imageworks
M. Barry Weiss
V.-P., Réalisation d'animations
9050, boul. Washington ouest
Culver City, Californie 90232
Tél. : (310) 840-8300
Fax : (310) 840-8330
C. électr. : barry@spimageworks.com

VirtualMagic USA
M. Don Spielvogal
V.-P./Directeur général
4640, boul. Lankershim, pièce 201
Hollywood, Californie 91602
Tél. : (213) 465-2200
Fax : (213) 465-2800
C. électr. : S. O.

Wild Brain Inc.
M. Jeff Fino
Chef de production
2650, 18e rue, 2e étage
San Fracisco, Californie 94110
Tél. : (415) 553-8000
Fax : (415) 553-8009
C. électr. : jefff@wildbrain.com

Veuillez communiquer vos commentaires ou vos suggestions à l'auteur :

Thomas Palamides
Consulat général du Canada
550, rue South Hope
Los Angeles, Californie 90071-2627

C. électr. : thomas.palamides@lngls02.x400.gc.ca

Only People Can Animate:

Exploring Digital Hollywood

Canadian Consulate General
Los Angeles, California

Only People Can Animate: Exploring Digital Hollywood

Printed in Canada

First Edition

Produced and Packaged by Cipher New Media,
1200 Bay St., Suite 302, Toronto, Ontario M5R 2A5
http://www.ciphermedia.com

Canadian Cataloguing in Publication Data
Palamides, Thomas, 1998
Only People Can Animate: Exploring Digital Hollywood

Catalogue No. E2-72/1998
ISBN 0-662-63510-8

Managing Editor: Gary Yentin
Editor: Thomas Palamides
Jacket Design: Hamish MacDonald/Thomas Palamides
Text Design & Editing: Susan Pettit

Periodic updates may be found on the internet under URL
http://www.cdnnewmediasf.com

Table of Contents

Tables

Appendix

Acknowledgement

Many thanks to all contributors and their representative corporations. Without your help this project would have been less of a success.

Preface

Within the animation industry in Hollywood, California, there exists a tradition relatively unaltered by technology and time. That is "how business is conducted!"

Understanding the business process is not a rudimentary task. It involves analyzing the business cycles of the various segments of the industry, as well as knowing what influences the decision makers. It also deals with building communication, effectively executing a project budget and monitoring extraneous industry influences.

However, let us not lose sight of the fact that today's animation industry maintains strong roots into its creative nature. In fact, it has historically provided a fresh vehicle to dream, entertain and educate. With the development of digital animation techniques, its role continues to expand with various levels of complexity, market appeal and sophistication. The end result is a continuous broadening of animation's reach into new and diverse demographic profiles.

Make no mistake, technology continues to transform the "operations" of animation: first, with the advent of the personal computer in the 1980s then, the powerful client/server environment of the early 1990s and now broadband communications of the late 1990s. Each introduced new levels of software capabilities and recommended improved production processes. With each new level of sophistication came the promise to "stretch" animation to new realms.

Whatever the economical value of technology, its investment must be well grounded. To this end, a firm must be vigilant in monitoring its cashflow requirements; however, this single act will not ensure success over the competition. It is, moreover, a single factor in a much more complicated formula. Hence, in order to sustain business, throughout business cycles, a firm must be simultaneously focused on both the creative and the business aspects of animation.

But remember! Technological advancements are merely "tools" which accelerate the realization of the concepts. The creative ideas still remain as human, and as individual, as in the past.

Canadian Consulate General  Consulat General du Canada

550 South Hope Street
Ninth Floor
LOS ANGELES
California 90071

January 13, 1998

The Canadian Consulate in Los Angeles is pleased to release this important industry study. The animation industry is a truly international art form which inspires gifted artists among whom are many Canadians. The excellence of Canadians in this field is evidenced by the avid recruitment of Canadian animators by American studios as well as the establishment by Disney and others of studios in Toronto and Vancouver.

Within the animation industry, the business dynamics and technological change continue both to excite and challenge artists. In light of the ever greater impetus for international collaboration, this study will be a valuable vehicle for introducing many firms across Canada to the ideas and thinking of the Hollywood community.

I congratulate the author of this timely publication and offer the best wishes of all of us here in the Consulate General in Los Angeles to those Canadians who seek to become engaged in this ever-evolving market.

Yours sincerely,

Rt. Honourable Kim Campbell
Consul General of Canada

Introduction

The purpose of this study is to enlighten the reader, particularly one that is outside the sphere of influence, as to current business practices and technology usage of the Los Angeles animation community.

This original research attempts to uncover some of the latent "intangibles" within this dynamic and creative industry. It goes beyond the facade of information that one commonly finds in trade journals. It reviews, from an insider's perspective, what companies have done in the past to be successful, as well as a cursory glimpse of what may lie in the future.

The types of firms interviewed include a hodgepodge of traditional animation, computer graphics, special effects and specialized services.

Through a series of questions, executives were interviewed regarding their knowledge and experience as it relates to five key areas of business: operations, management, technology, investment and strategic alliances. Topics were selected based on the most fundamental need to understand this cultural industry. In addition, the categories selected provide a basis for comparison among organizational types.

Each firm's response was written in a third-person dialogue form. The information pertaining to a company's expertise, business market segments and technology has also been summarized in easy-to-read tables (*see ppg 69 - 71*). Each organization proofread the writing prior to publication. Every effort was made to incorporate all comments and corrections.

The information contained herein should be used as a starting point to understand a firm's business segment and direction. A letter of introduction containing some common ground for doing business (ie., creative concepts, content development, software development, or specialized skills or services) should be the first step. Reference this study and then follow-up as the initiative warrants.

Not all projects will generate interest so, be prepared for rejection. However, be patient and persistent. Dialogue can only help one's position. Remember who won the race – The Tortoise or The Hare!

Thomas Palamides, January 1998

Amalgamated Studios

12253 Hillslope Street
Studio City, California 91604

URL: www.linker.com/amalgamated

This firm is a newly formed venture whose experience spans 16 years in the professional design industry. Amalgamated Studios was established in July of 1996 as a vehicle for Richard T. Walsh and Terri Olson-Walsh to pursue more diverse and challenging directions.

A few of the projects to which credit is claimed are the complete design of a location-based entertainment centre, title packages for television, image creation for an animation software company, presentation packages for TV development and concept design for a major theme park. Amalgamated Studios has extensive experience in the television industry doing storyboards, titles, production design, music composition and arrangements. Their clients include FOX TV, NICKELODEON, Walt Disney Imagineering, Tele-TV Media, King World Entertainment and GreenWater Pictures.

Prior to forming Amalgamated Studios, the partners worked on projects such as "Twilight Zone Tower of Terror" for Disney/MGM Studios, several half-hour animated cartoon shows, broadcast graphics and commercials, cartoon properties for a Universal Studios theme park, vocal coaching for entertainment industry and original music composition.

Management

Preparations are under way for the expansion of the organization which is expected to include hiring additional personel and moving to a new location. However, at least in the near-term, the founders view the management structure as being adequate to accommodate the expansion and, thus, any additional business. The two principals collaboratively make all managerial decisions.

Management suggests that quality animation deals mainly with the theme of the animation. Amalgamated is strictly geared toward family entertainment with a wholesome child appeal. When creating new concepts, this firm stresses the significance of a quality storyline and characters that have strong feelings, as it pertains to the depth of the character's personality.

The aspects of international business that are viewed as most influential for Amalgamated are two-fold. One direction is the production process. The animation sequencing involving fill-in and ink and paint are still seen as operations which will continue to be performed overseas, primarily in the Far East. The other aspect, the distribution, seems to have concentrated in Canada, England and the Orient. Both aspects of the business appear to offer opportunities for Amalgamated's talented staff.

New visual imaging systems are exciting and offer opportunities never before available.

Technology

The impact of technology for Amalgamated Studios is seen mainly to benefit production capabilities. New visual imaging systems are exciting and offer opportunities never before available. However, Amalgamated suggests that the ultimate goal is to lower costs by shortening operational expenses thought the use of technology.

The best way to evaluate technology is to speak with colleagues or become a beta test site for new software programs. As an historically successful process, the engineers of a firm have always pushed the animation designers to review new uses for software. The experience of working this iterative avenue allows a small firm the opportunity to gain a competitive advantage to standard users. Trade shows and industry periodicals are also investigated for new technology suggestions.

On the procurement side, this small firm looks for technology that supports the firm's image. The interpretation of this statement is that those technologies which can facilitate the creative nature of the product are acceptable assets.

Investment

Most of the project experience of Amalgamated has been on major television productions. Typically, budgets are in the range of $250,000 to $350,000 per episode. Amalgamated has been a subcontractor to various segments in projects of this type.

As a result of being a start-up firm both equity and short-term financing are the most appealing. Amalgamated understands that currently it is solely dependent on subcontracted work for its cashflow.

Strategic Alliances

Being a small firm, Amalgamated is open to subcontracting. The percentage of work that is out-sourced is project dependent. All creative aspects are developed in-house.

As projects expand there will be an inevitable need to out-source. What Amalgamated is searching for are strategic alliance partners who have similar end-goals for a project. Experience dictates that when a client does not define clear, up-front objectives, the project suffers at many stages. Having clear cut goals and objectives is a priority.

Successful partners include: GreenWater Pictures (TV commercial production company), 51 Counter-Pass Production (TV show production), other TV animation studios and major entertainment theme park producers. Amalgamated did not elaborate on project failures.

Company Contact

Mr. Richard Walsh
Creative Director
T: (818) 769-7674
F: (818) 508-7598
email: amalgam@pacbell.net

Ms. Terri Olson-Walsh
Writer/Creative Development
T: (818) 769-7674
F: (818) 508-7598
email: amalgam@pacbell.net

Baer Animation

3765 W. Cahuenga Blvd.
Studio City, California. 91604
URL: www.baeranimation.com

The Baer Animation Company is best known for its creative contribution and production of high quality features and commercials. With a core staff of 12, Baer has extensive experience in production from concept through script, storyboard, character design, animation, special effects, ink and paint, digital work and specializes in full, quality, classical animation and character design.

Incorporated in 1984, the company has worked extensively with many of the leading Los Angeles-based studios including Amblin', Disney, Warner Bros., Universal and Paramount; the top special effects companies including Industrial Light & Magic, Richard Greenberg, Boss Films and Dreamquest; live-action production companies; and advertising agencies on a variety of animation projects including features, feature-direct-to-video, television series, commercials, theme park attractions, themed entertainment animated shows, CD-ROM games and theatrical shorts.

Among the many credits Baer has earned over the years are: the L.A. unit for production of the "Benny, the Cab" and "Toontown" sequences for "Who Framed Roger Rabbit", key sequences for "Rover Dangerfield" and "Tom and Jerry: The Movie", and recently, the opening for Fran Drescher's movie, "The Beautician and the Beast".

The company produced the animation for the award-winning commercials: Pampers' "Disney Babies", winner of a CLIO award for Best Animation, Choco Milk's "Baile" ("Dancer") and "Bateria" ("Drummer"), winners of the Procter & Gamble's International World Class awards for Best Production Values and the People's Choice.

Additionally, Baer designed and implemented the highly successful animated video and sound show, "Americana" for the Fremont Street Experience, a seven screen arch of lights attraction that boasts the only system of its kind in the world. It covers five blocks of Fremont Street in Las Vegas and was the recipient

of the Themed Entertainment Association's Outstanding Achievement award in 1996. When visiting Las Vegas this light show is an impressive "MUST SEE" evening stroll!

Management

The landscape of the multimedia industry, known for its short product life cycles and chase of technological gadgetry, has Baer focusing on its core business activities. The high priority areas are: feature film direct-to-video, TV series, theme parks and shows. Within each of these business areas, the firm's corporate strategy has been to diversify. The decision authority and strategic direction of the business units remains with the president of the firm.

Creativity begins with the talented staff, but requires the approval of the creative director prior to production. The responsibilities of the creative director remain strictly with the president. The evaluation of the quality of the animation is based primarily on the "look" of the product. Often, the budget dictates what type of "look" can be created, but Baer prides itself on accomplishing high-end production. Every effort is made to work with the client to develop and reach the company's standards of fine traditional classic animation.

The field of international business will play a significant role for Baer in the near future. The impact is expected to be very positive, however, no details were offered.

Technology

It is envisioned that technology will change all forms of animation. Though classical animation will always have a foundation and a personal attachment to the artist, the tools of the industry are taking significant inroads. However, the computer still has limited applicability to pencil sketches. Creativity flows much more freely when an artist has a pencil in hand, as opposed to a computer mouse. Maybe as the culture and technology of the industry changes, and artists integrate newly developed digitizing skills, the human/technology interface will be more of a natural relationship. Currently it doesn't.

New technology is evaluated by talking with the digital department. These are the men and women who work daily with the software and hardware. Recommendations are made to management as to specific upgrades to software

or hardware. Management evaluates each recommendation on a case-by-case basis. Some requests are project driven, some are the result of keeping up with industry standards.

Investment

There are no "ball park" figures for projects at Baer, unless a storyboard or script is first presented. Moreover, the customer is constrained by a budget. A typical example of some of the TV commercials that have been past projects range from $30,000 to $300,000. This is a wide range.

In terms of financing, the client generally pays for the project in full. The American Independent Commercial Producers Association (AICPA) recommends a 50 – 25 – 25 or 70 – 30 payment schedule for animation. Examining the first example, this means that the client pays 50% up front, 25% at the completion of a specified milestone and 25% at the completion of the project. Both of these models have worked quite well for Baer.

If a single company is attempting to put the project together in its entirety, then short-term financing is generally sought. In order to have a lending institution forward funds to a firm, the firm must have signed a distribution agreement with a large studio. This is often a "Catch 22" situation, but is protocol for this industry. This scenario often hampers small firms from entering the market.

Two suggestions offered for the creative fund raising were to seek the assistance of a large studio or a distributor or to form a consortia of funders.

Strategic Alliances

Baer has subcontracted work to associates, as well as received contract work from larger firms. The opportunity to form a strategic alliance has worked both ways and has been very successful.

Generally speaking, for a Saturday morning TV series, Baer performs the pre-production in-house all the way through to packaging for overseas. Most of the actual production is done overseas and then the post-production is done back in the United States. On any given project, one may say that 50% of the work is performed by outside contractors.

Industry out-sourcing needs are changing. Baer foresees more co-production deals being realized. This is because the industry is becoming ever more global. Several of the major studios have gobbled up the good talent, leaving smaller studios at an artistic disadvantage. This has given rise to more animators in diverse geographical locations. To tap into this resource, a firm must be flexible and willing to work with creative talent from a distance.

Qualities that predominate for a strategic alliance are: solid reputation, appreciation for high quality animation and complimentary internal strengths.

Qualities that predominate for a strategic alliance are: solid reputation, appreciation for high quality animation and complimentary internal strengths. This last category emphasizes compatibility in management style, technology and the like.

Some project successes have been with Disney, Warner Brothers, Film Roman, Paramount, Ralph Edwards, Hallmark Entertainment and ad agencies. One of the most recent has been with the State of California Department of Water Resources. This project came with a storyboard, but the creative ideas of Baer expanded and enriched the scope and content. All parties were pleased with the results.

Company Contact

Ms. Jane M. Baer
President/Executive Producer
T: (818) 760-8666
F: (818) 760-8698
email: baer@baeranimation.com

Ms. Hope Parker
VP/Director of Administration
T: (818) 760-8666
F: (818) 760-8698
email: baer@baeranimation.com

Boss Film Studios

(Ceased operations: August, 1997)
13335 Maxella Ave.
Marina del Ray, California. 90202

While compiling information for this report Boss Film Studios ceased operations. However, a very poignant article was written in the local press which investigated several of the key business aspects which this study probes. Therefore, omitting such information from this report would have been an injustice to the reader.

Los Angeles Times article by P.J. Huffstutter, August 27, 1997 – Page D1

In the latest shake-up in the special effects industry, Boss Film Studios has closed its doors and ended its 15 year history as one of Hollywood's oldest, largest and most respected visual effects shops.

The 90 person studio in Marina del Rey couldn't afford to stay in business, said founder Richard Edlund, a four-time Academy award-winning special effects supervisor known for his work on the "Star Wars" trilogy.

"We're paying for today's projects with tomorrow's profits, and I can't keep things going this way," said Edlund, whose privately held shop won Oscar nominations for seven films, including "Cliffhanger", "Alien 3", "Ghostbusters" and "Die Hard".

"We're averaging about $20 million [in revenue] a year, and it's not enough to pay the lease, pay the staff and still make a profit."

He cited increased competition from other large shops, including Industrial Light & Magic in San Rafael and Digital Domain in Venice, as well as a growing number of smaller effects boutiques. Some analysts believe the shake-out in the industry, driven in part by technical advances, will leave only a few dominant players and many small start-ups with low overhead.

Company officials also blamed the current boom in computer animators' salaries, as well as huge costs to maintain Boss' hardware supply – which includes at least 60 Silicon Graphics Inc. machines used for generating digital images.

At least 7,000 animators are based in the Los Angeles area, commanding an average salary of $104,000 a year, according to the Motion Picture Screen Cartoonists Union Local 839.

This is a project-by-project industry that demands your product be always new and always unique.

"This is a project-by-project industry that demands your product be always new and always unique," said Jhon Dykstra, an independent visual effects supervisor who handled the last two "Batman" films, Dykstra and Edlund were among those who headed the team that worked on "Star Wars".

"Hollywood asks effects teams to provide a budget figure for something that no one knows how to do, or how much it will cost. That's an expensive gamble, especially when you may be paying someone's salary even when there's a lull in your production schedule."

Late Monday afternoon, Edlund called his staff together in the company's screening room.

"It was one of the worst days of my life," said one digital animator. "You could hear Richard getting all choked up. I've never seen him so upset."

While special effects are increasingly important for major studio films, the effects industry is a cyclical business that has been enduring a difficult period.

In June, Time Warner announced it would close its digital studios division in Burbank and lay off about 150 workers.

Digital Domain and Sony Pictures ImageWorks have cut staff recently, sources said.

"This is a very vicious area, because everyone's bidding for the same projects. And historically, this is not a high-profit business," said John Swallow, vice president of production technology for Universal Motion Pictures. "If some of these companies are running on a 5 to 10% profit margin, then they're doing really, really well."

Boss has never enjoyed a comfortable financial existence, Edlund acknowledged.

In 1995, the post-production house restructured its operations to focus on developing original entertainment properties. The firm closed its television commercial production division, laying off an unspecified number of employees.

About the same time, the firm started to concentrate its efforts on developing interactive multimedia titles through its Redmond, Washington-based spin-off, Boss Games Studios.

The 40 person game company won't be affected by the closure according to Colin Gordon, vice president of product development for Boss Games.

Industry experts said they were saddened by the news, noting that Boss was one of the last "old-school" shops that had been founded well before the current digital revolution.

"This is an ever-changing market, and there's a feeling of the old guard moving on," said Larry Kasanoff, chairman and chief executive of Threshold Entertainment, a Santa Monica-based visual effects house. "With the emergence of personal computers as an effects tool – and more people using them to break into this business – I think the competition is only going to get worse."

Hidden away in several of Boss' spare offices, far behind the rows and stacks of computers, sit caches of old, dusty optical equipment. Boss Film plans to auction off all its equipment, Edlund said.

But it's uncertain what will come of the company's extensive model collection.

Tucked in the middle of Boss' nearly two-acre lot, the studio's model shop houses some easily recognized objects from cinema history: the beasts from "Ghostbusters", the ship from "2010", the alien in "Species", the mountains that Sylvester Stallone climbed in "Cliffhanger" and the plane from the recently released "Air Force One".

Columbia TriStar Children's Programming

(a Sony Pictures Entertainment company)
9050 West Washington Blvd.
Culver City, California 90232-2518

URL: www.spe.sony.com

Since its formation in late 1995, the Children's Programming Division of Columbia TriStar Television (CTT) has become the single largest domestic supplier of independently distributed children's programming.

The Division has already produced seven television series and delivered over 150 half-hours of nationally syndicated and network television programming consisting of both live-action and animated fare. In development, are weekend and prime time specials and properties expressly designed for sale through the home video market.

Columbia TriStar Children's Programming has extended the brand equity of many of its sister company's theatrical motion picture blockbusters and is turning them into highly successful animated series, the most recent example of which is "Men in Black".

Management

The CTT Children's Programming Division has been in business only 24 months. The corporate goal was to become a significant player in the business of animation within two years; which they have. In the first year, CTT Children's Programming completed 52 half-hours of television programming. In the second year, the division nearly doubled its output to 102 half-hours.

The initial run of most series requires a production deficit. CTT Children's Programming is building a substantial library, a strategic asset which will become an integral part of Columbia TriStar's Core businesses well into the future.

Among the ways of achieving this goal is through the use of licensing agreements with television networks and national syndicators. The Division's plan, well under way, is to establish critical mass. Once having done so, positive cashflow will follow.

High quality animation begins with well developed stories and well crafted scripts.

High quality animation begins with well developed stories and well crafted scripts. A great deal of time and money is spent on nurturing characters and refining story lines. A wide net is cast on the water in terms of identifying various writing styles and forms of expression designed to create unique characters and situations. These are the foundations from which CTT Children's Programming will grow, expand and mature.

Equally essential is finding the best possible production team to create an outstanding property. The palette used for their productions consists of approximately 500 colours. All CTT animation is produced with animatics for each episode, edited digitally for quality control and scored with original music. CTT producers and writers are committed to the integrity of each story line and episode. CTT's studio-based resources allow it to back its commitment to create and produce first-quality animation.

The international co-production deals are part of the studio's long-range plans. Inasmuch as they require long lead times to integrate all the key elements and bring global partners together, CTT Children's Programming is actively exploring production in this area.

Distribution is also an integral part of the puzzle, and its importance cannot be overestimated. Viewership continues to expand worldwide and demand is high for animated programs. Highly effective distribution in foreign markets is a critical component in maximizing revenues internationally.

Technology

The value of technology is of particular significance to Columbia TriStar. Most projects involve the use of cutting-edge technology such as digital ink and paint and digital editing.

While CTT Children's Programming is barely two years old, it's on the way to realizing technology's full potential through new and innovative programming such as the real-time animated character "Cyber Lucy" on "Wheel of Fortune 2000".

Investment

Columbia TriStar's mandate is to produce the highest quality animation. All Children's Programming projects are internally financed and are held to high programming and production standards.

If a firm is interested in raising financing, one recommendation is to USE FOREIGN PRE-SALES. Columbia TriStar is not in the financing business, but has witnessed many small firms go this route with success.

Strategic Alliances

While strategic partnerships can represent valuable assets going forward, to date, Columbia TriStar has not announced any such global alliances in Children's Programming. The qualities high on the list for a qualifying partner would be one which brings new technology, production capabilities and programming excellence to the table.

Company Contact

Mr. Bob Higgins
Director of Creative Affairs
T: (310) 202-3786
F: (310) 202-3722
email: bob_higgins@spe.sony.com

DreamWorks (SKG) - Feature Animation

100 Universal Plaza
Universal City, California. 91608

URL: *under construction*

DreamWorks Feature Animation is a state-of-the-art animation studio housing the development and production of animated features. DreamWorks currently has four projects in production: "The Prince of Egypt" (release: November, 1998), "The Road to El Dorado" (release: 1999), "Antz" (release: 1999 and is a full CGI production in progress at Pacific Data Images – PDI), "Shrek" (release: 2000).

In the spring of 1998, construction of the 13 acre Glendale DreamWorks Animation Campus will be complete. This location will serve as the main studio for the feature and television animation divisions. Phase one of construction includes five buildings encompassing 320,000 square feet of office space.

The DreamWorks Animation Campus was the vision of noted architect Steven Ehrlich and was "designed by artists for artists". The campus exhibits a Mediterranean-influenced design with heavy landscaping, several courtyards and a man-made stream, providing a truly congenial, user-friendly work environment. Staff began to occupy the facility in mid-December 1997.

Management

DreamWorks desires to maintain 100% of the production in-house, to guarantee quality. The effect of international business on operations will be minimal, at least for the foreseeable future.

Technology

DreamWorks is viewed as a technological leader. Much of its cutting-edge software is proprietary and developed internally. However, through its alliances with outside software vendors, DreamWorks continuously edits and modifies new software applications. DreamWorks welcomes the opportunity to be a beta test site.

DreamWorks welcomes the opportunity to be a beta test site.

Evaluation of technology is driven by the specifics of the picture. When the technical challenges require new dimensions in software, DreamWorks strives for that goal. Moreover, staying abreast of what is available in the marketplace is a strategic and integral part of that goal.

DreamWorks purchases software on an as-needed basis, but also develops many of its own algorithms, for task-specific functions.

Strategic Alliances

All production and administrative tasks are handled internally. When internal capacity is maximized, there may be a need to subcontract overflow. As a percentage of an actual project, this number cannot presently be determined. Understandably, it will be purely a function of project schedule.

As for current successes, one of the first relationships has been formed with Bardel Animation in Canada.

From a press release dated Monday, March 4, 1996:

"Under the terms of the agreement, signed on March 4, 1996, DreamWorks SKG acquired a 40% interest in Pacific Data Images."

"Along with such other northern California-based companies as Pixar, Pacific Data Images is recognized as a leader in the world of computer animation and visual technology and is considered to be one of the pre-eminent animation houses in the country. In the fifteen years since the company was founded by Mr. Rosendahl and his partners, Richard Chuang and Glenn Entis, PDI's innovative work has won many national awards for their work on such memorable shorts as "Gas Planet", which won the Best Animated Short honors at the 1992 Ottawa International Film Festival. They have tallied three CLIO awards (including one CLIO Gold in 1993) and several Emmy awards, including one prime time Emmy (1992)."

"In addition to their short films, PDI has also created memorable computer graphics and effects in feature films, music videos and interactive projects. Among their credits are the films "Angels in the Outfield", "True Lies", "Carlito's Way", "Star Trek VI", and "Terminator 2". PDI also devised the

computer generated 3D version of Homer Simpson for "The Simpson's 1995 Halloween Special", and created the ground-breaking morphing techniques for Michael Jackson's music video "Black or White". In the late 1980s, PDI gave birth to the first all-digital makeover of the Pillsbury Doughboy, updating the popular icon for client Leo Burnett."

"Although PDI will begin work immediately on several DreamWorks feature projects, the company will maintain their on-going relationships with their wide and impressive client list, including 20th Century-FOX, Warner Bros, Universal, Leo Burnett, Foote Cone Belding, DDB Needham, McCann Erickson and others. DreamWorks relationship with PDI coincides with PDI's relocation to expanded facilities in Palo Alto in April 1996."

Company Contact

Mr. David Lipman
T: (818) 733-6751
F: (818) 733-6180
email: dlipman@dreamworks.com

Ms. Cecil Kramer
T: (818) 733-6770
F: (818) 733-6750
email: ckramer@dreamworks.com

Duck Soup Produckions Inc.

2205 Stoner Avenue
Los Angeles, California 90064

URL: www.ducksoupla.com

As the name suggests, Duck Soup Produckions prides itself on being a versatile animation studio. With expertise in television commercial productions, this studio has produced some of the most famous 30 second ads in the 1990s: Froot Loops, Frosted Flakes and Nestlé are just a few of the clients that continue to return year after year.

Roger Chouinard, the founder of the firm, emphasizes individual attention to all clients. The services provided include character design, story concept, film title design, illustration and art direction.

With a current staff of 25, Duck Soup is able to extend itself at every opportunity. Experimental animation, though not viewed as the main focus of this firm, continues to be a proud hallmark. Collaborative efforts with specialists such as Lucasfilm and Industrial Light & Magic have offered Duck Soup's six animation directors and talented staff numerous occasions to contribute creatively and professionally.

Management

The management at Duck Soup is comprised of four board members. Each member's vote weighs equally at all meetings. Decisions are made when a consensus is reached. The team stays grounded by allowing debate on any suggestion initiated from the creative development teams or staff.

The team stays grounded by allowing debate on any suggestion initiated from the creative development teams, or staff.

Duck Soup receives work from agencies with an accompanying storyboard. From this starting point, the "quality" of the project is assessed. The factors which weigh equally in the evaluation process are: financial aspects, aesthetic principals, schedule and creativity.

International business, as it applies to commercial advertising, is highly competitive and constantly changing. These changes make Duck Soup more pragmatic than optimistic. With the increased use of broadband communications, low labor rates and exchange rates that may favor a competitor, implications exist that more and more business will be subcontracted overseas. Since television commercials are done piecemeal with schedules only 4 to 10 weeks in duration, Duck Soup finds itself in direct competition with many overseas firms. Therefore, the favorable effects of entering into an alliance with an overseas partner is highly unlikely. A factor that may change this view would be a collaborative effort on a longer format project (ie., T.V. series or feature).

Technology

Faster computer hardware, as well as software with more functionality, are giving Duck Soup the ability to rapidly turn around a project. The most significant achievement has been in rendering. As hardware costs decrease, the systems become more affordable; the more affordable a system, the more in-house activities are performed.

The evaluation of new technology is done on a continuous basis. Duck Soup has a revolving "wish list". When a job has been awarded, management reviews the wish list and may make a purchase. Because the list is continuously updated, it is always current.

There is no procurement cycle for technology within Duck Soup. It's simply done as the job requires.

Investment

The typical budgets are $150,000 for a 30 second cel production, and $200,000 for a 30 second computer generated project.

Project financing is strictly internal. Since much of the work is for clients they bring with them a budget. Duck Soup operates within the confines of those fiscal constraints.

There were no suggestions offered for creatively raising financing.

Strategic Alliances

Subcontracting is a viable option for Duck Soup. The largest projects which are subcontracted are cel animation. Duck Soup traditionally out-sources up to 40% of cel work. The reason being that this is the smallest in-house department. On the other hand, the computer graphic work is performed fully in-house.

As Duck Soup's capacity needs change, there will be a greater need for freelance workers. One would expect the greatest need to be with computer graphics workers.

The qualities valued in a strategic alliance partner are the physical quality of the animation and the partner's level of interest in the work. This may be better expressed in terms of both management teams having the same creative goals and of having a similar frame of reference to physical quality. Duck Soup also looks for something from the creative channel. Each partner must bring a fresh concept!

Some of the most successful alliances have been with: R.F. Fly Films, TBWA Chiat/Day, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Disney, FOX TV and CBS. No comment on failures with collaborative partners.

Company Contact

Mr. Mark Medernach
Executive Producer
T: (310) 478-0771
F: (310) 478-0773
email: ducksoupla@aol.com

Foundation Imaging

24933 Avenue Stanford
Valencia, CA. 91355

URL: www.foundation-I.com

Foundation Imaging, a leading computer animation/special effects company based in Valencia, California, was founded in 1992 by Ron Thornton and Paul Beigle-Bryant to create computer visual effects, miniatures and motion control for the entertainment industry.

In 1993, the principals received an Emmy award for "Outstanding Achievement in Special Visual Effects", on its very first project – a pilot for the sci-fi television series "Babylon 5". Subsequent to this success, "Babylon 5" became a first-run syndicated television series. Foundation was positioned to continue to provide its spectacular visual effects.

After becoming established in the Hollywood community, Foundation decided to branch out into the development and creation of its own television programs. The idea was to do live-action shows in combination with computer generated images. In 1994, Thornton and Foundation Imaging created a new children's program called "Hypernauts". The show, which ran for several months on ABC, was designed to break technological barriers, while remaining an exciting live-action/CGI adventure which would follow three teenagers on their futuristic journeys through outer space. The eventual merger of Capital, ABC and Disney caused a restructuring in scheduling, thus terminating this progressive series prematurely.

A few of the more recent credits for visual effects in television are for shows such as "Star Trek: Voyager" and an NBC comedy special "steve.oedekerk.com". For feature films, a list would include: "Contact" with Jodie Foster, "Jackal" starring Bruce Willis and Richard Gere and "Batman vs. Mr. Freeze: Sub Zero".

Lastly, a project, for client Landmark Entertainment Group, which involved Foundation creating several visual elements for Landmark's "Star Trek: The Experience" attraction, opened in late 1997 at the Las Vegas Hilton Hotel. This area of business development, multimedia and theme park projects, promises to be high on Foundation's agenda.

Management

This firm is run as a traditional family-style business; there is no mission statement; there is no advertising. In fact, Foundation does not work with advertising agencies. Simply stated, Foundation runs on a purely emotional level; "a capitalist company, run on socialist principals".

When work comes to Foundation the two co-founders decide on the merits of the project. The decision making process is very selective and methodical. Attention is mainly given to two key areas: technical hurdles and creative challenges. Then, and only then, the project budget is considered.

The standard of work at Foundation is of the utmost quality. This can be translated into Foundation's interpretation of "quality animation". Because each project deals with envisioning new content, every effort is directed toward "excellence". This may impact the scope of work of any particular project but, this policy puts Foundation at the forefront of the industry.

More often than not the deals originate in Los Angeles. Therefore, everything is EXPORTED from Los Angeles.

International business' role will be impacted by Foundation's position, and not the reverse. Foundation is an industry leader. Everyone else is motivated by what is accomplished under this roof. Canada, though not viewed as an international market, is in a similar position as Florida in that both are strictly production centres. More often than not the deals originate in Los Angeles. Therefore, everything is EXPORTED from Los Angeles. All interim locations, which add value to a project, are thus subject to the financial constraints of a project's source.

Technology

The main impact of technology is that everything is getting better. There is more realism. Easier functionality of applications. All this, at a cheaper price. However, one must keep in mind that computer technology should be viewed as a disposable commodity. At Foundation, all computer hardware is turned over every 18 months.

The evaluation of new technology at Foundation is very practical. Will it make money for the firm? If the answer is yes, then it is usually acquired.

There is no typical procurement cycle to outline. If a certain software or hardware upgrade is desired by one of the staff members, one of the co-founders reviews the request. If the technology should work at Foundation, it is purchased.

Investment

In the business of visual effects there is no such thing as a typical budget. Foundation has had projects that range from $5000 to $1,000,000.

All projects undertaken at Foundation have been internally financed.

Suggestions on raising financing are difficult. Each firm's needs are different. However, if at all possible, find some way to finance internally. Otherwise, "you sell part of the farm"! Foundation has known other firms that were just starting and gave away future revenues, for immediate cash relief. In the end, the originator possessed a mere 20% of overall revenues. The farm was sold!

Strategic Alliances

Foundation is not akin to formal alliances. All development work is performed in-house and all forecasts indicate that this trend will continue.

However, Foundation does have alliances with software developers. Two firms which have been strategic partners are Newtek (LightWave) and Adobe (After Affects). Each of these alliances have been reciprocal. Foundation critiques the software from a technical standpoint, offering modifications to product features. On the flip side, each software vendor uses this creative insight for further promotion of individual products.

Shortcomings of alliances have been mainly rooted in corporate shortsightedness or lack of focus between collaborators. These problems are most prevalent when the corporate politics of a large firm don't mesh with the more innovative ideas of a small company. This cultural clash does exist. Be aware of it and prepare for it.

Company Contact

Paul Beige-Bryant
Computer Imaging Director
T:(805) 257-0292
F:(805) 257-7966
email: paul@foundation-I.com

Gunther-Wahl Productions Inc.

26500 W. Augora Road, Suite #210
Calabasas, California. 91302

URL: *unlisted*

Founded in 1990, Gunther-Wahl Productions (GWP) is a privately held producer of quality animated and multimedia programming. GWP creates, develops and produces characters, ideas, concepts and programs for exploitation in media such as U.S. network television, syndicated and foreign television, home video distribution and theatrical exhibition. Additionally, an integral part of GWP's activities is the development and exploitation of its programs, their characters and elements through merchandise licensing such as toys, apparel, paper goods and other similar products. Not only does GWP create its own characters and concepts, it acquires rights to produce programs and license characters/concepts controlled by third party creators and/or rights holders.

The company capitalizes on the expertise of Lee Gunther and Michael Wahl, two well-respected professionals in the animation, multimedia and merchandising business. They have combined fifty years of business and production experience in both the creative and development processes, as well as domestic and foreign production, distribution and licensing of animation, children's programming and family entertainment.

Management

As Gunther-Wahl Productions is an independent producer, projects that bring funding with them, are given sincere scrutiny. The current reality of the animation business is that independents must look for projects that have significant portions of the financing in place. A major portion of an independent's efforts is to cobble the necessary funds to finance production.

Gunther-Wahl, like most independents, operates with a limited number of on-staff personnel during development. Once a project commences, facilities are expanded and manpower is increased accordingly.

Quality animation has traditionally been traced to cel count. However, in limited animation, it generally boils down to the budget. The higher the budget, the higher the quality. Gunther-Wahl suggests that the "look and feel" of the animation is critical. A more tangible interpretation, is the number of moving characters per scene, the movement of those characters and how many scenes are produced in any given episode.

A properly managed independent "puts more money on the screen".

Being an independent also forces a more conservative use of the budget. Therefore, every effort is made to control costs and maximize the available production funds. By limiting overhead, producing efficiently, keeping rejected work to a minimum (ie., script writing), an independent like Gunther-Wahl can produce high quality programming at a significantly lower budget than the larger "majors". A properly managed independent "puts more money on the screen".

International business is a substantial portion of the animation business for Gunther-Wahl. The reason is that there are far more opportunities for independent producers overseas than there are in the United States.

If one was to review the current U.S. market, one would see that ABC is owned by Disney and therefore, offers little chance for an independent to sell a series to ABC. CBS is in a state of flux and there is no guarantee that they will be broadcasting animated programming in the future. NBC has no animated series currently being broadcast. Warner Bros. Inc. licenses few series from independents because the majority of its series are created in-house. NICKELODEON has a current policy to produce all of its series in-house as well. United Paramount Network (UPN) indicated that there will be no interest in independent animation in the foreseeable future. Finally, Barry Diller's acquisition of Universal's television assets and the USA Network may change the focus of the nature of programming in the U.S. Where animation fits into this, is open to speculation.

Lastly, there is first-run syndication in the U.S. market. This happens when an independent producer produces a series and attempts to clear it on a market-by-market basis. Syndicated ratings across the board have fallen precipitously over the last several years. This has adversely affected the revenue generated by the sale of advertising time which is the source of income for the independent

producer on a syndicated series. Therefore, the U.S. syndication market does not generate the large revenue of the past resulting in the prerequisite of pre-sales in Europe and co-production arrangements with production companies based in France, Canada, England and Germany.

Technology

Animation in general has been well served by technology. There has been real cost savings associated with the introduction of technology such as ink and paint. In addition, animatics, which almost every studio uses today, allows for the simultaneous coordination of the storyboard and the dialogue track. This provides yet another "check" for the production sequence.

Pure computer animation is not yet that cost effective for independent producers. There still remains no warmth to the media. It works well with action/adventure characters (ie., Mainframe in Vancouver has had much success with Reboot), but not well with character personalities. When one is able to "squash and stretch" the media, then it will come of age.

Because Gunther-Wahl has had limited use of technology in its production process there is no procurement cycle for technology.

Investment

A "ball park" figure for a production is $325,000 per 22 minute for a TV series.

Gunther-Wahl operates its productions on presales and distribution advances. One banks the money and then secures loans against the contracts.

Recommendations for raising financing are difficult. It is a well know fact that the great majority of independent producers spend about 80% of the firm's time raising capital. This may involve dealing with government incentives (ie., tax credits, subsidies) or in search of a co-production deal.

Strategic Alliances

Gunther-Wahl is open to subcontracting portions of its production activities. On a typical production, roughly 65 to 70% of the project is out-sourced. Projecting these figures into the future, management sees little change forthcoming.

A strategic alliance partner would be one who brings production financing and distribution to the table. In addition, a business expertise which compliments that of Gunther-Wahl would be most attractive.

The firms that Gunther-Wahl has successfully worked with in the past include: NICKELODEON, FOX, ABC, All American (a distributor), Sachs Family Entertainment, BLT (Canada) and C&D (France).

Some recommendations to limit failures in collaborative agreements are: to make sure the commitments will be met (both creatively and financially), a level of creative and business trust is secured and sufficient time and funding are provided.

Company Contact

Mr. Michael Wahl
President
T: (818) 776-9200
F: (818) 776-9293
email: n/a

HBO Animation

(a Time Warner Entertainment company)
2049 Century Park East, Suite #4100
Los Angeles, California 90067

URL: www.hbo.com

As HBO ventures into animation, it is trying to establish itself as a risk taker and innovator. It also believes that there is a niche market, yet to be developed, for the ideas and creative characters that explore mature themes and intelligent story lines. Of course, these subjects will include violence, jeopardy, heroism, nudity and coarse language. But do not under estimate the captive nature of this type of strategy. It has worked in the film industry for years. Why not animation?

The new half-hour, twelve-episode animated series "Spawn" premiered May 16, 1996. HBO optioned this series from Todd McFarlane. He created the characters and has been hired by HBO as the series' executive producer.

One overriding factor influencing the HBO Animation organization is its small size – just 30 employees. Though this small-team approach it is not uncommon in the industry, it is uncommon within such a large organization. This group structure is one which gives HBO uniqueness and adaptability.

Management

Suggestions for animation characters and episodes are conceived by the creative staff. The corporation allocates a fixed budget to the department for conceptual development. The ideas are typically brought to life through pilot animatics. Scripts are written concurrently with visual development of characters, backgrounds and storyboards. Executive management reviews the animatic and decides which characters and themes should be developed into full episodes. The development process is usually conducted over many months.

Management critiques quality animation through both ratings and industry awards. The ultimate award would be for a series to win an Emmy.

Over the next five years HBO does not see international business significantly impacting business. Though most production work is done overseas, the main revenue producer is U.S. viewership. Therefore, the company remains focused on the cultivation and continued loyalty to this audience.

Technology

HBO is open minded regarding technology. Since all pre-production operations (ie., scripts and storyboards) are performed in-house, any technology which positively impacts these functions will be reviewed. In addition, as creative options for the artist improve so will the efficiency of HBO's operation.

One desired improvement for HBO would be to lower operational costs via teleconferencing and data transfer of digital animation. Today, much of the ink and paint is performed by firms located in the Pacific rim. The traditional technique of physically mailing artwork and film, back and forth, remains the status quo. The internet seems to be the first step in resolving this issue, but there are technical limits to its usefulness in its present form.

New technology is evaluated by three main forums: trade shows, staff recommendations and site visits. The staff also regularly reviews industry periodicals in search of new technology.

The procurement cycle for both hardware and software at HBO is continuous.

Investment

Because HBO is in the pay cable television business, a typical budget ranges in the area of $600,000 to $700,000 for a half-hour show. Financing at this time is strictly in-house and varies with the project.

As for suggestions for raising capital for Canadian animation firms, HBO recommends co-production deals within Canada.

As for suggestions for raising capital for Canadian animation firms, HBO recommends co-production deals within Canada. The trend of the industry has been co-production deals for smaller firms. This model is expected to continue.

Strategic Alliances

Though HBO Animation is only in its second year of operation it is open to subcontracting. In fact, 50% of a typical production operation is out-sourced. This is based strictly on studio expertise. Future out-sourcing needs are expected to be equivalent to those of the past: 30 to 40% of a budget.

The qualities sought in a subcontractor are: solid creative performance, experience in a key operation or production process, a reel of prior work promoting a firm's expertise and an established history in the local community.

Prior alliances have been with Fun Bag in Canada and Ko-Ko Entertainment in South Korea. Both alliances were successful and solidified a good working relationship for future collaboration.

Alliance failures have been few. The main explanation given for such unimpressive collaborations are language barriers, and lack of effective communication of creative ideas.

Company Contact

Ms. Catherine Winder
Vice President – HBO Animation
T: (310) 201-9473
F: (310) 229-9619
email: n/a

Klasky Csupo Inc.

1258 North Highland Ave.
Hollywood, California. 90038
URL: www.klaskycsupo.com

Founded in 1982 as a graphic arts firm by graphic designer Arlene Klasky and animator Gabor Csupo, Klasky Csupo Inc. has become one of the most successful independent studios in the world. From its modest beginning as the creators of animated commercials and title sequences, the studio quickly blossomed into interstitials, television series and, most recently, feature films.

Housing a studio staff of more than 240, Klasky Csupo traces its animation roots to the tradition of the European styles. The company consists of five Hollywood buildings which house an animation studio, a full-service digital and analog sound studio and an in-house casting office. This makes work on television series or feature films possible in one relatively confined area.

Klasky Csupo has positioned itself in a strategic alliance with one of the most powerful media corporation in the world – Viacom. Most of Klasky Csupo's success is based on the content produced for some of today's most commercially popular animated television series including: "The Simpsons", "RUGRATS", "AAAHH!!! REAL MONSTERS", and the cult hit "Duckman". The secret is in the studio's attitude; to stay focused on long-term goals, always maintain a unique point of view and never imitate anybody – especially oneself.

In 1997 Klasky Csupo officially began production on the feature version of "RUGRATS", set for release by Paramount in late 1998. The studio also entered production on "Stressed Eric", a new half-hour series for BBC.

Management

Central to Klasky Csupo business plan is television production for the Viacom alliance and the feature film business. Ancillary to that core is the commercial division, two record labels and a special projects division.

Klasky Csupo prides itself on its core of creativity and innovation. The creative process is a tool which can be applied in various forms on a project-by-project basis. In fact, this process is the soul of the business and is what differentiates Klasky Csupo from the competition.

The operations of a show are generally divided into two parts: writing and production. The chemistry which brings the ideas to fruition is purely a function of the creative process. It cannot be described because it is different every time!

The standards which are set for quality animation content have been self-imposed. One gleaming criterion is that all creations weather the test of time.

The standards which are set for quality animation content have been self-imposed. One gleaming criterion is that all creations weather the test of time. At a more fundamental level, one always searches for the best writing possible and cutting-edge design. This should not be misconstrued as boasting but rather, as an artist trying to create the best environment for telling a story.

International business opportunities are viewed with a great deal of optimism. Klasky Csupo is currently producing a show for the BBC. For an independent studio, the Klasky Csupo brand name has very strong international appeal. The company plans to use that valuable introduction for future overseas projects.

Technology

Technology is going to make a huge impact, most important of which is its versatility in cinematic story telling. Klasky Csupo is not looking for fancy stuff, but simply how the technology may be used as a tool to tell a story.

There is no business strategy for evaluating new technology or for its procurement. If the project or vehicle requires a certain technology to achieve a certain look, then the decision is made to buy it.

Investment

For a 22 minute classical cel animation television series, the cost can range from $475,000 to $600,000.

Most of the financing secured is based on third party client relationships. This means that Klasky Csupo sells the ideas to the clients, who in turn finance the project. There is a separate budget devoted to project development. Funding for development stems from either output deals or an internal development fund.

Strategic Alliances

Klasky Csupo is open to subcontracting. Sometimes a small percentage of contract work is also freelanced. However, for the majority of productions, work is sent overseas – typically to Korea. Klasky Csupo does all pre-production and post-production in-house. Therefore, only about 33% of production work is out-sourced.

To work as a strategic alliance partner one would have to be a broadcaster or in some way associated with movie theatres. This is part of Klasky Csupo's expanding business plan and an integral part of the future of the firm. Also, the firm would have to bring with it a creative vision that is in harmony with that of Klasky Csupo.

Some of the most successful relationships have been with NICKELODEON and Paramount.

Company Contacts

Mr. Terry Thoren
CEO/President
T: (213) 957-4010
F: (213) 957-1909
email: thoren@klaskycsupo.com

Mr. Jerry Mills
Mngr., Digital Tech. – RUGRATS Feature
T: (213) 957-5273
F: (213) 465-7619
email: jerrymills@klaskycsupo.com

Kurtz & Friends

2312 West Olive Avenue
Burbank, California 91506-4505

URL: *unlisted*

As a traditional animation company, Kurtz & Friends has been in business for over 20 years. At the helm of the organization is a charismatic and charming personality named Bob Kurtz. He is a traditionalist in the true sense of the word, having creative energy in conversation and an office with more clever gadgets than most hobby shops.

Kurtz prides himself on being a wildly enthusiastic writer and, as time permits, a dedicated educator. Moreover, the firm's work speaks for itself in the entertainment world. His most recent accolade was the Peabody award, given for "Edith Ann's Christmas [Just Say Noel]" which aired on ABC in December, 1996. This was a half-hour cel animation special produced by Lily Tomlin and Wagner Theatricalz in association with Kurtz & Friends. The show was exemplary in its emotionally uplifting theme and creative use of light humor. Only 25 to 35 entrants, from a pool of 1200, receive Peabody awards, which are bestowed for achievement and meritorious public service. "Edith Ann's Christmas" is the second full-length TV special produced and directed by Kurtz. The first, "Roman City", ran on Public Broadcasting Stations three years ago and won an Emmy.

Further to Kurtz's credits are his work with many "comic geniuses". The list includes Woody Allen (animation for "A Midsummer Night's Sex Comedy"), Billy Crystal (opening titles for "City Slickers" and "City Slickers II") and George Carlin (an eight minute animation segment) for an HBO comedy special.

In the film industry, Kurtz has collaborated with Steven Spielberg on an animated segment for "Jurassic Park" (the sequence explaining DNA origin), with Quentin Tarantino on opening titles for "Four Rooms" and an opening sequence produced, directed and designed by Kurtz for Disney's "George of the Jungle".

Management

Kurtz & Friends consists of a staff of 20 employees. Because of its small size, and the nature of work, Kurtz views itself as an organization for hire. When a proposal comes to Kurtz, the president makes the go/no go decision. Decisions are based on the degree of original contribution Kurtz can make to the creative and conceptual themes of the project.

In the past, most of the projects have been short-term. Projects are worked in close association with the client to "do-it-right". As risk-takers, this has presented problems for Kurtz. Should this include a monetary shortfall, Kurtz has always absorbed it. However, Kurtz views all projects differently, and emphasizes that being a risk-taker has its advantages.

However, working with short-term projects has presented some difficulty in bringing internally sponsored projects to fruition, in particular, those projects associated with television shows. This dilemma has recently caused management to reevaluate its long-term strategy. The company is now looking to pace itself much more effectively by working on longer-term projects.

Quality animation is judged on many merits. The aspects viewed most important are: good drawings, good animation, a provocative theme, good sound track, good craftsmanship and beyond. It is a given that the concept would be understood by the audience.

Though much thought has not been given to the effects of international business, current projects include contract work for international clients. However, Kurtz is confident that finding a large international partner is the key to success. The world is getting smaller and this requires each and every firm to become more and more involved.

Technology makes "bad" editing too easy. Technology is glitzy and people are attracted to the frills, rather than the concepts. This is not what animation is about.

Technology

There is going to be an interesting marriage between technology and the creative animator. Kurtz's experience has shown that one loses the "concept" and its "vision" when technology is allowed to override one's natural tools. This is not good. Technology makes

"bad" editing too easy. Technology is glitzy and people are attracted to the frills, rather than the concepts. This is not what animation is about.

From the vantage point of the old school, something must be said about the pencil-in-hand. When an artist struggles with a pencil, figuratively and literally, true sketches are realized. Technology has been unable to address such subtle issues.

On the other hand, technology as a tool does allow a knowledge-based worker to be more productive. Therefore, technological improvements are welcome. At Kurtz, the editor and post-production staff make recommendations on technology. In addition, another circle of friends outside the studio who are known for their savvy computer graphics skills, provide free advice.

The procurement cycle for technology is dictated solely by project requirements. Kurtz leases Avid computers on an as-needed basis.

Investment

For commercial advertisements Kurtz estimates that budgets run between $60,000 to $80,000 per 30 seconds. Animated titles are around $300,000 for two minutes. A thirty minute TV special, which typically contains 24 minutes of air time, costs approximately $650,000.

Financing issues are purely project-based. That is, each project is independently financed and brings that capital with the project. The great majority of projects follow the 50-25-25 rule. This means 50% of funding is provided up-front to begin the job, 25% is issued at pencil test and the remaining 25% is offered upon delivery of the elements. This scenario has worked very well for Kurtz for many years.

On the creativity of financing, Kurtz eluded to something that faces all small companies – raising capital. Simply put, Kurtz suggests that American banks have not been receptive to the need of the small entertainment firm. It has always been a struggle.

Strategic Alliances

Kurtz is open to subcontracting. As a general rule, on an advertising-based project up to 20% of the work will be out-sourced. Kurtz uses mainly freelance animators. When the workload really backs up, the need for animators is at its greatest.

For the near future, Kurtz is optimistic. The firm is still project-driven and freelance workers provide an efficient use of resources. Though this is considered an operational tool, Kurtz uses it to its advantage.

Kurtz has never had a formal strategic alliance partner, though the ideal partner would be one with "money" and "good taste". The successful partners on former projects have been notable entertainers such as Billy Crystal, George Carlin and Lily Tomlin.

The sensitive issue of business failures is elaborated with one example. The lessons for overseas production were learned the hard way – through experience. Several years ago a Korean firm was hired to do an animation production. The promises were full of lies! The firm never delivered and the project had to be pulled back. Kurtz suggests that ill advice came solely from internal staff. The lesson learned was that one has to be selective in evaluating collaborative opportunities. One must also temper one's myopic view with a second opinion preferably, from an outside source. Kurtz was fortunate in that the firm survived the ordeal; another firm may not be so lucky!

Company Contacts

Ms. Loraine Robert
Producer
T: (818) 841-8188
F: (818) 841-6263
email: n/a

Ms. Boo Lopez
Producer
T: (818) 841-8188
F: (818) 841-6263
email: n/a

NICKELODEON Productions

(a subsidiary of Viacom Inc.)
6180 Laurel Canyon Blvd., Suite #170
North Hollywood, California. 91606

URL: www.nick.com

First launched on April 1, 1979, NICKELODEON has risen to become one of the largest producers of children's programming in the world. The network offers a unique blend of news, variety and game shows, adventure and magazine shows, original and comedy series and line-up or original animation known collectively as NICKTOONS.

Since the first quarter of 1995, it has been the number-one rated basic cable network. Its programming is seen in over 70 countries including dedicated channels in Germany, the United Kingdom, Australia and Latin America. To its credit, it lists a subscriber base of 68 million, with the number of cable affiliates slightly over 10,000.

NICKELODEON's animation lineup consists of quirky characters and off-beat shows emphasizing original creator-driven animation, contemporary styles and innovative designs. Among the multi-award-winning shows currently on NICKTOONS are: "RUGRATS", a from-the-knees-down look at the world through the eyes of a cast of curious and delightful toddlers; "HEY ARNOLD!", a fresh look at life in the big city; and "AAAHH!!! REAL MONSTERS", featuring three young monsters that live beneath the city dump while attending an elite school for monsters. The latest original animated series, which debuted on April 19, 1997, in the NICKTOON's lineup was "THE ANGRY BEAVERS", the antic and funny misadventures of two beaver brothers out on their own for the first time.

Additionally, NICKELODEON is a global entertainment brand with businesses in programming, production, consumer products, on-line, recreation, publishing and feature films.

From a press release dated September 3, 1996:

> "Making a major commitment to animation, MTV Networks, a unit of Viacom Inc., will invest more than $420 Million in original animation over the next five years for both NICKELODEON and MTV, it was

announced today by Tom Freston, Chairman & CEO, MTV Networks. This investment encompasses animated television series, animated feature films, animated interstitials and other animated products."

Management

Because the NICKELODEON organization is a amalgamation of many autonomous business units, the TV animation division is viewed as an autonomous profit centre. In the early 1990s, when NICKTOON started, a simple philosophy was embraced: bring back "original ideas" to television animation. Before that, animated TV shows were simply an extension of commercials for toys. As years pass, NICKELODEON will most probably be credited with spearheading the industry turnaround.

When approached with a new animated series idea, management begins an evaluation process. The preliminary critique is to see if it fits into NICKELODEON's programming content. If this is true, then a development cycle is initiated.

A development cycle involves producing a 7 to 10 minute pilot. By doing this, the creative artists and production staff, as well as management, are given the opportunity to further evaluate and develop the characters. Moreover, this elaborate pre-production exercise allows the entire production sequence to be reviewed from an operations and cost standpoint. This entire production sequence takes roughly one year and is unique to NICKELODEON.

A very subtle, but relevant fact, is that NICKELODEON believes that the kids' point-of-view must have a balanced appeal to girls and boys.

The evaluation of quality animation is viewed on two levels. The first is the creative level, where original design is important, character-driven animation is essential and a kids' point-of-view is paramount. A very subtle, but relevant fact, is that NICKELODEON believes that the kids'-point-of-view must have a balanced appeal to girls and boys. The next level of evaluation is production. This aspect of a project encompasses many degrees of technology. Here again, NICKELODEON stresses only the very highest level of production quality.

Animation is viewed as a media which crosses international barriers. To this end, NICKELODEON is seen on 5 channels in over 80 countries.

Market analysts predict that because of this far-reaching presence, the

international demand for animated television will continue to expand for the foreseeable future. This is good for the animation industry as a whole, because as the demand increases, the value of animation content increases. In addition, the demand for production companies will increase worldwide. Firms who hold the content rights will be winners. Firms that do quality animation production will be winners as well. As a market leader, NICKELODEON has the opportunity to set the pace.

Technology

Technology will make the largest impact on certain areas of the pre-production side of operations (ie., improved and expanded colour choice). In addition, one may see the use of computers for storyboards. This will only be a reality if it is "artist-friendly". Also, eventually all ink and paint will be performed digitally.

Increasing computer speeds and fiber optic networks are meeting the needs of a growing international industry. Such technology allows a firm, like NICKELODEON, to take advantage of lower cost/wage centres. Video feeds also facilitate multiple party decision making. This will help to maintain costs and yield higher quality.

The current, and probably the most important, protocol for evaluating new technology is: does the technology have an artistic influence on the quality of the product? Another criteria from an applications standpoint: is the advanced technology user-friendly? If the answer is yes, to both questions, then further investigation is conducted. What has worked well for NICKELODEON is a process by which a group of artists are brought together to discuss the software. Everyone is given a chance to speak their opinion. The next stage involves the evaluation of costs.

The procurement cycle for technology is typical for a large company. Recommendations are made to the Information Sciences department. It subsequently goes into capital budgeting.

Company Contact

Mr. Mark Taylor
General Manager
T: (818) 755-1201
F: (818) 755-1278
email: n/a

SimEx Digital Studios

3250 Ocean Park Blvd., Suite #100
Santa Monica, California. 90405
URL: www.simexds.com

SimEx Digital Studios (SDS) was founded in 1996 as a partnership between Creative Director Allen Yamashita and SimEx Inc. of Toronto. Though initially involved in producing high-end 70mm simulator ride films, it soon found itself expanding to produce digital effects for television commercials including Coca-Cola, McDonald's, Sony, Panasonic and Burger King.

In 1997 the studio moved to a new facility in Santa Monica, California and began doing digital effects work on feature films for Paramount, Disney and New Line. It has also become involved in a large project with Disney Interactive, as well as design work for MCA Universal. It also continues to design and produce simulator ride films for a variety of international clients and venues.

Management

In a business that has historically been dominated by large firms, SDS is considered a boutique. Operating approximately ten chairs on any given day, this firm is simultaneously involved in a variety of projects from several different markets. This allows each animator to be exposed to a variety of work.

Such workload diversity is important for two reasons. First, it allows management to keep the company diversified and not totally dependent on the volatility of any given market. Second, it means that there are always long-term projects and several short-term jobs in-house at any given time, which presents the animators with a changing roster of creative and technical challenges.

From a marketing standpoint, the diversity of past projects continues to be the model for future work. Management's diverse background experience covers features, specialty venue films and television commercials and provides acumen in understanding and evaluating different opportunities. SDS probably gets more than are normally offered to firms that only do broadcast TV or features or commercials. The company is currently involved in projects from all these fields.

Potential projects are evaluated in terms of short- and long-term work flow, creative and technical challenges and strategic interest to the company. The company also has in-house projects which it is developing.

Within a small group, there is more opportunity for creative and technical prowess to shine. Conversely, there is also less room to hide poor work or a bad attitude.

Like other companies, management is always looking to add to the core team; though in the case of a tightly organized company, SDS evaluates an animator's long-term compatibility with the group and work ethic, as well as their creative and technical ability as demonstrated by their show reel. Within a small group, there is more opportunity for creative and technical prowess to shine. Conversely, there is also less room to hide poor work or a bad attitude.

Though the majority of the company's business will continue to come from the Los Angeles-based entertainment community, the future promises an increase in the amount of business done internationally. Already, the firm estimates that it conducts approximately 30% of its business with funding sources which originate outside of Los Angeles. The company expects competition on the international front to increase, with a lot of growth coming from businesses in the Pacific rim market.

Investment

Because SDS is involved in many different projects spanning a wide variety of industries, a typical budget is difficult to define. The smaller contracts range from elements for television commercials of approximately $25,000, to larger projects such as ride films for theme parks in excess of $4,000,000.

SDS is financed through equity financing.

Because there are so many ways in which to raise money, the company can offer no specific recommendations on how to raise financing other than to "be prepared to give up a piece of yourself if you really want the opportunity to write your own ticket".

Strategic Alliances

SDS is open for subcontracting, though it is rather rare. Historically, subcontracting has not been an especially efficient way of working.

The inefficiency has to do largely with the difficulty in communicating creative aspects over cultural differences, distance and project duration. Over the course of time, the inherent iterative process always seems to cause a party's interests to diverge. In addition, colour, rhythm, timing, tempo and feeling are difficult criticisms to convey, at best, in person but when one is removed and remote, these difficulties are augmented and it becomes very frustrating and maddening.

Out-sourcing has worked for SDS when the material to be subcontracted was able to be tightly defined and when the subcontractor was professional about their role in terms of delivery, quality expected and sensitivity to the political environment surrounding the job. This type of company or individual is the sort of strategic alliance that SDS continues to seek.

SDS sees that, as more and more boutique shops emerge and on-line video communication technology becomes more cost effective and commonplace, strategic alliances will become more practical. SDS sees future alliances with companies and individuals who can offer complementary skills, especially in the areas of design, modeling and animation.

Company Contact

Mr. Allen Yamashita
Creative Director
T: (310) 664-6677
F: (310) 664-6677
email: allen@simexds.com

Sony Pictures Imageworks

(a Sony Pictures Entertainment company)
9050 West Washington Blvd.
Culver City, California 90232

URL: www.sonypictures.com

Sony Corporation's president, Mr. Nobuyuki Idei, had a digital dream in which Sony, a leader in consumer electronics, would play an increasingly important role in the creation of content. The company made a $7 to $8 billion dollar investment in music, motion pictures and TV production. In 1997, the Sony Pictures Entertainment Unit (SPE) created the Digital Studios Division, within which Sony Pictures Imageworks (SPI) is a pivotal component.

Imageworks is the first studio-owned visual effects company to be established. It has grown from an experimental team to a current staff of over 300. In June, 1996, it relocated to a new 120,000 square foot custom-designed building in Culver City. It is the first facility of its kind to be built from the ground up for the strict purpose of creating visual effects and animation. The new facility boasts of a campus-like atmosphere, ergonomically designed workstations and high-level security.

It is the first facility of its kind to be built from the ground up for the strict purpose of creating visual effects and animation.

Under the leadership of five-time Academy award-winner Ken Ralston, Imageworks is able to transform the seemingly impossible into reality. Mr. Ralston's team specializes in visual effects, commercials, animation, websites and pre-visualization planning. Some of the key film talent includes:

Ken Ralston	"Contact", "Forest Gump", "Star Wars"
Scott E. Anderson	"Babe", "Starship Troopers"
Tim McGovern	"Total Recall"
Steven Rosenbaum	"Jurassic Park", "Forest Gump"
Kelly Ray	"The Craft"

Imageworks' general facilities may be described as the most sophisticated digital environment in Los Angeles. In addition, SPI provides services in the following:

- Motion Control Systems
- Full complement of blue screen and green screen equipment
- Vistavision and 35mm cameras for plate and miniature photography
- Lighting instruments, stage space and related stage equipment
- Fully staffed art department providing illustration, storyboards, design and art direction.

In June, 1997, Sony Pictures Imageworks received a $250,000 Employment Training Panel grant from the State of California. The funds will be dispersed over a two year period and will be used to train knowledge-based employees in the latest computer technology.

As of June, 1997, SPE has been able to pick up almost 20% of the American box-office receipts. The company's annual report profiles more financial data.

Management

The decision making processes within the animation operations is a combination of input by creative talent and technological requirements. The creative talent performs the regimented task to bring the characters to life and management monitors production schedule, costs and personnel. A back-and-forth feedback process between the creative staff and management consistently delivers a high quality product.

Imageworks views the quality of its animation based on a "team" approach. At competition are the personal tastes of the producer, director and creative executives. Creativity and production costs may be at opposing points early in the discussion process, but differences are generally resolved prior to the commitment of the project. However, there are no assurances that a team member with a successful track record will be granted rights without compromise.

Over the next five years, international business will significantly impact business. This is mainly due to the low cost of production labor in overseas markets. Imageworks views its leadership in technology and the creative application of technology as its main competitive advantage. Imageworks will continue to augment its in-house production staff and will continue to seek new technology from the worldwide market. Since all work is project driven, long-term predictions are difficult.

Technology

Imageworks has an installed base of 85% Silicon Graphics workstations and 15% Windows NT for its technical talent. Administration uses the Macintosh platform. The animation department is in constant need of new source code with updated features and functionality. More user-friendly software interface applications are also highly desirable.

To evaluate new technology, Imageworks attends trade shows and conducts one-on-one vendor development on a non-disclosure testing basis. The challenge of working with software developers is exciting and rewarding. Imageworks would like more firms to make contact at the development stage.

The technology procurement cycle is best described as constant. Though a certain amount of infrastructure tends to follow the more traditional path (ie., 3 years for computer hardware, 1 year for software) specific projects often dictate a non-periodic expenditure on capital equipment.

Investment

Most feature film production work at Imageworks is high dollar. In the past, projects have been known to exceed 25 million dollars. However, all production costs are assessed on a project-by-project basis. There are no rules and there certainly are no minimums or maximums.

Financing is strictly internal. Sony Entertainment, the parent of Imageworks, always has the final word.

Strategic Alliances

The history of Imageworks indicates a willingness to subcontract. However, subcontracting aspects are dependent on project size. Imageworks will not take on a project that is too large. Due to previous experiences, there tends to be thorough research into staffing infrastructure requirements for a project. Should additional capacity be sought, subcontracting is the preferred method.

Though there was no mention of prior interaction with Canadian firms, Imageworks has successfully worked with both East coast and West coast establishments. Some of the most successful projects have been with customers such as Warner Brothers Inc., Turner and Hanna Barbara.

Company Contact

Mr. Barry Weiss
VP Animation Production
T: (310) 840-8300
F: (310) 840-8330
email: barry@spimageworks.com

VirtualMagic USA, Inc.

(Formerly the Production Services Division of USAnimation)
4640 Lankershim Blvd., Suite #201
North Hollywood, California. USA 91602

URL: *under construction*

For the past six years the digital production services of USAnimation, Inc. were simply the best in the fields of 2D digital ink and paint, composite and effects. USAnimation developed proprietary software that not only improved the quality of cel animation, but made the process more effortless.

In late 1996, USAnimation Production Services became VirtualMalgic USA, Inc. This change in ownership occurred after the software division of USAnimation merged with ToonBoom Technologies.

Over 600 projects have been completed to date for commercials, interactive games, music videos, episodic television, film, themed attractions and family entertainment centres. Current staff includes 25 to 35 employees.

In November, 1997, VirtualMagic moved from its Hollywood location to a new facility in North Hollywood, California. The new accommodations include 6,000 square feet of office space.

Management

If one goes back several years, VirtualMagic's corporate strategy seemed to be ahead of its time. The use of advanced digital technology was relatively uncommon in the industry. Most of the large animation studios still viewed the ink and paint process as primarily labor intensive. The early adopters and, at the time the most profitable, were the CD-ROM gaming industry and advertising.

The quality of VirtualMagic's work is judged mainly by the customer. Being a service provider it's not the product itself, but how the client perceives the service.

The firm's international business outlook is very optimistic. It is expected to be one of the most important aspects at all levels of the firm.

Technology

New technology for VirtualMagic is expected to lower the cost of doing business. In fact, the service capability of the firm will be much improved as software improves and the use of telecommunications becomes more "friendly" for this industry as a whole.

An open dialogue from the start is the best approach to meeting all the requirements of the contract.

The main criteria used for evaluating new technology are trade shows and customer feedback. The customer's needs are crucial for satisfaction. An open dialogue from the start is the best approach to meeting all the requirements of the contract.

The procurement cycle for technology is strictly project-driven. Should a project require a feature only found in a software upgrade, or better hardware, then a cost/benefit analysis is evaluated. In addition, the level of difficulty that a project offers will influence the artist's abilities to reach those goals. Just adding technology at a whim will not increase productivity. Therefore, these pre-cost drivers must all be scrutinized on an as-needed basis. Often, the end-result is that one replaces only those systems which are malfunctioning or tied up by a client.

For the last four years VirtualMagic has been running Hewlett Packard systems and has been pleased with the systems' performance. However, a certain percentage of new Silicon Graphics workstations have been added.

Investment

Because VirtualMagic has worked on such a wide range of projects, it is very difficult to give a "ball park" estimate of a budgeted production. Digital ink and paint is a small, yet integral part of the full budget. Each project is different and costs cover a broad range.

Leasing of computer hardware has been an option exercised by VirtualMagic. Leasing helps the firm's cash flow.

Strategic Alliances

Subcontracting would be considered by VirtualMagic. However, as a general rule, most animation firms out-sourced directly to VirtualMagic. Maybe sometime in the future, if a project becomes too large to handle with internal resources, subcontracting will be evaluated.

The qualities sought in a partner would be a firm that has money, and is willing to use it on the project. In addition, there must also be an embracing of the profile of VirtualMagic USA, Inc.

Within the last 5 to 6 years, the clients with which VirtualMagic has had very successful relationships include: Disney TV-Interactive, Warner Bros., Klasky Csupo, NICKELODEON, Film Roman, Universal Studios and Broderbund Software. Many among those listed frequently return.

Company Contact

Mr. Don Spielvogel
VP and General Manager
T: (213) 465-2200
F: (213) 465-2800
email: digitoon@aol.com

Wild Brain Inc.

2650 18th St., 2nd Floor
San Francisco, California. 94110

URL: www.wildbrain.com

Founded in 1994 by partners John Hays, Phil Robinson and Jeff Fino, Wild Brain, Inc. has become the largest traditional animation studio in Northern California. This full-service production company, located in the mission district of San Francisco, creates content for film, television, commercials, CD-ROMs and the Internet. It is represented by 50 full-time employees and is growing.

With confidence in cel animation, 3D animation, stop-motion, puppetry and live-action Wild Brain's team of artists, designers, directors, producers, technical experts and production associates bring to life some of the most artistic creations in the industry. Projects have included some of the biggest names in entertainment today. TV commercial clients include Nike, Coca-Cola, Sears and Mainstay Mutual Funds. In 1997, Wild Brains Inc.'s efforts have led to the successful winning of two CLIO awards in this segment of business.

The extensive range of new media projects include animation and design for CD-ROMs ("Carmen Sandiego" for Broderbund Software, "Green Eggs and Ham" for Living Books), interactive games ("Flying Saucer" for PostLinear Entertainment), navigable environments (NTT/Silicon Graphics, Inc., Paramount/Computer Curriculum Company) and an original animated sit-com created for the Microsoft Network (MSN).

Currently, projects in progress include "FernGully II: The Magical Rescue", a direct-to-video feature for FOX Home Entertainment scheduled for release in the spring of 1998. Other projects include "Fathead" and "The Brothers Tiki", series' pilots for NICKELODEON. Projects in development include series programming for The Disney Channel and a theatrical feature.

Management

Corporate decisions are made based on round-table discussions. The primary criteria is that there must be one good reason to do the job. This could include a financially viable project or even a creatively viable project. Certainly, follow-up work is a consideration as well.

The round-table meetings occur weekly. At that time current production is evaluated, new projects are reviewed and new ideas are proposed.

At Wild Brain the quality of animation is reviewed using several different criteria. Can it move the audience? Does it tell a story? Does it progress the plot? Is it interesting? Does it look "good"? Each of these criteria are not independent of one another. There is synergy between them. If all criteria are met, then one certainly has a strong sense of a successful project.

While the U.S. will always be the largest market in terms of revenue generation, the emerging overseas markets hold vast potential.

International business opportunities will very much affect the direction of Wild Brain Inc. over the next five years. While the U.S. will always be the largest market in terms of revenue generation, the emerging overseas markets hold vast potential. Wild Brain suggests that it is easier to pre-sell a show to foreign buyers than to domestic firms. The reason being there is a relatively low risk for each individual investor who buys rights to just a single country or territory. As more original content is developed the overseas markets will be tapped for future revenue streams.

Technology

For Wild Brain, technology has had a profound influence on business, but only as a tool to better execute creative ideas. As software applications improve, their level of usage in production is expected to increase.

One of the main ways new technology is evaluated is through product demonstrations. Wild Brain evaluates its merits by asking the question – will it make our life easier? In addition, one always understands that there is risk involved with accepting new technology. However, management always reviews the technology from a perspective of a reasonable amount of future use. This is, in essence, a cost/benefit analysis.

Investment

Because of the variety of work that this studio conducts, there is a pricing strategy for each market segment. The following are "ball park" figures:

Interactive: $180 per frame
Commercials: $8 – $10,000 per second

D-TV Features: $55 – $85,000 per minute
TV Shows: $400 – $600,000 per episode
Features: $15 – $40 million

Strategic Alliances

Wild Brain Inc. is open to subcontracting. A minority interest of any project is out-sourced. On a percentage basis this is typically 0 to 30%.

A good strategic alliance partner is difficult to find. The qualities of a firm that would be the most attractive would be one who fills in the gaps or who compliments the capabilities of Wild Brain Inc. No firm can possibly be an expert in all areas. Therefore, a boutique shop with very specialized expertise would be the most likely candidates.

Some of the firms that Wild Brain has, and continues to successfully work with are: NICKELODEON, Warner Bros. and Cartoon Network.

Though no firm likes to speak of its shortcomings, sharing some minor points of failures may preclude another firm from falling victim in a collaborative agreement. In the first, the "client requested more work than originally promised". This would have been no problem if the original budget was not augmented. The second was a "revoked approval". Here, there was some type of in-fighting in the organization and authority changed hands. The third was "late deliverables or no deliverables". Should this occur, it is best to pull the project back in its entirety and attempt to rescue it from the point of departure. The last was "Unacceptable/Sub-par work". Somewhere there was a communication breakdown between the organizations. The most effective way to hedge against sub-par work is to visually review the process on a regular basis.

Company Contact:

Mr. Jeff Fino
Executive Producer
T: (415) 553-8000
F: (415) 553-8009
email: jefff@wildbrain.com

Conclusion

This research delved into the key aspects of business that a firm must consider when doing business with the animation industry in Los Angeles. The whole world may not work in this manner, but considering that most of the industry is driven by what originates in this town, one can only benefit by understanding business here first.

The next five years will surely bring more challenges to an industry learning to embrace digital technology. The opportunities are far-reaching and endless. But knowing how to capitalize on an opportunity which integrates creativity, a good story line and digital technology to achieve market acceptance is the "$64,000 question".

Compositing/Rendering Software & Operating Systems

Studio/ Operating System & Status	*Alias/ Wavefront*	*Softimage 3D*	*Flint, Flame, Inferno*	*3D Studio Max*	*Illuminaire Studio*	*Lightwave 3D*	*After Effects*	*2D Digital Ink & Paint*	*Photoshop*	*Director*	*Proprietary Applic.*	*Others*
Amalgamated Studios **3 P/4 C**						P	C		C			Illustrator, Premiere, Painter, Linker
Baer Animation **1, 2 P/3, 4, 5 C**				P			P	C	C	C		Animo
Boss Film Studios **N/A**												
Columbia TriStar Children's Prog. **4 C**				C								
DreamWorks (SKG) **1 P/2 C**	C	C	P					C			C	Chalice
Duck Soup Produckions **2, 4 C**	C	C			C		C		C	C		AVID, Bias, Real, Media 100
Foundation Imaging **1, 4 C**		P			C	C	C	C	C		C	Digital Fusion 3D
Gunther-Wahl Productions Inc. **4 C**									C			Illustrator
HBO Animation **4 C**									C	C		Media 100, Painter
Klasky Csupo **2, 4 C**	C								C			USAnimation, AVID
Kurtz & Friends **4 C**							C		C			Premiere 3D
NICKELODEON Productions **1, 4 C**									C			Painter, USAnimation
SimEx Digital Studios **1, 2, 4 C**	C	P			C	C	C		C			Illusion, Matador
Sony Picture ImageWorks **1, 2, 4 C**	C	C	C	C		C			C	C	C	Illusion, Linker, Elastic Reality
VirtualMagic USA, Inc. **1, 2, 3, 4 C**								C	C			USAnimation, Toonz
Wild Brain Inc. **2, 4 C**	C	C	C	C			C		C	C		USAnimation, AVID

C = Currently used **P** = Planned in future **1** = Microsoft Win NT **2** = SGI Irix **3** = HP/DEC Unix **4** = Apple Mac OS **5** = NEXT

Table 1 – Compositing/Rendering Software & Operating Systems

Animation Techniques

Studio	*2D*	*3D, CGI*	*Motion Capture*	*Stop Motion*	*Clay Animation*
Amalgamated Studios	C	P			
Baer Animation	C	C	P		
Boss Film Studios		C			
Columbia TriStar Children's Prog.	C			A	
DreamWorks (SKG)	C	C			
Duck Soup Produckions	C	C		P	
Foundation Imaging	C	C	C		
Gunther-Wahl Productions Inc.	C	C	P	A	
HBO Animation	C	C	C		
Klasky Csupo	C	C			C
Kurtz & Friends	C	P		A	A
NICKELODEON Productions	C				
SimEx Digital Studios	C	C	A	A	
Sony Picture ImageWorks	C	C	A	C	
VirtualMagic USA, Inc.	C	C			
Wild Brain Inc.	C	C		A	

C = Currently used **P** = Planned in future **A** = As-needed

Table 2 - Animation Techniques

Animation Market Segment Present/Future as a Percentage of Total Business

Studio	*Adver-tising*	*Feature Films*	*TV*	*Games/ Interactive Products*	*Theme Parks*
Amalgamated Studios	0/0	0/0	50/80	0/0	50/20
Baer Animation	15/15	35/30	25/30	15/10	10/15
Boss Film Studios	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Columbia TriStar Children's Prog.	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
DreamWorks (SKG)	0/0	100/100	0/0	0/0	0/0
Duck Soup Produckions	90/75	0/12	0/0	10/12	0/1
Foundation Imaging	0/0	20/50	70/40	1/0	9/10
Gunther-Wahl Productions Inc.	5/5	0/0	95/95	0/0	0/0
HBO Animation	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
Klasky Csupo	5/10	30/30	65/60	0/0	0/0
Kurtz & Friends	40/25	60/75	0/0	0/0	0/0
NICKELODEON Productions	0/0	0/0	100/100	0/0	0/0
SimEx Digital Studios	20/10	20/30	0/0	10/30	50/30
Sony Picture ImageWorks	85/85	85/85	5/5	5/5	0/0
VirtualMagic USA, Inc.	55/40	0/20	10/20	30/15	5/5
Wild Brain Inc.	40/40	30/40	20/20	10/0	0/0

Table 3 - Animation Market Segment

How to Build an Animation Portfolio

Based on notes taken from a talk given by
Mr. Dave Master – Warner Brothers Inc.
Ottawa '96 International Animation Festival, October 2-6, 1996

INTRODUCTION:

Have you ever wondered what it takes to become a successful animator? Whether one works in Canada or the United States, the approach is similar. There are various methodologies for reaching the "ideal" position and one can never start too early assembling the necessary skills.

As a novice animator, one must be cognizant of the fact that often, an employer's perspective differs from that of the animator. Understanding how one should tailor a portfolio and knowing what the reviewers look for will enhance one's success.

This brief analyzes the required skill sets from an employer's perspective relative to the various segments of the industry. Procedures for accumulating and submitting information are also reviewed.

ANIMATION INDUSTRIES:

In any form of visual communication, from movies to consumer advertisements, animation is present. The animation industry continues to broaden its product market appeal by combining traditional animated characters and images with modern advertising concepts. The industry continues to adopt advanced technologies, particularly software applications, to facilitate full-length feature animations, as well as many new forms of post-production operations.

These new approaches offer the animator, as well as the consumer, a variety of emotionally pleasing formats. Many have crossed traditional protocols, but they all may be categorized into four major animation industries: **Independent, Advertising, Feature and Television.**

An analogy is made between the animator and the musician to define the various industries and to clarify the structure of the organization. This was a very clever concept introduced by Mr. Master.

Independent Animation is a concept that allows an individual to creatively express his or her ideas freely – "a solo musician". Typically, however, support staff assists during the production process. Almost everyone would prefer this type of work, says Mr. Master, but one must not be hastily mislead. It is difficult to fund these types of projects. Income may not be steady, particularly if one is not well known in the industry. Therefore, one should always consider a second career while working as an independent animator.

Advertising may be compared to a "small chamber orchestra". Small groups use different techniques to illustrate perspective and form emotion. These films are approximately 20 – 30 seconds in length. The team consists of only 5 to 6 individuals. With such a restricted pool of talent, it is difficult to enter this industry. One must know the tools of the trade and perform confidently from the beginning. There is no mentorship!

Feature Animation may be considered the "philharmonic orchestra". This is a large production which commonly requires 400 – 500 individuals to work collaboratively. In this scenario, almost everyone who enters is provided a mentor. In fact, tutoring commonly runs from a few months to over a year. Employment is usually based on project duration.

Finally, **Television Animation** is the industry that typically co-ordinates an international team. Projects are developed in North America by small teams of 25 – 50 individuals, like a "band", and are subsequently sent to the Far East for colourizing. This is the majority of Saturday morning cartoons, and most multimedia projects. In this industry once again, individuals receive mentorships in a variety of disciplines for several years.

INDUSTRY POSITIONS AND REQUIRED SKILL SETS:

The skill sets required for feature films, but not exclusive to this industry, are applicable to the following positions: animation, character, clean-up, storyboard, layout, visual development, character design and effects. The requirements for fulfilling these types of positions are reviewed with particular scrutiny for several key skills. These include: **Drawing, Animal Studies From Life, Sketchbook, Show Reel** and **General Artistic Skills**. All individuals must demonstrate a proficiency in all of these areas.

DRAWING:

One fundamental animation skill is the ability to draw the human anatomy from life. This is a critical skill that can only be developed by attending quality sketching classes. Moreover, these skills must be rehearsed through daily practice.

Mr. Master emphasizes that good sketches should not represent cartoons or superheros. Sketches should portray the human body accurately with attention to detail in several key areas: weight, 3D solidity, line, creation of form with line, dynamic poses and construction, classical drawing skills and draftsmanship. If confident with the human body, an animator may excel by drawing detailed sketches of hands or feet, which are very difficult objects to properly sketch. If included in a portfolio, these types of objects would demonstrate an increased level of proficiency.

ANIMAL STUDIES FROM LIFE:

Included in a portfolio must be 3 or 4 animals that are drawn well. There should be a combination of large and small animals (ie., dog, cat, bird, elephant, hippopotamus, lion). The greater the animal variety, the better the understanding.

When doing animal studies one should begin by simply drawing general shapes. Mr. Master suggests the following sequence for study. One should draw at least 50 pages of animals and each page should contain up to 20 drawings. The first 20 pages should simply be general shapes. The second 20 pages should represent the "feeling" of the animal. The final 10 pages should "nail-the-drawing".

In one's portfolio, only the best twenty pages should be submitted. This should include preliminary drawings, as well as real-life drawings. The drawing progression and improvement is as important as the accuracy of the final sketches. Exhibiting the ability to learn and evolve is an accomplishment in itself.

SKETCHBOOK:

The sketchbook is a representation of an animator's ability and passion. One needs to be constantly drawing! Many submitted portfolios contain too much personal work, cartoons, superheros and character designs, and not enough classical drawing.

Mr. Master emphasizes that, contrary to popular belief, Michelangelo was not born with his great skills. He, too, was once an apprentice! He developed his

skills through much study, and practice, and drawing-from-life. As skills develop the animator should attempt to capture attitude, gesture and expression of all live objects.

When focusing on human beings, subtle details such as the emotional characteristics (ie., facial expressions, body language) should be represented, as all are a gradual progression into interpretation.

As a general rule-of-thumb, a good ratio of sketches-from-life to visualization in one's sketchbook is 10 to 1. Finally, in one's sketchbook, if there are illustrations drawn not-from-life, footnote the source.

SHOW REEL:

Many show reels submitted, while interesting films, do not display a fundamental understanding of the basics of animation timing, mechanics and acting. The reason is that what may be considered the primary focus of the animator, is not particularly the primary focus of the studio. Therefore, the show reel is a necessary requirement of an animator's portfolio, however, it must not be overemphasized.

Mr. Master suggests reading a valuable resource: "The Illusion of Life" – by Frank Thomas and Ollie Johnson. This book outlines, among other things, a history of the animation industry and the basic animation principles.

A show reel should concentrate on demonstrating basic fundamental animation skills. These include, according to Mr. Master: animation timing, basic animation principles, weight (illustration of gravity), 3D solidity, acting (broad and subtle changes in character expression), pacing (little snippets or several second character poses that progress), clarity and interest (staging and acting of the characters) and appeal (receive honest feedback from peers). The suggested reading goes into depth on each of these topics.

GENERAL ARTISTIC SKILLS:

As in all performing arts the ups and downs of the animation industry may treat one very well during good times, but may also be harsh during the not-so times. Therefore, artistic skills are essential for longevity of employment. Skills such as classical drawing, perspective, composition, design, colour theory, value studies, etc. are fundamental. These skills may be used in a variety of industries and a variety of applications. As an artist, one must be as diverse as possible.

SPECIALTY SKILLS:

Specialty skills are in high demand. However, only being able to operate a computer is insufficient in today's market. Studios hire artists that happen to use pencils and computers. One's artistic ability is always the FIRST consideration. The more exposure one receives; the better the opportunities.

Some of the computer skills that are associated with animation include: layout, CGI, storyboard, character design, and background design. Familiarity with both 2D and 3D animation software is essential in some emerging jobs and is becoming more and more prevalent.

PORTFOLIO SUBMISSION PROCESS:

One may submit copies of original material to most studios. However, it is best to contact each studio for specific requirements. A suggestion is to have 2 or 3 different mini-portfolios. In this way, one may tailor the portfolio to the studio's requirements. Moreover, one will not be caught missing an opportunity while awaiting the return of a submitted portfolio.

Upon submission, make sure each portfolio page is properly labeled with a name and address. Should the portfolio become separated, it will be easy to find its owner. Another point to remember is to always ask when the portfolio will be returned. This will surely decrease one's anxiety level.

Finally, do not forget to ask about re-submittal requirements. Not everyone gets a job on the first try!

Registered mail or special courier services are the best form of shipping these important documents.

CONCLUSION:

It is important to understand what distinct skill sets are required to be a successful animator. This outline suggests several key factors one can follow. In summary, remember to be organized, ask plenty of questions and be prepared to embark on a continuous learning adventure – where only people can animate!

Animation Industry Doing-Business Briefs

When pitching a new idea to a large firm, attempt to align a lead animator with a producer who believes in the concept. This team approach is a very effective tool for minimizing the "sales pitch" to the remaining management. The reason is that, so often, there is typically more than one producer involved in a project. Sometimes producers feel alienated when not properly solicited.

To make a project run smoothly, insist on direct access to the project director. This person is often the one with approval power. This issue is of critical importance when working with a post-production house which works for a client. The relationship between the director's wishes and the costs of the production must be balanced. In addition, the visual effects supervisor and the director should also have a common vision.

The first draft of a script typically provides a guideline for the special effects budget. The script signals the type of technology required for each effect. If the technology may be used iteratively from scene to scene, such as in feature films, costs are more likely to be controlled. However, one should realize that there is no "average cost" for special effects per episode for a television series.

Technology not only influences the operations, but how management makes decisions. With the high data transfer rates (ie., T-1 or D-1 line) several of the most progressive special effects producers have installed this technology in their private studios. This has allowed viewing of work in real-time.

Animation merchandising is no longer strictly the focus of large studios. An animated character that stands the best chance to yield financial rewards is one that is unique, has strong character identity and has a well developed story line. In fact, these types of characters possess the best chance of being cross-promoted. Such marketing techniques help to build an audience prior to product launch.

Excerpts from an interview with Mr. Richard Edlund, founder Boss Film Studios – Los Angeles Times – Monday, October 20, 1997, p. D3:

a) "For Hollywood, around 1989, with "The Abyss" and the column of water that turned into a face, was when digital technology really took off as an affordable alternative. After 1993, when Boss turned completely digital,

there was never enough money to operate the company. Overhead climbed, profit margins dropped and continuing to update all the software and hardware was our downfall. It's incredibly volatile technology."

b) "Hollywood's duty to the public continues to be the "magic factor". But that doesn't mean it's cheaper to explore new areas. Either the budgets need to go up, or you're going to see a lot of these bigger houses disband. Industrial Light & Magic will be fine, it's an island all to itself."

c) "As for the future of Hollywood, I think you'll see a lot of temporary companies assembling for a particular project, then disbanding at the end. If I'm a visual effects producer for a show, I can rent all the motion control cameras and the workstations. I can hire the people I need. And I don't have to maintain a lease on a building or worry about updating all my digital equipment."

Animation Market Study Questionnaire

OBJECTIVE:

Provide a clear understanding of the "business model" of several key animation studios and how to build solid business relationships.

OPERATIONS:

1) How would you breakdown your animation business (as a percentage) based on the following four main and three sub-categories:

	Present (%)	Near Future (%)	Undecided (%)
Advertising	_____	_____	_____
Feature Film	_____	_____	_____
Television	_____	_____	_____
Interactive Production	_____	_____	_____
– Digital Compositing	_____	_____	_____
– Special Effects	_____	_____	_____
– Theme Parks	_____	_____	_____

2) Which animation techniques are your firm's strengths?

	Currently used	Plan to
2D	_____	_____
3D CGI	_____	_____
– Motion Capture	_____	_____
– Stop-motion	_____	_____
– Clay Animation	_____	_____

MANAGEMENT:

1) A large company typically has a Corporate Strategy, a Business Strategy and a Marketing Strategy. Could you please explain how each operation influences decisions in the animation business? No secrets please.

_____

_____

2) What criteria does management use to decide on what is "quality animation content"?

_____

_____

3) How do you see international business opportunities affecting the focus of your efforts over the next 5 years?

_____

_____

TECHNOLOGY:

1) Current technology:

a) What 3D animation software do you use?

	In use	Planned
Alias/Wavefront	_____	_____
Softimage 3D	_____	_____
Flint/Flame	_____	_____
3D Studio Max	_____	_____
Lightwave 3D	_____	_____
After Effects 2D	_____	_____
Chalice	_____	_____
Digital Fusion	_____	_____
Illuminaire Studio	_____	_____
Other ( )	_____	_____

b) What computer platform do you use?

Windows NT _____ _____

Silicon Graphics _____ _____

Other ( ) _____ _____

2) How do you see new technology (either software or hardware) impacting your production?

_____

_____

3) What type of protocol is used to evaluate new technology?

_____

_____

4) Please outline your procurement cycle for technology?

_____

_____

INVESTMENT:

The cost of animated production can be very expensive.

1) What is a "ball park" figure for a typical budgeted production?

_____

2) What type of financing does your firm secure?

Equity financing Short-term loan Internal Other

3) Do you have any recommendations for raising financing for small production or animation firms?

_____

_____

SUBCONTRACTING/COLLABORATION/STRATEGIC ALLIANCES:

1) Is your firm open to subcontracting? Yes No

2) As a rule-of-thumb, what percentage of a typical production is out-sourced?

_____

3) How do you see your out-sourcing needs changing in the future?

_____

_____

4) What type of qualities do you look for in a strategic alliance partner?

_____

_____

5) Who have you successfully worked with in the past?

_____

_____

6) What failures have you experienced with collaborative agreements?

_____

_____

CONCLUSION:

Who would you recommend as the point-of-contact within your firm that I may list in this report (ie., Director, Procurement Manager, Producer).

Name: _____

Title: _____

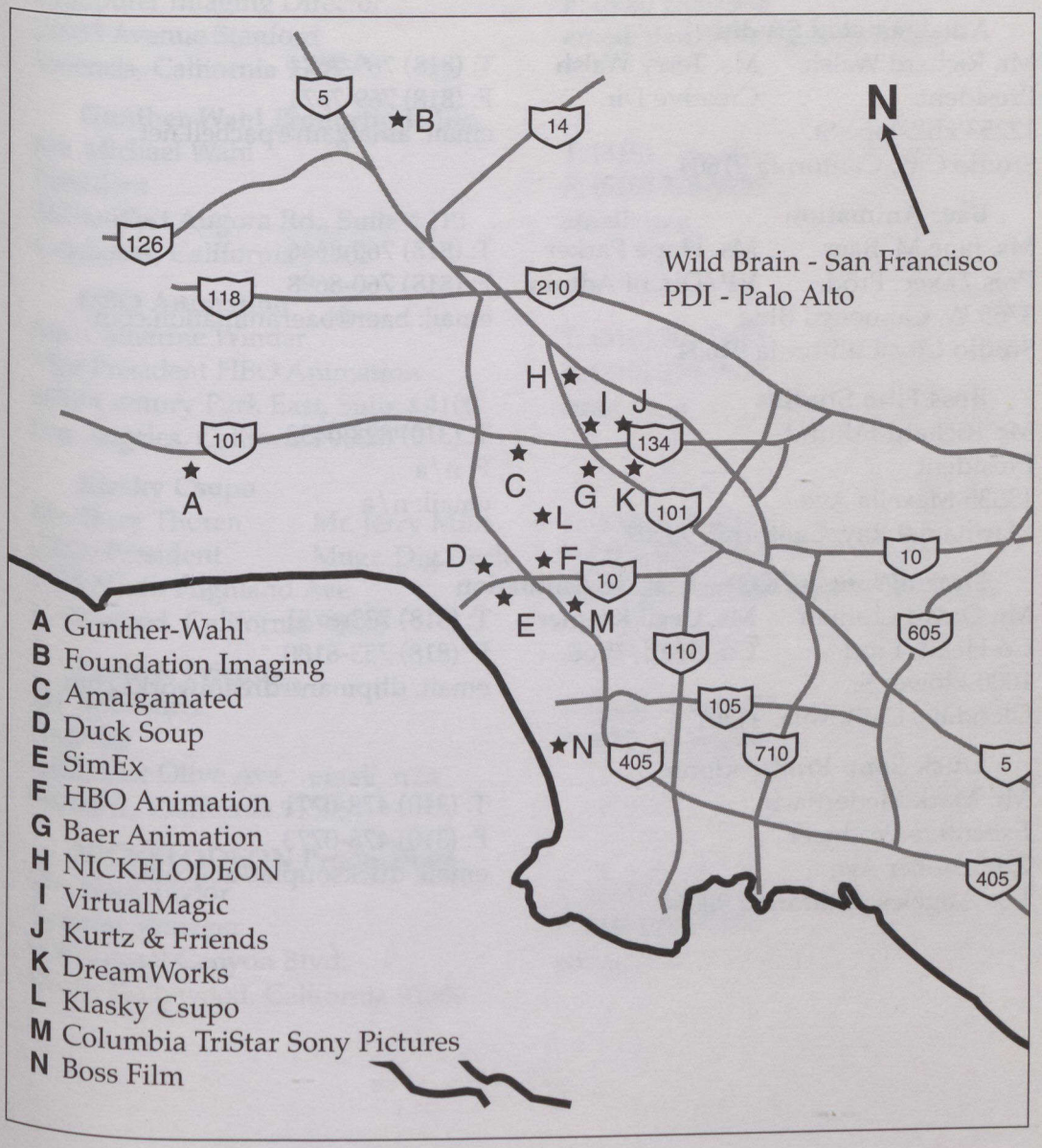
Address: _____

Phone: _____

Fax: _____

email: _____

Map of Studio Locations



Listing of Studios

Amalgamated Studio

Mr. Richard Walsh — President
Ms. Terry Walsh — Creative Dir.
12253 Hillslope St.
Studio City, California 91604
T: (818) 769-7674
F: (818) 769-7674
email: amalgam@pacbell.net

Baer Animation

Ms. Jane M. Baer — Pres./Exec. Prod.
Ms. Hope Parker — VP/Dir. of Admin.
3765 W. Cahuenga Blvd
Studio City, California 91604
T: (818) 760-8666
F: (818) 760-8698
email: baer@baeranimation.com

Boss Film Studios

Mr. Richard Edlund
President
13335 Maxella Ave.
Marina del Ray, California 90207
T: (310) 823-0433
F: n/a
email: n/a

DreamWorks (SKG) – Feature Animation

Mr. David Lipman — Co-Head/Prod.
Ms. Cecil Kramer — Co-Head/Prod.
1000 Flower St.
Glendale, California. 91201
T: (818) 733-6751
F: (818) 733-6180
email: dlipman@dreamworks.com

Duck Soup Produckions

Mr. Mark Medernach
Executive Producer
2205 Stoner Ave.
Los Angeles, California 90064
T: (310) 478-0771
F: (310) 478-0773
email: ducksoupla@aol.com

Foundation Imaging
Mr. Paul Beigle-Bryant
Computer Imaging Director
24933 Avenue Stanford
Valencia, California 91355
T: (805) 257-0292
F: (805) 257-7966
email: paul@foundation-I.com

Gunther-Wahl Productions Inc.
Mr. Michael Wahl
President
26500 West Augora Rd., Suite #210
Calabasas, California 91302
T: (818) 776-9200
F: (818) 776-9293
email: n/a

HBO Animation
Ms. Catherine Winder
Vice President HBO Animation
2049 Century Park East, Suite #4100
Los Angeles, California 90067
T: (310) 201-9473
F: (310) 229-9619
email: n/a

Klasky Csupo
Mr. Terry Thoren
CEO/President
Mr. Jerry Mills
Mngr. Dig. Tech.
1258 North Highland Ave.
Hollywood, California 90038
T: (213) 957-4010
F: (213) 957-1909
email: jerrymills@klaskycsupo.com

Kurtz & Friends
Mr. Bob Kurtz
Founder
2312 West Olive Ave.
Burbank, California 91506
email: n/a
T: (818) 841-8188
F: (818) 841-6263

NICKELODEON Productions
Mr. Mark Taylor
General Manager
6180 Laurel Canyon Blvd.
North Hollywood, California 91606
T: (818) 755-1201
F: (818) 755-1278
email: n/a

SimEx Digital Studios
Mr. Allen Yamashita
Creative Director
3250 Ocean Park Blvd, Suite #100
Santa Monica, California 90405
T: (310) 664-9500
F: (310) 664-9977
email: allen@simexds.com

Columbia TriStar Children's Programming
Mr. Bob Higgins
Director of Creative Affairs
9050 West Washington Blvd.
Suite #2201
Culver City, California 90232
T: (310) 202-3786
F: (310) 202-3722
email: bob_higgins@spe.sony.com

Sony Pictures Imageworks
Mr. Barry Weiss
VP Animation Production
9050 West Washington Blvd.
Culver City, California 90232
T: (310) 840-8300
F: (310) 840-8330
email: barry@spimageworks.com

VirtualMagic USA
Mr. Don Spielvogal
VP/General Manager
4640 Lankershim Blvd., Suite #201
Hollywood, California 91602
T: (213) 465-2200
F: (213) 465-2800
email: n/a

Wild Brain Inc.
Mr. Jeff Fino
Executive Producer
2650 18th Street, 2nd Floor
San Francisco, California 94110
T: (415) 553-8000
F: (415) 553-8009
email: jefff@wildbrain.com

Write or email the author with comments or suggestions:

Thomas Palamides
Canadian Consulate General
550 South Hope Street
Los Angeles, California. 90071-2627

email: thomas.palamides@lngls02.x400.gc.ca