

Q

uand il vous regarde, John Lasseter, l'un des dirigeants historiques des studios Pixar, réalisateur de *Toy Story* (1995), *Toy Story 2* (1999), *Mille et une pattes* (1998) et *Cars* (2006), s'affaisse

sur son fauteuil et bombe le torse. Sa poitrine semble surdimensionnée dans la chemise hawaïenne dont il est coutumier et qu'il arbore ici largement ouverte. John Lasseter en compte trois cents dans sa garde-robe, sensiblement plus que sa collection de voitures de sport, son autre passion. Les chemises coûtent moins cher. Elles polluent moins aussi. Le message envoyé à son interlocuteur, à travers ce vêtement à demi boutonné, est cristallin. Il est possible de bâtir la plus grande réussite audiovisuelle de ces vingt dernières années tout en tournant le dos aux codes vestimentaires, aux règles administratives et aux contraintes industrielles.

Spécialisée depuis sa création par le patron d'Apple Steve Jobs, en 1985, dans l'animation en images de synthèse, la PME Pixar est devenue en dix longs-métrages - de *Toy Story* à *Là-haut*, la nouvelle production maison, sur les

écrans français le 29 juillet - un géant de l'animation. Son rachat, en 2006, par Disney, pour la somme de 7,4 milliards de dollars (plus de 9 milliards d'euros à l'époque), aurait pu signifier sa disparition. Cette fusion a, au contraire, permis à Pixar d'élargir ses prérogatives, entraînant une révolution chez Disney. Steve Jobs est devenu le plus important actionnaire individuel de Disney, avec 7,4 % des parts, et John Lasseter dirige depuis la division animation au sein de la nouvelle entité Disney Pixar.

La révolution est aussi vestimentaire. La chemise hawaïenne symbolise ce qu'est Pixar - décontraction, inventivité, liberté - et par contraste tout ce que ses concurrents et partenaires ne parviennent pas à atteindre. Quand il a présenté, en avril 2008, le programme de production Disney Pixar des quatre prochaines années, John Lasseter s'est présenté avec sa chemise hawaïenne de rigueur, aux motifs inspirés des principaux personnages de *Là-haut*, soit un vieil homme, un gamin en uniforme de scout et une maison attachée à des ballons, devant des employés médusés, chez qui le costume-cravate a valeur d'uniforme. « Qu'est-ce que vous croyez que j'allais mettre ? s'est écrié John Lasseter. Un costume et des oreilles de Mickey ? »

Il y a pourtant moyen de contrecarrer l'effet déstabilisant produit par la chemise hawaïenne. Un seul mot

suffit. Le terme prononcé, *story*, « histoire », possède un effet dévastateur sur John Lasseter. Son visage guillemet se fige. Son regard lunaire devient grave. Son teint rosé apparaît soudainement blafard. D'une position allongée sur le fauteuil à bascule de son bureau, il passe à une posture assise plus classique, se dresse sur ses coudes. Et soupire. Trouver une histoire, la raconter, la scénariser, la polir, la discuter, la réécrire ou la mettre de côté pour la ressortir au moment opportun est son cauchemar.

Cauchemar d'autant plus évident que Pixar a toujours tourné le dos aux formules toutes faites, et évité (autant que possible et en tout cas pas à moins d'avoir quelque chose, une autre histoire, à raconter) de produire les suites de ses plus grands succès. Il n'y a rien de commun entre les jouets angoissés de *Toy Story* et l'escouade de créatures qui effraient les enfants dans *Monstres et Cie*. Aucune intersection entre le robot amoureux de *Wall.E* et le retraité portant le deuil de sa femme à bord d'une maison volante dans *Là-haut*. Dans l'univers de plus en plus formaté des images, John Lasseter ne conçoit que des prototypes.

Le pouvoir aux créateurs

Cette stratégie ne va pas de soi. Le cours de l'action Disney a baissé au premier trimestre de 2009 à l'anticipation de la sortie de *Là-haut*. Un film mettant en scène un retraité et un orphelin à bord d'une maison harnachée de ballons inquiétait au plus haut point des investisseurs qui voyaient mal comment il serait possible de capitaliser sur des produits dérivés. Depuis sa sortie en mai aux Etats-Unis, *Là-haut* est devenu, avec 280 millions de dollars de recettes, le plus gros succès de l'histoire de Pixar, juste derrière *Le Monde de Nemo*. Les actions de l'entreprise ont depuis remonté.

Pixar s'est précisément structuré pour se protéger des financiers. Investisseurs et actionnaires n'interviennent jamais dans la réalisation ou le choix des films. Les studios sont dirigés par des créateurs et le pouvoir reste, quoi qu'il arrive, entre leurs mains. Dans ce groupe homogène, stable et soudé, on compte John Lasseter ; Andrew Stanton, réalisateur du *Monde de Nemo* et de *Wall.E* ; Pete Docter, à qui l'on doit *Monstres et Cie* et *Là-haut* ; Bob Peterson, co-réalisateur de *Là-haut* ; Lee Unkrich, scénariste de *Toy Story 2* ; Brad Bird, l'auteur des *Indestructibles* et de *Ratatouille*. Ils sont presque tous présents depuis la création de Pixar. S'il existe une recette à la créativité des studios, elle réside dans l'anti-taylorisation du travail. Pixar a tout d'un studio à l'ancienne, et fonctionne sur des principes similaires à ceux qui firent la fortune d'Hollywood dans les années 1940, quand réalisateurs, écrivains et techniciens, tous salariés, travaillaient dans un lieu unique et passaient indifféremment d'un film à l'autre, quelquefois sans même être crédités au générique.



Storyboard. Les héros de *Là-haut* : le vieillard, le gamin et la maison volante.

Autre particularité de Pixar : le ratio entre les idées développées et les idées produites est de 100 %. Dans les autres multinationales de l'audiovisuel, seuls 10 % des projets aboutissent. Scénaristes et réalisateurs travaillent en général pour rien, et parfois pour beaucoup d'argent. Chez Pixar, un projet n'est jamais abandonné. Il peut être mis en sommeil, mais ressortira un jour ou l'autre. *Wall.E*, peut-être la production Pixar la plus iconoclaste - la première moitié du film ne comporte pas de dialogues - est ainsi né incidemment, lors d'une séance de travail sur *Toy Story 2*. L'un des participants s'était demandé, pour détendre l'atmosphère, sans réaliser qu'il tenait l'idée d'un film : « Et si les humains quittaient la Terre et oublièrent de déconnecter le dernier robot ? » Andrew Stanton et Pete Docter saisirent l'idée au vol.

Trouver une histoire, la raconter, la scénariser, la polir, la discuter, la réécrire ou la mettre de côté pour la ressortir le moment opportun, est le cauchemar de John Lasseter, le patron de Pixar

« Nous avons parlé de l'histoire pendant des semaines, se souvient Andrew Stanton. On se disait que nous le tournerions dans la langue de R2D2, le robot de La Guerre des étoiles, mais nous avons arrêté, persuadés qu'on ne nous laisserait jamais faire un film pareil. Pete est passé à *Monstres et Cie*. Après *Le Monde de Nemo*, j'ai repensé à cette histoire de robot. Je me suis dit : "Ce robot est seul." Et la seule réponse à cette solitude est l'amour. J'ai mis quinze ans pour trouver le dédic qui permettait au film de se réaliser. »

Pixar est historiquement le pionnier et le promoteur du dessin animé en images de synthèse. L'animation numérique, en opposition à l'animation traditionnelle conçue avec la seule main de l'homme, reste un art à inventer. Elle a longtemps souffert des idées reçues liées à l'élaboration d'une nouvelle technologie. La créativité semblait n'y reposer que sur l'efficacité d'un logiciel. ►



Travail d'équipe. Pete Docter, réalisateur de *Là-haut* (à droite), Bob Peterson, coréalisateur (au centre, chemise bleue) et quelques autres « pixariens » penchent sur des études de forêt tropicale, en juillet 2006 dans les studios Pixar à Emeryville, Californie.

DEBORAH COLEMAN / PIXAR, PIXAR