

Université Paris 8

Spécialité de Master *Arts et Technologies de l'Image Virtuelle*  
de la mention *Arts Plastiques et Art Contemporain*

Les échanges entre la création et  
la gestion de production dans les jeux vidéos.

Aguilar Emily

Mémoire de Master 2

2012- 2013

*A mes grands parents,  
à qui je pense beaucoup malgré leur absence*

*A mes proches,  
pour leur soutien dans toutes mes entreprises*

*A ma promotion,  
qui a été un vecteur d'inspiration et de partage*

*A toute l'équipe enseignante d'ATI,  
pour tout ce qu'ils m'ont appris, et pour leurs conseils et écoutes tout au long de l'année*

*A toutes celles et ceux,  
qui m'ont accompagnés, soutenus et aidés*

### RESUME :

Les problèmes de gestion sont nombreux dans le monde professionnel de l'infographie. La production créative de jeux vidéos, entraîne des conflits entre les artistes et les gestionnaires.

Alors comment faciliter les échanges entre les créateurs et les gestionnaires ?

A quoi renvoie ce conflit ? Accepte t-il des terrains d'entente ? Quel est le véritable rôle du gestionnaire dans tout cela ? En quoi le jeu vidéo peut il remettre en question cette profession ?

Nous nous intéressons ici à cette opposition, nous allons l'examiner, le comprendre, et voir ce qui peut le résoudre.

Pour cela nous allons étudier en détail ce que sont les logiques de travail de chacun des deux partis. Connaître le rôle de gestionnaire de projet, pour se parer des meilleurs outils et méthodes face à cet discord. Parler de ces logiques inversés amène à faire une analyse des comportements sociaux.

Nous allons parler des confusions possibles entre le métier de gestionnaire et ceux relevant du management ou du game design. Nous allons comparer ses métier et tirer ce que leur relations de près ou de loin apportent à la gestion. Aborder la question de ce qui se passe ailleurs qu'en France fera partie de notre expédition.

Nous allons examiner ce que le jeu vidéo offre comme mutations pour repousser les limites de la gestion. Avec des exemples de gestion marginales et émergentes. Le recueil de témoignage et la mise en insertion dans le rôle de gestionnaire vont confirmer nos recherches. L'apport social et les règles que nous retenons nous amène à nous poser d'autres questions.

Nous feront un bref retour sur ce qu'il y a d'essentiel à retenir sur le travail de gestionnaire dans la production de jeux vidéos. C'est-à-dire souligner l'importance de la compétence du gestionnaire à gérer plusieurs équilibres en même temps, que cela tienne du domaine technique, social, ou de la gestion.

Nos conclusions sur ces problèmes d'échange, proposerons des solutions hypothétiques, elles ne seront en aucun cas des vérités générales.

**ABSTRACT :**

Management problems are many in the professional world of computer graphics. Creative production of video games, resulting in conflicts between artists and managers.

So how can we help exchanges between creators and managers? What returns this conflict? Is there common right? What is the true role of manager in all this? Video games can reverse this profession?

We are interested in this opposition, we will examine, understand, and see how it can be resolved.

For this we will discuss in detail of what are the logical of those both partis. Knowing the role of project manager to prepare the best tools and methods to face this contention. Talking about these logical donated leads to an analysis of social behavior.

We will talk about the possible confusion between the business manager and those under the management or game design. We will compare its job and pull their relationships or indirectly contribute to the management. Addressing the question of what happens elsewhere in France will be part of our expedition.

We will examine what the video game offers such mutations to push the boundaries of management. With examples of management and emerging marginal. The collection of evidence and implementation insertion in the role of manager will confirm our research. The social contribution and the rules that we retain leads us to ask other questions.

We will briefly review what is essential to remember about the work manager in the production of video games. That is to say, to emphasize the importance of the ability of the Manager to manage multiple equilibria at the same time it takes the technical, social, or management.

Our conclusions on these exchange problems, are there to propose solutions hypothetical, they will in any case general truths.

## TABLE DES MATIERES

TITRE.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
RESUME.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCTION.....	5
<b><u>I - Qu'est ce que la gestion de production dans le milieu du jeu vidéo?</u></b> .....	8
<b><u>I-A- Quelle est la différence entre la gestion de production et le management?</u></b> .....	8
<b>I-A-1- Qu'est ce que le management?</b> .....	8
I-A-1-a- D'où vient le management?.....	8
I-A-1-b- Qu'est ce que cette gestion du potentiel?.....	10
<b>I-A-2- Pourquoi associe t-on le management à la gestion de production ?</b> .....	11
I-A-2-a-Y aurait – il une différence hiérarchique ?.....	11
I-A-2-b-Existe t-il une différence de par son milieu ?.....	12
I-A-2-c- En quoi l'innovation change t-elle le management? .....	15
I-A-2-d- Y a t-il un lien à la notion de profit?.....	15
<b>I-A-3- Pourquoi existe t- il ce conflit entre les gestionnaires et les artistes?</b> .....	17
I-A-3-a- Comment expliquer cette divergence de logique?.....	17
I-A-3-b- Ce conflit serait il favorisé par des facteurs sociaux?.....	19
I-A-3-c- En quoi les tâches d'un gestionnaire peuvent être associées à ce conflit ?.....	22
I-A-3-d- Ce conflit est il propre à une ethnie ?.....	24
I-A-3-e- Le constat du conflit : ou en sommes nous maintenant ?.....	28
<b>I-A-4- En quoi consiste le rôle de gestionnaire de projet en milieu créatif ?</b> .....	31
I-A-4-a- Le travail artistique mit au centre de l'organisation.....	31
I-A-4-b- L'importance des groupes et de l'embauche.....	34
I-A-4-c- La culture de l'entreprise.....	38
<b><u>I-B-Qu'en est il du gestionnaire de production dans le domaine du jeu vidéo?</u></b> .....	39
<b>I-B-1- Quel est le rôle d'un gestionnaire de projet en jeu vidéo?</b> .....	43
I-B-1-a- Le rôle :.....	43
I-B-1-b- Stimuler le créatif.....	43
I-B-1-c- Veiller à la géographie des lieux :.....	45
I-B-1-d-Ne pas négliger ses relations entretenues avec l'équipe.....	47
I-B-1-e-Adopter le même langage.....	47
I-B-1-f- Le workflow et sa technicité .....	49
<b>I-B-2- Quels sont ses outils?</b> .....	50
I-B-2- a- L'asset management.....	51
I-B-2-b- Les méthodes de gestion, et celles pour les créatifs.....	51
<b>I-B-3 Pourquoi associe t-on le métier de gestionnaire à celui du game designer ?</b> .....	52

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

I-B-3-a- Pourquoi existe t-il une confusion entre ces deux rôles, qui sont pourtant si distincts?.....	56
I-B-3-b- Quels sont leurs outils de travail respectifs ?.....	56
I-B-3-c- Quelle est l'importance des codes et du gameplay, face à ces deux professions?.....	58
<b><u>I-C- La gestion de production est elle remise en cause par le jeu vidéo ?.....</u></b>	<b>60</b>
<b>I-C-1- Comment le milieu des jeux vidéos peut il, de par sa liberté créative, remettre en question les systèmes de gestion ?.....</b>	<b>65</b>
I-C-1-a- Existe t-il, dans l'histoire du jeu vidéo, des traces de libertés créatives ?.....	65
I-C-1-b- Quel est l'impact des nouveaux médias dans le jeu vidéo ?.....	65
I-C-1-c- Comment le jeu vidéo indépendant s'est-il démocratisé ?.....	70
<b>I-C-2- Comment fonctionnent ces gestions marginales et émergentes dans les productions de jeu vidéo ?.....</b>	<b>72</b>
I-C-2-a - pourquoi ne pas gérer des pôles à l'étranger ?.....	76
I-C-2-b- pourquoi ne pas profiter des atouts culturels d'une ville ?.....	76
I-C-2-c- Pourquoi ne pas revoir l'organisation d'une entreprise ?.....	78
<b><u>II- L'expérience de la gestion de production, dans l'univers créatif du jeu vidéo, à partir de .....</u></b>	<b>87</b>
<b><u>II-A- ... recueil de témoignages.....</u></b>	<b>87</b>
<b>II-A-1- ... personnels face à.....</b>	<b>87</b>
II-A-1-a- des problèmes rencontrés en gestion.....	87
II-A-1-b- des sensations perçues dans la pratique de jeux sur des nouveaux médias.....	90
<b>II-A-2- ... dans le milieu étudiant.....</b>	<b>95</b>
<b>II-A-3- ... de professionnels.....</b>	<b>97</b>
<b><u>II-B- ... l'immersion dans le rôle.....</u></b>	<b>100</b>
<b>II-B-1- ... dans la gestion d'un groupe sur un projet déjà commencé.....</b>	<b>100</b>
<b>II-B-2 ... dans la gestion d'un groupe et sur la création d'un projet.....</b>	<b>103</b>
II-B-2-a- qu'est que cette gestion m'a apporté?.....	103
II-B-2-b- qu'est ce que cette création m'a apporté ?.....	109
<b><u>III- Que peut on retenir de la gestion de production dans un univers créatif tel qu'est celui du jeu vidéo?.....</u></b>	<b>112</b>
CONCLUSION.....	113
BIBLIOGRAPHIE.....	114
ANNEXES.....	121

Remarque : la désignation hiérarchique des différentes parties adoptée est la suivante :

### **I. Chapitre**

#### **I-A Section**

##### **I-A-1 Sous-section**

###### **I-A-1-a Paragraphe**

## INTRODUCTION

Suite à de nombreuses observations dans notre cursus, nous avons constaté des problèmes de gestion. Ces problématiques étaient présentes dans le monde professionnel également. Le but de cette recherche n'est pas de trouver une solution ultime, mais d'analyser et d'étudier le domaine pour mieux comprendre ce qui s'y passe.

Notre recherche s'est naturellement orientée vers la gestion de production. Pour ce qu'il en est du jeu vidéo, il s'agit d'une préférence personnelle, en terme de pratique de production. Ce milieu créatif laisse place à un conflit qui perdure depuis trop longtemps, celui des artistes contre les gestionnaires.

Alors : Comment faciliter les échanges entre la création et la gestion dans l'univers des jeux vidéos ?

Pour quoi cette profession de gestionnaire est elle dispensable ? Qu'est ce qui explique ce conflit ?

Y a t-il des terrains d'entente possibles ? Quel est le véritable rôle d'un gestionnaire en univers du jeu vidéo ? En quoi, le jeu vidéo peut il remettre en cause cette profession ?

Nous nous sommes basés sur de nombreuses lectures, et diverses citations, car il est parfois plus simple de répéter ce que l'encre a déversé sur le papier.

Nous allons voir dans un premier temps, ce qu'est la gestion dans les jeux vidéos en écartant toute confusion liée à ce poste et en expliquant le conflit entre artistes et gestionnaires.

Dans un second temps, nous allons parler de nos expériences menées dans divers univers, tous traitant de la gestion de projet dans les jeux. Nous passerons sur des témoignages, des mises en situation, et nous en tirerons enseignement.

Dans un dernier temps, nous formulerons une brève synthèse de tout ce qui a été dit et vu au cours de cette recherche théorique et pratique. Les concordances de jugement et des conseils de gestion seront alors présent au rendez vous.

## I - Qu'est ce que la gestion de production dans le milieu du jeu vidéo?

Nous allons premièrement, écarter toute confusion qui peut se produire sur la définition même d'un gestionnaire de projet ou de production. Tout d'abord, il arrive cette image rigide du manager au costume aussi pincé que sa rigueur au travail, qui ne correspond pas à ce qui peut se pratiquer dans le monde artistique. Nous allons les expliquer respectivement, les différencier, tout en s'attardant sur le problème redondant des conflits entre les gestionnaires et les artistes. Puis, nous allons nous spécifier dans le domaine créatif qu'est le jeu vidéo, voir si dans ce milieu il n'y a pas d'autres confusions possibles, et comprendre pourquoi on peut ne pas scinder les frontières quasi invisibles.

### I-A- Quelle est la différence entre la gestion de production et le management?

Le management est partie intégrante de ce sujet car il amène des confusions, et nous invite à scinder les deux professions en deux. Sinon, pourquoi porteraient-elles un nom différent? La frontière est là mais elle se voit de moins en moins, et nous allons essayer de comprendre pourquoi. Ce qui nous permettra par la suite de mieux cerner le métier ciblé, et ne pas s'embarrasser d'autres spécificités non attribuées au domaine en question.

#### **I-A-1- Qu'est ce que le management?**

Ciblons le management et ses managers si connus de par leur efficacité au travail. Nous allons démêler ses associations fugaces, pour mieux en revenir à nos attentes dans cette recherche. Il est important ici de bien décrire chaque confusion possible (telle que celle du manager), car cela nous permettra par la suite de comprendre certains conflits mais aussi certains comportements dans des productions de jeux.

##### **I-A-1-a- D'où vient le management?**

Qu'est ce que le management? D'où vient-il ? Pourquoi en parler dans ce sujet de recherche? Il est difficile de ne pas prendre en considération, que la plupart des recherches effectuées à partir de livres, parlent quasi systématiquement de management.

Ce qui nous a poussé à essayer de comprendre cette logique: la gestion de production est elle une forme de management?

Cette culture du management est propre à l'arrivée grandissante des entreprises bien portantes. Quand on entend le mot manager on a tous l'image de ses hommes et femmes d'affaires bien apprêtés en tête. Le management est avant tout : l'organisation dans les entreprises, dans le but de rationaliser le temps, l'argent, le marketing, les techniques de travail, les équipes.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos



Fig 1: Image que l'on peut se faire du manager<sup>1</sup>

Comme le résume si bien Eve Chiapello:

*« Quoique plus récent que l'entreprise capitaliste elle-même, le management à été inventé pour elle et tous ceux qui devaient y planifier, organiser, diriger, coordonner et contrôler le travail. »<sup>2</sup>*

L'attitude des hommes et des affaires qu'il entreprend avec ses compères, est codifiée par des comportements sociaux, des règles directement associées à son lieu de travail. Ces quelques règles ont été mises en place par la hiérarchie de l'entreprise et génère une certaine organisation.

*« Il était inévitable qu'on cherche un jour à codifier et à encadrer rationnellement les comportements humains au travail. Le développement du management est de ce point de vue issu des mêmes ambitions que celles qui ont fait naître les sciences de l'homme à commencer par la sociologie »<sup>3</sup>*

*« Il est entendu par là que l'action des hommes doit être scandée par des phases successives de réflexion, prévision, action, évaluation se répétant indéfiniment. »*

Le management met en œuvre et coordonne des fonctions et personnes qui remplissent ses fonctions. Tout ceci se fait dans un but donné et pré établi. Il existe donc une certaine gestion dans ce management qui se réfère directement à ce que nous allons appeler le potentiel de l'entreprise.

<sup>1</sup> Images trouvées sur:( de gauche à droite)

[http://iwork-tunisie.com/?attachment\\_id=1570](http://iwork-tunisie.com/?attachment_id=1570)

<http://business-development.su/partners.html>

<http://www.ecoles2commerce.com/formations/161-m-sc-management-pour-scientifiques-toulouse-business-school>

<sup>2</sup> Note p.19 , Chiapello, Eve. 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>3</sup> Note p.47, Chiapello, Eve. 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

### I-A-1-b- Qu'est ce que cette gestion du potentiel?

Le potentiel de l'entreprise c'est, comme nous l'avons vu précédemment, la manière dont cette dernière peut gérer socialement ses équipes de travail, mais aussi la qualification du personnel, ou bien encore les budgets associés à tel ou tel projet.

Socialement parlant, l'importance du culte de la réussite est très présente dans le management. Les techniques associés à ce type de culte, engendrent des récompenses ou des sanctions suite aux comportements des collaborateurs. Ce qui n'est pas pour autant négatif selon Eve Chiapello.

*« La valorisation de la compétence et du mérite au cœur du management a ainsi permis d'appuyer de nombreuses revendications d'autonomie. »<sup>4</sup>*

La hiérarchie prend donc ici un poids dans cette gestion, elle a une influence directe sur le personnel.

Néanmoins, le personnel n'est pas un potentiel à négliger, car, en effet, ce dernier peut instruire le reste de l'entreprise de par son passage en son sein. Ce qui est très bien résumé par Tremblay Diane-Gabrielle:

*« Travailler avec des nomades suppose une capacité à intégrer leur apport dans le savoir de l'organisation. L'entreprise risque de se retrouver confrontée à des pertes de mémoire et de compétence à chaque mouvement si elle n'a pas su transformer assez rapidement les compétences individuelles en savoir organisationnel. »<sup>5</sup>*

La discipline installée dans ces rapports sociaux entre manager et équipe, permet de contrôler aussi l'enrichissement économique de l'entreprise. Mais ce n'est pas tout :

*« Il faut connaître son marché, ses clients, ses concurrents, les forces et les faiblesses de son outil industriel, la capacité actuelle de l'organisation à produire tel élément, à vendre tel autre, les compétences des personnes, leur potentiel, le climat organisationnel, etc. »<sup>6</sup>*

Il est donc important pour le manager de connaître tous les éléments constitutifs de l'entreprise dans laquelle il travaille.

---

<sup>4</sup> Chiapello, Eve. 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages, citation p.54.

<sup>5</sup> Note 139, Tremblay Diane-Gabrielle, 2003, *Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail* ; une étude dans le secteur du multimédia.

Note extraite de la p.208, Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, *La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire*, 368 pages .

<sup>6</sup> Note p.49, Chiapello, Eve. 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

Le management est donc une pratique qui se retrouve dans les grandes entreprises. Qui se pratique dans le but de la structurer par une certaine organisation qui fédère les équipes de travail, as une influence hiérarchique et budgétaire, et se soucie de sa rationalisation économique.

### I-A-2- Pourquoi associe t-on le management à la gestion de production ?



Fig 2: l'image des gestionnaires<sup>7</sup>

Nous venons de voir qu'est ce que le management, en quoi consiste le métier de manager, mais nous ne savons toujours pas en quoi ce métier est différent de celui du gestionnaire de production. Est ce lié à son domaine? Sa position hiérarchique? Est ce qu'en art on n'éprouve pas d'autres besoins?

#### I-A-2-a-Y aurait – il une différence hiérarchique ?

La majeure différence que nous avons pu constater entre un manager classique et un chef de projet c'est qu'un manager "Fait faire". Il encadre du personnel qui exécute ses demandes et attentes.

Le manager traditionnel a un pouvoir hiérarchique sur son équipe, il peut avoir des influences sur les augmentations, bonus, primes, formation, congés, promotion, etc...

Le chef de projet n'a aucun de ces leviers. Mis à part certains directeurs qui cumulent les deux rôles.

<sup>7</sup> Image trouvée sur le site : <http://www.gestiondeprojet.net/articles/index.htm>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Le manager est souvent limité dans son pouvoir hiérarchique, car souvent il est absent, basé dans un autre pays ou encore pas sur le terrain (avec son équipe de production).

Mais il s'avère également que les managers s'inspirent de plus en plus des méthodes utilisés en gestion de production.

Souvent le manager se décharge de ses attributions sur le chef de production.

Tout dépend, de la taille de l'entreprise ou de sa politique interne, mais, en règle générale, le gestionnaire de projet n'est pas automatiquement associé à des gestions de financements, licences, ou encore lié à l'embauche. Les gestionnaires qui sont affectés au suivi de l'équipe n'ont pas à entrer dans cette dimension financière, de négociations ou de ressources humaines.

La différence hiérarchique est présente mais elle n'est pas indissociable au poste, ce qui peut rester implicitement lié dans les esprits adverses. En dehors de cette dimension hiérarchique, qu'existe-t-il comme autre différenciation ?

Comment se fait-il qu'il y ait 2 fois ce poste de manager au sein d'un même projet ? A quoi ça sert ? Y a-t-il une véritable différence ? Pourquoi le manager s'inspire-t-il désormais des méthodes d'un de ses subalternes ? Cela serait-il lié au milieu dans lequel chacun travaille ?

### I-A-2-b-Existe-t-il une différence de par son milieu ?

Le rôle du gestionnaire de projet ou de production, se tient alors plus en un rôle de coopérateur. Développons. Il n'a pas de pouvoir hiérarchique directement attaché aux salaires, ou autres budgets, à la base il est prévu dans le but de créer une cohésion entre ce que la direction veut et ce que la fabrication fait.

Attention, comme dit précédemment ce dernier suivant son niveau hiérarchique, suivant la taille de la structure dans laquelle il travaille, et aussi suivant l'accumulation des rôles, il peut y avoir accès dans ses attributions.

Ici, nous nous sommes attachés à un milieu en particulier, car notre recherche s'intéresse au monde de la production d'un jeu vidéo, qui est donc un domaine créatif. Ce pourquoi la suite de ce discours tient sur la gestion de milieux créatifs exclusivement.

Attardons nous sur deux citations :

*« Les organisations artistiques emploient de plus en plus de personnes ayant reçu une formation à la gestion. Pourtant, ce recours croissant à des managers suscite bien souvent une grande méfiance de la part du personnel artistique qui les considère comme de parfaits philistins aveugles aux exigences de l'art »*

*« Il faut distinguer ici deux conceptions de l'idée de management. La première est quasiment synonyme de "direction des entreprises" [...]. La deuxième conception du management [...] [peut être défini] comme la systématisation de pratiques forgées au sein des entreprises dans des règles de conduite à caractère général.<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> Note p.13 puis 46,, Chiapello Eve. 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Analysons un peu ces propos, le premier nous informe qu'il n'existe pas de réelle formation de manager lié à l'artistique de façon directe. Ce qui veut dire qu'un manager assez arrêté sur son pragmatisme, ne connaît pas forcément, le milieu artistique, mais aussi et surtout sa logique et ses composantes face à un bon fonctionnement de ce genre d'équipes.

Alors que le domaine artistique est assez caractéristique de par ses convictions et ses attentes, ce qui nous offre une différenciation initiale.

*« [...] l'effet négatif des éléments suivants sur la créativité: attendre une évaluation, être observé pendant le travail, savoir qu'une récompense viendra sanctionner le travail, concourir pour des prix, et avoir un choix restreint dans la façon de réaliser une activité. »<sup>9</sup>*

*« Un manager traditionnel se sentira mal à l'aise dans ces jeux affectifs qu'il ne peut enregistrer avec rigueur »<sup>10</sup>*

Ici la dimension relationnelle et comportementale commence à apparaître, mais nous reviendrons sur cet aspect bien plus tard.

Eve Chiapello nous parle d'une distinction entre un management qui dirige et un autre qui organise des pratiques. Ce qui annonce une seconde disparité, propre à deux types de management, les deux peuvent être mêlés aussi comme nous l'avons vu antérieurement.

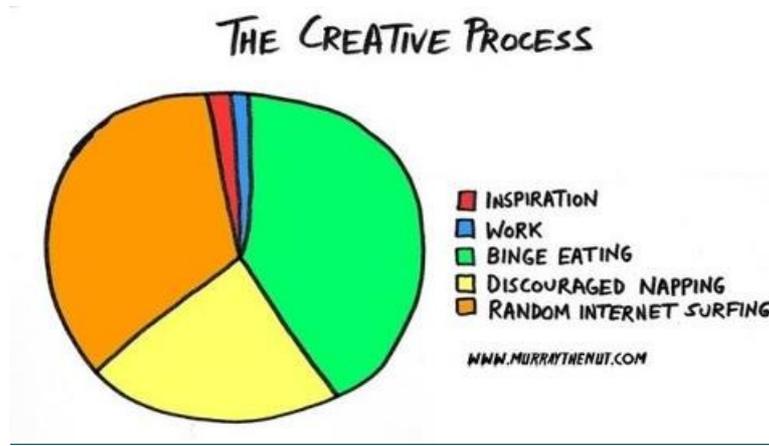


Fig 3: description du processus de création.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Note p.141, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>10</sup> Note p.156, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>11</sup> Image trouvée sur : [http://www.murraythenut.com/2010/03/30/the-creative-process-2\\_2/](http://www.murraythenut.com/2010/03/30/the-creative-process-2_2/)

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Dans le champs artistique, il existe que des possibilités, des inspirations, des ouvertures non conventionnelles, l'attraction tourne autour d'un facteur essentiel, l'innovation. L'art transforme, transgresse les règles, défait les codes préétablis. Tandis que le manager traditionnel, lui codifie, suit les règles, se conforme à la demande de la direction, reste dans des coutumes routinières.

A partir de ce stade, on ressent un problème de raisonnement contradictoire.

L'importance de l'innovation, et la difficulté qu'ont les structures classiques à s'y adapter est très bien résumé par Paris Thomas:

*« Cet exemple montre la difficulté structurelle des univers organisés à intégrer l'innovation, et l'opposition quasi antinomique entre les logiques de la création et celles de l'organisation. La démarche de création implique de manière plus ou moins radicale, une dimension de remise en cause, de dépassement, de transgression des règles établies et des conventions. C'est la condition d'existence des nouveaux entrants. Ils se démarquent des règles ou codes existants, et, s'ils s'installent, en imposent petit à petit de nouveaux, avant de voir à leur tour leurs positions contestées par de nouveaux venus, forces, pour trouver leur place, de se différencier et d'innover. »*

*« Ce type de mouvement collectif, très classique dans la création, renvoie à une logique de différenciation, parfois nécessaire aux créateurs pour se rendre visibles et sortir de l'ombre de figures tutélaires. Au delà de son aspect "stratégique" (d'imposition de codes nouveaux, il touche aussi à la "condition" du créateur, en quête permanente de renouvellement et de remise en cause. »<sup>12</sup>*

*« Les univers organisés sont naturellement, et intrinsèquement, tournés vers ce que James G. March appelle "l'exploitation" au détriment de "l'exploration". Sans prétendre ici à une théorie de l'organisation, notons que celle - ci implique une forme d'apprentissage permanent consistant à transformer en routines, en processus, des réponses à des problèmes passés. Cette "mémoire" de l'organisation la rend spontanément peu ouverte à l'innovation. Des normes sont fixées, et lorsqu'il s'agit de prendre en compte des idées nouvelles, elles le sont par rapport à ces normes. »<sup>13</sup>*

Les gestionnaires sont généralement issus d'un milieu managérial. La distinction réside dans le fait qu'un dirige (le manager classique) et l'autre organise (le gestionnaire). Cette distinction peut être confondue. Tout simplement parce que, qu'il soit de la direction ou de l'organisation, les deux s'apparentent à la prise de décision. Les logiques divergent car l'artiste n'aime pas suivre des directions. Il aime être porté par son propre chef ou par son inspiration. Même inspiration qui pousse à innover sur chaque création.

Un manager prend des décisions quasi automatiques, routinières a l'organisme, car l'on sait que ces méthodes fonctionnent, elles l'ont prouvées par le passé, donc : pourquoi prendre le risque d'en changer?

---

<sup>12</sup> Note p.19 & 20, Paris Thomas, 2010, *Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Village Mondial, 208 pages.

<sup>13</sup> Note p. 22, Paris Thomas, 2010, *Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Village Mondial, 208 pages.

### I-A-2-c- En quoi l'innovation change t-elle le management

L'innovation amène à chercher des idées, seulement cela ne va pas de soi. Il faut stimuler cette arrivée d'idées, et aussi contrôler et faire la part dans le flot d'idées arrivant dans le projet. C'est au rôle du gestionnaire qu'il appartient de gérer ce genre de paramètres, qui est rarement le cas dans des pratiques managériales classiques.

Analysons de plus près la récolte de témoignage effectuée par Laurent Simon:

*« Il y a des idées qui fusent de partout, de tous les studios. Il faut faire la part des choses. Il faut beaucoup se tenir à son idée..., montrer que tu y crois. Redire souvent les choses. Ne pas perdre de vue ce qu'on veut faire. Le plus dur c'est ça : avoir raison deux ans à l'avance sur un projet qui change tous les deux mois ! Mais il faut écouter quand même... saisir ce qui pourrait sortir de bon d'un commentaire ou d'une remarque faite en passant... »*

*« Tu dois rappeler souvent que c'est bien d'avoir des idées, c'est très bien, mais on a un produit à sortir. On ne pourra pas tout faire. Il y a un marché. Le produit ne sera peut-être pas exactement comme on aimerait, mais il sera le plus possible proche des attentes du marché. »<sup>14</sup>*



Fig4:L'innovation et ses mécanismes.<sup>15</sup>

Il faut prendre le risque de changer, d'innover car c'est ce qui façonne le caractère créatif d'un projet. Le milieu créatif réserve bien des contraintes aux managers, mais qu'en est-il de leurs relations mutuelles au profit ?

<sup>14</sup> Note p. 251 puis 254, Simon Laurent, 1998-1999, *Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal*, 459 pages.

<sup>15</sup> Image trouvée sur : [http://lentreprise.lexpress.fr/innovation/l-innovation-prise-au-serieux-par-les-entreprises\\_41115.html](http://lentreprise.lexpress.fr/innovation/l-innovation-prise-au-serieux-par-les-entreprises_41115.html)

### I-A-2-d-Y a t-il un lien à la notion de profit?

Paris Thomas, aborde le fait qu'un créateur est libre lorsque la dimension financière est absente. Si l'on confère une notion de profit au travail artistique, sa liberté se voit sévèrement entravée.<sup>16</sup> Chiapello Eve confirme cette idée par la présente :

*« Ainsi le management est né dans l'entreprise capitaliste pour en favoriser le progrès mais il se présente avant tout comme un ensemble de réflexions et d'outils permettant de "rationaliser" le fonctionnement des organisations sans que le but de maximisation du profit lui soit indissociablement lié. »<sup>17</sup>*

D'ailleurs, le manager n'a pas que ce rôle de régulateur financier, il gère aussi l'organisation des équipes, des qualifications, et de leur potentiel à produire le produit voulu. Ce qui s'applique parfaitement à la gestion de projet. En général la tâche d'un gestionnaire de projet est plus attirée vers cette régulation des plannings et tâches associés à l'équipe de fabrication, au suivi du bon déroulement de cette même fabrication.

Le processus de création et donc l'artiste qui lui ait associé, se trouvent au cœur de cette gestion. Il faut stimuler l'artiste et sa créativité pour favoriser l'innovation et rendre le produit différent du dernier. Une théorie s'applique à cette créativité on l'appelle les quatre P: « Process, Persons, Products, Places ». Les 4 P qui forment la clef de voûte du travail d'un gestionnaire, qui sera pour le manager classique une nouvelle façon de penser.<sup>18</sup>

En conclusion, nous pouvons penser que :

*« [...] la motivation dont il s'agit est une "motivation intrinsèque" (motivation par la tâche elle-même) et non à une "motivation extrinsèque" (motivation par ce que la réussite pourrait apporter: argent, reconnaissance, pouvoir...). Les grands créatifs se caractérisent par une très forte motivation intrinsèque. »*

*« [...] un contexte organisationnel favorable au travail artistique d'avant-garde devrait permettre l'épanouissement des motivations intrinsèques de l'artiste et se garder d'appliquer à l'artiste des techniques de management propres à en réduire la créativité [...] »<sup>19</sup>*

---

<sup>16</sup> Note p. 24, Paris Thomas, 2010, *Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Village Mondial, 208 pages.

<sup>17</sup> Note p.57, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>18</sup> Note p.139, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>19</sup> Note p.140 et 142, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

La différence entre le manager et le gestionnaire est floue, bien que, comme nous venons de l'exprimer, la position hiérarchique, et le milieu créatif et les contraintes qu'il entraîne avec lui en termes d'innovation, changent les pratiques et fonctions managériales. Si ses fonctions se trouvent changées et que le gestionnaire n'est pas affairé à la budgétisation, alors pourquoi le conflit persiste-t-il entre les artistes et les gestionnaires ?

### I-A-3- Pourquoi existe-t-il ce conflit entre les gestionnaires et les artistes?

Nous avons vu préalablement que bien souvent il n'y avait pas de formation qui était faite pour être gestionnaire de projet. Ce qui pose le problème à plusieurs managers qui arrivent dans le domaine artistique d'affronter une logique inversée entre celle des gestionnaires et celle des artistes. Cette différence de fonctionnement oppose et crée des conflits entre artistes et gestionnaires. Bien que les gestionnaires de projet, comme nous l'avons dit, tendent à changer de politiques et de méthodes pour mieux coller aux exigences de l'art.

#### I-A-3-a- Comment expliquer cette divergence de logique?

Petit rappel de ces dialectiques opposées.

La création s'oriente vers l'innovation, le futur quand les organisations tendent vers le passé et la routine. La création prône le risque et le dépassement, quand l'organisation fixe un budget, veut s'y tenir et préfère garder ses techniques ayant déjà eu succès. L'inspiration, l'incontrôlable et l'incertitude fondent les bases de la création, les coûts fixes, le contrôle, la régularité et les délais impartis sautent aux yeux de la gestion.

Le risque est donc intrinsèquement lié à la création, il est impossible de le supprimer.

<b>Logique de la création</b>	<b>Logique de l'organisation</b>
Orientation vers l'avenir	Références au passé
Dépassement, transgression, renouvellement	Aversion au risque
Aléas de l'inspiration	Contraintes économiques
Abstraction des idées	Division du travail et formalisation
Fragilité des talents	Rareté et valeur des talents
Liberté...	Image de marque et routines...

Fig 5: tableau des logiques opposées en création et en organisation<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Fig : Tableau extrait p. 28 de Paris Thomas, 2010, *Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Village Mondial, 208 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Seulement, le domaine artistique s'est emparé d'outils numériques et la capacité à créer et à échanger s'y sont trouvés changés. Les différents pôles, c'est-à-dire la production, la fabrication, et la création manquent cruellement d'organisation, d'anticipation, et d'expérience. Ce pourquoi il est difficile de voir cette collectivité se suffire à elle-même, et tend à nous faire penser qu'elle est indissociablement liée à une forme de gestion, qu'est la gestion de production.<sup>21</sup>

De par cette appropriation des outils numériques mis à la disposition des artistes, se soulève un autre désaccord, celui de l'art contre celui des sciences et techniques.

Anne-Laure George-Molland rejoint ce discours en s'inspirant aussi de Chiapello Eve :

*« Les acteurs de la gestion et les personnes du milieu artistique conservent chacun des visions parcellaires, réductrices, sur leur pratique : « une certaine idée de l'art heurtant une certaine idée du contrôle ». Le contrôle est retenu comme un instrument intentionnellement mis au service de la direction des entreprises. Ce qui est « incompatible avec l'idée de création qui justement suppose que la norme n'est pas préétablie ».*

*« La conception de l'art donne une place centrale à « [un]artiste inspiré, c'est-à-dire un élu ayant reçu un don hors du commun » et ne prend pas en compte l'importance du travail et des efforts de ceux collaborant au processus de fabrication de l'œuvre, de l'importance des conditions de travail et des pratiques routinières parfois employées. »<sup>22</sup>*

Comme le dit l'expression « la critique est aisée mais l'art est difficile », « [...]car il est difficile d'affûter une critique quand on fréquente peu ce que l'on cherche à critiquer. »<sup>23</sup>

Effectivement, il arrive fréquemment, que la gestion, et les artistes de par ce conflit, se fréquentent peu voir difficilement, et ne connaissent en fin de compte que trop peu le rôle de chacun. Mais cette « [...] critique artiste du management n'était vivace que dans un contexte bien précis réunissant les conditions d'un jugement de dangerosité porté sur le management. »<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Lire à ce sujet la page 13, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, *La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire*, 368 pages.

<sup>22</sup> Note p.13, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, *La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire*, 368 pages.

<sup>23</sup> Note p.16, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>24</sup> Note p.137, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

Ce qui peut se confirmer par un témoignage recueilli par Simon Laurent, d'un des artistes d'Ubi Soft:

*« Pour la gestion, des fois, on aimerait pouvoir intervenir. On est là, sur le terrain. On sait ce qui se passe, des fois mieux que les «vestons». On n'est pas juste des game freaks immatures... Y'a peut-être des choses qu'on pourrait dire... On a peu de relations avec l'administration. Par Benoît, un peu, mais il est quand même plus proche du jeu. Avec l'administration et la direction, les contacts sont très rares. On ne vit pas dans le même monde. Mais ils nous laissent vivre aussi : on a des moyens, on peut faire des choses quand même. Le jeu, il se fait pas mal entre nous. »*

*« L'entreprise semble faire une distinction nette entre conception et production, qu'elle présente comme deux métiers distincts. Il faudrait être ici plus nuancé : en général les activités de production conservent une part de création, qui laissent place à l'expression individuelle. »<sup>25</sup>*

Cette critique du management se formule quand même par les artistes à l'encontre de la gestion de projet. Cela signifie peut être que tout ceci se fonde sur des conceptions de types relationnelles, sociales, des préjugés ou des à priori ?

### I-A-3-b- Ce conflit serait-il favorisé par des facteurs sociaux?

Le conflit serait-il donc naissant de préjugés respectifs sur le travail et la personnalité de chacun ? Ce qu'il est primordial de spécifier ici, c'est qu'en terme de relations sociales nous entretenons, ce que nous allons nommer la « communication indirecte ». La communication indirecte représente ici tout ce qui ne se voit pas mais qui est implicite au jugement personnel, aux comportements physiques, aux traductions psychiques des représentations formées non intentionnellement.

Un professeur de bande dessinée de l'Université Paris VIII, nous enseignait les rudiments de ce qu'une bande dessinée doit comporter. Il nous répétait sans arrêt qu'en bande dessinée comme dans beaucoup de domaines, ce qui communique la véritable intention d'une personne ou d'un personnage, se trouvent dans son regard et sa gestuelle des mains.<sup>26</sup>

Or, « [...]il faut avoir à l'esprit qu'il peut exister toutes sortes de préjugés entre personnes qui ne se connaissent pas encore. »<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Note p.178 puis p.15, Simon Laurent, 1998-1999, *Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal*, 459 pages.

<sup>26</sup> Un merci à Chazelas Jean-Louis pour ses cours très complets de bande dessinée, suivis 3 ans de suite.

<sup>27</sup> Note p. 200, Dorrier Luc, 2004, "*Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir*", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

Abric Jean-Claude affirme ce comportement psychologique :

*« Tout individu fonctionne consciemment ou inconsciemment avec un certain nombre de préjugés et de stéréotypes sociaux facilitant ou perturbant la communication. »*

*« s'ils jouent un rôle déterminant dans la communication, c'est qu'ils sont l'une des composantes de la représentation de l'autre et donc de la signification attribuée à la situation. Ils ont une fonction anticipatrice du comportement et des réactions du partenaire. Ils prédéterminent et canalisent une communication. »<sup>28</sup>*

Il existe alors un certaine prise de jeu de rôle de partis pris, *« en fonction de son statut, l'individu va être amené à développer un certain nombre de rôles sociaux: il va développer les comportements et attitudes qui lui semblent appropriées à son statut. Plus précisément, il va adopter les comportements que les autres attendent de lui compte tenu de son statut. »<sup>29</sup>*

Abric J.C distingue deux types de perturbations possible à ces rôles : le conflit de rôles (c'est-à-dire adopter un comportement différent de celui attendu dans un statut attribué). L'autre perturbation étant la rigidité de rôles : lorsqu'un rôle est maintenu dans une toute autre situation. Pour mieux illustrer cette deuxième perturbation des rôles, il nous parle d'un patron qui continue à être le patron dans une situation de loisirs.<sup>30</sup>

Tant que la prise de rôle est présente, cela ne permet pas de faire la part des choses pour un interlocuteur. Toute cette mécanique de l'esprit pour prétendre à un rôle, ne fluidifie pas les échanges, et encore moins la compréhension du rôle exact de chacun.

Dans ce genre de perte de contrôle du rôle, il peut engendrer aussi des conflits d'ordre relationnels, et parfois même personnels.

*« Mais il peut y avoir aussi des incompatibilités entre personnes ou entités qui croient se connaître et n'arrivent pas à faire abstraction de conflits ou de difficultés passées: rancune ancienne et toujours inassouvie, rivalité due à une promotion ou récompense estimée imméritée, histoires sentimentales peut être non terminées, attitudes ou habitudes qui exaspèrent, etc. »*

---

<sup>28</sup> Note p.12 & 13, ABRIC Jean-Claude, 2000, "Psychologie de la communication Théories et méthodes", éditions Armand Colin, 177 pages.

<sup>29</sup> Note p.12 & 13, ABRIC Jean-Claude, 2000, "Psychologie de la communication Théories et méthodes", éditions Armand Colin, 177 pages.

<sup>30</sup> Note p.12 & 13, ABRIC Jean-Claude, 2000, "Psychologie de la communication Théories et méthodes", éditions Armand Colin, 177 pages.



Fig 6 : exemple de préjugés attribués aux univers respectifs. <sup>31</sup>

Tous ces problèmes de jugement génèrent des situations de conflits entre artistes et gestionnaires. Il en est de la responsabilité du gestionnaire de toujours vérifier les rejets et préférences dans le personnel. Toujours vérifier que tout est installé pour chacun. Il s'assure que tous ces jeux de rôle, non assumés, prennent une trop forte ampleur. Que reste t-il (en dehors de ces préjugés) comme matière à attiser le conflit ? Serait-ce contenu en ses attributions de gestionnaire ?

<sup>31</sup> Fig : Images trouvées de haut en bas sur :  
<http://quickbase.intuit.com/blog/2013/03/13/laughter-a-key-to-successful-project-management/>  
<http://twistedifter.com/2012/02/top-10-what-my-friends-think-i-do-vs-what-i-actually-do-posters/>

### I-A-3-c- En quoi les tâches d'un gestionnaire peuvent être associées à ce conflit ?

Un gestionnaire doit avant tout savoir communiquer. Plus précisément, gérer ces jeux sociaux auxquels les individus composant l'équipe s'adonnent.

Mais comment procéder? Personne ne peut prétendre à un contrôle parfait des relations sociales qu'il entretient avec son entourage. Comment communiquer avec des logiques divergentes?

La force se trouve dans le choix des mots et dans la façon de les agencer. Un niveau de diplomatie dans le discours est requis, et ce, surtout en situation de crise. J.C Abric parle de l'effet halo qui est « l'effet engendré par la résonance symbolique que peut éveiller [...] tel ou tel mot. [...] c'est ce qu'il est convenu d'appeler des «mots chocs» extrêmement difficiles à maîtriser car souvent liés à l'histoire spécifique de l'individu récepteur. »

Il ajoute que si l'on place le substantif avant les adjectifs, alors l'interlocuteur retient les adjectifs. Les premiers mots choisis sont souvent négligés et les derniers sur valorisés. Par contre, si l'on effectue la démarche à l'inverse, on en retiendra rien.<sup>32</sup>

Réunir l'équipe pour parler de ce que chacun fait ou même la réunir dans un cadre externe à l'entreprise permet tout aussi de faciliter les échanges.

Là aussi Abric J.C nous guide pour ne pas fermer le dialogue :

*« La simple disposition des tables dans une salle de conférences manifeste une intentionnalité: dialogue et échange pour un espace ouvert et circulaire, monologue et absence d'interaction pour un espace fermé, ordonné et hiérarchisé comme une salle de classe ou un amphithéâtre. »<sup>33</sup>*

Une journée instaurée sans e-mail dans l'entreprise, a lieu une fois par mois, cela permet de réapprendre au personnel que communiquer sans l'interface numérique, ce qui est plus convivial. Car il n'y a plus ou très peu de contacts humains, ou de déplacement dans l'entreprise à l'heure actuelle.

Les employés peuvent provoquer un vent de panique à l'idée de ne plus voir leur boîte mail de la journée, en règle générale, ils sont très peu réceptifs à cette proposition. En fin de compte, le résultat ne peut être que très positif.

A la suite les collaborateurs se déplacent beaucoup plus, et surtout attendent vivement le retour de cette journée pour revoir leurs collègues de travail, et procéder comme au temps où l'outil numérique n'existait pas.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Note p.14 p.16, ABRIC Jean-Claude, 2000, "Psychologie de la communication Théories et méthodes", éditions Armand Colin, 177 pages.

<sup>33</sup> Note p.18, ABRIC Jean-Claude, 2000, "Psychologie de la communication Théories et méthodes", éditions Armand Colin, 177 pages.

<sup>34</sup> Témoignage de A.H, assistante de direction dans une grande société de téléphonie mobile.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Dans la même lignée chez Pixar, une idée saugrenue est apparue face à l'ouverture d'un nouveau pôle de création à Emeryville. Cette idée est née du problème de communication dans les architectures grandissantes. En clair, plus le bâtiment est grand plus il disperse les employés afin qu'ils communiquent à distance et ne se rencontrent que très rarement.

Steve Jobs a proposé à Ed Catmull de trouver un lieu où tout le monde n'aurait pas d'autre choix que de s'y retrouver. Le bâtiment allait être composé de deux ailes qui allaient certainement être très imposantes et où la jonction du personnel ne s'y effectuera que par la porte d'entrée se situant en son centre.

D'ici est née l'idée de situer 2 toilettes dans l'entrée de la société. Tout le monde est donc obligé d'aller aux toilettes, et comme elles ne sont quasiment jamais libres en même temps, on se retrouve obligé d'y croiser tout type de personne travaillant dans la société.

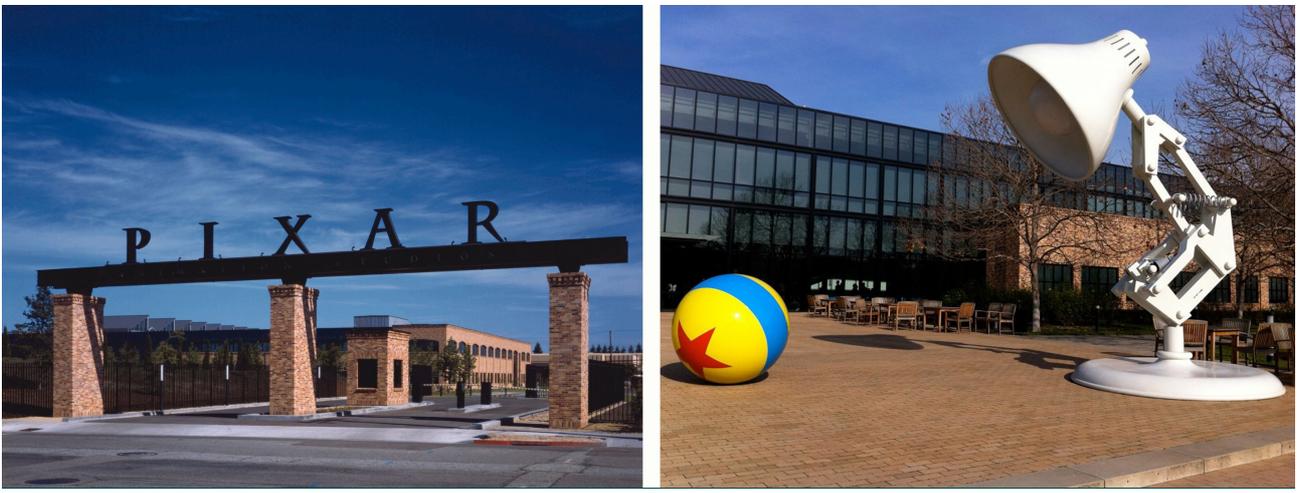


Fig 7: (de gauche à droite) l'entrée de Pixar à Emeryville, et une des sculptures de la société.<sup>35</sup>

Les solutions peuvent être diverses afin de créer un mouvement de communication au sein d'une compagnie. La communication semble primordiale dans ce métier.

Toutefois, quelles sont les autres tâches et responsabilités attribuées à ce poste ?

Les tâches attribuées à un gestionnaire de production, sont résumées ici même :

- «- gestion des ressources
- planification et assignation des tâches
- édition et visualisation d'informations
- génération de rapports sur l'état d'avancement »<sup>36</sup>

35 Fig : images trouvées (de gauche à droite) sur les sites respectifs :  
<http://outnow.ch/Movies/2003/FindingNemo/Bilder/pixar.fs/02>  
[http://www.thisdayinpixar.com/2012\\_12\\_01\\_archive.html](http://www.thisdayinpixar.com/2012_12_01_archive.html)

36 Note p.13, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages .

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Un des soucis majeurs pour les gestionnaires c'est que les contrats des employés sont souvent à court termes. Ils peuvent également être employés sur deux productions dans la même période. Les tâches que le gestionnaire leurs associe sont temporaires et limitent la prise au sérieux du rôle de chacun dans l'entreprise.

À l'inverse, lorsqu'une équipe reste une trop longue période ensemble, il finit par naître des conflits.

Enfin, dans le cadre de la gestion de projets artistiques, le statut de l'auteur, ou du réalisateur de l'œuvre a en général le rôle premier dans tout choix artistique entrepris. Seulement, il arrive régulièrement que ce personnage change d'avis. Le gestionnaire doit faire le liant entre les choix entrepris et l'équipe de production.

*« En France, le statut d'auteur confère au réalisateur une position centrale dans les décisions artistiques. On a donc, d'un côté, un réalisateur devant réussir à exprimer ses désirs, ses choix, et à diversifier ses méthodes d'expression en apportant des référents. Et de l'autre côté, l'équipe doit être en situation d'écoute active, disponible et réactive. »*

*"En son absence, c'est une personne du studio (superviseur de département, ou chef de projet) qui prendra certaines décisions. Le risque est de voir plusieurs personnes de l'équipe donner leur avis subjectif et diriger ainsi le travail des infographistes qui ne correspondra plus à la volonté du réalisateur."<sup>37</sup>*

La charge d'un gestionnaire nous l'aurons compris concerne vraiment l'encadrement proche des équipes quelles soient technique et/ou artistique. Ce rôle doit se jumeler à la coordination entre l'auteur/réalisateur et la fabrication. Ce conflit concerne-t-il tous les pays ? Existe-t-il d'autres pratiques dans le monde ?

### I-A-3-d- Ce conflit est-il propre à une ethnie ?

La France est-elle porteuse du problème gestionnaire/artiste ? Existe-t-il des façons de procéder autrement ?

L'organisation pourrait être vue comme une culture. Ces dernières années, nous devenons de plus en plus conscients des rapports entre la culture et la gestion. Grâce à la mondialisation, et à la consommation en masse de produits venant de tout autre pays, nous ouvrons aussi nos esprits à de nouvelles manières de procéder.

---

<sup>37</sup> Note p.197 & 197, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Morgan Gareth décrit la culture comme « [un] modèle de développement que reflète, dans une société, son système de connaissance, son idéologie, ses valeurs, ses lois et le rituel de tous les jours. »<sup>38</sup>

La culture concerne les croyances, les pratiques et les modes de vie.

Un exemple nous a interpellé, un professeur d'animation, était chef du département de l'animation sur une grosse production d'un long métrage en France. L'anecdote est la suivante, un employé animateur était constamment malade de façon répétitive en début de projet. Un jour, notre professeur l'interroge, à savoir est ce qu'il se sent bien au sein de la production, ou est ce que son problème de santé est grave, a t-il besoin de plus de repos ?

L'animateur lui rétorque "Non, en fait j'ai du mal à me concentrer ici, et surtout, on ne me laisse pas le temps de trouver des références (vidéos de comportements que le personnage doit adopter). Le seul moyen que j'ai trouvé est de me mettre en arrêt maladie pour me filmer chez moi et me documenter."<sup>39</sup>



Fig8 : Carte du monde, un conflit lié à la France ?<sup>40</sup>

Il semblerait qu'en France la place des artistes n'est pas tant à l'honneur qu'il n'y paraît. Lorsque l'on nous compare à nos voisins les américains, on s'en rend vite compte.

*« Les retours d'expérience de personnes ayant travaillé dans des grands studios aux États-Unis étaient que l'implication et l'apport artistique des graphistes étaient valorisés ou tout du moins pris en considération. »<sup>41</sup>*

---

38 Note p.119 & 120, MORGAN Gareth, 1989, "Images de l'organisation" aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

39 Témoignage d'un professeur d'animation à l'Université Paris 8.

40 Image trouvée sur : <http://www.nadinter.com/index.php?/en/international-network>

41 Note p.216, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages .

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

*« Pixar sait prendre soin des talents, qui ont conscience de disposer de tout ce dont ils ont besoin pour parvenir au meilleur résultat. »<sup>42</sup>*

Les américains savent trouver des talents et surtout les garder et faire en sorte qu'il y ai la possibilité de se renouveler dès qu'ils en ont l'envie.

De même les chefs de production disposent de tous les outils pour surveiller ou en est le projet, ils développent beaucoup en interne pour aider et répondre au mieux aux diverses attentes de chacun.

Cela provoque la plupart du temps la fuite des artistes après l'exode des cerveaux. Le personnel est qualifié en France mais ne trouve pas toujours du travail ou en trouve mais ne s'y sent pas indispensable, rien ou presque n'est mit en place pour garder nos talents.

*« "La production 3D en France est très en retard techniquement en comparaison d'autres pays (US, UK), et à mon avis l'écart se creuse de plus en plus. Les graphistes préfèrent s'expatrier vers de meilleurs projets." (Laurent, infographiste) »*

*« La liste des facteurs inhibiteurs fait en partie écho aux situations des studios de production numériques en France : manque de ressources (financières, matérielles...), manque de temps, manque de collaboration entre les pôles, difficultés à gérer les rapports avec le réalisateur, ... Les sociétés françaises peinent à trouver ce fameux équilibre. »<sup>43</sup>*

L'exemple du Japon est assez peu comparable avec le reste de la planète. Il s'avère qu'ils ont souvent été pris comme modèles ces derniers temps dans les nouvelles techniques de management. Nous allons nous y attarder un peu car, cet exemple symbolise, pour nous occidentaux, parfaitement cette gestion vu par la culture propre à un pays.

Le ringi japonais consiste à donner une réponse ou prendre une décision en groupe. Depuis les années 80, le management s'intéresse à leurs rituels d'entreprise.

Une décision provient donc toujours de l'accord du plus bas manager de l'échelle (proche de la production), à celui le plus haut, pour voir si toute l'équipe managériale est en accord avec l'idée exposée.

Les occidentaux fonctionnent avec des objectifs, tandis que les japonais voient de façon plus évasive leurs objectifs, jamais ils ne l'exprimeront directement, il se doivent d'aller dans le sens de cet objectif sans en parler concrètement.

L'entre aide au Japon, se base sur une organisation de village, avec le chef comme père de famille, l'entreprise comme nation, ou règne collectivité et appartenance.

---

<sup>42</sup> Note p.5, rapport d'un entretien avec Galyn SUSMAN, 2007, Directrice de production du film "Ratatouille", studios d'animation Pixar, 10 pages.

<sup>43</sup> Note p.216 puis 222, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages .

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

La théorie se base sur la récolte du riz. Le travail en équipe est donc protégé par un samouraï (qui bénéficie en premier lieu de ce riz). L'évolution s'effectue de façon méritocratique, et tout le monde respecte ce qu'il y a au dessus de lui.<sup>44</sup>

Nous pouvons étendre notre comparaison aux pays anglophones face à l'Europe.

L'Europe promulgue le développement de soi dans la société. Sorte de reconnaissance de par cette société en relation avec la fonctionnalité de la profession. En clair, il faut être utile à la société pour l'alimenter de quelques gains que ce soit et dans ce cas le travail sera reconnu.

Le Japon nous l'avons vu est sur le développement de soi dans ce qui sert au système. On devient utile tant qu'on sert à quelque chose peu importe la chose (sorte de dévotion sans précédent). Dès que l'on fait partie d'un groupe ou d'un organisme, on devient utile.

L'Angleterre prône l'exploitation de soi. Il y règne un gros conflit entre patrons et employés. En bref, les deux pensent se faire abuser respectivement par l'autre.

Les Américains mettent en avant la concurrence. Pour eux il s'agit d'une sorte de jeu sur qui est le plus fort. Pour être reconnu, il faut gagner.<sup>45</sup>

Au Québec, Simon Laurent nous amène son propre point de vu comparé à son expérience française :

*« L'attachement français aux statuts et à l'autorité a pu parfois se trouver décontenancé devant l'absence de formalisme des québécois et face au mélange de communautarisme et d'individualisme qui les caractérise. »<sup>46</sup>*

Malgré la mondialisation, et l'élargissement du champs des possibles qui s'offrent aux gestionnaires, le problème reste singulièrement attaché à la France. Ce constat est il encore d'actualité? Y a t-il des démarches qui prennent un tournant décisif dans ses pratiques d'organisation?

---

<sup>44</sup> Note sur le modèle japonais de la p.119 à 125, MORGAN Gareth, 1989 , "Images de l'organisation", aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

<sup>45</sup> Notes de la p.127 à 131, MORGAN Gareth, 1989 , "Images de l'organisation", aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

<sup>46</sup> Note p.33, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

### I-A-3-e- Le constat du conflit : ou en sommes nous maintenant ?

Une « critique intense du "processus de management" est en cours dans le champs managérial, qui s'intéresse maintenant à de nouvelles formes organisationnelles [...] »<sup>47</sup>

Ce qui a sans doute permis de faire émerger des métiers comme celui de gestionnaire de production. Qui a du, par le fil du temps, réussir à s'approprier les pratiques artistiques propres au domaine de la création.

*« Le management s'ouvre à des rationalités, des modes de pensée et des comportements qui lui étaient étrangers, tout en conservant l'usage, dans d'autres situations, des anciennes règles[...] »*

Morgan Gareth aborde la théorie de l'organisation comme une excursion en biologie, car tout être humain ayant des besoins complexes se doivent d'être satisfait, pour qu'il soit plus efficace sur son lieu de travail.

Selon lui, « Un bon nombre de théoriciens de la gestion eurent vite fait de comprendre qu'il était possible de remodeler les emplois et les relations interpersonnelles pour créer les conditions qu'exige la croissance personnelle et qui, en même temps, aiderait les organisations à atteindre leurs objectifs. »

La notion de système ouvert a changé tout cela en montrant qu'il faut toujours organiser en tenant compte des rapports entre les exigences d'ordre technique, social, stratégique, environnemental, et celles qui relèvent de la gestion.<sup>48</sup>

Puis, il revient sur l'aspect biologique de la chose : « [Il] faut encourager et valoriser l'ouverture d'esprit et l'attitude intellectuelle qui accepte l'erreur et l'incertitude comme des faits inévitables de la vie dans des environnements complexes et changeants. »<sup>49</sup>

Cette idée est à prendre au même titre que cet exemple, le cerveau s'adapte à une lecture. Si on lit beaucoup et de manière fort fréquente, alors on lit mieux et plus vite. Le cerveau apprend à lire de mieux en mieux, car il fréquente des environnements changeants tels que divers types de livres. Il ne peut également pas réussir à tout saisir d'un autre style d'écriture (en langage soutenu

---

<sup>47</sup> Note p.203, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique", Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>48</sup> Notes p.35 à 41, MORGAN Gareth, 1989, "Images de l'organisation", aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

<sup>49</sup> Notes p.96, MORGAN Gareth, 1989, "Images de l'organisation", aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

par exemple), mais apprend en faisant des erreurs.

Voilà ce qui a pu changer dans le management selon Chiapello Eve :

- la motivation intrinsèque (celle de la personne en elle-même)
- le caractère organique (quasi pas de structure) fonctionnement auto disciplinaire et participatif
- question de l'interaction entre le producteur et le consommateur
- le 'marché des idées' comme source de richesse pour demain
- interactions de personnes à personnes (ambiance affective génératrice d'innovations)<sup>50</sup>

Tous ces changements énumérés par nos soins, nous rappellent fortement tout ce qui constitue actuellement les organisations créatives telles que les productions de jeux vidéo. Nous le verrons plus tard.

L'autonomie se met donc au service de l'entreprise. Ce genre de comportement favorise l'auto-gestion qui évite le conflit entre courant artistique et managérial. Cependant, il nécessite de ces dits artistes/gestionnaires d'avoir conscience de l'intégralité des paramètres évoqués auparavant sur l'aspect social dans un groupe.

*« Il s'agit alors d'une structure relativement démocratique où les personnes jouissent d'une autonomie importante sous réserve qu'elles autocontrôlent, c'est-à-dire que leur autonomie ne les conduise pas à mettre en péril les projets de l'entreprise mais au contraire les serve. »<sup>51</sup>*

Ne serait ce pas là la véritable logique à suivre de toute personne voulant évoluer dans son travail? La généralisation des logiques artistiques, fait qu'il y a de moins en moins de 'management classique'.

La forte consommation culturelle, étant accentuée aujourd'hui par les nouvelles technologies accessibles au plus grand nombre exemple smartphones, tablettes, consoles portables, nouveaux types de consoles, etc... La découverte de logiciels gratuits faits pour les créatifs, permet à de nombreux artistes émergents, qualifiés ou pas dans le domaine, de percer et d'être inévitablement plus axés sur la dimension technique des outils numériques.

*« Et les nouveaux arts liés à l'évolution technologique ont accru la proximité des artistes avec la technique, faisant parfois d'eux des inventeurs de nouveaux procédés, et les amenant à dialoguer régulièrement avec des ingénieurs et des techniciens dont, il y a peu, il se sentaient bien peu proches. »<sup>52</sup>*

---

<sup>50</sup> Note p.212 à 222, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique", Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>51</sup> Note p.158, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique", Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>52</sup> Note p.223, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique", Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

*« La communauté artistique a dû en outre affronter, avec le développement des industries culturelles, l'apparition de très nombreux nouveaux métiers qui ont banalisés et fait éclater la représentation de l'artiste. »<sup>53</sup>*

Nos images stéréotypées, et nos préjugés sur l'artiste et le manager verraient-ils leurs définitions devenir de plus en plus floues ? Nos préjugés s'envolent-ils pour autant ? Ce conflit reste t-il présent en France ?

*« Nous nous prenons à les concevoir comme des systèmes vivants qui existent dans un environnement plus large dont ils dépendent pour satisfaire divers besoins. De plus, en considérant le monde des organisations, nous commençons à nous apercevoir qu'il est possible d'en repérer différentes espèces qui existent dans divers types d'environnement. »<sup>54</sup>*

Les politiques se marginalisent quelque peu, l'ouverture des pratiques nouvelles se propage, mais c'est un processus long qui ne s'applique malheureusement pas à toutes les entreprises de France.

Quoiqu'il en advienne, nous concluons sur le fait que « [...] le monde de l'art se montre de moins en moins capable de vivre sans gestion tant les enjeux économiques qui lui sont liés sont aujourd'hui devenus importants. Le manager est ainsi en passe de devenir le meilleur allié de l'artiste après avoir été considéré comme son bourreau. »<sup>55</sup>

Le conflit entre gestionnaire et artistes semble être fortement lié à une divergence de logique. Cette divergence de propos est accentuée par des préjugés et interactions sociales complexes et nombreuses. Le problème est ciblé en France principalement, mais les pratiques se voient évoluer car il ressort une absolue nécessité, pour les artistes comme pour les gestionnaires, de cohabiter pour mieux s'enrichir. Penchons nous dès à présent sur le métier de gestionnaire de production en milieu créatif et spécifiquement celui du jeu vidéo, afin d'y comprendre ses mécanismes d'enrichissement mutuels.

---

<sup>53</sup> Note p.160 à 161, Chiapello Eve, 1998, *Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique*. Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

<sup>54</sup> Notes p.33, MORGAN Gareth, 1989, *"Images de l'organisation"*, aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

<sup>55</sup> Note p.211, Chiapello Eve, 1998, *"Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique"*, Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

### I-A-4- En quoi consiste le rôle de gestionnaire de production en milieu créatif ?

Nous l'avons vu la conduite de projet en milieu artistique impose certains conflits. En revanche, la cohabitation n'est pas impossible. Alors comment se passe la cohabitation ? Quelles conditions faut-il réunir pour qu'il n'y ait plus de conflit ? Quels sont les enjeux du métier de gestionnaire ?

C'est ce que nous allons étudier dans cette partie, en relevant la portée du travail artistique dans les organisations, l'élaboration de groupes et leurs fonctionnement (avec une embauche décisionnelle), la culture de l'entreprise, et les prises de risques associés à ce travail.

#### I-A-4-a- Le travail artistique mit au centre de l'organisation

La gestion d'entreprises créatives regroupe tous les secteurs dans lesquels la créativité est la matière première principale: audiovisuel, musique, édition, design, mode et parfum, grande cuisine, multimédia et jeu vidéo, spectacle vivant, artisanat, architecture, publicité...

Le management ne s'intéressait pas au fonctionnement des artistes, ils pensaient que leur talent une fois reconnu comme tel, suffisait à leur réussite.

Mais la poursuite vers l'innovation est devenue force de stratégie, et la rationalisation de cette fonction semblait inévitable pour faire face à la concurrence mondiale. Dès lors, il s'est déployé des structures aux processus dédiés à la créativité et la stimulation de cette dernière.

Ces entreprises faisaient partie des secteurs de savoir-faire délaissés. Elles ont su développer cependant des conduites fortes de propositions, qui régulent la conduite de projets, l'innovation ré exploitée ou unique, la gestion des talents, de la créativité et du risque. « *D'exotiques, ces entreprises pourraient devenir exemplaires.* »<sup>56</sup>

PARIS Thomas résume très bien les divers processus auxquels on peut faire face dans une production créative :

- « - créateurs définissent eux mêmes leur espace de travail
- créateurs sont mobilisé sous un projet dirigé par un éditeur ou producteur
- créateurs réalisent une commande par une autre entreprise qui a ses propres équipes de créations
- créateurs réalisent une commande par une autre client »<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Note p. 7 & 8, de Paris Thomas, 2010, "Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar", Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

<sup>57</sup> Note p.173, de Paris Thomas, 2010, "Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar", Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Les techniques d'organisation se sont adaptées, se sont développées en prenant compte des spécificités et des méthodes originales de chaque environnement de production.

Le management n'est plus tellement un problème, il est soit présent mais marginalisé, soit c'est un management alternatif plus respectueux des contraintes et des structures.<sup>58</sup>

*« [...] un certain nombre de recommandations pour les responsables des organisations culturelles innovantes, du type: 'Référez vous d'abord au plaisir pris dans le travail et faites confiance aux motivations de création des artistes', "Évitez de trop structurer vos entreprises. Laissez des marges de manœuvre. Évitez la hiérarchie et la bureaucratie ", "Essayez de développer des rapports sociaux empreints de la logique de l'amour; enthousiasme, convivialité, réticence du jugement surtout auprès des créateurs, évitement du calcul de son temps, de son écoute, de son accueil", "Choisissez des responsables économiques ouverts et dévoués à la culture, qui ne sont pas à la recherche du pouvoir personnel tout en étant compétents et sans mépris pour la gestion qu'ils devront exercer avec rigueur". »<sup>59</sup>*

Dans l'univers créatif, comme nous avons pu le constater, la création est mise au cœur du travail de gestionnaire de production. Cette valorisation du travail artistique a permis de révéler de nombreuses revendications d'autonomies. Ce qui aide à l'agencement du gestionnaire.

Les scientifiques créatifs portent une motivation et un dévouement extraordinaire à leur travail. Il arrive souvent pour ces derniers de ne jamais véritablement quitter leur passion. Cela les anime même en situation de loisir ou au quotidien, car l'inspiration se trouve partout.

La cohabitation dans ce cas précis, se révèle être cohérente, mais semble annuler ou du moins atténuer l'importance du rôle du gestionnaire.

Une autre manière de simplifier les échanges en gestion, est d'avoir été soi-même affecté à ce genre de situation. Si l'on connaît le milieu, qu'il soit artistique ou technique, on sait de quoi il en retourne donc on sait mieux le gérer.

*« Le fait d'être soi-même artiste rend plus acceptable l'exercice d'un contrôle sur le travail d'autres artistes et constitue justement une configuration dans laquelle l'intervention dans un travail artistique est légitime car les raisons en sont elles-mêmes artistiques, bien que n'étant pas celles de celui qui est contrôlé. »<sup>60</sup>*

---

58 Note p.200, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique", Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

59 Note p.202, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique". Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

60 Note p.152, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique". Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Cela ne va pas sans dire que ce n'est pas parce qu'on a le profil technique ou artistique associé à la pratique que l'on sera obligatoirement un bon gestionnaire. Ce métier réunit d'autres qualités de médiateur, qui n'est pas des attributions de toute personne.

« Le médiateur au contraire est par essence un homme de passage, il entre plus clairement dans ses attributions de concilier des logiques différentes. »<sup>61</sup>

Il y a des points de compréhension entre les deux logiques, le culte de la personne, son progrès et son caractère innovant et preneur de risque, mais cela n'empêche pas le désaccord persistant sur les conditions de travail et de rémunération.

Dans le métier de gestionnaire il faut apprendre à gérer les situations imprévisibles, répéter souvent les mêmes choses comme pour éduquer l'équipe à adopter les bonnes organisations, gérer le changement, parler jusqu'à obstination pour que les situations se débloquent

« C'est peut-être exagéré de dire ça, mais tu es comme un peintre, avec sa palette de couleurs : tu les assembles pour essayer de donner quelque chose de beau... et quelque chose qui marche ! »<sup>62</sup>

Être chef de projet c'est être en quête d'équilibre, d'harmonie, être un (r)assembleur de talents, de savoirs, de compétences.

« La recherche sur la gestion des organisations créatives indique que ces environnements ont besoin de trouver un équilibre délicat entre la rigidité et le laisser-aller pour épanouir la créativité et l'efficacité de leurs équipes. Elle distingue aussi une liste de facteurs encourageant la créativité et des facteurs inhibiteurs opposés, l'équilibre se situant entre ces deux extrêmes, entre trop de structure et pas assez. »<sup>63</sup>

« Pour moi, chef de projet, c'est ça : encadrer sans étouffer. Je suis convaincue qu'il y a un équilibre à atteindre, sans laisser les gens complètement à eux-mêmes. Je suis là pour ça, pour leur donner ça : un encadrement. Pour dire ce qu'on fait et où on va. Moi, j'ai souffert du manque d'encadrement, mais il ne faut pas encadrer trop non plus. Il faut que ça aide. Si tu donnes les bonnes infos, si tu gères l'insécurité, tu enlèves les soucis inutiles, ça va mieux. Si tu n'as pas à te soucier de certaines choses, tu peux être encore plus créatif, encore meilleur... »<sup>64</sup>

---

61 Note p.163, Chiapello Eve, 1998, "Artistes versus managers le management culturel face à la critique artistique". Collection Leçons de choses. Paris: Éd. Métailié, 257 pages.

62 Note p.319, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

63 Note p.221, de la Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages.

64 Note p.274, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Nous venons d'assimiler que le travail créatif est au cœur de cette gestion. Il est primordial que tout ce qui gravite autour de la création, c'est-à-dire ce qui lui est intrinsèquement lié comme l'inspiration, l'innovation et les facteurs environnementaux et relationnels, font de ce métier un équilibre fragile à atteindre entre libertés et consignations.

Pour se faire le gestionnaire doit disposer d'une équipe qui doit être bien constituée, ou le dialogue y est facilité pour que sa fonction puisse y être sublimée.

### I-A-4-b- L'importance des groupes et de l'embauche

Il n'y a pas le moindre doute, l'équipe c'est le projet. Même dans un milieu où l'outil numérique est celui de prédilection, peu importe la tâche effectuée, c'est toujours l'homme qui en est à l'initiative. L'humain est essentiel mais il est égal à l'équipe. Pour gérer un projet il faut savoir gérer une équipe.

*« Mais les hommes sont trop souvent ravalés au niveau des infrastructures, des équipements et des outils. »<sup>65</sup>*

Gérer ne veut pas pour autant dire que l'équipe doit être sollicitée, une entre aide et un effort collectif sont attendus au rendez vous.

*« Mais [ses efforts] sont d'autant mieux obtenus qu'ils sont acceptés, acceptés qu'ils sont compris et compris qu'ils sont expliqués. Traiter avec égards et précautions, c'est aussi permettre aux personnes de progresser et de s'épanouir afin qu'elles offrent le meilleur d'elles mêmes, au cours du projet et par la suite. Un manager est quelqu'un à qui on demande d'être efficace dans son rôle, c'est-à-dire d'atteindre la fin sans justifier les moyens. Un "manager" est quelqu'un qui atteint le même objectif, mais sans sacrifier ceux qui donnent naissance à l'œuvre collective. »*

*« On voit ainsi parfois des chefs de projet autoritaires conserver plus que de raison leurs collaborateurs les plus dociles ou les plus courtisans: ils se débarrassent des contestataires, bien qu'ils soient souvent les plus brillants et les plus utiles. »<sup>66</sup>*

Il faut savoir lancer les tâches en les expliquant de façon claire et concise pour que l'équipe comprenne l'idée. Si le personnel est compétent alors, ils seront faire, et iront là où l'on souhaite les emmener. La valeur ajoutée c'est eux, l'équipe, le personnel compétent qui écoute attentivement ce qu'il y a à faire.

Les sociétés disposent rarement d'un secrétariat ou tout simplement d'une administration. Ce qui

65 Note p.189 à 190, Dorrier Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

66 Note p.194, Dorrier Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

ralentit les projets et provoque l'incompréhension de la direction et de l'équipe pour beaucoup. A chaque projet ou embauche, il faut garder une trace de chaque passage, pour se souvenir de chaque collaborateur, c'est-à-dire son poste, les incidents rencontrés, ce qu'il a su effectuer avec brio que cela tienne de ses compétences ou pas.

De même, si la hiérarchie est écartée du groupe il vaut mieux les regrouper, cela implique une mise en collectivité et non une frontière entre l'univers dirigeant, et l'univers dirigé. La cohésion se fait et la hiérarchie semble de ce fait moins imposante ou stéréotypé pour l'équipe.

La constitution du groupe est fondamentalement l'un des facteurs qui est des plus enrichissants pour le bon fonctionnement de cette même unité. Les besoins et les compétences doivent être fréquemment analysés. Le recrutement joue une grande part de ce qui constitue l'équipe.

Ce pourquoi le gestionnaire de projet doit toujours se rapprocher de la direction des ressources humaines pour mieux cibler ce qu'il manque à l'équipe, ce qui pourrait l'équilibrer ou au contraire ce qui pourrait la sublimer. Il faut s'attacher aux besoins sur le projet en cours, mais ne pas perdre à l'esprit qu'il faut penser aux futurs projets, et donc veiller à ce que les compétences d'une personne soient complémentaires à d'autres.

Dans la même lignée il faut préférer des personnes qui aiment travailler ensemble, au nom de l'équipe plutôt que d'engager des têtes pensantes, qui pourrait au quel cas déséquilibrer le groupe. Diversifier les individus, leurs compétences et leurs personnalités garantissent une cohésion à toute épreuve.

Il ne faut pas surestimer, ni sous estimer, le travail ou les compétences de chacun, car tout est potentialité. Il est toujours conseillé de savoir écouter l'équipe, l'encourager, la stimuler, la soutenir, valoriser ce que chacun peut offrir de mieux au groupe. Arriver à faire penser à l'équipe que, quoi qu'il en soit, ils auront toujours tous les outils en mains (de par leurs qualités réunies) pour réussir tout ce qu'ils pourraient entreprendre. Il vaut mieux écarter tout sentiment de mise en concurrence pour maintenir l'équilibre et la solidarité.

*« Si on laisse à chacun un certain degré de liberté, le fonctionnement de l'équipe tend vers l'optimum. Mais l'ennui c'est qu'on n' a pas le temps de laisser les choses se mettre en place naturellement! Ce principe a pour corollaire qu'il ne faut pas enfermer quelqu'un dans son rôle. »*

*« Il n'y a rien de pire que de laisser comprendre à un collaborateur qu'on n' avait pas trouvé mieux que lui ou qu'on ne savait vraiment pas comment l'occuper ailleurs. »<sup>67</sup>*

Ce qui s'applique à l'équipe s'applique aussi au gestionnaire, il peut être efficace de par une

---

67 Note p.206, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

ancienneté reconnue, de par ses compétences fortes et variées. Certains peuvent être de très bons designers, d'autres de très bons organisateurs, d'autres encore sont particulièrement doués pour suivre une production. Les compétences peuvent se cumuler, bien évidemment. Mais un chef de projet ne doit jamais cesser de croire en son projet même si il n'est pas proprement le sien et qu'il doit suffisamment s'en détacher pour être clairvoyant sur l'état d'avancement de la production.

Souvent, des personnes ayant déjà travaillé avec d'autres et en ont prit l'habitude, n'ont plus envie d'en changer. Cependant, il est très enrichissant de varier les compétences, changer les rôles, rencontrer de nouvelles personnes pour s'améliorer dans son domaine.

Le changement a souvent tendance à effrayer, perturber ou déranger, car on sort des sentiers battus.

Un exemple est un test qui peut se faire rapidement dans un groupe. Il suffit de demander à chaque individu du groupe de changer quelque chose sur soi. Il faut bien observer ce que chacun a fait.

Beaucoup vont enlever un de leurs accessoires. Seuls ceux qui auront modifié (par exemple déboutonner ses boutons de chemise et les mettre dans le mauvais sens, mettre son col retourné) auront compris la véritable signification du mot changer. En un sens changer, c'est innover, c'est revoir ce qui est déjà fait en le voyant d'un autre regard.

Le groupe doit être appliqué dans sa tâche, pour atteindre son but, pour cela l'agrégation est la meilleure riposte.

Pour que cette cohésion se construise il faut établir un très bon relationnel entre chaque partie.

*« Au delà des motivations et des compétences personnelles, il s'agit d'abord de découvrir les incompatibilités entre personnes ou groupe de personnes avant qu'elles n'entravent l'avancement du projet. »<sup>68</sup>*

Toute unité qui s'isole d'un environnement ou d'un groupe, tend à perdre de la reconnaissance et de sa complexité, il voit disparaître ce qui le distinguait au départ des autres. Le gestionnaire doit constamment connaître les enjeux de chaque éléments du groupe, comment ils se voient évoluer et dans quel domaine. Le parcours professionnel d'une personne ne suffit pas à le connaître, seul ses grandes ambitions font de lui ce qu'il est vraiment. Les entreprises se soucient que trop rarement de tout cela.

---

68 Note p.199, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

*« Beaucoup de personnes se comportent alors comme dans une dictature, elles n'osent avouer ce qu'elles pensent inavouable ou calquent leur discours sur le discours dominant. Dans un tel contexte, surtout si on n'est pas psychologue ou sociologue de profession, la proximité et l'écoute bienveillante sont encore les méthodes qui donnent les meilleurs résultats. »<sup>69</sup>*

Des conflits peuvent, envers et contre toutes attentes, surgir. Dans ce cas il est préconisé de les calmer, en leur faisant comprendre qu'ils n'y sont en aucun cas gagnant, et que le mieux reste de se réconcilier. La responsabilisation des individus se fait jusque dans leurs discordes.

Le gestionnaire de projet doit faire en sorte que le contact s'établisse d'une façon formelle ou informelle. Souvent des rencontres hors travail proposent aux employés d'exprimer leur point de vue. Cela ne marche pas à coup sur, en revanche lorsque l'on est plus dans le domaine professionnel on peut se sentir plus libre de parler.

Enfin l'un des derniers point fort, est que le gestionnaire se doit être fort de proposition, comme un exemple à suivre. Il instaure l'image qu'il veut que son équipe renvoie. Ce qui explique que, peut importe le projet, l'expérience et la personnalité du gestionnaire structure de manière remarquable les comportements et manières de procéder dans l'équipe. Une sorte de mimétisme s'effectue, car son comportement influence beaucoup. Cela peut se constater notamment sur l'ardeur au travail, l'écoute de ses prochains, la ponctualité, et le respect des échéances fixées.

Une fois l'équilibre trouvé, il faut réussir à maintenir le cap. Ce qui n'est pas mince à faire. Morgan Gareth parle dans ce cas d'homéostasie. C'est la *« [...] capacité à conserver un état stationnaire. [...] Les systèmes sociaux ont eux aussi besoin de processus de régulation homéostatiques afin de conserver une forme stable. »<sup>70</sup>*

Un gestionnaire en milieu créatif se doit de respecter la potentialité des individus qui constitue son groupe. Les compétences et le bon relationnel priment. Il semblerait qu'être gestionnaire c'est avant tout savoir trouver l'équilibre dans bon nombre de domaines. Ne pas tomber dans les excès de chacun, tout en sublimant les divers talents offerts dans une équipe. Ce qui n'est pas sans entraver certaines règles, et certains codes souvent établis depuis des années dans une entreprise. Ce pourquoi il est judicieux de nous pencher sur les cultures d'entreprises.

---

<sup>69</sup> Note p.197, Dorrer Luc, 2004, *"Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir"*, aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

<sup>70</sup> Notes p.42, MORGAN Gareth, 1989, *"Images de l'organisation"*, aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

### I-A-4-c- La culture de l'entreprise.

Qu'entend t'on par culture d'entreprise ? Chaque entreprise a pour ainsi dire ses habitudes, ses rituels, ses croyances même. C'est cette culture qui fait d'elle ce qu'elle est. Elle codifie les comportements sociaux au sein de cette entreprise . Il peut s'agir de divers aspects, comme passer d'une entreprise qui vouvoie à une entreprise qui tutoie, ou bien encore cela peut se tenir à ses réunions à heures fixes, ou à la remise de trophée.

Il est difficile de conserver la culture d'une entreprise en dépit de ce que chacun pense. Souvent les personnalités font qu'il y a soit une contre culture de l'entreprise qui n'est pas assumée, soit une contre culture qui tente de renverser la culture originelle.

La culture de l'organisation peut faire pencher la balance vers la réussite ou l'échec. La routine peut être un facteur favorisant à des contre cultures diverses.

La culture d'une entreprise émane un certain état d'esprit. Pendant une crise financière, il arrive que des compagnies en viennent à virer leur personnel sans crier gare. D'autres préfèrent garder leurs employés mais baisser tous les salaires. L'entreprise peut se vouloir proche de son personnel, comme distant, protecteur comme oppresseur.

Des sociétés cultivent une culture de l'espionnage, ou toute dénonciation est bien vue, la concurrence est de mise, et chaque chose est vérifiée.

Il peut même exister une mosaïque de contre culture dans un seul et même système. Parfois il existe aussi diverses réalités organisationnelles. Elles peuvent résulter d'un fort problème de communication, ou bien de personnalités aux egos sur dimensionnés qui se permettent d'appliquer leur propre loi. Ce genre de manipulation peut engendrer une situation de résistance, et parfois amener une réticence de la part des employés, par peur de ne plus correspondre à la culture de l'entreprise.

Paris Thomas décrit les crises de l'entreprise en deux cas : le premier est de passer de l'artisanat à l'industrie de masse. Le deuxième est de passer outre ce qui a fondé la personnalité de l'entreprise. Dans le cas précis de la création, la culture repose sur la créativité et donc sur sa façon de gérer ses talents, et stimuler cette créativité.<sup>71</sup>

Voilà quelques conseils sur la culture d'une entreprise connue dans le milieu de la création Pixar.

---

<sup>71</sup> Note p.111-112, de Paris Thomas, 2010, "*Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse*", Les Ateliers Jean Nouvel, Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Ces conseils viennent de la conférence Keep Your Crises Small, tenue par Ed Catmull :

- *Passez en revue/critiquez tout le temps. Ne pas avoir peur de montrer des choses pas parfaites ou pas finies.*
- *Il faut que les gens se sentent en sécurité pour dire la vérité*
- *La communication doit avoir lieu partout sans créer des frustrations ou des problèmes. Il vaut mieux plus de communication que pas assez. Attention néanmoins aux décisions isolées et non répercutées. Le personnel et son fonctionnement sont plus importants que les idées. On sait rarement ce qui se passe dans le bureau d'un tel et si il a assez avancé, etc.*
- *Ne pas laisser le succès masquer les problèmes*
- *Il faut faire une profonde analyse de ce qui allait ou n'allait pas (en parlant de la dernière production finie, pour en tirer des enseignements)*
- *L'histoire est ce qui compte le plus*
- *La chute est lente l'atterrissage est rapide*
- *vérifier le matériel tous les jours*
- *voir tous les jours le film incomplet (layout) ça provoque l'embarras et donc la créativité*
- *souvent des employés se plaignent d'apprendre quelque chose au moment de la réunion (après tout le monde donc), pour lui, c'est pas grave, ce qui compte c'est que maintenant on le sait, donc on va de l'avant.*
- *Il faut quand même se laisser des pauses pour voir autre chose et être efficace!*
- *le changement est partout et il faut savoir admettre que ce n'est pas un mal<sup>72</sup>*

Des cultures peuvent être amenées à être remaniées mais on ne franchit pas les étapes petit à petit, on passe d'une direction à une autre. Une compagnie peut ne plus trouver de moyens de renouveler sa culture et se trouver face à une impasse.

*« La saturation peut très simplement se définir comme la fin de la nouveauté »<sup>73</sup>*

Cette culture de l'entreprise ne peut être entièrement remise en question de la part d'un gestionnaire. En revanche essayer de faire communiquer d'autres points de vue, ou tout simplement initier de petits changements peut être bénéfique à la réalisation. Il n'est pas sans penser qu'il y a une grosse prise de risque à ce que ces changements ne fonctionnent pas, mais nous allons voir dès à présent que ce ne sont pas les seules prises de risque qu'un gestionnaire peut croiser.

### I-A-4-d- La Prise de risques

L'une des prises de risque est de sous traiter. Sous traiter à une autre société ce que l'on ne peut faire, par manque de personnel qualifié, de budget (pour acheter des licences de logiciels), et/ou par manque de place. Il est difficile de gérer une équipe qu'on ne voit pas. Pour se faire, il faut une

---

<sup>72</sup> Note prises à partir de la vidéo "Keep your crisis small", Ed Catmull, <http://www.youtube.com/watch?v=k2h2lvhzMDC>

<sup>73</sup> Note p.42, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

communication plus qu'efficace. Car cela favorise l'explosion des équipes de production et souvent un surmenage.

*« Le choix stratégique d'une fabrication concentrée, [est la] condition nécessaire d'un véritable contrôle artistique et garantie contre les explosions de budgets et de planning ».*<sup>74</sup>

L'un des problèmes récurrent est que le personnel est vite mobile. Il faudrait que le gestionnaire puisse organiser une réunion qui permet de tirer des leçons de ce que l'on a appris sur une production. L'unique souci est que toute équipe de production est bien souvent éphémère, les individus du groupe sont déjà affairés à une nouvelle production ici ou ailleurs, et n'ont pas de temps à consacrer à un de briefing.

Une des plus grosses responsabilités du gestionnaire de projet, est de véhiculer la bonne vision de ce que l'auteur recherche, il faut rester fidèle à ses choix.

C'est une grosse prise de risque parce que si l'on véhicule mal la vision de l'auteur, alors on perd du temps et le projet n'avance pas. Des fois on a beau transmettre une vision, aussi explicite soit elle, elle peut être mal interprétée ou pas du tout vu de la même façon suivant l'interlocuteur. Le gestionnaire se doit de prendre autant de notes que possible des demandes du réalisateur afin de bien communiquer les objectifs et la vision du projet.

La troisième prise de risque est de savoir faire confiance à son équipe.

Adopter une capacité à contourner les procédures pour provoquer une ouverture d'esprit de la part de la direction, pour obtenir un décloisonnement des postes, une multiplication des possibilités, de tests et prise de temps, pour mieux faire le travail.

Se fonder sur l'incertitude, et persévérer. Apprendre à gérer l'échec, car un artiste qui fonctionne une fois et trouve une bonne idée, ne fonctionne pas a tous les coups.

Par exemple chez Pixar, pour Les Indestructibles<sup>75</sup>, ils ont embauché Brad Bird un animateur 2D qui ne connaissait absolument rien à l'animation 3D. Ce qui était une grosse prise de risque car il n'avait jamais réalisé de film en trois dimensions, donc il ne savait pas comment se déroulait le travail.<sup>76</sup>

Il est difficile d'être un bon gestionnaire. Il n'existe pas de véritable formation pour être gestionnaire, et encore moins être gestionnaire en milieu créatif. Ce qui fait que quasiment personne n'a d'expérience de management de projet. Donc pour ceux qui ont de l'ancienneté et qui ont appris au fil des années, ils savent y faire. Mais pour tout débutant, il y a bon nombre d'embûches sur le chemin. Généralement, ils ont du mal à trouver des solutions simple à des problèmes simples. Ils ont du mal à virer un talent qui ne convient pas. Ils travaillent à perte, leur

---

<sup>74</sup> Note p.103, Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages .

<sup>75</sup> "Les indestructibles", 2004, Film de Pixar animations studios, réalisation de Brad Bird.

<sup>76</sup> Note p.5, rapport d'un entretien avec Galyn SUSMAN, 2007, Directrice de production du film "Ratatouille", studios d'animation Pixar, 10 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

budget triple d'un film à un autre, ils font perdre du budget.



Fig 9 Image tirée du Film Ratatouille.<sup>77</sup>

Sur le film Ratatouille<sup>78</sup>, ils ont développé les égouts pendant des mois et des mois pour un plan qui au final n'est pas mit au montage final du film, on n'en voit qu'un petit plan. Ce qui a retardé tous les plannings pour quelque chose qui au final n'apparaît presque pas.

Lorsque l'on accepte le risque, cela signifie qu'il faudra attendre le résultat final pour en voir les retombées et répercussions.

La prise de risque pour un gestionnaire c'est de gérer une équipe que l'on ne voit pas, bien comprendre les attentes d'un réalisateur, les communiquer clairement, faire confiance à son équipe pour qu'elle les réalise. Surtout, il ne faut pas avoir peur d'adopter un franc parlé mesuré.

Le rôle d'un gestionnaire en milieu créatif, c'est d'axer la priorité sur les artistes et leurs méthodes de travail. Comprendre leur fonctionnement est assimiler qu'il faut toujours se trouver entre libertés et restrictions. Il se doit de fonder une équipe compétente et communicante. Ses prises de risque sont nombreuses mais l'image du gestionnaire doit rester forte de conviction et parler de tout ce qui ne va pas, ou presque. On sent qu'être un gestionnaire de production en milieu créatif est un équilibre fragile à atteindre, mais dès qu'il est atteint, il est tout aussi dur d'essayer de le garder.

<sup>77</sup> Image trouvée sur : <http://pixartimes.com/2013/04/02/the-pixar-perspective-on-the-pixar-moment-and-ratatouille/>

<sup>78</sup> "Ratatouille", 2007, Film de Pixar animations studios, réalisation de Brad Bird.

La gestion de production se rapproche du management dans le fait qu'elle est présente une organisation, une planification du travail. Les manager ont pour but de diriger, tandis qu'un gestionnaire organise uniquement.

La gestion en univers artistique, nous a permis de comprendre que ce métier est plus complexe car il encadre des artistes qui sont l'antinomie même de tout type d'organisation que ce soit. Ce conflit naît de préjugés, et d'interactions sociales diverses.

Il existe des terrains d'entente pourtant dans ce conflit entre gestionnaire et artiste, c'est qu'ils ont indéniablement besoin l'un de l'autre pour réussir ce projet commun. Le problème reste encore présent en France, bien que le management s'ouvre au monde et à de nombreuses nouvelles techniques de gestion.

Être un gestionnaire en milieu créatif c'est apprendre à adopter assez de libertés pour que les artistes se sentent à leur aise, c'est aussi encadrer tout ce travail artistique en restant fort de conviction tout en restant modéré dans ses attitudes et propos.

## I-B-Qu'en est il du gestionnaire de production dans le domaine du jeu vidéo?

Jusqu'ici nous sommes restés évasifs sur le rôle d'un gestionnaire, en expliquant tout de même de prime abord qu'il existe déjà des confusions, des désaccords discursifs, des équilibres à trouver. Cet éclaircissement va nous permettre de mieux nous projeter dans le rôle d'un gestionnaire de projet dans le milieu des jeux vidéo. Nous allons voir qu'elle est son rôle et quels sont ses outils dans ce monde technique et artistique.

### **I-B-1- Quel est le rôle d'un gestionnaire de projet en jeu vidéo?**

Nous allons voir dans cette partie quel est le rôle d'un gestionnaire en milieu vidéo ludique.

#### **I-B-1-a- Le rôle :**

*« Un chef de projet c'est comme un chef d'orchestre: on lui demande de connaître la musique, mais pas de savoir jouer de tous les instruments »  
« Son rôle principal est avant tout d'entraîner les différents intervenants vers le même but, à un rythme qui leur permette de donner le meilleur d'eux mêmes tout en tenant les délais »<sup>79</sup>*

Il doit donner un sens logique au projet, mettre en place des enjeux stratégiques aux finalités individuelles et collectives. Il doit veiller aux carences matérielles et humaines, et toujours se questionner pour maintenir le flot.

On retrouve deux catégories de chef de projet:

- les éditeurs: qui se trouvent en amont du projet, sur le plan éditorial, financier, juridique
- les chefs de projet de terrain: qui viennent généralement d'une filière technique, informatique, audiovisuelle, des arts graphiques. Ce dernier a une large maîtrise des outils et s'occupe moins de l'aspect juridique et financier.<sup>80</sup>

Souvent les gestionnaires de production respectent les volontés du réalisateur, qui ne vient pas du tout du milieu technique. Ce rôle de traducteur envers l'équipe doit être bien mené dans le but de respecter les choix de l'auteur.

Il existe de nombreux conseils dédiés aux gestionnaires pour se tenir à son rôle, à ses tâches.

Tout d'abord, il y a les tâches qui s'apparentent à la gestion :

- faire des plannings prévisionnels (même si on les respecte pas et qu'on doit les refaire)
- planifier les tâches (dans l'asset management<sup>81</sup> si il y en a un)
- répartir les tâches compliquées en tâches simplifiées (en les répartissant sur plusieurs personnes)
- contrôler que chaque tâche correspond bien à la demande (protocole de validation)
- assurer un plan de production

---

<sup>79</sup> Note p. 65, de Oullion Jean Michel, nov 2003, "Les métiers des jeux vidéos", 223 pages.

<sup>80</sup> Note p. 67, de Oullion Jean Michel, nov 2003, "Les métiers des jeux vidéos", 223 pages.

<sup>81</sup> Nous définirons plus tard ce qu'est l'asset management, voir la partie I-B-2- Quels sont ses outils?

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Ensuite, il y a les tâches qui s'apparentent à la dimension technique :

- faire plusieurs versions de prototype
- toujours sauvegarder trois fois
- penser avant d'agir pour éliminer les incertitudes
- il faut garder en vue son objectif et ne pas prendre d'autre chemin
- penser à l'utilisateur du produit

Puis, il y a tout ce qui est relatif à l'équipe :

- mise en place d'une nomenclature ordonnée et logique
- organisation de la documentation
- l'animation est importante pour l'équipe
- privilégier l'autonomie et l'expression créative de chacun
- Le travail est occasion d'échanges, de stimulations, d'apprentissage, et d'écoute
- L'environnement met en sécurité, voire dans une position de confort nécessaire
- être disponible et appliqué

Pour finir, quoi qu'il advienne, même si le projet se finit bien, on fera mieux la prochaine fois.

Un gestionnaire se doit d'être en parti impliqué sur le projet, il doit y être assez impliqué pour véhiculer à l'équipe que ce projet est important, et en même temps garder un œil critique et attentif à tout ce qui se passe pour que le but soit atteint.

*« C'est difficile, mais un bon chef de projet, c'est celui qui sait garder du recul. Ce n'est pas toujours possible, parce que tu aimes ton concept, ton produit..., c'est ton bébé ! Mais un bon chef de projet, il garde un peu de détachement vis-à-vis des produits. Tu dois être à fond pour ton projet, te battre pour lui, y croire à cent pour cent... et en même temps être capable de rester critique. Tu demeures attentif à ce qui se passe autour de toi... »*

*«[...] « Au fond, la clef, c'est une vraie culture générale et technique... ». Il souligne l'absolue nécessité d'un « rapport sain » à la technologie : « même si tu ne sais pas, tu n'as pas peur d'apprendre, d'essayer... ». Pour favoriser cette attitude, « il n'est pas mauvais de connaître un peu l'histoire des ordinateurs, l'histoire de l'Internet, et ici, l'histoire du jeu vidéo ». Il prône une « curiosité technologique » : « tu te tiens au courant, tu fais de la veille, par intérêt, par passion... »<sup>82</sup>*

Être chef de projet c'est apprendre à s'immerger et à garder un œil ouvert autour de soi. Il faut avoir une culture générale, une culture appliquée au domaine du jeu vidéo, et une culture artistique et technique pour mieux comprendre les étapes de production.

Un gestionnaire veille à tout mais ne peut pas tout savoir, ne peut être meilleur que son équipe, il faut rester humble, et ce même si on a de l'expérience.

---

<sup>82</sup> Note p.251, 252, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

Le gestionnaire de production, se doit d'être généraliste dans ses compétences. Il doit veiller au projet et à son état d'avancement, il doit veiller à l'aspect technique (qui est propre au milieu dominé par l'outil numérique), et enfin, il doit gérer le relationnel et la communication dans l'équipe. Ce travail demande d'être assez impliqué et détaché à la fois. Il faut être muni d'une large culture qui comprend des connaissances générales (ouverture d'esprit), des connaissances appliquées à la production (de l'expérience), et des connaissances appliquées au domaine du jeu vidéo (connaître l'actualité du numérique).

C'est un métier complet ou gérer pleins de paramètres à la fois est la règle d'or. En revanche il y a des points culminants qui ne faut pas perdre à l'esprit et ce sont ces points que nous allons voir sans plus attendre dans le détail.

### I-B-1-b- Stimuler le créatif

Dans un premier temps, nous l'avons déjà vu dans la gestion de projet en milieu créatif, savoir stimuler le créatif n'est pas des plus simples tâches à effectuer. Alors comment s'y prendre ? Y a-t-il des astuces à connaître?

La quête d'inspiration est pleine d'obstacles. Il faut se documenter, apprendre à connaître un domaine qui ne fait pas toujours partie de ses passions. S'initier, s'y tester, s'en inspirer pour concevoir le concept design d'un projet de jeu. Toute cette documentation peut s'effectuer in situ pour des lieux ou par des recherches iconographiques sur Internet, par exemple. Il peut s'agir de faire des visites de musées ou découvrir une certaine musique.

Pour être inspiré il faut nécessairement s'inspirer de ce qui a déjà été fait. On ne crée pas à partir de rien on crée à partir de ce qui existe, pour imiter se différencier, se référencer. Il faut ouvrir les esprits à des concepts nouveaux et avoir une culture générale assez massive.

*« La quête d'ouverture et d'inspiration intervient en amont du processus, pour sélectionner ou cadrer les projets sur lesquels travailler. »<sup>83</sup>*

Dans le domaine de la 3D qui simule des objets, décors et personnage, il faut s'inspirer des arts traditionnels. Instaurer des rencontres ou collaborations dans une équipe c'est prendre le temps de bien stimuler l'équipe et d'y véhiculer une image précise de ce qui est attendu dans tel ou tel jeu.

Avoir des idées c'est échanger, trouver des solutions aux problèmes, confronter les expériences. Un souci de constamment savoir ce que l'équipe fait est présent. On a besoin de retour sur tout ce qui s'entreprend.

---

<sup>83</sup> Note p.33, de Paris Thomas, 2010, "Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel", Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

Accepter que l'on ne connaît pas tout, et que l'extérieur influence nos création c'est accepter ne pas savoir tout faire. Si l'on ne sait pas comment faire, cela ne doit pas bloquer le processus de création. Même si on ne connaît pas on apprend, et même si on n'y arrive pas, il ne faut pas avoir peur d'essayer jusqu'à obtention d'un résultat satisfaisant.

*« Les idées sont comme des organismes vivants. Elles perpétuent leurs structures, elles respirent. Elles peuvent se fusionner, se re-combiner et s'agréger. »<sup>84</sup>*

L'abondance nourrit le processus de création. L'itération est un moyen de bonifier les idées, faire des aller retours entre l'idée et la forme pour mieux cerner ce que l'auteur veut.

*« La convergence ce sont les choix qui doivent être faits parmi l'abondance de propositions. Manager les processus de création, c'est organiser cette articulation. »<sup>85</sup>*

Effectuer un choix parmi tant d'idées peut être difficile, mais si admettons le il n'en reste que quelques une il vaut mieux sonder ce qui nous plaît dans telle ou telle idée pour mieux les combiner, et garder la quintessence de ce qui a été trouvé.

Pour un gestionnaire, il est essentiel de suivre les plannings, cependant les artistes aiment faire des pauses pour mieux revenir sur ce qu'ils exécutent. Il est courant de voir dans des productions de jeu vidéo des designers jouer pendant des heures au flipper, au baby foot, aux jeux vidéo, ou parler avec d'autres personnes. Cela fait partie de ce qui les stimule le plus, faire des pauses aménagées.

L'univers artistique associé au domaine du jeu vidéo se stimule en prenant exemple sur ce qui a déjà été fait, sur des arts traditionnels, des lieux existants, des personnages aperçus dans notre quotidien. Suite à cette affluence d'idées, il faut choisir, trancher, penser au plus juste de la demande. L'activité créative a besoin de temps, et de pauses, car rester sur une tâche annule l'effet de nouveauté, il faut y revenir et le voir d'un regard nouveau pour l'enrichir et apprendre à éduquer le regard pour qu'il s'ajuste aux attentes.

Pour stimuler cette créativité il existe aussi des méthodes de gestion qui ont été établies depuis des années maintenant, mais nous en parlerons plus tard.<sup>86</sup>

La créativité naît aussi de la rencontre entre des individus créatifs, mais aussi et surtout des environnements propices à la création.

---

84 Cours de Perez Flavio du 29/11/12, suivit à l'université Paris 8 au sein de la formation ATI.

85 Note p.30, 31, de Paris Thomas, 2010, "Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel", Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

86 Nous définirons et listerons ces méthodes dans la partie I-B-2- Quels sont ses outils?

### I-B-1-c- Veiller à la géographie des lieux :

Le rôle de tout bon gestionnaire est de créer et gérer un environnement réconfortant et rigoureux. Le lieu où l'on travaille doit être un espace sécurisé et sécurisant, un espace où l'on peut s'y exprimer librement. Surtout pour nos amis les artistes qui ont besoin de se sentir à leur aise pour être productifs. Cet espace doit comprendre des lieux de détente et de jeu.

*« Des études prouvent que les enfants qui se sentent en sécurité sont ceux qui jouent avec le plus de liberté. L'occasion de réviser les règles proposées dans la présentation du cours.*

*Règle 1 : Trouvez un endroit en lequel vous avez confiance.*

*C'est typiquement l'endroit pour prendre des risques ! Même si c'est parfois difficile, même dans notre zone de confort. »<sup>87</sup>*

Faire attention aux locaux et à leur localisation par rapport au domicile des employés. Avoir une salle de réunion, ne pas manquer de meubles ou de rangements, vérifier le bon fonctionnement des machines et réseaux, le bruit, la température, la protection, et les potentiels déménagements, sont aussi à prendre en considération.

*« La gestion de configuration est souvent complexe car un projet en arrive vite à traiter des milliers de composants en constante évolution. La cohérence est d'autant plus difficile à maintenir que ces composants sont liés entre eux. »<sup>88</sup>*

Les lieux doivent être propices à la créativité, et il arrive souvent, dans les métiers du numérique, que des personnes travaillent sur des domaines à associer (par exemple : il serait judicieux de mettre le modelleur à côté du designer).

Par conséquent, nous allons parler de ces échanges, ces relations et connexions qui ont lieu au sein d'une même équipe, et de leur gravité.

### I-B-1-d-Ne pas négliger les relations entretenues dans l'équipe

De plus, les artistes ont, comme nous l'avons dit auparavant, besoin de retours, leurs collègues artistes comme techniciens peuvent les aider à stimuler leur créativité. Un climat de confiance se crée à partir d'amitiés. Il doit résider une sorte de complicité entre les artistes et le reste de l'équipe, ce qui inclut les gestionnaires dans ce pacte. Ce qui reste pour le gestionnaire un équilibre délicat à trouver, il faut mettre à l'épreuve son intelligence au service de l'œuvre d'un autre.

Les échanges entre les divers interlocuteurs du domaine du jeu vidéo sont nécessaires, ils doivent constamment travailler de paire. Cela découle de la diversité et la multiplication des savoir-faire que nous verrons plus tard.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> cours de Perez Flavio du 29/11/12, suivi à l'université Paris 8 au sein de la formation ATI.

<sup>88</sup> Note p.181, Dorrier Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

<sup>89</sup> Nous dans la partie I-B-2- Quels sont ses outils?

La hiérarchie est régulièrement séparée de la production. Ce qui évoque une frontière à ne pas dépasser, une différence de statut marqué d'une démarcation.

*« " L'équipe de production est souvent séparée physiquement de l'équipe des graphistes. C'est le problème de tout supérieur hiérarchique qui pense que son autorité est due en partie à la distance qu'il saura conserver avec son équipe. Moi, je pense que c'est faux. Dans les rares projets sur lesquels j'ai travaillé où la production était proche des graphistes, cela améliorerait beaucoup l'ambiance de travail, mais aussi l'efficacité. Les plannings étaient réajustés sur des bases concrètes, les différentes informations nous parvenaient à temps, et pas seulement par des rumeurs et bruits de couloir..." (Sira, infographiste) »<sup>90</sup>*

La proximité entre un gestionnaire et son équipe est culminante dans son travail. Il doit comprendre les enjeux de chaque corps de métiers pour en extraire le meilleur de son potentiel. Une des maladies rares qui peut se développer dans le creux des relations dans l'équipe est l'atteinte au moral. La pression d'une fin de projet peut mener à bout l'équipe. Ce stress est lié à des perturbations sur le travail de chacun. Comme par exemple lorsque le réalisateur change d'avis en dernière minute et qu'il faut tout recommencer...

*« La mauvaise humeur est aussi contagieuse qu'un virus, et c'est d'autant plus gênant que le moral est le moteur de l'avancement. »<sup>91</sup>*

Des relations bien entretenues et le moral de l'équipe fait de cette dernière la combinaison gagnante. Certaines réunions doivent être mises en place pour faire un tour de table où chacun explique où il en est et ce qu'il rencontre comme problématique dans son avancement. Cela favorise l'entraide et l'écoute. Il est très rare de trouver ce genre de pratique dans des entreprises.

Ces relations sont entretenues par un climat de confiance, un échange inter disciplinaire, et un maintien psychologique régulier. Ces échanges doivent être simplifiés par l'adoption d'un langage commun à cette même équipe.

---

<sup>90</sup> Note p.214, Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages.

<sup>91</sup> Note p.181, Dorrier Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

### I-B-1-e-Adopter le même langage

Prendre garde à élaborer un langage partagé, c'est effacer des difficultés à construire une cohérence à partir d'apports disparates. Le gestionnaire, en tant que remplaçant et porte parole du réalisateur absent, se doit de propager des idées et références. Ces idées sont parfois mal interprétées et cela crée des divagations. Ce langage peut prendre des années à s'établir, la fréquentation constante d'un gestionnaire avec son équipe, permet d'accélérer ce processus. Réaliser des prototypes à partir d'une idée peut être un bon moyen de cibler des attentes.

Établir dès le départ une nomenclature simple et efficace permet à tout le monde de s'y retrouver. C'est comme une notice, un mode d'emploi livré à l'équipe pour qu'ils retrouvent de manière autonome les fichiers concernés.

Dans des projets de types numériques, comme dans notre cas, il est important de régler les problèmes d'accès aux fichiers. Si quelqu'un travaille sur un fichier, puis un autre sur le même fichier qui écrase le précédent alors c'est une pure perte de temps. Cette perte de temps est également une perte de motivation et une perte d'estime de soi auprès de ses collaborateurs. Il est généralement mis en place un logiciel régulant ce genre de problème. Ce système comporte des codes qui doivent être respectés. Le gestionnaire veille à ce que ces codes soient respectés pour éviter ce genre de situations.

Le langage c'est articuler un va et vient entre les outils et les besoins, que cela vienne du gestionnaire comme des individus constituant son équipe

En France l'anglicisme posent certains problème de communication, surtout si l'on passe d'un poste où l'on parle français à un poste où l'on parle anglais. Cela peut apporter quoi qu'il arrive des confusions et quiproquos, ce qui est à éviter.

Tout comme il est plus sain de parler en personne de quoi que ce soit à la personne destinataire de cette information. Les outils numériques ont pensé faciliter les échanges grâce à des logiciels de discussions instantanés, des mails, des réunions téléphoniques, ou tout type de réseaux sociaux, ce qui n'est pas le cas. Il n'est pas toujours possible de communiquer avec tout le monde de par la dispersion d'un projet à l'autre bout du monde par exemple. Mais à chaque fois que cette démarche peut avoir lieu en interne, il faut le faire. Parler en direct à la personne concernée laissera moins d'erreur de compréhension du message à livrer.

Ce qu'il est étonnant de voir, c'est la prolifération des termes dans le monde du jeu vidéo. En effet, ce dernier possède un langage propre à son domaine. (Nous avons essayé d'en récolter quelques définitions simples qui se trouvent en Annexe n°1.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Le gestionnaire se doit de connaître ces quelques définitions, sinon il risque de se retrouver à ne plus comprendre de quoi parle son équipe.

Le langage est, nous l'avons saisi, un composant notable dans cette gestion de projet.

*« Cela va sans dire..., mais cela va toujours mieux en le disant. » Pierre Dac<sup>92</sup>*

Ces paramètres est à prendre en considération avec celui de la technicité du milieu qu'est le jeu vidéo, ce que nous allons nous empresser d'étudier.

### I-B-1-f- Le workflow et sa technicité

Le milieu du jeu vidéo est un milieu qui a pour moitié une part artistique, mais ce qu'il ne faut pas perdre à l'esprit c'est qu'il est pour l'autre moitié technique. Le workflow est la représentation d'une suite de tâches ou opérations effectuées par l'équipe de production du jeu.

Si l'on prend le temps d'énumérer les étapes, cela donne, pour la partie technique:

programmation ( du gameplay, des interdépendances, des menus, du défilement, et des niveaux) effectuer des prototypes (doit s'effectuer en 3 étapes). Du côté graphique, il y a le character design (ou design de personnages), le level design (design des décors), le visual effect ou effets spéciaux (éclairage, mise en ambiance, particules etc.), la modélisation, le dépliage uv, la texturisation, l'assignation de set up, rig et skin, l'animation des personnages (des véhicules, des décors, des animaux etc.).

Tout ce workflow est assigné à un type de design pré défini, à un layout (sorte de mise en commun du travail peu importe l'état d'avancement) en continu, et bien évidemment contraint par le gameplay. Il y a aussi les menus et animations en début de jeux qui sont réalisés parallèlement à tout cela.

Là, les rôles sont bien définis à l'avance, les techniciens sont très spécialisés. Tout est décidé en pré-production et après on réalise. Il y a toujours du nouveau, de la création, des idées, mais si on doit s'y tenir aux choix de pré-production effectués en amont.

Dans un souci de manque de temps ou pour économiser du temps, il est possible qu'une production ré utilise l'existant, c'est-à-dire des objets déjà modélisés par exemple.

Le jeu vidéo est encore plus intense et fournit qu'une production de film, avec cette notion de gameplay, il faut que les commandes et interactions soient expliquées clairement de façon implicite ou explicite. De plus, les menus, les animations entre deux niveaux, rajoutent du contenu.

L'une des grosses différences avec un film c'est que certains jeu on une map (carte) un terrain de jeu immense à couvrir en props (objets, végétaux, etc.). Dans un film le mouvement de caméra

---

<sup>92</sup> Note p.295, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

permet de ne pas tout modéliser et de tricher sur les décors, un jeu ne peut pas faire ça. Il peut copier coller des éléments pour fournir un peu plus de props mais n'aura pas un rendu visuel assez poussé. L'industrie vidéo ludique génère à elle seule plus de frais que le cinéma et la musique réunis.

C'est une nécessité d'avoir une partie créative qui s'y connaît en technique. Cela permet une meilleure communication aussi avec la partie technique du projet. Cela évite aussi quelques incompréhensions de la part de designer novices, ce qui fait perdre du temps à l'équipe.

Le jeu reste néanmoins une « [...] réalisation unique, limitée dans le temps et comportant un ensemble de tâches cohérentes, utilisant des [compétences techniques] , des ressources humaines, matérielles et financières en vue d'atteindre les objectifs prévus [...] tout en respectant des contraintes particulières. »<sup>93</sup>

Le rôle d'un gestionnaire de projet en jeu vidéo, révèle un panel de compétences assez complètes. Il est en charge de la gestion, de l'humain, des techniques, et doit se vêtir d'une culture assez large. Il ne faut pas oublier que le domaine du jeu vidéo regroupe des créatifs qui ont besoin d'être stimulés et des techniciens qui ont besoin d'une certaine rigueur dans leur langage. Enfin, tous deux ont besoin d'un suivi attentif, et d'une mise en commun géographique et productive.

---

<sup>93</sup> Note p.386, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

## I-B-2- Quels sont ses outils?

### I-B-2- a- L'asset management

Nous venons de voir en quoi consiste le rôle de gestionnaire, mais nous ne savons pas quels sont ses outils pour s'organiser ou ses méthodes pour aider son ou ses équipe(s).

L'asset management, est l'outil indispensable pour tout gestionnaire qui se retrouve à gérer beaucoup de personnes. C'est un logiciel de gestion qui sert à planifier et assigner des tâches, attribuer des rôles, créer une base de données, accéder au travail sans concurrence, connaître l'état d'avancement, suivre et valider les états d'avancement du travail.



Fig 10 : icône représentant l'asset management.<sup>94</sup>

Il existe toute sorte d'asset management, des gratuit des payant, des open sources, des plus ou moins complexes. Il arrive fréquemment que les grosses entreprises développent leur asset management en interne, et y ajoutent des fonctionnalités suivant les besoins.

Ce qui est intéressant pour ces structures, c'est d'avoir dans cet asset management, une prévisualisation de tout se qui se passe. Ajouter un outil de poste de commentaires ou annotations en direct des logiciels utilisés par des artistes ou techniciens pourrait être d'une grande aide.

Dans le domaine du jeu vidéo, il existe des logiciels de débbuging qui ajoutent un système d'asset management. Un logiciel de débbuging permet de signaler tout bug apparent dans le jeu par des testeurs. Pour débbuger un jeu il faut des screenshots ( captures d'écrans) pour entourer le bug et préciser avec des mots clairs et propres à la nomenclature établie de définir ce qui ne fonctionne pas à cet endroit précis.

Ce genre d'outil est principalement axé sur des productions à grande échelle, car les petites sociétés ne trouvent pas le temps pour le mettre à jour l'asset management par manque de budget ou de temps.

Durant la période de pré production, une base de données appelée référencement ou documentation est créée pour chaque projet. Il permet de garder en vue les références graphiques ou techniques qui ont inspiré le projet naissant.

<sup>94</sup> Image trouvée sur : <http://www.goitap.com/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Cette sorte de bibliothèque est un bien précieux pour les entreprise, elle permet de cumuler des éléments fabriqués (des modélisations, des textures, des sons par exemple), pour s'en resservir sur un autre projet. Il faut pouvoir stocker cette base de données, et surtout permettre d'y avoir accès de par la totalité des employés.

Pour stocker il existe plusieurs possibilités, on peut posséder suffisamment de budget pour s'offrir son propre endroit de stockage. Lorsque cette option n'est pas possible, il reste la possibilité de faire appel à une entreprise qui va s'en charger pour nous, ou de stocker sur le réseau. Les disques durs externes NAS<sup>95</sup>, sont doubles et permettent de copier en double exemplaire le contenu que l'on souhaite stocker. Crash Plan<sup>96</sup> permet de copier le contenu d'un ordinateur sur un autre. OVH<sup>97</sup>: est une société qui permet le stockage de tout contenu souhaité sur deux disques. Il existe aussi Blackblaze<sup>98</sup>, Amazon Glacier<sup>99</sup>, pour du stockage sur du long terme, et Time Machine<sup>100</sup> spécifique aux Mac.

Enfin, le blog de Dorian Février<sup>101</sup> parle entre autres d'outils réalisés pour le management, et de toutes les nouveautés qu'il peut trouver dans ce domaine.

L'asset management est un compagnon fort associé au métier de gestionnaire de projet. Il permet de gérer tout ce qui tient en la gestion de fichiers et de tâches. Mais qu'en est- il des méthodes de gestion ? Y en a-t-il qui aident le milieu créatif?

### I-B-2-b- Les méthodes de gestion, et celles pour les créatifs

Dans un premier temps examinons les méthodes de gestion qu'il existe dans le monde du jeu vidéo.

Premièrement, l'organisation des taches, peut se réaliser sous deux méthodes des plus répandues dans le monde du jeu vidéo: le waterfall, et la méthode agile ou scrum.

Le waterfall consiste en une cascade qui se réalise étape par étape. Toutes les étapes doivent suivre les délais, et il n'y a pas de retour en arrière possible sur les choix pré établis en pré production. Cette méthode était prise du monde du film d'animation, mais il s'avère qu'elle a très rapidement été devancée par la méthode agile.

---

95 Lire à ce sujet l'article suivant: <http://www.lesnumeriques.com/nas/comparatif-nas-a855.html> si intéressé.

96 <http://www.crashplan.com/>

97 <http://www.ovh.com/fr/index.xml>

98 <http://www.backblaze.com/>

99 <http://aws.amazon.com/fr/glacier/>

100 <http://www.osxfacile.com/timemachine.html>

101 <http://www.fevrierdorian.com/blog/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

La méthode agile, réside en l'idée que tout ce qui a été fait ou choisit peut être remis en question le lendemain. Il s'agit donc d'une technique de prototype développé et redéveloppé pour composer le final. C'est une méthode itérative et incrémenté.

Le scrum est souvent utilisé de paire avec la méthode agile. Il permet principalement de mettre en place des sprints (périodes données où il faut créer la prochaine itération), et les mêlées (sorte de réunions qui dure chaque matin 15min avec toute l'équipe du projet pour déclarer où chacun se situe dans son travail et les difficultés qu'il rencontre). La mêlée permet de se rendre compte de l'état d'avancement de chacun de ses collaborateurs.

C'est un système où l'échange est primé, cette méthode marche moins bien pour les films, mais le layout (mise en commun des éléments travaillés même pas finis chaque jour) peut s'y apparenter.

Le waterfall est une méthode de type convergente: on demande des validations jusqu'à obtention du résultat escompté. Tandis que la méthode agile tient à la divergence: on prend un thème, puis on le retravaille encore et encore, en différentes équipes ou personnes, puis l'on choisit.

Nous avons vu, il y a peu de temps de cela, que le rôle du gestionnaire était de stimuler les créatifs. Mais quelles sont ses techniques de gestion qui peuvent l'aider en ce but. La technique la plus répandue étant celle du brainstorming.

Cette méthode de réunion pousse les participants à trouver des mots et des thèmes associés à leur recherche, afin de débloquent des concepts et des idées. Cette technique implique tout refus de juger ce qui induit en une recherche et une production d'idées sans réflexion.

Dans la même lignée le coaching est aussi assez connu. C'est l'accompagnement professionnel personnalisé, il permet à la personne « coachée » d'approfondir ses connaissances et d'améliorer ses performances techniques. Cette méthode s'inspire de pratiques observées relatives au sport.

Le QOOCCP (« Qui fait Quoi? Ou? Quand? Comment ? Combien ? Et pourquoi ? ») permet d'établir en réunion la fiche de chaque personnes, son passé, ses préférences, et ce quelle doit faire sur le projet. Sorte de fiche d'identité faite à l'orale pour resituer les assignations de tâches. Elle aide les employés qui peuvent être bloqués (sur une des tâches qui lui est assignée), car de ce fait ils peuvent connaître le passé des collaborateurs présents qui ont peut être déjà étudié la question.

Le business-wargame est une sorte de compétition interne, qui permet de trouver une solution dans une entreprise en organisant la recherche en concurrence entre deux équipes. Cela stimule les créatifs et tend à sortir toutes sortes d'idées possibles et inimaginables.

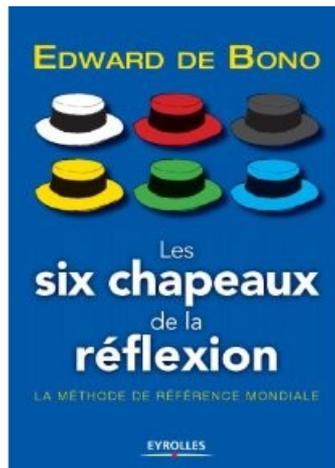


Fig11 : Image de la méthode des six chapeaux

Les six chapeaux du Bono group, est une technique de réunion où chacun a un chapeau de couleur qui lui est attribué, chaque chapeau ayant une fonction bien précise :

chapeau blanc: l'information (les faits), le chapeau jaune: les avantages, l'optimiste, le chapeau noir: le jugement la critique, le chapeau rouge: l'intuition l'émotion, le chapeau vert: la créativité les nouvelles idées, le chapeau bleu: la synthèse le processus

Chacun rentre dans son rôle ce qui permet de juger chaque choix de façon unanime.

Il en existe certainement bien d'autres, et surtout chaque production est propice à de nouvelles inventions managériales. Pour notre part nous n'allons pas aller plus loin.

L'ultime méthode serait de laisser l'artiste aller au bout de lui même, au cœur de sa créativité afin de le laisser émaner sa richesse personnelle, une création sans objectifs.

Il arrive toutefois, qu'une pratique voit le jour sans qu'on ne s'y attende.

Shigeru Miyamoto le directeur du studio de développement de jeux vidéos chez Nintendo, intervient dans le processus créatif, en essayant de voir le travail à l'envers.

Ce dernier essaye de voir ce qui plaira au joueur contrairement aux graphistes, ce qui lui permet de réajuster, d'itérer le jeu jusqu'à sa sortie finale. Il s'inclut donc dans le processus de création.

Pour les jeux de la Wii sport, chez Nintendo encore, ils ont constitué plusieurs équipes qui ont travaillées sur comment exploiter la Wii en sport, les meilleurs projets sont sortis dans le jeu.

Pour la console Wii, pareil une course aux graphismes avait été lancée. Mais il a fallu la mettre de côté pour laisser place à une simplification des graphismes de la console, pour obtenir une meilleure prise en main. Le résultat a été un franc succès amenant même des joueurs qui ne jouaient pas auparavant.

Les méthodes sont nombreuses en ce qui concerne l'agitation des potentiels créatifs. Ce qui reste le plus notable est cet outil de gestion qu'est l'asset management, accompagnée de la méthode agile (méthode étant la plus répandue sur le marché).

Le métier de gestionnaire dans le milieu du jeu vidéo, fait partie des gestions de types créatives. Son aspect « manager » n'existe plus vraiment, même si il peut encore être identifié en tant que tel par certains artistes. La sphère vidéo ludique apporte une autre spécificité, celle de combiner le technique et l'artistique de moitié. Cet état de conscience permet au gestionnaire de s'armer en compétences pluridisciplinaires qui associe la gestion, l'humain, et la technique. Des outils sont mit à sa disposition pour réaliser au mieux cette prise de rôle.

### I-B-3 Pourquoi associe t'on le métier de gestionnaire à celui du game designer ?

Au cours de nos recherches et lectures, une association des plus étranges apparaissait au devant de la scène. Les métiers de gestionnaire et de game designer se voient collaborer voire même fusionner. Pourtant, ces deux postes ne semblent, à première vue, ne rien avoir en commun. Ce pourquoi nous nous sommes dirigés vers cette voie. Dans l'intention d'éclaircir toute imprécision sur la gestion dans le domaine du jeu vidéo.

#### I-B-3-a- Pourquoi existe t-il une confusion entre ces deux rôles, qui sont pourtant si distincts?

Nous venons de voir ce à quoi devait ressembler un gestionnaire de projet. Nous considérons ses informations comme acquises. En revanche, nous ne connaissons rien du métier de game designer, par conséquent, nous allons nous en préoccuper.

Le game designer (ou concepteur de jeu) a pour rôle de représenter de manière interactive (en comportements de jeu) ce que le scénariste essaye de véhiculer comme histoire ou sensation. Il faut tenir compte de la faisabilité de ces propositions et particulièrement se soucier du public visé.

Initialement, le rôle de gestionnaire de projet n'est pas toujours pris au sérieux. Soit on fusionne ce rôle à un autre soit on élimine ce poste. Voilà une explication possible à la fusion de ces deux métiers.

Subséquentement, le game designer a pour souci constant : le joueur.

C'est ce qui se nomme le « consumer centric » (centré sur le consommateur). Méthode qui « [...] consiste à adapter les éléments du jeu au joueur. Le principe est de l'observer et de recueillir des données sur sa

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

*façon de jouer, son niveau, ce qu'il privilégie, etc. Le jeu s'adapte ensuite de manière dynamique au joueur, afin de fabriquer l'expérience que les créateurs ont voulu qu'il vive à chaque endroit. »<sup>102</sup>*

Pour ce faire, le confort du joueur doit demeurer en une charge de travail minimale, mais il ne doit pas pour autant s'ennuyer ou mourir en dehors des phases de jeu. Il faut aussi prendre en considération que chaque joueur est unique, il doit pouvoir personnaliser le jeu selon ses envies. Le gestionnaire rappelle le, place au cœur de sa gestion l'artiste, alors que le game designer place le joueur au centre de ses mécanismes de jeu. Cette similarité n'a rien d'exceptionnelle, mais elle n'est pas la seule.

Le game designer s'inspire au quotidien, il a besoin, tout comme le gestionnaire, d'avoir et de cultiver une culture liée aux jeux vidéo mais aussi, externe au milieu pour mieux s'en imprégner et créer à partir de ces données de bonnes idées de conception de jeu. Son processus de création est de délivrer un message via un contexte, c'est ce qui fait le cœur du jeu.

*« Les idées proviennent de ce que nous consommons. Elles sont le rebond inévitable des films, des jeux, des bandes dessinées, des romans ou encore des séries télévisées que nous ingurgitons au quotidien. Notre personnalité est la surface réfléchissante les renvoyant, enrichies, sous forme de scénarios, de gameplays<sup>103</sup>, de dessins, etc. »<sup>104</sup>*

Nous avons déjà vu, qu'en cas d'absence de l'auteur/réalisateur/scénariste, le gestionnaire de projet est en charge de transmettre ses idées. Son rôle est, pour faire comprendre aux artistes ce qu'il veut, de traduire les attentes de l'auteur.

Notre concepteur de jeu, quant à lui se doit de traduire les mêmes attentes des scénaristes, en mécanismes de jeux maniables et compréhensibles au plus grand nombre.

Il référence, documente, archive, les idées du pôle créatif, au fil de l'état d'avancement pour éviter de futures incompréhensions que l'on pensait comprises de tous.

Pour lui, le plus simple reste de faire passer le message en une vidéo d'une minute exprimant le plus gros de ce que l'on veut montrer, dans la même lignée d'un « trailer » (une bande annonce). Il doit y inclure le message universel de son point de vue et trois émotions.

Ils n'hésitent pas, pour être plus clair dans ses propos à prendre des Legos ou des objets pour illustrer ses idées. Faire des maquettes, ou prendre des photos permettent de reproduire de vraies fausses scènes de jeu.

Le gestionnaire de production planifie, organise, achemine les tâches, pour éviter d'avoir des surprises et que ces tâches ne deviennent des risques potentiels de retard de production.

Le game designer a pour habitude d'avoir un gameplay rapidement pour tester ce qui gêne le joueur. Cela permet aussi de voir quels problèmes futurs il pourrait rencontrer. Il anticipe tout autant un retard dans la production. Cette technique consiste à faire un va et vient entre

---

<sup>102</sup> Note p. 127, Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

<sup>103</sup> Mécanismes de jeu

<sup>104</sup> Note p. 158, Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

conception et fabrication de prototypes pour que le travail soit sécurisé.

La réalisation de plusieurs prototypes sert à tester les fonctionnalités qu'on a imaginées, et voir si c'est une réussite. Cela permet de faire jaillir de nouvelles options ou idées dans le gameplay. Ces prototypes communiquent distinctement à l'équipe ce que sera le jeu et leur donner la conviction et l'attrait suffisant pour mieux travailler sur le projet.

Les prototypes sont testés pour connaître le ressenti de ce que le joueur va ressentir majoritairement basé sur l'équilibre des 3C (Camera, Character, Controls = caméra, personnages et contrôles).

*« Tout ce qui n'est pas maîtrisé doit l'être, tout ce qui est risqué doit être éliminé.  
L'analyse, l'évaluation et le prototype sont les grands outils de la préproduction<sup>105</sup>. »<sup>106</sup>*

Ils ont chacun une catégorie de personne à positionner au centre de leur travail, ils ont besoin d'une culture générale importante, ils traduisent les intentions d'un scénariste et évitent les risques potentiels en organisant des solutions.

Sans pour autant dire que leur travail est identique, on retrouve beaucoup d'aspects se ressemblant entre le travail d'un gestionnaire et le game designer. Ils ne se confondent pas, or, certains pensent qu'ils ont des fonctions similaires, donc ils peuvent fusionner leurs rôles ou passer du métier de l'un à l'autre sans transition. Mais nous venons uniquement de voir ce qui les confondait sur le plan du rôle et non pas sur le plan de leurs outils de travail. Hâtons nous de les comparer.

### I-B-3-b- Quels sont leurs outils de travail respectifs ?

L'outil par excellence du gestionnaire de projet, est, nous l'avons dit, l'asset management. Il connaît généralement des méthodes de gestion pour stimuler son équipe. Le game designer lui, à pour outil de prédilection le Game Design Document (document de concept de jeu). Qu'est ce qu'un game design document ?

La majorité des jeux vidéo requièrent une inclusion ou une variation des sections suivantes: l'histoire, le personnage, le gameplay, l'art, les sons et musiques, l'interface utilisateur et les contrôles du jeu. Tout ceci est répertorié dans le Game Design Document.

Ce document d'une trentaine de pages est conçu pour être consulté et non lu.

Le Game Design Document est principalement fabriqué dans le but de communiquer l'esprit de ce à quoi va ressembler le jeu.

---

<sup>105</sup> La préproduction est une contraction entre la préparation et la production, il s'agit donc de préparer la production.

<sup>106</sup> Note p. 177, Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Il communique en externe :

On le montre aux éditeurs ou autres financiers pour leur donner une idée du projet. Il permet de définir un calendrier, des livrables pour que l'éditeur avance plus ou moins l'argent. Peu importe si les délais et livrables changent tout le temps, il s'agit de se faire un ordre d'idée.

Si la société sous traite à l'extérieur pour autre chose, comme faire la musique du jeu ou autre, il faut leur livrer un game design document. Il doit comporter la même version dans une langue différente si l'on travail avec l'étranger.

Il renseigne aussi en interne :

Il est communiqué aux designers pour savoir où ils vont. Il permet à l'équipe de planifier son travail dans le détail de chaque parties pour que tout le monde se souviennent de ce qu'il a à faire. Il admet une vision globale (sous forme de plan de travail détaillé) pour que toute la production ait les mêmes idées en tête et ce qu'elles représentent.

Le jeu vidéo est un travail collaboratif ou l'on prend les idées de tout le monde pour en tirer les meilleures et les plus cohérentes pour l'ensemble de l'équipe. Ce document aide à atteindre des conclusions.

Il faut toujours tirer ses conclusions et choix au clair, sur papier, même si on les modifie par la suite. Il est conseillé de toujours envoyer une copie de ces notes à chacun pour que tout le monde sache ce qui a été dit et décide pour ne pas avoir à revenir là dessus.

Un prototype ne peut remplacer ce document, car c'est un brouillon, il n'est pas bien fait ou fini de façon volontaire, la vraie raison est que l'on ne retourne pas dessus.

Ne pas oublier de préciser qu'il comporte un risque de perdre du temps dans la prise de décision personnel. Ce document voit toute son utilité de gros projets, il reste du domaine de la conception.

*« Il permet de communiquer, d'organiser et de diriger tout le processus. Un manager de projet ne peut pas établir un programme, une liste de tâches et une répartition du travail - et suivre leur avancée - sans savoir ce qui doit être produit, et cette information doit exister sous une forme écrite. »<sup>107</sup>*

Rappelez-vous cet asset management qui permet de constituer une banque d'éléments, c'est-à-dire un ensemble de fichiers prêts à l'emploi, pour aider à communiquer à l'équipe les idées du scénariste. Cette base de données qui s'enrichit au cours de l'avancement du projet.

L'asset management et le game design document sont complémentaires et similaires en deux points, ils aident à la planification des tâches, ils aident à la compréhension des choix du scénariste.

L'autre dernière réunion des deux métiers se fait par cette utilisation de méthodes.

---

<sup>107</sup> [http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll\\_to=article\\_content](http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll_to=article_content)

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Juste avant, nous avons parlé des méthodes waterfall et agile.

Cela n'est pas sans évoquer deux méthodes ou courants existant dans la profession de game designer.

Il s'agit de la méthode narrative opposée à celle systémique.

La méthode narrative suit donc le cours d'une histoire, c'est une suite quasi logique. Il va s'en dire qu'elle renvoie à cette méthode cascade dite Waterfall, qui analyse le projet en profondeur avant de commencer, pour que l'équipe suivent le plan à la lettre, c'est un peu comme si l'histoire était écrite à l'avance.

La méthode systémique, en revanche, est une combinaison non prévue d'interactions effectuées par le joueur. La méthode agile, marche en itération, on se fixe des objectifs à court terme, puis on repose de nouvelles problématiques, quitte à déconstruire ce que l'on avait établi avant pour quelques axes meilleurs. Ce qui nous rappelle la méthode systémique et ses combinaisons non prévues.

Enfin, le mood board, se traduisant littéralement par "panneau d'humeur", est à associer au brainstorming du gestionnaire.

Le mood board est utilisé dans de nombreux milieux créatifs (la mode, le paysagisme, le web design) pour donner une idée du ton et de l'ambiance d'une création en regroupant un ensemble d'éléments de références (images, vidéo, couleurs, polices de caractères, etc.). Les idées, thèmes et mots, sont au brainstorming, ce qui est au mood board, les images et références.

Le gestionnaire de projet et le game designer ont aussi des outils aux analogies frappantes. Les méthodes et outils de référencement n'ont pas le même but mais elles fonctionnent de la même façon. Dans le jeu vidéo, le gameplay trouve une place très importante. Qu'est ce que ce gameplay peut apporter à nos deux professions mise à découvert ?

### I-B-3-c- Quelle est l'importance des codes et du gameplay, face à ses deux professions?

Définissons un peu ce game play qui se trouve être la pièce maîtresse du travail du game designer. Le gameplay peut être traduit par la « jouabilité », c'est la contraction de "How the game plays" (comment jouer le jeu), on parle plus communément de mécanismes de jeu.

Le gameplay est la synthèse de règles et possibilités laissées aux joueurs pour créer l'amusement dans un jeu.

Ce gameplay s'est vu changer et évoluer au fil des années et de l'évolution des technologies et techniques

Cette expérience de jeu est régie par des codes : les codes de plaisir procurés par l'utilisation du jeu, et les codes qui donnent tout le sens au jeu.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Les codes de plaisirs sont très bien résumés par Nicole Lazzaro :<sup>108</sup>

*« types de plaisirs ainsi que des genres de jeu:*

*-> HARD FUN: gagner, battre les adversaires, déjouer les obstacles et réussir les challenges.  
Les joueurs de cette catégorie jouent pour se mesurer à eux même ou aux autres.  
Pour eux, la victoire n'est pas le fait du hasard;*

*-> EASY FUN: découverte et immersion. Ces joueurs cherchent à explorer un monde capable de les exciter, d'éveiller leur curiosité, et à y croire.  
Pour eux, les conditions de réussite ou d'échec importent peu, ce qui compte, c'est d'arriver au bout de l'histoire;*

*-> SERIOUS FUN: utiliser le jeu comme un élément de transformation et d'amélioration de soi.  
Se vider l'esprit, se relaxer, se sentir mieux, éviter l'ennui, devenir meilleur;*

*-> PEOPLE FUN: jouer pour être avec les autres. S'amuser ensemble, rire, partager, interagir avec les autres est la motivation première. »*

Ces types de plaisirs occasionnés par l'utilisation du jeu, sont comme un guide de ce à quoi on s'attend à ce que la majorité des joueurs fasse. Par exemple, si je décide de faire un jeu de réflexion à partir des connaissances généralistes de tout un chacun, pour essayer de les améliorer, je réalise donc un Serious Game qui cible le Serious Fun, c'est le fond du jeu.

Le gameplay sera pensé en fonction de ce paramètre. Il n'y aura certainement pas à tuer des zombie dans ce genre de jeu. Il se peut cependant que l'on puisse battre des adversaires (Hard Fun), découvrir de nouvelles choses (comme dans le Easy Fun), ou encore essayer de jouer en réseau pour améliorer mes connaissances à l'aide de mes amis (People Fun), là c'est la forme du jeu.

Ce qui nous amène directement aux codes du sens donnés au jeu.

Le sens du jeu, c'est toujours savoir ce que l'on veut qu'il ressorte du jeu.

Un bon exemple est de choisir un proverbe, tel que: "On a toujours besoin de plus petit que soi"

Ce proverbe nous fait aborder le thème de l'entre aide, et de la différence.

Il faut donc respecter les 4F (le Fun, le Fond, la Forme, le Feeling). Le fun c'est l'accroche, le fond, c'est le genre (exemple : un jeu de polar, de drame, de comédie, etc.). Le fond amène un contexte (ou et quand) et une certaine esthétique (le style artistique et graphique). La forme nous l'avons vu ci dessus et le Feeling c'est la sensibilité (la sensation qui domine), mise en scène par des sons, des couleurs, la musique, les visuels.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Citation trouvée [www.xeodesign.com/xeodesign\\_whyweplaygames.pdf](http://www.xeodesign.com/xeodesign_whyweplaygames.pdf) à la p. 33 , de Albinet Marc, 2010 , "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

<sup>109</sup> Note de la p. 42 à 51, de Albinet Marc, 2010 , "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

La tonalité d'un jeu sort de la cohérence des quatre derniers.

Il reste juste par la suite, à faire attention à la différence de niveau de maîtrise des joueurs, ce que l'on appelle la virtuosité. Il existe une relation directe entre la difficulté/ la virtuosité et l'apprentissage/la progression. La virtuosité ne signifie pas la dextérité, cela ne veut pas dire non plus être intelligent.

L'autre point que nous allons aborder est le gameplay émergent.

Le gameplay dit émergent, c'est quand un joueur exploite une faille dans le code pour développer une nouvelle technique de jeu ou détourne le gameplay initial pour atteindre son but d'une façon imprévue.

Les game designers planchent sur la question, car elle transforme le joueur en acteur faisant usage de sa créativité dans un jeu pré établi.

L'art et la créativité, en règle général, c'est détourner, bouleverser les codes, se servir d'une chose pour en extraire une autre. Les premiers ordinateurs et premiers jeux sont de cette catégorie. Serait-il alors possible de créer « un univers indépendant capable de s'auto suffire en vivant des interactions qui se produisent entre différents systèmes interdépendants. ». Un jeu qui permet de vivre une sorte de seconde vie.

*« Lorsque le joueur a l'impression «d'y être», le but est atteint, l'immersion est réussie. C'est là une des grandes forces des jeux vidéos et du jeu en général, une dimension essentielle de l'expérience ludique : la possibilité d'être ailleurs tout en demeurant là, de devenir autre en demeurant soi. »<sup>110</sup>*

Sur le plan technique c'est impossible pour l'IA et sans doute la narration aussi, le chaos, reste un équilibre précaire. De gros blockbusters essayent de pousser les limites de l'interaction du joueur. Mais cela reste insignifiant contrairement à ce que l'on pourrait imaginer...

Vous devez certainement vous questionner sur ou nous voulons en venir.

Nous venons d'expliquer, ce à quoi sert le gamplay, de quoi il se constitue, et quelles sont ses limites. Vous allez me dire, quel est le rapport avec le métier de gestionnaire et celui de game designer? Et bien, pensez ce qu'il vous en plaira, mais ces deux fonctions sont tenues par ce gameplay.

---

<sup>110</sup> Note p.107, Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

Le gameplay a plus d'impact que le scénario dans un jeu vidéo. Dans un film l'histoire prime sur le reste, ici c'est le gameplay. Quoi qu'il arrive le game designer centre son travail sur le gameplay et le gestionnaire n'a pas d'autres solutions que de se figer sur ce paramètre pour développer le reste. Le gameplay provoque des inter dépendances tant dans l'artistique que le technique.

Pour le gestionnaire, il est important aussi de connaître ce qu'est un gameplay, et toutes les sortes qui en découlent. Il doit garder en tête à quel public il s'adresse. C'est son rôle de faire correspondre les attentes du scénariste via un gameplay respecté et élaboré par son collègue le game designer.

Cela implique une communication nécessaire entre les deux professions, car il est obligatoire que le gameplay soit respecté.

Les deux professions marchent de paire, le game designer est donc l'allié inéluctable du chef de projet. Le gameplay émergent pose un tas de question sur l'avenir de ces professions, car qui dit un jeu dont le contenu est libre d'être personnalisé et ce jusqu'aux mécanismes de jeu, dit que le jeu sera une plus grosse production, avec encore plus de gestion et de gameplay à gérer.

Nous associons le métier de game designer à celui de gestionnaire de projet car il y a des similitudes dans leurs techniques et outils, mais leurs objectifs diffèrent. Le gestionnaire est souvent le poste sacrifié car réputé pour ne pas être indispensable. Les sociétés de l'industrie du jeu vidéo fusionnent souvent ses deux postes. Pourtant un bon game designer ne fera pas forcément un bon gestionnaire, si l'aspect gestion de l'humain ne l'intéresse pas plus que cela. Le gameplay lie ses deux professions, et demande à chacun d'entre eux de se consulter sans arrêt pour communiquer à l'équipe ce que sera le jeu. La liberté du gameplay, et la liberté dans le jeu vidéo, font partie intégrante de l'histoire du domaine qui parfois repousse la notion de gestion de production.

### **I-C- La gestion de production est elle remise en cause par le jeu vidéo ?**

Comment se peut il que le jeu vidéo puisse t-il remettre en question la gestion de projet ?  
Se peut il que cette remise en question soit présente depuis le début ? Cela tient-il d'une trop grande liberté dans la création ? N'y a t-il pas d'autres paramètres qui rentrent en compte ?  
C'est ce que nous allons voir des à présent, en commençant par scruter l'histoire du jeu vidéo et de la créativité dans ce genre de production.

#### **I-C-1- Comment le milieu des jeux vidéo peut il, de par sa liberté créative, remettre en question les systèmes de gestion ?**

Nous avons vu que la gestion dans les jeux vidéo se fait en laissant une assez grande liberté à la création dans le processus de fabrication. Cette liberté créative a t'elle toujours existée ?

##### **I-C-1-a- Existe t-il, dans l'histoire du jeu vidéo, des traces de libertés créatives ?**

Nous n'allons pas retracer toute l'histoire du jeu vidéo, qui est trop longue, trop fournie et sans doute pas adéquate à cette recherche. Nous voulons juste observer des tendances qui ont eu lieu au fil du temps. L'évolution des consoles et l'arrivée de nombreux titres très connus ont marqués l'avènement d'un nouvel art qui a eu du mal à se faire connaître et qui aujourd'hui relève d'une véritable industrie.

Pour être gestionnaire il faut avoir une culture des jeux vidéo mais il est quasi impossible de se souvenir de tout et lister tout cela serait trop long. Ce qui n'est pas non plus le but donné dans cette partie.

Pour parler de l'histoire des consoles et des jeux sur console. Il faut avant tout citer l'histoire de l'informatique. Lorsque certains recréaient des Tétris<sup>111</sup> sur des oscilloscopes, d'autres inventaient d'autres sorte de jeu, à base de détournement de magnétoscopes. L'histoire de l'informatique c'est aussi l'histoire des hackers.

Les hackers sont des personnes passionnées d'informatique et de réseaux. Ils préfèrent fouiller dans les entrailles d'un ordinateur plutôt que de simplement l'utiliser. Souvent joueurs et curieux ils sont vite devenus les cauchemars des admin réseaux, services de sécurité et FBI.

Jouer n'est pas la fonction première d'un oscilloscope, mais l'art de créer des jeux vidéo c'est l'art de bidouiller de contourner un objet électronique de son usage premier. Ralph Baer un des pionniers de l'ingénierie du jeu vidéo, a utilisé des TV, des pistolets photosensibles, des magnétoscopes et des joysticks pour créer des prototypes de consoles et de jeux.

Détourner les objets et programmes de leur fonction première nous rappelle les bases fondamentales de l'innovation et de la création.

---

111 Tétris, jeu d'action et de réflexion, créé par [Alekseï Pajitnov](#) (pour la version originale), 1984.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Les hackers sont souvent assimilés à la cybercriminalité, mais quand nous y songeons, ils ne sont pas loin de ce que l'on a cherché pendant longtemps dans les jeux vidéo.

L'une des histoires des plus connues dans l'histoire du hacking, est celle du Captain Crunch. Connu sous le nom aussi de John Draper qui a détourné les communications longue distance à l'aide d'une boîte de céréales (appelées Captain Crunch, d'où le surnom) qui offraient un sifflet en cadeau. Le sifflet en question émettait la fréquence téléphonique d'une ligne coupée, alors que la communication continuait de tourner.

Cette technique a inspiré ses meilleurs amis Steve Jobs et Steve Wozniak, les fondateurs d'Apple, mais aussi une boîte appelée la Bluebox, qui reproduisait toutes les fréquences téléphoniques. Mêmes personnes qui plus tard vendront des smartphones, qui écoulent des millions de ventes de jeux. Les fondateurs d'Internet sont de hackers qui ont contourné le réseau de l'armée pour en découvrir la puissance d'utilisation.



Fig 12 : drapeau des pirates, associés aux pirates informatiques, les hackers.<sup>112</sup>

Toute cette cybercriminalité a permis tout de même d'améliorer les systèmes de communication, de réseaux, et de sécurité. A l'heure actuelle, nous n'avons plus affaire à des piratages virulents mais à des piratages de masse.

Les hackers prônent une éthique de "l'accès libre à l'information". Ils prônaient aussi que les ordinateurs pouvaient créer du beau. A l'époque on leur riait au nez.

Dans les années 80 les créateurs de jeu vidéo sont à la quasi unanimité des programmeurs et non des artistes. Les jeux sont avant tout des programmes informatiques. Les graphismes sont alors improvisés par ses programmeurs.

Les technologies évoluent et deviennent un peu plus contraignantes, ce qui pousse les profils techniques à chercher des graphismes plus intéressants.

L'émergence des « pixelles », s'est produite parce qu'il naissait une exigence de savoir placer les pixels au bon endroit pour se rapprocher d'une représentation. C'est devenu une spécialité artistique à part entière.

---

112 Image trouvée sur : <http://sixpiedssurterre.wordpress.com/2009/11/15/lapbook-pirates/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

L'arrivée des bornes d'arcades (qui pouvaient être piratées), les ordinateurs personnels et mac, vulgarisent cet accès aux programmes.

Les jeux en 3D font brutalement leur apparition bien plus tard. Ce qui pose des problèmes de mise en situation du personnage, de ses actions et de la manière de suivre tout cela avec la caméra (arrivée des 3C, character, controls, cameras vu auparavant<sup>113</sup>).

Dans les années 90, apparaissent les cinématiques et les voix enregistrées dans les jeux. Dans jeu vidéo il y a « jeu » et « vidéo », sa mission est de produire des émotions. On commence à parler de films interactifs, il y a un développement certain des graphismes, la technicité évolue, et la capacité de stockage commence à poser problème.

Les jeux posent des codes définis et assimilés par les joueurs, suffisamment intuitifs pour être immédiatement compris par des novices.

*« Le jeu s'inscrit dans le même registre que le cinéma, la littérature le théâtre et tous les arts dont il est issu. »*

Le jeu est né bien avant, il y a les jeux de comportements humains, les jeux de société, les jeux de la cour de récréation. Le jeu a juste été poussé à son apogée et sublimé dans les jeux vidéo.

*« Par conséquent, le jeu vidéo, souffrant de son aspect ludique, peine pour émerger en tant qu'art. »<sup>114</sup>*

Roger Caillois, définit l'action ludique:

- > LIBRE: l'activité doit être choisie pour conserver son caractère ludique;
- > SEPARÉE: elle est circonscrite dans des limites d'espace et de temps;
- > INCERTAINE: son issue n'est pas connue à l'avance;
- > IMPRODUCTIVE: elle ne produit ni biens, ni richesses;
- > REGLÉE: elle est soumise à des règles qui suspendent les lois ordinaires;
- > FICTIVES: elle s'accompagne d'une conscience fictive de la réalité seconde;<sup>115</sup>

Les techniques des hackers et les débuts des jeux vidéo n'est pas sans rappeler l'univers des « demoscene » et des « demomakers ». Les demoscenes sont la création d'effets et une prestation technique et artistique de ce qui peut se faire sur un ordinateur. Les demomakers sont les auteurs des demoscenes.

*« Sur le plan esthétique, comme l'explique Edmond Couchot, "le demomaker ne cherche pas à faire réaliste, ni à simuler le réel. Plastiquement, il élimine les scènes 3D trop coûteuses en calcul et cherche avant tout à revaloriser le pixel, les formes, les couleurs, la mobilité." »<sup>116</sup>*

<sup>113</sup> Note p.30, de Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

<sup>114</sup> Note p.31, de Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

<sup>115</sup> Roger Caillois, "les jeux et les Hommes", Folio Gallimard, 1992, éd. revue et augmentée. Note trouvée à la p .32, du livre d'Albinet Marc, 2010, "Concevoir un jeu vidéo", collection entreprendre, éditions Fyp, 122 pages.

<sup>116</sup> Couchot Edmond, 2002, "La technologie dans l'art, de la photographie à la réalité virtuelle". Note trouvée à la p .269, de la thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Il existe même une fusion des modes de création des contenus entre les films et les jeux vidéo. D'ailleurs les jeux vidéo ont emprunté des procédés utilisés dans les films et les films en ont fait de même. Il arrive aussi fréquemment que d'un film sorte à la suite un jeu tiré de ce film ou inversement.

Cette tendance est allée plus loin et a atterri dans l'univers du transmédia.

La différence est à souligner entre le crossmédia et le transmédia.

Le crossmédia, met en réseau une même histoire, par exemple il peut sortir le film puis le jeu ou autre version du film.

Le transmédia est composé d'un storyworld (un monde créé autour de l'histoire) avec plusieurs médias. Suivant le média, on va adapter l'histoire (cela peut être une autre histoire). Les médias sont divers ils peuvent être un livre, une application smartphone, un jeu, un film, etc.

La sphère vidéoludique, nous conduit vers de nouveaux horizons auxquels nous n'aurions pas pensé qu'elle irait. Aujourd'hui encore elle nous propulse vers des systèmes de pensées plus acculées.



Fig13 : Image extraite de la conférence de Seth Priebatsch.<sup>117</sup>

La ludification ou « gamification » (en anglais) sont des transferts de mécanismes de jeux dans d'autres univers. Tel que notre quotidien. L'humain est et à toujours été de nature joueur. Jouer signifie pour lui le challenge, l'optimisme, et la détermination.

Prenons un exemple, les cartes de fidélité des magasins est un grand coup marketing, mais c'est aussi une ludification. Et oui, sur ces cartes on cumule des points qui nous donnent droit de les échanger contre de l'argent ou des objets. On collectionne ainsi plein de cartes au caractère ludique sans même s'en rendre compte.

---

*numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages .*

117 Image trouvée sur : <http://www.internetactu.net/2011/03/01/les-ambiguites-de-la-gamification/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Autre exemple, sur les pages de profils de nos réseaux sociaux favoris nous avons un pourcentage à remplir. Si notre profil est complet alors le pourcentage est à son comble. Sauf que même avec la meilleure des fois possible, nous n'arriverons jamais à la totalité de ce pourcentage, pour ce faire, il faudrait connaître toute notre vie. Ce système de pourcentage nous rappelle aussi ce qu'il est utilisé dans les jeux, une jauge de réussite.

Le happy hour, est une dynamique ludique du rendez vous, si vous êtes au bon moment au bon endroit vous gagnez un cocktail pas cher.<sup>118</sup>

Des théories sur le jeu vidéo vont bien plus loin encore.

Jane McGonigal a cherché pendant des années à établir le lien entre le jeu vidéo et la santé mentale.

*« If you can manage to experience three positive emotions for every one negative emotion ... you dramatically improve your health and your ability to successfully tackle any problem you're facing. »*

Les jeux ont selon ses études, des effets positifs sur les familles, elles entretiennent de meilleures relations.<sup>119</sup>

Le fait de jouer en réseau entretient des relations, et l'on se sent utile pour les autres.

Avoir un avatar nous permet d'être plus nous même, on peut s'exprimer, on en prend l'habitude, ce qui nous rend plus ambitieux.

Ce genre d'études est mené dans plusieurs laboratoires, celle de McGonigal est à prendre à titre d'exemple parmi tant d'autres.

Le jeu vidéo est un univers libre, propice à la création et à l'invention de nouveaux terrains de jeu tous aussi spectaculaires les uns que les autres. Les traces de libertés créatives sont en quantité, elles ont toujours poussé les limites du jeu vidéo plus loin que ce qu'il est. C'est un art qui est collaboratif, il entraîne toujours de nouvelles possibilités, de nouvelles techniques, de nouveaux styles artistiques, et de nouvelles technologies.

---

<sup>118</sup> Seth Priebatsch, conférence sur: "La couche de jeu au dessus du monde", 2010, [http://www.ted.com/talks/seth\\_priebatsch\\_the\\_game\\_layer\\_on\\_top\\_of\\_the\\_world.html](http://www.ted.com/talks/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world.html)

<sup>119</sup> Etude du Brigham Young University School of Family Life, conférence tenue par Jane McGonigal sur : "Le jeu qui peut vous donner 10 ans de vie supplémentaires", 2012.

### I-C-1-b- Quel est l'impact des nouveaux médias dans le jeu vidéo ?

Qu'entend-t'on par nouveaux médias ? Nous avons nommé les nouveaux médias comme le regroupement de plateformes de type smartphones, mobiles et tablettes. Ces nouvelles merveilles de technologies ont créé un nouveau marché pour le jeu vidéo. La création de contenu est assez libre d'accès et de contenu.

Les choses ont changé dans le monde du jeu, Internet a touché un plus large public grâce à un accès presque tout le temps gratuit aux jeux.

Les consoles pas communes avec de nouveaux styles d'interfaces comme la Wii, la DS, la Kinect, etc. ont favorisé l'attraction vers le mobile et la participation du corps dans le jeu.

Les consoles deviennent de plus en plus familiales, communautaires, les jeux vont vers un vecteur social.

L'arrivée du Serious Gaming, et du Casual Gaming ramène un plus large public de joueurs.

Les réseaux sociaux changent les comportements, la génération 14-25 ans n'utilise plus l'e mail mais les médias sociaux pour communiquer.

Les smartphones sont comme des petits ordinateurs, qui ont pour option de faire téléphone en plus. Ils permettent d'écouter de la musique, de prendre des photos, de publier, d'écrire, de dessiner, de découvrir, de jouer. Tout est vécu dans le cyberspace !

Tout cet attrait à la nouveauté technologique et sociale, donnent naissance à une nouvelle plateforme de jeu.

Les réseaux hauts débit, le changement des usages, l'évolution technologiques et techniques, la dématérialisation, tous sont des facteurs de cet évolution vers le jeu sur mobile.

Ce marché s'est développé beaucoup plus tôt au Japon et en Corée du Sud.

Très vite le jeu devient le principal attrait au mobile. Ses avantages sont sa taille et sa connexion. L'arrivée de consoles comme la Wii et la DS ont créé des jeux occasionnels qui plaisent au plus grand nombre.

*« Les (bons) jeux occasionnels n'impliquent pas d'apprentissage. Le gameplay est simple et efficace, les parties sont courtes, les thèmes variés et le plaisir de jouer est instantané. »<sup>120</sup>*

Les trois éléments qu'il faut retenir pour le développement de jeux sur téléphone sont, sa taille, la 3D (meilleure immersion), la puissance de calcul (on compte atteindre la puissance de la PS 1). Dans le cadre de la production de jeu sur mobile, le développement est souvent intégré à l'édition (d'habitude c'est séparé). Les éditeurs mobiles, les éditeurs de jeu traditionnels, les groupes médias, les développeurs indépendants: présentent beaucoup de choix de jeu, un large marché. Les ventes sont partagées avec l'opérateur, qui se charge de la commercialisation.

---

<sup>120</sup> Note extraite de l'article, "Jeu vidéo sur téléphone mobile: enjeux perspectives", executive summary, édition du 23/01/08, source IDATE

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Il y a plus de liberté dans le contenu: les grands succès sur consoles voient leurs adaptations (films / sport/ bd, etc ) sur mobiles, les jeux originaux s'affranchissent des licences.

Il est en cours de développement un aspect en ligne, communautaire, et la dématérialisation se commercialise (avant la plupart des jeux étaient gratuits, la tendance s'inverse).

Arrivée de nouveaux concepts marketing et de nouveaux genres.

Activision et Rovio les créateurs d'Angry Birds, le jeu smartphone a fort succès, est sorti sur grand écran (sur console), ils ont développé des adaptations de ce jeu sur des scénarios existants (exemple avec Star Wars, ils en ont sorti un Angry Wars). Le jeu de société est sorti, et toutes sortes de peluches et goodies aussi.<sup>121</sup>

Le marché s'accroît, en 2006 déjà, 80% des utilisateurs déclarent (autant en déplacement qu'à domicile) jouer une fois par semaine.<sup>122</sup>

Les meilleurs jeux sont ceux qui ont un bon gameplay et de beaux graphismes.

Ces jeux se pratiquent en détente à la maison (au toilettes aussi), mais aussi au travail et dans tous les moments nécessitant l'attente (pause déjeuner, transport, attente d'un appel, salle d'attente chez un médecin). Placer une partie est aisée car elle demande peu de temps.

Les jeux hors mobile demandent du matériel, un lieu, des adversaires qui nous amènent à aller dans des lieux communs pour jouer (exemple le salon). Mais les jeux mobiles eux ne nécessitent pas de déplacement, car ils ont le matériel sur eux, et grâce au réseau ils ont des adversaires.

De plus la plupart des utilisateurs changent de téléphone (qui est donc plus performant) tous les 18 mois, ce qui permet de changer de qualité de jeu assez souvent, évite de collectionner et être trop dépensiers (car le plus coûteux des jeux s'élève à 7 euros). Ces jeux sont peu intrusifs dans la vie privée.

La plupart des applications se recommandent de bouche à oreille.

La majorité de personnes qui téléchargent des applications ont l'habitude d'en télécharger plusieurs, de les comparer entre elles et d'en garder la meilleure. La principale raison de suppression, c'est un jeu qui bug.

1,85 millions de joueurs ont dépensé 115 millions d'euros, l'autre moitié n'achète pas de jeux.

Les plus populaires sont les jeux d'arcade et de puzzle préinstallés ou gratuits.<sup>123</sup>

Les jeux payants à succès voient par la suite sortir une version quasi identique, en gratuit.

14,3 millions de français jouent sur des mobiles, dont 62% qui jouent sur smartphones et 14% jouent sur tablettes. Il y a plus de dépenses sur IOS que sur Android (le facteur dominant étant

---

121 Article : "Activision et Rovio dépassent le millions d'unités vendues pour la trilogie Angry Birds", 15 février 2013, Activision

122 Les habitudes du jeu sur mobile en pleine mutation, NOKIA, connecting people, et N-gage, édition 29/11/06.

123 Dépenses des français pour les jeux sur téléphones, édition du 20.01.10, source today gamers, TNS et gamesindustry.com

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

qu'IOS garde les coordonnées bancaires enregistrées).<sup>124</sup>

Les deux facteurs qui favorisent le jeu sur mobiles sont la possibilité de jouer sur 2 plate formes (tablettes et smartphones), et les joueurs pc ce sont mit aux mobiles, car à mesure qu'ils vieillissent ils ont moins de temps à consacrer à un jeu.

On parle même de marché "intermédiaire" en cours de développement.

Les contraintes d'un jeu sur portable sont :

- Le tactile ne fonctionne plus
- Privilégie la batterie pr le travail ou le téléphone
- l'écran n'est pas assez grand (place des doigts pour jouer)
- les yeux fatiguent vite
- les couleurs sont moins belle
- le son peut être gênant ds certaines situation mais perte d'une partie du jeu
- taille mémoire limitée

Pas tous les utilisateurs comprennent le fonctionnement d'un smartphone, c'est un problème générationnel.

Le jeu sur mobile favorise le partage d'expériences et d'astuces liées à une passion commune. L'usage en solitaire du jeu sur téléphone portable, ne menace pas le lien social, il permet des moments de détente peu importe l'endroit ni le moment.

Le jeu permet de canaliser des tensions ou de libérer des affects.

Mais aussi il ne faut pas oublier que ce genre de jeu s'ouvre à l'indépendant, le particulier, Monsieur tout le monde, peut enfin se mettre a créer un jeu.

Nous pouvons dire que le jeu sur les nouveaux médias s'est vite répandu. Les pratiques et rituels de jeu ont changé pour se voir plus mobiles, et plus occasionnel. Ces nouveaux médias ouvrent un marché de possibilités pour les créateurs de jeu vidéo.

### I-C-1-c- Comment le jeu vidéo indépendant s'est- il démocratisé ?

Le monde du jeu vidéo indépendant à toujours existé, puisque les premiers jeux sont programmés par des particuliers. Face à la prolifération de ces jeux au potentiel artistique plus qu'appréciée par la communauté des joueurs, nous ne pouvions que nous y intéresser.

Créer des jeux indépendants, c'est avant tout avoir une liberté de création. En général, ce sont des personnes passionnées qui entreprenne une complicité dans l'intérêt de travailler ensemble et ne plus subir de contraintes.

---

<sup>124</sup> "Étude du marche français des jeux vidéos pour mobiles", source NewZoo, the business of games.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Souvent les jeux indépendants tentent d'offrir une nouvelle expérience de jeu, ils prennent des risques tant en termes artistiques que techniques pour laisser place à la créativité et l'originalité.

Les outils qui favorisent le jeu indépendant sont l'augmentation des plateformes de téléchargement de jeux.

Tout a commencé sur PC avec la dématérialisation des jeux, grâce à Steam (sorti en 2009), une plateforme de téléchargement de jeux créée par la société Valve.<sup>125</sup>

Puis d'autres sociétés comme EA (Electronic Arts) ont suivi le chemin qu'a emprunté Steam, les constructeurs de consoles s'y sont intéressés et ont sorti leur version de jeux indépendants ou pas téléchargeable via les consoles de salon. Même si ces dernières sélectionnent plus sévèrement leur catalogue.

Il existe aussi des catalogues de jeux dont on peut fixer le prix auquel on souhaite l'acheter, comme : gog et humble bundle.<sup>126</sup>

Le deuxième facteur est que des outils de création de jeu se sont généralisés et simplifiés. La toile regorge de sites expliquant comment s'en servir et comment créer des jeux.<sup>127</sup>

Une autre apparition sur le tableau fait son entrée. Le crowdfunding, qu'est-ce que c'est ? C'est un financement communautaire. On met l'accent sur l'avis du joueur, lui seul peut « parier » sur le jeu en cours de développement qui lui plaît. Il lui suffit pour cela de donner une petite contribution ou un vote, pour que, par la suite, quand le jeu sera sorti, il ait des privilèges voire des parts financières dues à son investissement. Parfois, même certains joueurs aux compétences techniques ou artistiques peuvent intégrer la production.



Fig14 : Gambitious, l'une des plateformes de financements communautaires.<sup>128</sup>

<sup>125</sup> Lien vers la boutique Steam <http://store.steampowered.com/>

<sup>126</sup> <http://www.gog.com/> et <https://www.humblebundle.com/>

<sup>127</sup> Des sites comme : <http://www.gamedev.net/page/index.html> , <http://devmaster.net/> , <http://games-creators.org/wiki/Accueil>

<sup>128</sup> Image trouvée sur : <http://www.indiegamemag.com/gambitious-to-launch-in-march-equity-based-crowdfunding-for-indie-developers/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Cette technique permet: d'aider les indépendants à consolider leurs fonds, à l'investisseur de comprendre le cycle développement d'un jeu, cela évite aux développeurs de passer devant des business plan et plan marketing, et en plus ils gardent la propriété intellectuelle du jeu.<sup>129</sup>

Seulement ces développeurs indépendants se voient heurter à beaucoup de problèmes de gestion.

Les erreurs à ne pas commettre en tant qu'indépendant sont

« - voir trop grand: être trop ambitieux est une erreur classique, faire du simple  
- vouloir créer le jeu parfait: concept et technique simple, rester le plus compréhensible par le publique  
- fabriquer juste pour vendre: toujours rester un minimum passionné par son projet (mais pas trop non plus)  
- penser tactique, stratégique: tactique individuelle et ne pas penser aux joueurs, toujours poster des annonces sur son jeu  
- ne pas planifier: s'organiser évite beaucoup de maux de tête  
- tout faire tout seul: toujours échanger dans les idées, les aides et suggestions des collègues sont toujours les bien venues  
- contraintes imaginaires:  
pas forcément trouver des concept qui sortent du lot ou sont farfelus  
- ignorer des domaines d'intervention pertinent:  
toujours penser qu'être à plusieurs peut apporter un plus en termes de connaissances etc.  
- être trop amoureux de son travail: ne pas tomber amoureux de son jeu est important car vous en ignorerez les défauts majeurs  
Enfin pensez à toujours montrer votre jeu et le faire tester à d'autres personnes même novices. »<sup>130</sup>

Ne pas essayer de faire comme des blockbusters, c'est impossible. Travailler en indépendant prend plus de temps.

Le but des développeurs indépendants c'est de réaliser un jeu plus personnel pour que chacun puisse s'y retrouver dedans. Ils ont envie de revoir nos façons de jouer pour apporter des choses nouvelles.

---

<sup>129</sup> Des sites de financement communautaires : <http://gambitious.com/> et <http://www.kickstarter.com/>

<sup>130</sup> Article trouvé sur gamasutra au lien suivant:

[http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The\\_9\\_common\\_mistakes\\_every\\_indie\\_game\\_studio\\_should\\_avoid.php#.UNq7dW-mB8G](http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The_9_common_mistakes_every_indie_game_studio_should_avoid.php#.UNq7dW-mB8G)



Fig 15 : Logo de la boutique en ligne de Valve, Steam.<sup>131</sup>

Valve avec Steam a été une chance pour eux de vendre autrement qu'avec de grosses enseignes ( de type fabricant de consoles) .

les jeux en ligne ont été vendus en millions de dollars, jusqu'à 25 million pour certains d'entre eux la révolution c'est faite petit à petit, car avant il n'y avait pas de place pour les jeux indépendants, maintenant c'est devenue des success story.

Le monde des indépendants réserve des surprises comme perdre l'un de ses partenaires développeurs ou designer, ou encore perdre ses financements.

Les demandes de délais pour leurs jeux sont alors une pression insupportable pour eux qui veulent juste faire ce qu'ils aiment. C'est un long périple pour y arriver.

Leur vie est dédiée à leur travail, ils laissent de côté leur vie sociale, ou amoureuse. Ils ont souvent du mal à avoir du recul sur leur travail, car ils n'en sortent pas.

Le jeu vidéo n'a jamais su contenir sa liberté créatrice. C'est en même temps ce qui fait sa force.

Le jeu vidéo est un milieu évolutif dans ses procédés langages et éléments. On ne peut établir des choses fixes dans un monde changeant. Le jeu adopte chaque jours de nouvelles formes et laisse de plus en plus place à la liberté d'expression créative de tout passionné. Ces développeurs indépendants apprennent à leurs dépend qu'il faut tout de même faire attention à des pièges qui relèvent de la gestion. Mais nous allons voir encore d'autres exemples où l'artistique prime sur la gestion.

<sup>131</sup> <http://pxlbyte.com/gaming/valve-introduces-steam-early-access/>

## I-C-2- Comment fonctionnent ces gestions marginales et émergentes dans les productions de jeu vidéo ?

De nouvelles formes de développement de jeu se sont répandues dans la toile des fabrications de jeu. Les libertés sont poussées à leur maximum, pour laisser place à la création pure et sans encombre. La gestion de production serait-elle amenée à disparaître ? Des créations temporaires et des constitutions d'équipes pluridisciplinaires organisés, pourraient -elles faire pencher la balance ?

Nous allons, pour répondre à cela, nous intéresser à trois cas de figure. Les exemples que nous allons prendre sont des cas exceptionnels. Ils ne sont pas représentatifs de la majorité, mais ils montrent que ces tendances s'accroissent.

### I-C-2-a - pourquoi ne pas gérer des pôles à l'étranger ?

Le premier cas de figure concerne une production éparpillée à l'échelle mondiale. Il est vrai qu'exporter ou sous traiter le travail à l'étranger coûte souvent moins cher. Mais comment organiser ce type de production lorsqu'on est un petit studio indépendant ?

Notre exemple provient d'un article lu sur le site Gamasutra, et écrit par Emeric Thoa, qui a développé le jeu The Game Bakers.<sup>132</sup>

Ils ont réunis pour la fabrication du jeu The Game Bakers, 8 personnes chargées d'un projet à réaliser en moins d'un an, avec une répartition des intervenants dans le monde entier. L'équipe au total était constituée de 19 personnes sur 5 pays différents.

Il faut avoir une grosse confiance sur les entrepreneurs.

L'important est de communiquer. Les échanges se réalisaient par téléphone, non pas par mail. Des réunions avaient lieu via Skype, et duraient 4h toutes les semaines.

Le game designer à eu l'idée de faire une vidéo pour expliquer le gameplay du jeu en plus d'un pdf clair.

Ils ont réalisé un fichier Excel avec le budget prévisionnel, et ont listé les tâches sur un logiciel qui s'appelle Assembla. L'utilisation de Dropbox (logiciel de stockage en ligne) et Github (service web d'hébergement et de gestion de développement de logiciels) , et ils possédaient une copie en local chacun.

Ils ont utilisé Test Flight pour tester l'application et l'envoyer à des destinataires qui testent bugs. Et ont réservé une maison pendant 2 semaines pour 8 personnes pour finir le projet loin de tout.

---

<sup>132</sup> Lien vers l'article en question :

[http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The\\_9\\_common\\_mistakes\\_every\\_indie\\_game\\_studio\\_should\\_avoid.php#.UKgZJzCLmTA](http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The_9_common_mistakes_every_indie_game_studio_should_avoid.php#.UKgZJzCLmTA)

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo



Fig 16 : Représentation de l'équipe de TheGame Bakers sur la carte du monde.<sup>133</sup>

Les avantages de cette opération :

L'embauche est facilitée, il y a moins de frais de location de bureaux, on peut programmer la flexibilité, il n'y a pas de déplacement pour aller au travail, c'est plus calme qu'un open space, c'est juste 4h non stop à travailler dessus.

Les inconvénients:

Il faut à tout prix une équipe expérimentée et autonome, cela nécessite des personnes qui peuvent travailler dans un endroit calme, la communication reste difficile, les tâches artistiques difficiles à gérer à distance, utiliser Skype c'est pas ce qui se fait de mieux.

Au final cette équipe a réussi à gérer ce projet. Le jeu est sorti en temps et en heure. Mais les inconvénients eux auraient pu être gérés par un gestionnaire de projet. Même si la distance n'est toujours pas conseillée.

<sup>133</sup> Lien vers l'article en question :

[http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The\\_9\\_common\\_mistakes\\_every\\_indie\\_game\\_studio\\_should\\_avoid.php#.UKgZJzCLmTA](http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The_9_common_mistakes_every_indie_game_studio_should_avoid.php#.UKgZJzCLmTA)

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Dans cet exemple la gestion est gérée par une personne qui s'occupe de tout, elle a donc deux rôles à sublimer. Son organisation était bien partie, mais elle nécessite certaines contraintes et conditions. Le pôle artistique et la communication ont été les deux seuls points les plus difficiles à gérer de par la distance.

Il arrive pourtant souvent qu'il y ai en dehors des petits studios indépendants, des entreprises qui sous traitent, et bien souvent le plus compliqué à gérer reste la communication, et le pôle artistique.

Passons à notre deuxième cas de figure.

### I-C-2-b- pourquoi ne pas profiter des atouts culturels d'une ville ?

Le prochain exemple que nous allons étudier, favorise l'expression du pôle artistique. Cette initiative vient des équipes de gestions qui trouvaient toujours dommage de ne jamais avoir le temps d'exploiter tout ce potentiel. Laurent Simon a effectué sa thèse sur le thème de la gestion dans les jeux vidéos et principalement, sur ce qu'il a pu observer à Ubi Soft Montréal.<sup>134</sup>

Avec les équipes de gestion d'Ubi Soft de Montréal, ils ont organisés ce qu'ils ont nommé des "stage- gate".

Cela consiste à effectuer des rencontres entre artistes, et milieux artistiques, dans le but d'améliorer la productivité des artistes. Des rencontres culturels ont lieu, et Ubi Soft a signé de gros contrat pour être partenaire de ses événements, pour au final en faire bénéficier les équipes de production. L'idée est née du fait que les employés d'Ubi Soft créaient en dehors du travail, mais n'exposaient jamais tout ceci dans l'entreprise. La prise de conscience qu'il fallait faire en sorte que les artistes expriment leurs visions des choses semblait d'un seul coup jaillir de vérité.

Les défis d'apprentissage sont des cycles infinis, on apprend dans l'action. Pourquoi ne pas aller visiter des lieux, des expositions, des concerts, tout est bon dans la création ! L'apprentissage collectif prime dans cette démarche. Le but étant de prendre acte de ce que pensent les employés de chaque événement auquel ils ont assisté.

Il faut exprimer ce que l'on est a partir de ce que l'on fait.

La création est un bricolage collectif, c'est la transmission et l'exploitation des idées et des savoirs.

Il faut piocher dans ces connaissances, organiser des concours en interne et en externe.

Ils ont finit par créer une salle d'exposition qui présente les travaux de chacun dans la société.

---

<sup>134</sup> Simon Laurent, 1998-1999, "Le management en univers vidéo ludique : Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal", 459 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Mais le talent est dans le milieu. La ville de Montréal regorge d'événements culturels, et est maîtresse du divertissement. C'est une ville dynamique qui laisse place au Cirque du Soleil, c'est une ville de festival. La vie se trouve dans la ville ce qui est très singulier, les parcs et les regroupements de personnes faisant la fête sont nombreux.

Une diversité est présente grâce au bilinguisme. La présence d'une culture underground est partout.

C'est pour cela qu'ils ont décidé d'inviter des artistes, et de faire de cette salle, une salle de création en tous genre, théâtre, musique, etc.

Il faut se rendre compte que les artistes ont une capacité d'absorption de la créativité dans la vie courante, donc si cette vie quotidienne devient un enrichissement perpétuel, alors la créativité ne peut que mieux se porter !

Des artistes comme Amon Tobin ont par la suite collaboré avec Ubi Soft dans le but de créer la bande son de Splinter Cell (un jeu).

Ubi Soft s'est parrainé à un festival de cinéma fantastique asiatique, pour que les employés regardent ce qui se fait ailleurs dans le monde.

L'idée en soi est très enrichissante dans le processus créatif, mais il demande du temps et de l'investissement. Au delà de la dimension pécuniaire et temporelle, cette possibilité d'organiser autant de rencontres est-elle une singularité locale propre à Montréal? La ville semble cultiver cet état d'esprit de découverte et de création collective. Que se passerait-il si l'on essayait de reproduire le même schéma à Paris, par exemple ?

Ce cas de figure, pousse la gestion au delà de son champs d'action actuel pour favoriser le travail des artistes. Cette idée de stage gate est très captivante, mais ne peut s'appliquer qu'à de grosses sociétés, aux grosses productions de blockbusters, et ce grâce à des investissements d'une certaine échelle. De plus rien ne nous prouve que de telles applications dans une autre zone géographique du globe pourraient marcher à coup sûr.

La gestion essaye d'aider au maximum le pôle artistique, mais jusqu'où est-il possible d'aller? Ou plutôt quand est-ce que cela ne relève-t-il plus du rôle de la gestion ?

### I-C-2-c- Pourquoi ne pas revoir l'organisation d'une entreprise ?

Nous allons voir dans ce troisième cas de figure des exemples dans l'industrie du jeu vidéo, qui revoient leur organisation.



Fig 17: Logo de la Société Nintendo.<sup>135</sup>

Le premier exemple c'est Nintendo, une des plus grandes sociétés de jeu vidéo. Cette entreprise japonaise concentre une façon de s'organiser assez exclusive. Plutôt que de mettre l'artistique au cœur de son organisation, elle centre les attentes du joueur et donc le gameplay au centre du processus de fabrication.

Nintendo cultive déjà une différence face à ses concurrents, elle travaille toujours entre le software (ce qui se tient à l'intérieur de la console) et le hardware (ce qui fait physiquement la console) pour pouvoir offrir aux joueurs une interaction complètement immersive.

La Wii a été l'une des premières consoles à avoir une manette qu'il faut bouger pour interagir dans le jeu.

Ils ont même créés un middle ware ou des logiciels simple (phase de test) permettent aux créateurs de jeux de choisir, sans être scientifique, juste en tant qu'expérimentation de joueur, ce qui leur plaît via cet interface simplifié.

*« Chez Nintendo, le client est représenté au cœur du processus. Il est présent au travers de l'importance donnée au gameplay, l'expérience utilisateur: "Le gameplay est le plaisir ludique, les sensations qu'un jeu procure au joueur. Un bon gameplay est intuitif, convivial et précis, il amuse et il reconforte." [...] »<sup>136</sup>*

Shigeru Miyamoto, le responsable du département créatif, va jusqu'à se placer derrière les utilisateurs dans des salons de jeu pour voir leurs réactions, comprendre leur fonctionnement. C'est sans doute de cette manière qu'ils ont eu l'idée d'inclure du mouvement possible avec les manettes, vu que le tic de tout joueur qui se respecte, est de bouger la manette pour essayer d'influer encore plus sur nos mouvances dans le jeu. Ce qui en soit ne change rien, mais l'immersion est telle que l'on se laisse prendre au jeu.

<sup>135</sup> Image trouvée sur : <http://www.nintendo-town.fr/>

<sup>136</sup> Note p.133, de Paris Thomas, 2010, "Manager La Créativité: Innover En S'inspirant de Pixar, Ducasse, Les Ateliers Jean Nouvel," Hermès... Pearson Village Mondial, 208 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Des fois, prendre part de l'avis du client n'apporte pas grand chose, voir aussi ce qui se fait ailleurs peut aider à innover.

Blizzard Entertainment est une entreprise qui part du principe qu'elle prend son temps. Son précepte s'appelle « When it's done » (traduit par « Lorsque c'est fait »), le jeu est jugé par l'équipe entière qui décide quand le jeu est fini. Leur but est d'atteindre le niveau de perfectionnement ultime de ce qu'ils auraient pu faire pour ce jeu. Ils remettent tout en question, et utilisent la méthode agile pour aller au bout de cette méthode. Le questionnement se fait depuis le début du projet, il se peut qu'en cours de projet ils annulent ce qu'ils avaient validé en pré-production. Cela peut prendre des années.

Il serait intéressant pour l'industrie du jeu vidéo de fonctionner comme celle des jouets. Ils parlent d'un concept de jouet non entièrement validé, et ont des contrats où on leur laisse 2 ans ou plus pour avoir le temps de tout faire. Les délais dans le jeu vidéo sont toujours trop courts et il y a rarement le temps de faire tout ce que l'équipe artistique aurait voulu développer.

Le dernier exemple n'est pas des moindres, il s'agit d'une entreprise américaine qui a revue l'entière organisation de son entreprise, Valve.

Valve est une entreprise autofinancée, elle crée des jeux et des logiciels qu'elle vend de façon dématérialisée, sur leur propre boutique en ligne Steam.

Cette entreprise cherche au sein de son processus de fabrication, des innovateurs. Il y a un directeur qui est nommé comme tel mais qui n'a aucun pouvoir hiérarchique. Le but étant de mettre tout employé sur un piédestal.

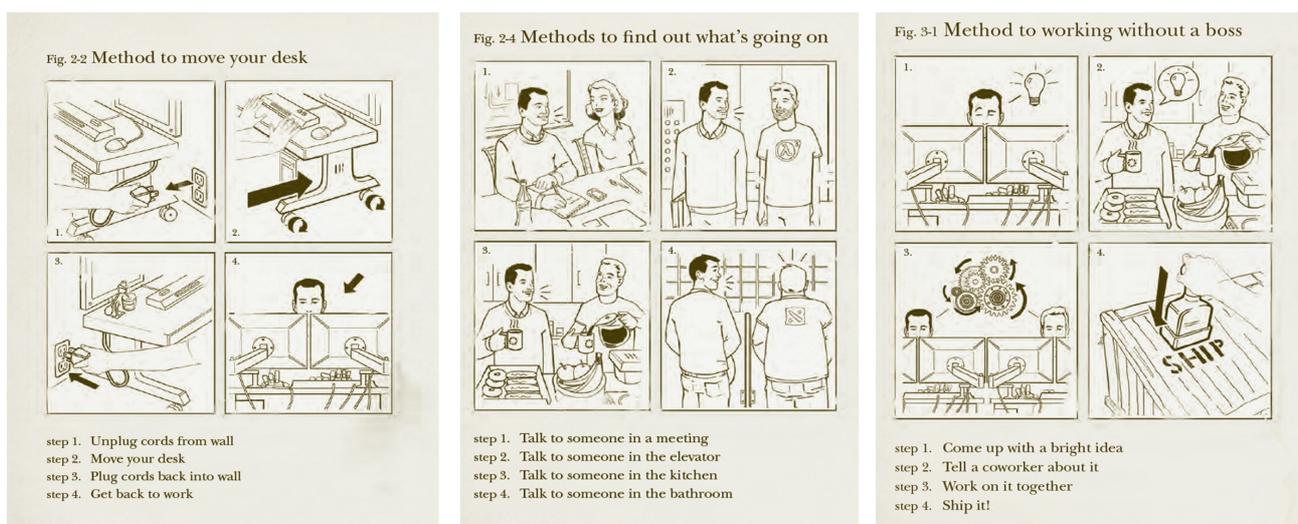


Fig 18: communiquer l'idée d'un projet à Valve.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Image trouvée dans "Handbook for new employees", disponible en ligne sur cette adresse : [http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf) et téléchargeable à l'adresse suivante :

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Chaque personne peut créer un nouveau projet quel qu'il soit, tant qu'il peut être bénéfique à la société. Ils ont mis à disposition des bureaux à roulettes pour que les employés puissent se déplacer vers le projet qu'ils estiment être le plus bénéfique à l'entreprise et sur lequel ils pourraient aider. Pour ne pas s'y perdre ils ont une carte, qui restitue en temps réel, qui se trouve ou, en ce moment, et sur quel projet.

Ils reçoivent des tâches à effectuer mais tous les employés les reçoivent, chacun est libre d'avancer sur celle qui lui semble la plus importante :  
Ils adoptent la politique de Nintendo, et jouent sur le retour du client et ses impressions face à des tests de jeu. Le partage de la communauté inspire à améliorer ou à créer de nouveaux jeux.

Leur groupe de travail s'appelle "cabals"

Il y a comme une sorte de poste de chef de projet. Ils agissent pas en de véritables gestionnaires mais plus comme le centre du projet, ils doivent connaître tout du projet depuis le début.

*« Team leads*

*Often, someone will emerge as the "lead" for a project. This person's role is not a traditional managerial one. Most often, they're primarily a clearinghouse of information. They're keeping the whole project in their head at once so that people can use them as a resource to check decisions against. The leads serve the team, while acting as centers for the teams. »<sup>138</sup>*

Il y a tout de même des sources de conflits naissant d'une trop longue période passée avec la même cabale. L'autre source de conflit peut venir du fait que la cabale n'a pas défini de rôle à chacun dès le départ.

Ils ont une souplesse des horaires, pour eux il est important d'équilibrer le temps de travail et celui passé en famille. Si ce temps n'est pas respecté et qu'un employé trouve qu'il fait trop d'heures supplémentaires, il peut en parler ouvertement aux autres pour le soulager dans son travail.

La société promulgue que faire des erreurs ce n'est pas grave. Ils ne vident pas les employés pour des erreurs. Cependant, il faut toujours tirer enseignement de ces erreurs, car on sait toujours quand il y a des choses qui ne fonctionnent pas. Il suffit d'être honnête avec soi-même. Si par contre vous reproduisez à chaque fois les mêmes erreurs là ça devient problématique car cela a un coût de se tromper.

Ils jugent le paiement de chacun en fonction de la valeur de leur travail, si l'on a fourni du bon travail, on est bien payé. Ils restent en général très bien payés car ils pensent que c'est comme un investissement sur le long terme ça peut nous rapporter beaucoup. Surtout que sans les employés il n'y a pas de Valve qui tienne.

<http://www.valvesoftware.com/jobs/>

138 Note p. 16, Valve, "Handbook for new employees", disponible en ligne sur cette adresse :

[http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf) et téléchargeable à l'adresse suivante :

<http://www.valvesoftware.com/jobs/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Ils ont mis en place pour cela des critères de jugement sur 2 catégories:

- le niveau de compétences et les capacités techniques
- la productivité et ce qu'il en sort

Il n'y a pas de possibilité de monter en terme d'échelon dans leur structure, chacun s'améliore de par son propre chef, c'est ce qui enrichit d'ailleurs leurs jeux. C'est une façon aussi de fidéliser les employés, ils restent tant qu'ils ont envie de découvrir et d'aller au bout de leurs passions

Personne n'a de rôle précis, chacun peut toucher à tout.

La fluidité de l'entreprise nous fait penser à des groupes d'étudiants qui font de petits projets entre eux au nom de l'école, alors qu'ici c'est au nom d'une entreprise. Ou encore, cela nous rappelle le travail de chercheurs qui peuvent changer de sujet de recherche autant de fois qu'il s le souhaitent.

Flavio Perez<sup>139</sup> m'a parlé d'un projet qu'il aimerait réaliser un jour. Il souhaiterait créer des sortes de laboratoires éphémères, de sorte qu'à chaque projet, une sélection et un nombre de personne travaillent dessus, puis au prochain projet, on change d'équipe.

Pour se faire Valve recrute des individus qui sont généralistes et spécialistes à la fois.

« We value "T-shaped" people.

That is, people who are both generalists (highly skilled at a broad set of valuable things—the top of the T) and also experts (among the best in their field within a narrow discipline — the vertical leg of the T). »<sup>140</sup>

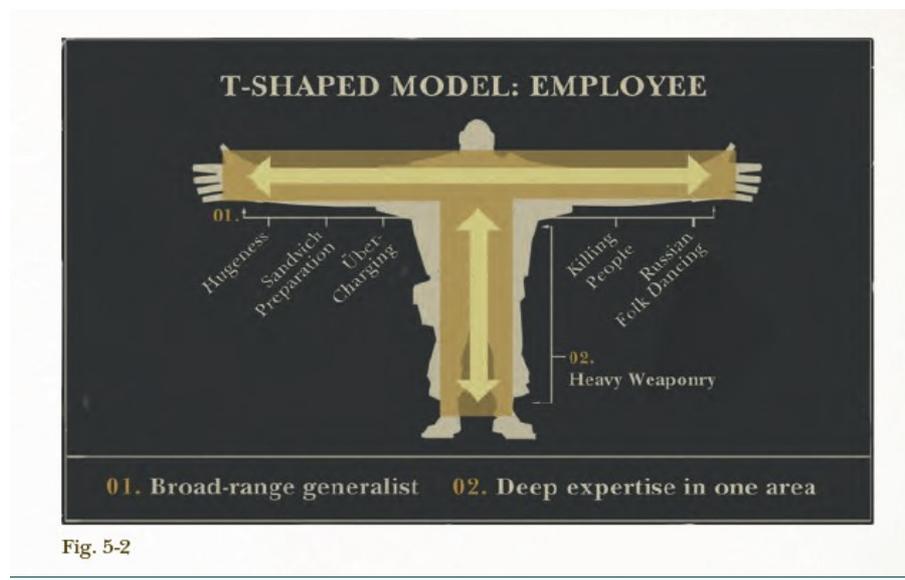


Fig. 5-2

Fig 19: L'employé modèle recherché par Valve. <sup>141</sup>

<sup>139</sup> Professeur de cours de gestion, à l'Université Paris 8, pour l'année 2012-2013.

<sup>140</sup> Note p. 46, Valve, "Handbook for new employees", disponible en ligne sur cette adresse : [http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](http://assets.sbnation.com/assets/1074301/Valve_Handbook_LowRes.pdf) et téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.valvesoftware.com/jobs/>

<sup>141</sup> Image trouvée dans "Handbook for new employees", téléchargeable à l'adresse suivante : <http://www.valvesoftware.com/jobs/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Toute cette organisation à l'horizontale, qui met tout le monde au même statut, fonctionne car ils sont auto financés. Ils arrivent à garder un équilibre dans leur politique, les plus anciens n'ont pas d'évolution possible, ce qui peut être frustrant pour certains.

Valve à quand même des problèmes de transmission de l'information, et une difficulté à l'embauche, car souvent, les personnes recherchent une structure organisationnelle qu'ils ne trouvent pas ici. C'est sans doute du au fait, que c'est un cas unique, les employés n'ont pas cette habitude, ils veulent que leurs échelons soient reconnus de tous. Une autre limite que l'on peut entrevoir est le relationnel. En effet, il suffit que vous ne soyez pas des plus bien vu dans la société et vous êtes moins bien jugés de par vos pairs sur des a priori ou de par la non perméabilité des émotions d'une ancienne rancune ou autre.

Ce qui n'est pas sans rappeler les équipes "ad hoc" 'à environnement changeant, dit de système organique.

*« [...] on a pour ainsi dire permis aux tâches de se définir elles-mêmes, car les gens ont été choisis par l'organisation pour leurs compétence générale et leur savoir faire; on leur permet de chercher leur place dans l'organisation et de définir la contribution qu'ils peuvent lui apporter; on les y encourage, en fait. »<sup>142</sup>*

Les formes les plus souples sont nécessaires pour faire face aux changements dans l'environnement. C'est vrai une création es amenée à être toujours redirigée, elle est donc un environnement changeant, alors pourquoi ne pas y adapter le personnel et les connaissances en étant eux même des paramètres changeants ?

*« Mintzberg parle aussi de cette variante, appelée système temporaire ou organisation jetable, en donnant l'exemple d'une troupe de théâtre qui ne joue qu'une seule pièce. Il faut donc laisser cette porte ouverte à l'expérimentation... »<sup>143</sup>*

L'« adocratie » est conçue pour être temporaire, elle marche sur de petits projet de type pub et recherche et développement.

Valve est un exemple qui cumule l'organisation organique (celle dont les éléments qui la composent change de projet ou de rôle), mais aussi matricielle (celle qui met l'accent sur le produit final).

La plupart du temps l'organisation matricielle est freinée dans son innovation par la structure bureaucratique, ce qui n'est pas le cas dans l'exemple de Valve.

---

<sup>142</sup> Notes p.49, MORGAN Gareth, 1989, "Images de l'organisation" aux éditions ESKA, les presses universitaires, 518 pages.

<sup>143</sup> Note p.259, Thèse d'Anne-Laure George-Molland, 2007, "La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques: analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire", 368 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Un accord entre des compétences complémentaires et des spécialistes se réalise pour atteindre le but final. Ce genre d'organisation demande un gage de confiance et une certaine prise de responsabilité.

La théorie de la sélection naturelle, met en place concurrence et collaboration au même niveau. Ce milieu trop individualiste, peut dès lors entraîner des problèmes de types sociaux.

Ce dernier cas de figure recentre le cœur de l'organisation par un autre paramètre que la créativité. Soit il tient du gameplay, soit il tient au perfectionnement, soit il tient à un effacement de hiérarchie et d'organisation. Quoiqu'il arrive, ces types de remise en cause, trouvent toujours des limites à leur organisation.

Les différents cas de figures que nous avons vu sont des cas exceptionnels mais cherchent à améliorer la créativité en soit. Si l'on travail à distance pour trouver de nouvelles compétences aux cultures diverses, si on stimule la culture des nos employés continuellement, si on centre le joueur et son expérience dans la création, si l'on de détache de toutes limites et bureaucratie, alors nos créateurs ne pourront offrir que le meilleur d'eux même. Ce qui n'est pas sans amener d'autres problèmes de gestion.

L'apogée de toute cette recherche de liberté créative dans le monde du jeu vidéo est qu'elle remet toujours tout en question, et même la gestion. Le jeu vidéo offre de nombreuses possibilités pour l'avenir, ce qui offrira par la suite de nouvelles restructuration du poste de gestion. Lorsque la créativité est un peu trop mise au devant de la gestion, elle finit par l'annuler. Le juste équilibre serait peut être de faire en sorte que gestion et production artistique fonctionnent à égalité. C'est ce que nous avons essayé de trouver au sein d'expériences menée dans le vif du sujet.

## II- L'expérience de la gestion de production, dans l'univers créatif du jeu vidéo, à partir de ...

Jusqu'ici nous avons approfondi nos connaissances en termes de gestion de production, recentrées sur le domaine des jeux vidéos. Pourtant, il est tout autant captivant de venir dans le vif du sujet, de s'immerger dans ce milieu, de tester, de se tromper, d'y trouver de nouveaux acquis. Nous avons pour cela procédé à quelques expériences dans diverses situations.

### II-A- ... recueil de témoignages

L'une des premières idées qui vient à l'esprit est de recueillir des témoignages. D'entrer dans la peau d'une journaliste et de questionner tout ce qui gravite autour de notre aire de recherche.

#### **II-A-1- ... personnels face à**

Dans un premier temps nous nous sommes confrontés à des problèmes de gestion déjà vécus. Ces mêmes problèmes qui nous ont poussé à en venir à cette recherche. Ceux qui nous ont attisés dans un métier complexe à la compréhension de tous ses aspects.

##### II-A-1-a- des problèmes rencontrés en gestion

Tout d'abord, notre expérience parle en termes d'expérimentations passées dans le cadre d'un milieu étudiant. Il y a comme un vecteur d'événements vécu ou entendu qui ont amené cette recherche là où elle en est.

Il est arrivé de constater dans ce genre de contexte, que dans un groupe, quelle que soit sa constitution, la montée au pouvoir d'une personne, qui en général possède plus de compétences, et qui se veut d'être chef des opérations à suivre, s'effectue. Même si, de base le groupe est constitué de personnes à fort potentiel qualifié, ou a l'inverse d'aucune qualification supérieure dans le groupe.

Certaines prises de pouvoir montent à la tête de la personne et pousse au perfectionnement abusif du projet, qui du coup est hors délais. Cette personne n'arrivait pas à exprimer son point de vue du coup il fallait tout refaire de a à z à chaque fois.

Il a été constaté des collaborations à égalité de pouvoir partager pour chaque partie de la production, les designers prennent la parole, puis les animateurs, pour finir avec le monteur. Tout cela dans une unification et une communication intensive. Tous les pôles apprenaient, de nouveaux niveaux de maîtrise, un défi était à relever pour chacun. Ici on peut remarquer que l'auto gestion fonctionne car le droit de parole est égalitaire et chacun respectait le savoir des autres. Nous avons pu observer la cohabitation de designers qui échangent et mélangent leurs créations.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Dans une autre production, chacun appliquait de son côté ce qu'il savait faire sans rien apprendre les uns des autres, les problèmes de communication et de vision du produit final, faisait qu'il y avait du travail à recommencer. Pas assez de regard et de recul sur le travail de chaque collaborateur.

Régulièrement, ce qui est le plus frappant quand on se trouve au cœur de la production d'un jeu vidéo, même si c'est un prototype, la prise de conscience sur l'énormité du travail est présente. La mise en commun des données au fur et à mesure qu'elles avancent sur un ordinateur central, permet vraiment de motiver l'équipe et de se rendre compte du respect des délais impartis.

Des expériences en milieu professionnel pour un étudiant, permettent de lui apprendre ce qu'est réellement le monde du travail, et comment sa passion se traduit et s'articule lorsqu'elle est mise à contribution d'une œuvre collective au sein d'une entreprise.

Dans ce cas, l'organisation observée est souvent réduite à de simples vignettes portant le statut de traitement d'un fichier. Par contre pour ce qu'il en est de l'attribution des rôles, les employés sont amenés à s'organiser tout seul. Ce qui est risqué, car si personne ne prend le pli de dire que l'on se répartit le travail de telle ou telle manière, il y a des doublons et donc de la perte de temps.

Voici quelques autres témoignages :

*"Dans la boîte où j'étais il y avait seulement 2 graphistes pour faire toutes les modélisations et textures d'un décor d'environ 10km de diamètre, c'était impossible à gérer !"* A.S, programmeur dans une start up

Ici, les employeurs ne se rendent pas compte de la faisabilité de leur jeu. Il demanderait beaucoup plus de temps et de personnel.

*" Le problème était de savoir qui allait intégrer le décor dans Unity, les graphistes qui ne connaissent pas Unity ou les programmeurs qui connaissent Unity mais vont sans doute mal placer le décor, ou tout du moins pas comme les graphistes l'ont prévu"*  
A.S, programmeur dans une start up

Le problème est facile à résoudre dans ces cas, communiquer entre programmeurs et graphiste pour assembler le terrain de jeu, reste de loin la meilleure solution. Mais en production on n'a pas le temps de parler, d'échanger c'est un luxe qu'on ne peut se payer.

Les prochains témoignages sont recueillis sur des étudiants diplômés ayant déjà eu des expériences en tant que freelance ou en auto entreprise (en indépendant) :

*" C'est difficile de se faire prendre au sérieux en indépendant."*  
A.V, infographiste en auto entreprise

*" Souvent au début on ne m'a pas payé pour le travail que je fournissais en temps et en heure!"*  
*" Il faut toujours prévoir le double de temps que ce que tu pense , pour réaliser une commande, car il y a toujours des détails à ajouter."* I.Z graphiste freelance

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

*" Je n'ai pas d'autres choix que d'établir des « processus de validation ».*

*En général, je demande un pourcentage, je fais les dessins demandés, je montre un aperçu, le mec valide, il me donne le reste de ma paye, je le livre. Par contre si il revient sur une validation pour changer le bras d'un personnage ou autre, je réitère le processus de validation."*

C.B graphiste freelance

Ici le poste d'indépendant, révèle d'une certaine facilité à s'autogérer et à négocier dès le départ de ce qui se met en place. Pour que l'artiste puisse avoir la liberté de création, et la sécurité d'être rémunéré.

Lorsqu'un artiste dessine, il prototypé, il copie plein de modèles, il réinterprète, enfin il se libère des règles, et laisse aller son propre trait. Ce processus peut prendre beaucoup de temps, c'est un problème redondant en gestion, accorder du temps aux artistes.

Enfin, un des tests les plus amusants et d'une morale implacable est celui du chamallow challenge. Ce challenge consiste à construire une tour dans un délai précis, avec une certaine quantité de spaghettis, du scotch et un chamallow qui doit se trouver au sommet de la tour. La tour la plus haute étant celle qui a gagné le paquet de chamallow. <sup>144</sup>

Voici quelques observations que nous avons pu noter :

- une personne pense pour le groupe
- un prototypage immédiat dans la panique
- un groupe ou chacun a dessiné dans son coin la solution ultime pendant près de la moitié du temps
- remarque générale: le matériel est défectueux! Il est toujours plus facile de rejeter la faute...
- un groupe où ils sont tous dispersés sur ce que d'autres font, une seule personne prototypé à l'écart du reste du groupe
- un groupe ou un des individus casse tous les spaghettis: il annonce son abandon.
- un groupe est resté stoïque puis ils ont parlé longtemps pour se lancer en toute fin

La plupart des groupes prennent leur temps de dessiner parler élaborer des plans pour se rendre compte au final qu'ils n'auront pas le temps de réaliser leurs plans.

Les personnes qui obtiennent les meilleurs résultats à ce test sont les enfants, car ils réalisent pleins de prototypes, ils essaient jusqu'à obtention d'un résultat satisfaisant. Les directeurs d'entreprise y arrivent mieux quand ils sont managés. Enfin, un test à été fait avec un prix à gagner plus important qu'un paquet de chamallow, et il s'avère que le stress est un facteur d'échec.

Ce test nous apprend le travail d'équipe, choisir un leader, compartimenter les tâches, et communiquer. Mais là où les enfants nous apportent une grande morale c'est qu'il faut se lancer et ne pas avoir peur d'essayer pour mieux y arriver.

---

<sup>144</sup>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Toutes ses observations disparates, nous ont interpellées car elles soulèvent une similitude face à des problèmes de gestion rencontrés dans le milieu professionnel. Comme notre recherche s'articule autour du jeu vidéo, nous nous sommes mit en situation de pratique de ses jeux pour comprendre les sensations ressenties par le joueur, relever des observations qui permettent de mieux cibler le milieu de recherche, et surtout, comprendre les divers mécanismes de jeu sur des nouveaux médias.

### II-A-1-b- des sensations perçues dans la pratique de jeux sur des nouveaux médias

Notre pratique n'était pas des plus intensives en ce qui concerne les jeux vidéo durant ces quelques 3 dernières années. Ce pourquoi nous nous sommes mis dans la peau d'un joueur, dans le but de ressentir ses sensations de jeu.

L'une des choses que nous n'avions pas testée auparavant était la pratique de jeu en ligne, sur des réseaux sociaux, ou de jeux indépendants.

Les jeux pratiqués sur des réseaux sociaux, ressemblent vite tous les uns aux autres, quoiqu'il arrive si l'on veut progresser il faut que nos amis s'inscrivent au jeu pour nous aider. En clair, si on ne possède pas d'amis joueurs, on ne peut avancer qu'en payant des valeurs marchandes virtuelles propre aux jeux.

Ce qui en notre analyse, provoque de la frustration, et une envie d'abandon. La politique de ramener le plus de personne ou de payer pour des jeux basique, freine notre envie de jouer. Le virtuel reste au virtuel, notre pratique n'est pas sensé impliquer d'autres personne de façons obligatoire, et un jeu gratuit ne doit pas nous faire payer par la suite, en notre bon sens.

Les jeux mis en ligne et en réseau poussent à s'infiltrer dans ce monde virtuel à explorer quel serait le profil virtuel de tel ou tel ami. Mais la relation communautaire reste assez plate. Dans le cas des jeux que nous avons testé, seul le visuel retro actif de ce que l'autre joueur à fait crée une interaction sociale. Cela ne remplace pas en notre opinion, une soirée jeu vidéo dans le salon avec des amis. Là de vrais liens se créent entre l'interaction à l'écran et l'interaction sociale.

L'autre type de jeu testé sont les jeux sur ordinateur développé par des indépendants. L'interface d'achat<sup>145</sup> ne permet pas bien de se rendre compte du nombre total de jeux mis en ligne sur la boutique. Le contenu est très peu varié dans les jeux non indépendants, il s'agit principalement de RPG ou FPS. La plate forme utilisée est connue pour fournir des jeux moins chers voire gratuits. Le contenu gratuit reste tout de même moins portant que celui payant.

---

<sup>145</sup> Ici nous avons utilisé Steam, dont nous avons parlé précédemment.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

Les soldes sont par contre très attractives et tente le joueur à acheter plus que ce qu'il avait prévu. Les jeux indépendants quant à eux sont assez variés et tous aussi stimulants les uns que les autres. La première chose qui attire l'œil dans les jeux indépendants, sont les graphismes. Les créations sont vraiment variées et les systèmes de gameplay sont utilisés très intelligemment.



Fig 20 : Image du jeu Thomas was alone. <sup>146</sup>

Nous avons relevé deux jeux qui nous ont interpellés, comme Thomas was alone, qui est une perle rare en termes d'épuration des graphismes. Le gameplay est narratif de par le son mais il est très différent de ce qui peut se faire dans le monde du jeu. L'idée est simple, il s'agit d'aller d'un endroit à un autre mais pour cela on doit s'aider d'autres personnages qui ont des caractéristiques divers comme être flottant, être plus grand, être plus petit, etc.



Fig 21 : Image tirée du jeu P.I.D. <sup>147</sup>

Le deuxième exemple, tient plus de référence pour ses graphismes, et aussi en terme de gameplay l'apesanteur est gênante dans le déplacement du personnage principal que l'on commande, il s'agit de Pid.

<sup>146</sup> Image trouvée sur : <http://www.jeuxvideo.com/articles/0001/00018603-thomas-was-alone-test.htm>

<sup>147</sup> Image trouvée sur : <http://fr.playstation.com/psn/games/detail/item542025/Pid/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos



Fig 22 :représentation de ce que remplace le smartphone.<sup>148</sup>

Enfin nous arrivons à notre pratique de jeu sur de nouveaux médias. Là il y a beaucoup à dire, car ces jeux sont très addictifs et très distincts les uns des autres. Le plus attrayant en notre regard avisé est de chercher des jeux qui ont de nouveaux moyens d'appivoiser le gameplay associé à l'aspect tactile et à l'accéléromètre.

La première chose frappante est la place sur l'écran pour les smartphones. Les commandes, la manette de jeu est tactile et donc soit directement intégrée dans le gameplay, soit mise en place sous forme de boutons affichés dans les angles de l'écran.

Ceci est un nouveau paramètre que nous n'avons pas à gérer sur des consoles portables ou sur des consoles vu que la manette est systématiquement présente physiquement.

La tablette offre plus de confort de par sa résolution et sa capacité de stockage, mais aussi pour l'emplacement de cet interface.

La variété et le nombre de jeu offre un vivier de tests en tous genres. Les contenus de jeux sont très disparates, mais il est rare de trouver des jeux très immersifs, ou non occasionnels.

Ce qui n'est pas nécessairement un handicap sur ce genre d'appareil mobile.

Les jeux de réflexions et de logique sont intéressants et les classiques du jeu vidéo sont vus et revus sous différentes sortes.

---

148 Image trouvée sur : <http://twicsy.com/i/U6VAAAd>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Voici une petite sélection de ce que nous avons aimé comme jeu sur tablette et smartphone :

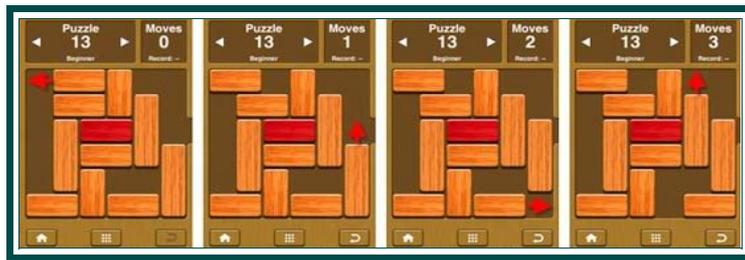


Fig 23 : aperçu du jeu Unlock Me Free.<sup>149</sup>

### Unblock me free

Jeu de logique très simple, il suffit de déplacer les blocs orange pour faire sortir l'unique bloc rouge.



Fig 24 : image de Vector, le jeu.<sup>150</sup>

### Vector

Un jeu d'action, un peu gourmand (mieux vaut y jouer sur tablette), il suffit d'effectuer des actions au bon moment pour échapper à des ennemis. Ressemble dans le concept à Temple Run mais est mieux exploité, les designs et cinématiques sont aussi très surprenantes.



Fig 25: Capture d'écran du jeu Jetpack Joyride

### Jetpack Joyride

Un jeu de tir à l'univers un peu capillo - tracté, ou notre agent vole un jetpack pour s'enfuir. Il doit récolter un maximum d'objets et aller au plus loin possible. Ici l'interface est invisible il suffit d'une action le toucher pour tout effectuer dans le jeu.

149 Image trouvée sur : <http://www.66mobile.com/news/latest/the-best-free-android-games.html>

150 Image trouvée sur : <http://droidsoft.fr/2013/02/08/vector-un-jeu-inspire-du-parkour-sur-android/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Le plus intrigant dans tout cela c'est que le jeu sur les nouveaux médias, ne sont pas considérés comme des jeux vidéo. Régulièrement, dans l'esprit de la cognition collective, jouer sur son téléphone, n'est pas jouer aux jeux vidéo. Cela est sans doute du au fait que ce sont des jeux occasionnels et que pour être un véritable joueur de jeu vidéo il faut forcément y passer des heures.

Nous noterons que l'interface change tout le temps et les types de gameplays aussi, c'est ce qu'il y a de plus stimulants dans le fait de tester ces jeux.

Voici ce que tout ceci m'évoque, les jeux permettent de trouver l'inspiration dans des univers nouveaux. Ils sont source de créativité en musique, en couleurs, en images, en sons, en style de designs.

Le jeu donne un peu de sens du risque dans nos vies si grisantes. On a notre disposition H24 un univers où l'on fait ce que l'on veut, qui est régi sous d'autres lois que celle du commun des mortels, un monde éphémère de possibilités.

Jouer à des jeux c'est faire partie d'une communauté même si on ne joue pas en réseau, c'est comme lorsque l'on regarde la même série ou écoute la même musique, sorte de passion commune.

Les jeux réalisés sous les nouveaux médias sont assez originaux, et singulier dans leur genre. Ils créent une nouvelle catégorie de jeux occasionnels, très pratique à insérer dans le quotidien de chacun. La recherche de gameplay et d'interface utilisateur est très alléchante. La réalisation de ce genre de jeu doit rendre le travail de gestionnaire encore différent sur ce type de production.

Tous ces témoignages, nous ont permis de voir, que des problèmes de gestion peuvent se poser aussi en milieu étudiant, même si ils sont moindres, vu qu'ils n'engendrent pas de profits. Les tests de jeux nous ont replongés dans l'univers du joueur avide de nouvelles découvertes. Cette dynamique nous amène à penser qu'il serait bon de demander à ce milieu étudiant ce qu'il pense, ce qu'il connaît de tout cela.

### II-A-2- ... dans le milieu étudiant

Nous souhaitons effectuer un questionnaire, qui sera distribué auprès d'étudiants en infographie. Ce questionnaire a été quelque peu préparé.

Pour ce faire, il faut effectuer une analyse thématique (de quoi on parle), une analyse structurale (l'ordre des thèmes évoqués), et une analyse sémantique (le langage utilisé pour parler de ces termes).

Nous voulions cibler notre questionnaire sur :

- la culture des jeux vidéo
- le jeu sur les nouveaux médias
- connaissances en termes de gestion

Ces thèmes se trouvent dans leur ordre d'apparition, le langage est entretenu par un vouvoiement et est dans l'ordre d'idée d'un sondage.

Pour ce questionnaire, il fallait faire attention à la formulation, et à la longueur (la durée prolongée décourage le nombre de réponses).

Il existe deux types de questionnaire, celui descriptif pour quantifier (plus attachés aux comportements), l'autre est explicatif pour qualitatif ( le ressenti). Nous avons mélangés ces méthodes pour surtout retenir ce qui nous intéresse.

Le questionnaire vide se trouve en Annexe 2.

Voici le compte rendu des résultats trouvés, 30 personnes ont répondu au questionnaire.

Pour ce qu'il en est des pratiques de jeux, il s'avère que la quasi totalité des interviewés jouent plus de 3h par semaines. Ce sont pour la plupart de fins connaisseurs de la culture vidéo ludique.

Les trois quarts pensent que jouer est indispensable pour travailler dans le monde du jeu vidéo. La principale raison est de se mettre à la place du joueur. Pour les non favorables à l'absolue nécessité de jouer, ils pensent que cela permet d'avoir un regard extérieur et qu'il est important d'enrichir sa culture générale pour faire des jeux plus intéressants.

Le public interviewé joue majoritairement sur smartphone, et y trouve de l'attrait dans la nouveauté des styles de jeux proposés. Ils pensent que l'expérience sur tablette est plus intéressante, dans un souci d'ergonomie, de gameplay plus confortable (due à la résolution de l'écran).

Un courant majoritaire pense que l'avenir des plate-formes mobiles sera de prolonger l'expérience pc/console et ou de les remplacer.

Pour ce qu'il en est de la gestion, la plupart des personnes venant d'un milieu artistique, ne présente pas de problème de gestion, tandis que les techniciens présentent de vives revendications.

La majorité pense qu'il est indispensable d'avoir un asset management dans une

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

production. Qu'il soit indispensable ou pas, la plupart pensent que son efficacité diffère suivant la taille du projet (plus efficace sur de grosses productions).

Les mots revenant le plus souvent dans la description du rôle de gestionnaire sont: (dans l'ordre de croissant des redondances) organisation, gestion des délais, gestion livrables – communication, coordonner départements entre eux.

En dernier viennent: stimuler l'équipe, fin connaisseur, gestion des problèmes.

Les problèmes récurrents sont: des problèmes de communication (pour la moitié des interrogées),

des problèmes de répartition et suivi des tâches, et enfin le problème de changement d'avis du client.

Les conflits avec la direction sont souvent lié au conformisme au plus grand nombre, et à la rémunération.

Le compte rendu en chiffres se trouve en Annexe 3.

Les témoignages en milieu étudiant nous ont révélé, qu'il est indispensable de jouer aux jeux vidéos pour travailler dans le domaine. Ils ont révélés que les problèmes de gestion se trouvaient plus dans le milieu technique qu'artistique. Que l'asset management était conseillé sur de grosses productions. L'organisation est le mot le plus utilisé pour parler du rôle de gestionnaire, et la communication ou la coordination des départements viennent en derniers . La communication est un problème redondant.

Les résultats de ces questionnaires nous ont donné l'envie d'interroger des professionnels.

### II-A-3- ... de professionnels

Nous avons réalisé un questionnaire de type interview pour rencontrer des professionnels de la gestion dans l'univers du jeu vidéo.

Dans cette interview, nous essayons de cerner :

- constitution d'un gestionnaire
- les outils qu'il utilise
- sa relation aux employés

Voir les questions de l'interview en Annexe 4.

Sur une dizaine de contacts nous n'avons eu quatre réponses, dont deux qui ont abouties à des interviews téléphoniques qui ont duré une trentaine de minutes.

Les réponses les plus marquantes ici ont été :

Le premier témoignage nous vient d'un dirigeant d'entreprise de jeu en transmédia que nous nommerons Arnaud.

*« [...]auparavant j'ai eu des postes de chef de projet (pour jeu d'enfants éducatifs), puis j'ai eu plus de responsabilités et je suis passé producer après chef interne. »  
« A la base je voulais être game designer et après je suis passé chef de projet. »*

Arnaud est donc passé du rôle de game designer au poste de chef de projet sans transition ni formations à ce poste. Son parcours scolaire était orienté management dans le jeu vidéo.

*« Twitter reste le meilleur moyen d'être tenu au courant des actualités dans la gestion de projet et l'arrivée de nouveaux collègues dans une entreprise sortant fraîchement d'écoles de management »*

Pour se tenir au courant des actualités en termes de management, il utilise principalement twitter.

*« Oui on est obligé de jongler pour refaire. mais je participe qu'a de petites taches, en général, je touche très peu à la production. C'est notre rôle d'éviter que ça arrive. »*

Généralement, les chefs de projets ne touchent pas trop à la production, mais il peut arriver en période de délais non respecté de participer à cette production.

*« Comprennent pas ce qu'on fait. Ils savent pas dire non a la hiérarchie. Le client change d'avis. La direction ne sait pas dire non aussi. »*

Ici il trouve qu'il n'y a pas assez de parti prit, les employeurs sont détachés du travail des employés. Ou alors au contraire des artistes qui ne savent pas ce que c'est que de travailler dans le monde du jeu vidéo, et n'en comprennent pas les contraintes techniques.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

*« Les artistes débutant font leur travail et ne vont pas plus loin. Ce ne sont pas des pros, ils attendent de savoir ce qu'ils ont à faire, et il y a aussi ceux qui n'ont pas envie de travailler. Ils ne s'intéressent à rien au delà de cela et ont beaucoup de principes. Ils pensent connaître leur métier, et pensent être passionnés mais ne le sont pas en fait. Après je sais que ce n'est pas partout pareil, en Angleterre ou en Allemagne ou j'ai eu l'occasion d'aller, ça ne se passe pas ainsi. C'est surtout qu'ils ne connaissent pas le coût qu'ils représentent. Mais en ce moment je met en place des réunions qui expliquent ce que représentent les employés en termes de coût, et ce pourquoi il est important d'être efficace dans leur travail. »*

Cet interlocuteur nous a semblé assez fermé et surtout expéditif. Sa relation aux artistes relève de l'incompréhension. Lorsqu'il travaille avec certains qui réalisent les commandes comme il le souhaite alors il les garde et les recontacte, pour tous les autres, il ne prend pas le temps de leur expliquer et leur dit qu'ils ne font pas l'affaire pour ce poste.

Notre second témoignage vient d'un co-producteur de chez Ubisoft, nous le nommerons Samuel.

*« [...]Enfin, je travaille avec des artistes sur des projets de courts termes, je fais donc face à des maquilleurs, des danseurs, des musiciens, etc. »*  
*« J'ai été Trader pendant 4 ans sur les finances de marché. J'ai poursuivi 4 ans dans le poste de commercial dans des sociétés de pub et de web design, etc. Et là, cela fait 2 ans que je travaille dans le jeu vidéo [...] »*

Son parcours n'a absolument rien à voir avec de la gestion, il a eu ce poste de par ses compétences en finances.

*« La qualité que l'on doit avoir dans ce métier la patience. Il faut avoir l'habitude de travailler avec des artistes, il faut avoir un bon communicant. »*

*« Le plus compliqué est de travailler avec des artistes. Nous utilisons la méthode Scrum qui permet de faire le point chaque matin pendant 15 minutes. Une fois par mois on organise une grosse réunion avec tout le monde. Une newsletter est prévue pour communiquer avec les autres et se sentir impliquer aussi. Des fois tu sais pertinemment ce que tu veux, mais comme l'artiste se braque, tu dois formuler tes propositions autrement, comme : qu'est ce que tu penses de ça ? On est souvent confrontés à des problèmes d'ego. Avec les programmeurs c'est beaucoup plus simple, la communication passe mieux. »*

Parle de la position difficile dans laquelle se trouve un gestionnaire quand la direction lui donne des informations qui ont un fort impact sur le travail des employés à qui il ne peut leur dire que tout ce qu'ils ont réalisé jusqu'ici ne servira pas. C'est la position délicate d'un coordinateur entre les différents pôles.

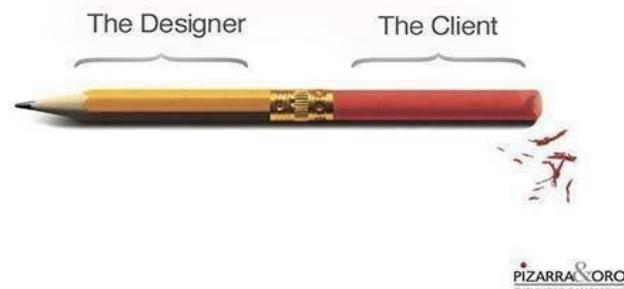


Fig26 : L'image du client qui efface autant que les artistes ne créent

« La pression. La préparation d'événements commerciaux comme en ce moment ou tout le monde cumule les heures supplémentaires. La fatigue, la pression provoque des je démissionne chaque semaine. Les intermittents peuvent partir quand ils le souhaitent. Du coup il faut leur faire comprendre qu'on a besoin d'eux, et que c'est une mauvaise période à passer, il faut les rassurer. »

Il subit de la pression alors qu'il a été trader, là où la pression est beaucoup plus intense. Il amorce aussi le statut précaire des artistes intermittents du spectacle qui n'hésitent pas à ne pas s'impliquer lorsque les temps sont durs.

« Ils disent qu'ils peuvent faire telle tâche en 1h et ils mettent 3jours pur le faire. Je veut aller plus loin pour peut être organiser des brainstorming plus que ce qu'il y a de prévu »

« Avant je travaillais dans une banque, qui est un univers très stricte, et j'arrive au poste de gestion ici, et je vois les artistes qui jouent au baby foot et font autant de pauses que nécessaire. Car c'est comme ça qu'ils fonctionnent, et même si les plannings sont fixés on ne peut rien dire, car c'est comme ça. »

La relation des artistes à la création n'est pas une tâche immédiate qui va de soi. Il faut leur laisser le temps de travailler pour s'inspirer, s'imprégner, reformuler, et créer leurs designs.

Ce deuxième interlocuteur prenait le temps de bien répondre à toutes les questions et semblait plus ouvert à trouver un terrain d'entente avec les artistes.

Voir les réponses aux interviews en Annexe 5.

Ces quelques témoignages confirment quelques lectures que nous avons eu à lire sur le sujet. Ils ont su confirmer la confusion qui peut être faite entre le rôle du game designer et celui de gestionnaire. La communication semble encore une fois toucher à l'équilibre artiste/gestionnaire. Les enjeux du métier de gestionnaire ont été mis à découvert, rien de mieux que d'avoir des avis de professionnels sur le sujet.

Qu'ils tiennent du milieu étudiant ou du milieu professionnel nos recherches nous ont menées aux mêmes conclusions. Nos investigations nous ont poussé à aller plus loin, pour tenter de s'immerger dans le rôle même de gestionnaire.

### II-B- ... l'immersion dans le rôle

L'immersion dans le rôle s'est déroulée en deux parties. La première étant de gérer un groupe d'étudiant qui avait un projet d'installation à réaliser dans le but de parcourir à un festival. Le second est un projet étudiant auquel nous avons participé en jouant deux rôles, celui de gestionnaire, et celui d'artiste. Nous allons sans plus tarder expliquer ses diverses expériences d'immersion.

#### II-B-1- ... dans la gestion d'un groupe sur un projet déjà commencé

Le groupe d'étudiant que nous avons suivi pour cette première immersion était déjà formé. Il s'agissait de 3 étudiants, ayant tous trois l'habitude de travailler ensemble. Leur projet était prometteur et ambitieux, car ils souhaitent le réaliser en plus de leurs études, des heures de cours et des devoirs que cela implique. Tout cela dans le but de présenter leur projet au Festival Laval. Festival reconnu pour des créations numériques interactives étudiantes

Le projet était une installation interactive, il s'agissait d'une tablette tactile à construire

L'une des premières choses que le groupe m'a confié c'est son incertitude sur l'arrivée du matériel demandé pour construire la table tactile. Le risque pour eux, du à un potentiel retard de la réception du matériel, était de ne pas avoir le temps de construire cette fameuse table. Il est fréquent dans le métier de gestion de prendre des risques de croiser des incertitudes.

L'incertitude est un état dans lequel on se trouve avant que l'action n'arrive c'est comme une anticipation de cette action.

Quand on décide d'outre passer cette incertitude on prend un risque.

Dans le cas de notre groupe, la prise de risque était déjà lancée, ils avaient déjà commandé ce fameux matériel.

Si l'incertitude persiste elle se transforme en crainte, en angoisse.

*« C'est pourquoi la bonne manière de conduire un projet doit être fondée sur une gestion des incertitudes complétée d'une gestion des risques. »<sup>151</sup>*

---

151 Note p.74, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Cet objectif que d'acquiescer les matériel était ce qui fondait tout le projet. Connaître une potentialité de l'échec de cet objectif provoque un blocage moral quand à l'avancement du projet.

*« La vision de Kurt Lewin sur la conséquence sur les objectifs qui nous bloquerait en début de phase d'intégration :*

- 1) le groupe est un système sous tension*
- 2) ces tensions créent des besoins dans le groupe;*
- 3) et ces besoins déterminent l'apparition d'un leader.*

*Le leader est donc la personne qui permet au groupe, à un moment donné , de résoudre son ou ses besoins dominants. »<sup>152</sup>*

Le groupe avait déjà plus ou moins établi son leadership, pour cela on s'inspire des références suivantes.

*« Analyse des groupes de Lippitt et White en 1947.*

*3 types de leadership étudié chez les enfants (10 ans)*

- leadership autoritaire: le chef décide et personne ne peut rien dire.*
- leadership démocratique: le chef décide en consultant le groupe, il est à moitié intégré*
- leadership laissez- faire: liberté pour le personnel, on peut tout de même demander conseil au chef »<sup>153</sup>*

Le style démocratique et participatif permet la performance optimale du groupe créatif. C'est exactement ce qui se passait dans ce groupe d'étudiants. Ce pourquoi il était difficile, d'amener tout autre leadership dans le groupe. Le groupe formait déjà une certaine cohésion, un équilibre fragile qu'il ne faut pas brusquer. Ce pourquoi nous sommes intervenus à la manière d'une consultante en gestion, et non en tant que véritable gestionnaire du groupe.

*« Facteurs de cohésion de groupe:*

- homogénéité du groupe*
- accord sur les buts*
- attrait de l'appartenance au groupe*
- fréquence des interactions*
- existence d'une menace extérieure*
- proximité physique*
- leadership "démocratique"*
- bonne communication*
- compétition inter- groupe*
- répartition claire des rôles »*

*« Il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément. »*

*Kurt Lewin <sup>154</sup>*

---

<sup>152</sup> Note p.77, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

<sup>153</sup> Note p.84-85, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

<sup>154</sup> Note p.89, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Les autres attentes du groupe, étaient principalement, de l'ordre de la motivation, de l'ordre de gérer les peurs liées aux risques.

Leurs appréhensions tenaient au fait de :

- ne pas savoir comment se déroulait le festival
- ne pas savoir quand le matériel allait arriver
- ne pas avoir le temps de remplir le dossier d'inscription (car cela est tombé en période d'examen durant leur formation, et ils avaient une vidéo à faire, ils étaient déjà en retard sur leurs délais)

Les conseils que j'ai pu donner au groupe d'étudiants étaient les suivants :

> conseil n°1: il faut sauvegarder 3 fois, ils ne l'avaient fait qu'en une version.

Ils s'en sont vite chargés, quelques jours plus tard l'un des ordinateurs des étudiants était cassé, irrécupérable. Heureusement, ils avaient tout sauvegardé.

> conseil n°2: Se renseigner, et envoyer des mails aux personnes qui ont participé au festival pour obtenir le plus d'informations possibles sur le Festival

→ Leur faire un compte rendu des informations que j'ai récoltées

> conseil n°3: rédiger un descriptif et un résumé de leur projet pour leur dossier de présentation et d'inscription. Pour éviter qu'ils perdent du temps avec cela sur la vidéo.

> conseil n°4: leur Dropbox est plein avant même d'avoir commencé le projet de 3 semaines, il faut qu'ils trouvent un autre endroit de stockage, je leur ai proposé Skydrive, et ils ont préféré prendre Giganews, où ils sont déjà inscrits, et où il ont plus de capacité de stockage.

> conseil n°5 : ne pas vous bloquer sur des situations qui ne sont pas de votre ressort et qui ne sont pas déjà arrivées. (pour la gestion du retard potentiel de l'arrivée du matériel)

Voir en Annexe 6 ce que nous avons pu apporter au groupe en termes de renseignements.

Notre expérimentation c'est arrêtée ici, car d'un autre côté une autre expérimentation commençait. Mais nous n'avons pas vraiment eu la place même de gestionnaire de projet ce qui restait assez désappointant.

## II-B-2 ... dans la gestion d'un groupe et sur la création d'un projet

Nous avons, par la suite, entrepris de créer un jeu sur smartphones et tablettes avec deux autres personnes. Notre participation, consistait en « être le gestionnaire de ce projet », et « être designer sur ce projet ».

### II-B-2-a- qu'est que cette gestion m'a apporté?

D'un point de vue de la gestion mon travail était de gérer un groupe dont je faisais partie où il y avait donc deux designer (moi et une autre de mes camarades) et un développeur.

Décrivons dans un premier temps le type de projet. Évidence est un jeu en réalité augmentée c'est une application qui fonctionne sous Android sur smartphones et tablettes. Il s'agit de scanner des preuves (en réalité augmentée = filmer une image sur laquelle apparaît un objet en 3D) pour en récolter le plus possible. Deux possibilités d'incarnation de joueur, le policier qui cherche des preuves dans le futur, pour trouver le meurtrier, et le hacker qui pirate les preuves et les mets hors du temps dans une capsule temporelle pour éviter de se faire attraper par la police.

Pour commencer, il y avait deux équipes qui souhaitaient réaliser des jeux la première a éprouvé des réticences face à l'aspect gestion. Cette réticence provenait d'un des artistes de ce groupe, l'insertion était annulée, car le reste du groupe suivait ce leader. La direction vers le second groupe n'a pas été faite par dépit mais simplement parce que les personnes sont arrivées en dernier pour la constitution des groupes. La proposition de notre rôle de gestionnaire/artiste a été acceptée, et très bien accueillie.

Avant de réaliser ce projet, nous avons effectué des recherches qui nous ont apporté certaines armes face à cette aventure.



Fig 27: Logo de Podio avec les services qu'il gère.<sup>155</sup>

<sup>155</sup> Image trouvée sur : <http://salesforcepmp.com/podio-project-management-cloud-app-review/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

### PODIO

Tout d'abord, nous nous sommes renseignés sur un asset management gratuit qui pourrait être une plate forme d'aide à l'organisation et à la planification des tâches. Quant à nos camarades cela pouvait les entraîner à s'en servir comme si ils travaillaient dans une grosse structure.

Nous avons répertorié ce genre d'asset management :

Alienbrain (payant) très utilisé dans le monde du jeu vidéo

Jira : développé par Atlassian (open source) Gestion des bugs et des tâches, méthode agile facilité grâce a GreenHopper, très utilisé dans le monde du jeu vidéo

Shotgun (payant) très lourd et assez cher

Tactic par (Southpawtech) open source et gratuit

Damas software (plus orienté pour le film) gratuit

Podio : gratuit

SVN: version centralisée, gère mal les images

Perforce: arborescence avec acceptation des images

GIT: fichier commun avec copie en local

Sparkleshare : pour des projets sous Blender

Gantt project : basé sur les diagrammes de gantt, fait pour décomposer nos projets en graphiques

Open workbench :open source par microsoft

Imendio Planner : gratuit

Taskjuggler : gestion des tâches

Scaleform : fonctionne en parallèle d'un jeu, pour gérer tout ce qui tient des menus

Nous avons opté pour Podio parce qu'il a une interface épurée qui semble facile d'approche.

### GOOGLE +

nous avons dès le début échangé sur Google +. Nous avons volontairement fait ce choix pour deux raisons : d'une il y a moins de monde sur g+ que sur Facebook donc moins de tentations à regarder un autre contenu ou de parler à quelqu'un d'externe au projet, et de deux cela restait un outil d'échange et de communication à distance.

### REUNIONS / GAME DESIGN DOCUMENT et NOTES

Il existe plusieurs types de réunions :

- *réunion d'information descendante: transmettre des consignes, compréhension et réception du message correcte*

- *réunion d'information ascendante (interview de groupe) : recueillir infos, opinions, réactions*

- *réunions discussions: expression échange du groupe autour d'un thème (veiller à ce que tout le monde parle)*

- *réunion de résolution de problèmes : faire en sorte que le groupe trouve une solution face aux problèmes auxquels ils sont confrontés.* <sup>156</sup>

Nous organisons de nombreuses réunions pour savoir ce que l'on souhaitait pour le jeu. Nos choix artistiques et techniques étaient vus ici. Ainsi que la recherche d'idée en phase de pré production. Nous prenons l'habitude de constamment garder une trace de tout ce qui se disait quand le

---

<sup>156</sup> Note p.102-104, Dorrer Luc, 2004, "Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir", aux éditions Hermès Sciences Lavoisiers, 252 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

groupe se réunissait et nous mettons tous document en ligne sur Google Document. Ce qui permettait aux absents de voir ce qu'ils avaient manqués. Ce qui permettait aussi de savoir ce que l'on avait validé ou pas depuis la dernière réunion.

Puis j'ai répertorié toutes les références, et aussi toutes les idées qui nous venaient en image, pour garder à l'esprit une maquette de ce que l'on voulait. J'ai regardé ce qui avait pu se faire en jeu sur portable, avec de la réalité augmentée et nous avons beaucoup échangé à ce sujet. Ce qui nous a permis de nous rendre compte de l'importance du gameplay sur plate forme mobile. On a aussi effectué un brainstorming pour sortir tout ce que ce projet nous inspirait. J'ai avancé l'étape de pré production, afin que nous définissions les choses immuables du projet.

Test d'un brainstorming, sur un immense tableau avec des post-it. Qui a amené plein d'idées mais ne nous a pas débloqué sur notre scénario de jeu. Au final nous avons mis au point une invention hors du temps, la capsule temporelle, qui rééquilibrait le jeu en terme de gameplay.



Fig 28: Brainstorming réalisé avec le groupe d'Évidence.

### L'AGENDA

L'agenda était aussi préparé, avec la définition de chaque tâche propre à chacun. Nous avons complété le Google Agenda avec Podio pour décrire le listing des tâches et l'attribution des rôles.

### IMMERSION

Ce projet étudiant ne pouvait être que faussé car nous sommes un petit groupe, réuni, donc les décisions se prennent vite, et l'organisation se fait toute seule. De plus, nous occupons deux postes celui de designer, mais aussi celui de chef de projet ce qui ne permet pas d'avoir assez de recul et de détachement face au projet. Le groupe que nous avons intégré présentait tout de même quelques problèmes de présence aux réunions, et des problèmes de communication et d'organisation.

### FESTIVALS

Nous souhaitions avec le groupe, nous présenter à deux festivals. Celui de Laval donc nous avons parlé précédemment, puis celui de Futur En Seine, un festival du numérique ou des exposant

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

montre des œuvres numériques innovantes. Pour cela nous avons essayé de traduire une partie du jeu en anglais pour pouvoir le présenter à toutes les nationalités, dans le cas où nous serions prît à Laval. Nous avons rempli le dossier d'inscription de chaque festival. Nous étions prît uniquement à Futur en Seine. Réalisation d'un site internet et d'une page communautaire dans le but de mieux communiquer notre création aux Festivals.

Voir à ce sujet les Annexe 7, qui répertorient des captures d'écrans de plusieurs situations, les documents servant de références au jeu, et se servant de compte rendus de réunions.

Ce que cela nous a apporté:

### SOCIAL

L'absence et la difficile communication avec un des membres du groupe, ne permettait en aucun cas au reste de l'équipe de savoir où l'on se situait sur l'état d'avancement du prototype. Ce qui était le principal problème dans ce projet.

### TECHNIQUE vs ARTISTIQUE

Un gros manque d'anticipation technique était présent dans le projet.

L'artistique était en masse face au développement, il a tout de même été pénalisé par la technique.

Le technique pose des problèmes alors que nous sommes sur une petite production. La rigueur dans le travail n'y était pas. Serait-ce la majorité artistique qui renverserait la tendance au conflit dans ce cas ?

### LES IDEES

Nous développons trop d'idées, heureusement qu'au final on arrivait à trouver assez rapidement un compromis, car souvent on redirigeait et on rechangeait les idées de base.

### MANQUE D'INTERET ET DE TEMPS FACE A LA GESTION

Nos camarades n'avaient pas toujours le temps de voir nos listing de tâches, du coup nous faisons le point en début de journée sur le travail à faire, pour être sûr que chacun savait où il allait.

### PRIORITES DANS L'EQUIPE

Pour l'un des membres de l'équipe les priorités n'étaient pas celle de la majorité.

### TACHES SIMPLIFIEES

D'une tâche compliquée ou très lourde à faire, on la segmentait en plusieurs. Ce que nous avons auparavant appris à faire. Là où l'on a innové, c'est que pour tout ce qui apportait des incertitudes on simplifiait la tâche pour la rendre plus accessible par la suite.

### PERTE DE TEMPS EN RE ENREGISTREMENT

Beaucoup de perte de temps sur quel format allait passer sur portable. Notre développeurs faisait ses recherches et ne souhaitait pas être dérangé. Ce manque d'information sur Internet et la non possibilité de tester pour les designers a été un vrai handicap.

### PROTOTYPES

Manque de prototypes, on avait à peine testé les plug ins avant le projet, et on ne savait pas qu'ils allaient mettre autant de temps à s'installer. Du coup notre premier prototype a été le final. Ce qui est très dangereux, de travailler en dernière minute, car des bugs peuvent surgir à tout moment.

Retour sur nos recherches:

### PODIO

Nous avons été assez déçu par la prestation de Podio, tout semble expliqué à moitié et surtout cela est peu intuitif. Nous n'avons pas eu le temps d'assez approfondir le logiciel, ce qui nous a permis de découvrir par la suite d'autres services qu'il offrait. Il reste un bon outil d'organisation, pour des débutants, ou pour de petits projets.



Fig 29 : Logo de G+. <sup>157</sup>

### GOOGLE +

Très pratique pour l'échange d'information, on peut se créer un mur de posts sur ce que l'on trouve de nouveau pour le projet. Cela nous a apporté quelques quiproquos, attendus tout de même.

Nous sommes passées par la suite à Facebook, en discussion fermée, quand nous devions travailler à distance, tout simplement car nous avons plus l'habitude de s'en servir et Google + plus ne propose pas de discussion en groupe.

### GAME DESIGN DOCUMENT ET NOTES

Nous a permis d'établir de bonnes bases et aussi de mieux pouvoir parler du projet. Nos présentations face aux professeurs étaient pour le coup beaucoup moins brouillon.

### AGENDA

N'a jamais été respecté, et a été ré écrit plusieurs fois. Cependant, cela est toujours utile pour savoir si l'on est en retard sur la production ou pas (ce qui était le cas).

---

<sup>157</sup> Image trouvée sur : <http://www.hypernaked.com/blog/google-brand-pages-have-arrived/attachment/g-logo/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Nos faiblesses sur ce projet :

Nous avons constaté qu'il nous manquait beaucoup trop de connaissances techniques, nous en avons toujours un peu plus qu'un designer, de par des expériences menées dans d'autres jeux réalisés sous Unity. Mais cela ne me permettait pas de savoir combien de temps chaque étape technique prenait à faire.

Le manque de pratique sociale en tant que gestionnaire, s'est fait sentir aussi. Face aux absences répétées d'un des membres du groupe. Nous avons dû l'avertir de la dangerosité de ses retards en réunion de groupe comme en retard de production. Cet avertissement c'est fait de façon très diplomate. Nous en avons reparlé en face à face, puis en groupe, pour éclaircir ce point de discorde.

Le fait est, que la personne concernée, a très mal prit ce retour de fin de projet. Par la suite, la personne a admis être allé trop loin dans la non communication de ce qu'elle faisait.

Être à moitié impliqué dans le projet, de par notre rôle de designer et de chef de production, ne nous permettait pas d'être complètement dans le rôle d'un gestionnaire de projet. D'autant plus, que nous nous connaissions en tant que camarades depuis 3 ans. Nous avons le même niveau d'étude qu'eux, et des liens sociaux forts se créent pendant les projets intensifs. Il a été difficile de garder une distance, même si cette dernière c'est tout de même créée. Elle n'était pas complète, mais nous a permis d'entre voir le rôle du gestionnaire de projet.

Ce qui est à retenir pour la prochaine fois:

LISTING, TACHES:

On préfère souvent le papier à l'ordinateur, pour lister les tâches par exemple. Il faut toujours penser à proposer ce qui met le plus à l'aise la personne. Continuer à faire cet exercice de lister des tâches et de se donner des challenges chaque jour est primordial. Nous nous mettions souvent des choses à faire en plus, ce qui rendait la totalité du listing infaisable en une journée. Mais cela nous poussait à aller plus loin, et bien souvent cela a fait avancer le travail. En design, on était donc en avance.

REUNIONS SUR CE QUI NE VA PAS:

En début de journée, il faudrait organiser une sorte de défouloir du matin ou tout le monde dit ce qui ne va pas de façon honnête (digne de la méthode Scum). Ce qui nous le pensons, très difficile à instaurer, car les employés n'osent pas dire les choses franchement. Nous pensons que ce n'est pas dans la culture française et professionnelle des français de parler aussi ouvertement, sans représailles redoutées.

Cela nous rappelle étrangement les confessionnaux, il faudrait que le gestionnaire puisse être la personne neutre qui dénonce anonymement ce qui ne va pas au nom de l'équipe.

On ne l'a pas assez fait, ce qui laissait les plus importants problèmes en suspend et a créé des incompréhensions de la part de l'équipe et du doute sur ses membres de croire à la réussite du projet.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Expérience très enrichissante que de s'immerger dans la peau d'un gestionnaire de projet. Cela permettait d'entre voir et comprendre le travail de ce dernier. Ce rôle entrecoupé avec celui de game designer n'a pas pour autant altéré le fonctionnement des deux fonctions, cela rajoutait juste beaucoup de travail. Mais voyons tout de suite, ce que nous avons réalisé artistiquement parlant pour ce projet.

### II-B-2-b- qu'est ce que cette création m'a apporté ?

Nous allons voir, ce qu'il a été réalisé artistiquement, et les difficultés que nous avons rencontrés. Voir quels étaient nos avantages sur cette production, et ce que tout cela nous a apporté.

Ce que l'on a produit :

(Principalement tous les aspects que nous avons développés, ce sont réalisés de paire avec notre collègue designer et étaient consultés pour avoir l'accord du groupe.)

- recherches iconographiques
- concept design du jeu : style épuré, choix des couleurs, inspiration du digitale, univers policier, univers du hackers, etc.
- réalisation des logos et pictogrammes
- réalisation de l'interface de jeu
- réalisation des menus et de leur charte graphique
- réalisation des animations des menus en GIF
- réalisation des patterns et test associés pour validation
- le gameplay
- peu de modélisation des objets
- aide à la modélisation des minis jeux
- test techniques
- réalisation des musiques de jeu et des menus
- réalisation des impressions sur tee shirt des patterns d'identification
- réalisation d'une bande annonce
- réalisation d'un site internet
- réalisation d'une vidéo de test du jeu
- menus fait en version anglaise

Difficultés rencontrées :

- travailler sous Illustrator
- trouver les bons patterns, reconnaissable par le logiciel
- ne pas savoir sur quel format enregistrer
- trouver un gameplay vif

Avantages sur la production :

- les tests de jeux sur nouveaux médias, nous ont permit de trouver des interfaces clairs et rapide

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

de compréhension

- avoir vu différents gameplay sur des appareils mobiles, nous ont aidé pour élaborer le notre
- on savait ou on allait grâce au travail de gestion menée en parallèle
- nous étions dans les temps sur la partie graphique ce qui nous a permis de réaliser une bande annonce

Ce que cela nous a apporté:

- ré apprendre à travailler sous Illustrator
- réaliser des GIF animés
- perfectionnement dans la fabrication de musiques

Ce projet était artistiquement très fourni. Il a laissé place à un travail coopératif avec le groupe et le deuxième designer. Cette expérience nous a permis de réaliser nous même un style de gameplay unique et un interface joueur sur appareil mobile. Travailler sur un jeu vidéo était une chance, car il n'y avait que deux groupes étudiants qui faisaient du temps réel.

En conclusion, ces immersions nous ont permis, de par la position étudiante, de se rendre un peu plus compte de la réalité du métier. L'aspect social nous a particulièrement interpellé de par sa forte importance. L'autre aspect primant est ce conflit avec le développeur (pour la deuxième expérience) qui est apparu envers la gestion. Il semblerait que lorsque le gestionnaire, est lui même artiste, il est, premièrement, mieux accepté par les artistes, deuxièmement, créateur de conflit avec la technique. Cette possibilité reste à être étudiée... Ces immersions ont confirmées notre attrait pour ces recherches et ont activées une vive envie d'aller plus loin.

Les expériences menées ci dessus, ont été réalisées en parallèle à ce travail de recherche. Elles ont amenés des questionnements, qui ont poussé nos recherches dans ses retranchements. Elles ont aussi confirmé des connaissances apportées par nos lectures. Le conflit entre gestionnaire et artiste semble toujours présent. Il a l'air de se manifester par des problèmes de types relationnels, sociaux, qui tiennent de la gestion humaine. Cela nous induit à faire le point sur tout ce que nous avons pu relever dans ce texte.

### **III- Que peut on retenir de la gestion de production dans un univers créatif tel qu'est celui du jeu vidéo?**

Pour finir, vu que le contenu de ce mémoire est conséquent, nous avons prit le parti de rédiger une synthèse de ce que l'on retient de toute cette recherche sur la gestion de projet dans les jeux vidéos.

De par la redondance des sujets lus pour notre recherche nous avons saisi trois points important à retenir.

Avant toute chose, il y a ce conflit entre artistes et gestionnaires. On ne peut pas ignorer que le monde de la production de jeux vidéo est un univers créatif, et donc associé aux artistes et à ce conflit. Leurs logiques respectives sont opposées.

L'aspect social joue un grand rôle dans cette incompréhension des deux partis. Le management n'est pas à confondre avec la gestion de projet. Le conflit est majoritairement présent en France. Même si l'un nécessite l'autre et inversement.

L'artiste cherche l'innovation qui est un processus long. Si la création se trouve au centre de l'organisation du gestionnaire, alors il y aura moins de sources de conflit. Si l'on laisse en revanche la créativité avoir trop de libertés, la gestion s'annule.

Puis, il y a le rôle du gestionnaire qui se scinde en trois parties : le technique, le social, et la gestion.

Dans le domaine du technique, le gestionnaire se doit de bien connaître les différents corps de métiers. Il doit veiller à la réalisation de prototypes, penser à sauvegarder le travail en trois exemplaires. Il doit avoir une large culture, et se soucier de l'utilisateur du produit.

D'un point de vue social, il faut vraiment faire très attention à ce paramètre. Il joue pour beaucoup dans le lien entretenu avec l'équipe et règle beaucoup de problèmes. Il faut communiquer, il faut avoir un bon relationnel, il faut parler de ce qui ne va pas dans l'équipe. Veiller aux attentes collectives et individuelles, et ne pas oublier de motiver les troupes !

Du côté de la gestion, il faut être organisé, rigoureux, dynamique. L'important est de ne pas perdre de vue les attentes des scénaristes et adopter un langage compris par toute l'équipe pour véhiculer ces attentes. Lister les tâches et suivre leur état d'avancement permet de lisser ce dialogue. Consulter le game designer est une bonne arme pour être cohérent dans la vision du projet. Il faut stimuler la créativité et privilégier l'autonomie. Toujours penser à vérifier la disposition des lieux, des personnes, et surveiller les carences matérielles et humaines.

Enfin, dernier point, le monde du jeu vidéo est un art changeant, il surprend de par son aspect caméléon mais c'est ce qui fait sa force. De nouvelles formes d'organisations sont nées de ces mutations, et ce n'est pas près de s'arrêter.

## CONCLUSION:

En conclusion, nous savons que le métier de gestionnaire n'est pas à confondre avec celui de manager, ni celui de game designer. La racine même du conflit entre artistes et gestionnaires naît de problèmes de logiques inversées. Ces logiques ont engendré des stéréotypes sociaux qui sont restés ancrés dans la culture des Français.

Le rôle de gestionnaire de projet est très complexe. Il relève d'un équilibre à trouver en toutes choses. D'un point de vue technique, il doit s'y connaître, mais point trop n'en faut.

Du côté social, il doit détendre les relations sans pour autant se laisser submerger par trop de prises de libertés.

Dans l'aspect de gestion, il doit rester rigoureux et montrer l'exemple mais ne doit pas diriger.

Nos expérimentations nous ont amenées à penser qu'il y avait encore à faire car elles ont soulevées d'autres problématiques.

Quand à la manière de faciliter les échanges entre les artistes et le gestionnaire, il n'y a pas de solutions miracle. Cependant, nous avons pu constater qu'il est possible de trouver un terrain d'entente, lorsque la communication est facilitée, que le suivi des tâches est régulier et que les libertés artistiques sont respectées.

Quelques questions demeurent tout de même.

Si l'artiste est mis au centre de l'organisation, se peut-il que cela génère un conflit systématique provenant de la partie technique ?

Nous avons constaté que le problème du conflit artistes/ gestionnaires était lié à la France, mais alors comment cela se passe-t-il à l'étranger ? Est-il possible d'approfondir cette démarche ?

Les jeux vidéos et les films sont très liés, ce que nous n'avons pas eu le temps d'approfondir sont ses relations qu'ils entretiennent en gestion, s'échangent-ils des astuces, des outils, des méthodes ?

La gestion de production en univers créatif a beaucoup évolué sur ses méthodes, ses approches et sur son style de fonctionnement. Est-il pour autant possible que les gestionnaires possèdent une sorte de créativité ? Si un tel applique telle ou telle façon de procéder de façon innovante, en quoi cela ne relèverait-il pas de la créativité ?

## BIBLIOGRAPHIE :

CHIAPELLO Ève, 1998, *"Artistes versus Managers: le management culturel face à la critique artiste"*, éditions Métailié, 257 pages.

ABRIC Jean-Claude, 2000, *"Psychologie de la communication Théories et méthodes"*, éditions Armand Colin, 177 pages.

MORGAN Gareth, 1989, *"Images de l'organisation"* aux éditions ESKA, les presses universitaires, 556 pages.

DORRER Luc, 2004, *"Hommes et projets informatiques dix commandements pour réussir"*, aux éditions Hermes Sciences Lavoisiers, 252 pages.

PARIS Thomas, 2010, *"Manager la créativité: Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès..."*, aux éditions collection Village Mondial Pearson, 208 pages.

HOUSTE François, 2006, *"PUSH START: 30 ANS DE JEUX VIDEOS"* aux éditions alternatives, 142 pages.

SANCHEZ Frédéric, 2008, *"L'encyclopédie des jeux vidéos"*, aux éditions chiron, 359 pages.

GANY Dominique, 2009, *"Nouveaux Médias, mode d'emploi"* aux éditions e-management EDIPRO, 144 pages.

OUILLOON Jean Michel, nov 2003, *"Les métiers des jeux vidéos"*, 223 pages.

GORGES Florent (avec la collaboration d'Isao Yamazaki), 2008, *"L'Histoire de Nintendo 1889-1980 Des cartes à jouer aux Game & Watch"* Volume 1, aux éditions Pix'n'Love, 217 pages.

TISSERON Serge, 2008, *"Virtual mon amour. Penser, aimer, souffrir, à l'ère des nouvelles technologies"*, éditions Albin Michel, 221 pages.

LEJEALLE Catherine, 2008, *"Le jeu sur téléphone portable: usages et sociabilité."*, aux éditions l'harmattan collection des logiques sociales, 214 pages.

GORGES Florent avec la collaboration d'Isao YAMAZAKI, *"L'histoire de Nintendo 1989-1980 Des cartes à jouer aux Game & Watch"*, Volume 1, aux éditions Pix'n love, 220 pages.

Pekka Himanen, *"l'éthique du hacker et l'esprit de l'ère de l'information"*, éditions essais exils, 219 pages.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

### Thèses :

GEORGE MOLLAND Anne Laure, 2007, Thèse: *"La collaboration au cœur du processus de création des œuvres audiovisuelles numériques : analyse des transformations apportées par le développement des technologies et par l'évolution des savoir-faire"*, pages.

- SIMON Laurent, 1998-1999, Thèse: *"le management en univers ludique: Jouer et travailler chez Ubi Soft, une entreprise du multimédia à Montréal"*, 459 pages.

### Conférences :(compte rendus)

SIMON Laurent, en 2007, *gestionnaire de projet chez Ubi Soft Montréal, Venant d'une formation HEC*, tenant ça conférence à l'École du Management de Paris.

-SUSMAN Galyn, en 2007, *Dans les cuisines de Pixar (compte rendu), Directrice de production du film Ratatouille, Studios d'animation Pixar*, rédigé par Noshua WATSON et traduit par Thomas PARIS.

### Cours suivis :

cours de gestion de projet de Karleen GOUPIERRE

cours de gestion de production de Flavio PEREZ

Asset Management de Anne Laure GEORGE MOLLAND

### Webographie :

Cirkus ABC - How IT Works, 2010. [http://www.youtube.com/watch?v=O-qLBXIX2Mk&feature=youtube\\_gdata\\_player](http://www.youtube.com/watch?v=O-qLBXIX2Mk&feature=youtube_gdata_player).

matthieu@circulys.com, Circulys SARL-. "Musée Du Jeu Vidéo." Accessed December 10, 2012. <http://www.museedujeuvideo.com/console/>

Ed Catmull, Pixar: Keep Your Crises Small, 2009. [http://www.youtube.com/watch?v=k2h2lvhzMDc&feature=youtube\\_gdata\\_player](http://www.youtube.com/watch?v=k2h2lvhzMDc&feature=youtube_gdata_player).

"A Game Studio in the Clouds." Accessed December 10, 2012. [http://gamasutra.com/view/feature/179712/a\\_game\\_studio\\_in\\_the\\_clouds.php](http://gamasutra.com/view/feature/179712/a_game_studio_in_the_clouds.php).

"Augmented Reality - Réalité Augmentée." *Réalité Augmentée - Augmented Reality*. Accessed May 13, 2013. <http://www.augmented-reality.fr/>.

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

"Creative Commons France." *Creative Commons France*. Accessed December 13, 2012.  
<http://creativecommons.fr/>.

"Dossier Les Métiers Du Jeu Vidéo - Directeur Créatif." *Jeuxvideo.com*. Accessed December 26, 2012. <http://www.jeuxvideo.com/dossiers/00017318/les-metiers-du-jeu-video-directeur-creatif-005.htm>.

*Jane McGonigal: The Game That Can Give You 10 Extra Years of Life* | Video on TED.com. Accessed December 14, 2012.  
[http://www.ted.com/talks/jane\\_mcgonigal\\_the\\_game\\_that\\_can\\_give\\_you\\_10\\_extra\\_years\\_of\\_life.html?quote=1746](http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_the_game_that_can_give_you_10_extra_years_of_life.html?quote=1746).

*John Maeda: Comment L'art, La Technologie et Le Design Guident Les Dirigeants Créatifs* | Video on TED.com. Accessed December 13, 2012.  
[http://www.ted.com/talks/lang/fr/john\\_maeda\\_how\\_art\\_technology\\_and\\_design\\_inform\\_creative\\_leaders.html](http://www.ted.com/talks/lang/fr/john_maeda_how_art_technology_and_design_inform_creative_leaders.html)

"Quand Pixar Laisse Des Indices Sur Ses Prochains Films - Se Coucher Moins Bête." Accessed December 10, 2012. <http://www.secouchermoinsbete.fr/1632-quand-pixar-laisse-des-indices-sur-ses-prochains-films/1>.

"The 9 Common Mistakes Every Indie Game Studio Should Avoid." Accessed December 10, 2012.  
[http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The\\_9\\_common\\_mistakes\\_every\\_indie\\_game\\_studio\\_should\\_avoid.php#.UMXJdYOmB8G](http://www.gamasutra.com/view/news/181864/The_9_common_mistakes_every_indie_game_studio_should_avoid.php#.UMXJdYOmB8G).

"The Anatomy of a Design Document, Part 1: Documentation Guidelines for the Game Concept and Proposal." Accessed December 26, 2012.  
[http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the\\_anatomy\\_of\\_a\\_design\\_document\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the_anatomy_of_a_design_document_.php).

Handbook for employees de Valve:  
[https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fnewcdn.flamehaus.com%2FValve\\_Handbook\\_LowRes.pdf](https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fnewcdn.flamehaus.com%2FValve_Handbook_LowRes.pdf)

Technique des six chapeaux:  
[http://www.debonogroup.com/six\\_thinking\\_hats.php](http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php)

Le marshmallow challenge:  
<http://marshmallowchallenge.com/Welcome.html>

Quand Pixar laisse des indices sur ses prochains films:  
<http://www.secouchermoinsbete.fr/1632-quand-pixar-laisse-des-indices-sur-ses-prochains-films/1>

Conférence à l'école du management:  
<http://ecole.org/seminaires/FS5/SEM369>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Game design document:

[http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the\\_anatomy\\_of\\_a\\_design\\_document\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the_anatomy_of_a_design_document_.php)

[http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll\\_to=article\\_content](http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll_to=article_content)

Référence de blog sur la fabrication d'un film

<http://reineke.canalblog.com/>

connaître les jeux indépendants:

<http://getindiegames.tumblr.com/>

comment développer des jeux sur android:

<http://www.skill-guru.com/blog/2011/02/14/developing-games-on-android/>

Où j'ai trouvé la plupart des conférences vidéos:

<http://www.ted.com/talks>

vidéo d'un directeur créatif: (métier s'apparentant au gestionnaire de production)

<http://www.jeuxvideo.com/dossiers/00017318/les-metiers-du-jeu-video-directeur-creatif-005.htm>

indie game the movie (téléchargeable sur Steam)

<http://store.steampowered.com/>

scott berkun Inside's Pixar's Leadership

<http://scottberkun.com/2010/inside-pixars-leadership/>

article sur les conférences du management

<http://ecole.org/seminaires/FS5/SEM369>

Game content manager à Ubisoft

<http://www.blog-isart.com/2012/03/20/je-suis-game-content-manager-chez-ubisoft-ajouter-lien-pierre-et-laetitia/>

Where good ideas come from Steven Johnson

[http://www.ted.com/talks/steven\\_johnson\\_where\\_good\\_ideas\\_come\\_from.html](http://www.ted.com/talks/steven_johnson_where_good_ideas_come_from.html)

Seth Priebatsch: La couche de jeu au dessus du monde

[http://www.ted.com/talks/seth\\_priebatsch\\_the\\_game\\_layer\\_on\\_top\\_of\\_the\\_world.html](http://www.ted.com/talks/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world.html)

Jane McGonigal the game that can give you 10 extra years of life

[http://www.ted.com/talks/jane\\_mcgonigal\\_the\\_game\\_that\\_can\\_give\\_you\\_10\\_extra\\_years\\_of\\_life.html?quote=1746](http://www.ted.com/talks/jane_mcgonigal_the_game_that_can_give_you_10_extra_years_of_life.html?quote=1746)

"6 mois à Lionhead" : le Quotidien chez les "AAA"

<http://www.gamesidestory.com/2012/12/04/6-mois-a-lionhead-le-quotidien-chez-les-aaa/>

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

article les forges

[http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll\\_to=article\\_content](http://www.lesforges.org/article/design-documents?scroll_to=article_content)

site sur la réalité augmentée

<https://developer.qualcomm.com/mobile-development/mobile-technologies/augmented-reality>

l'histoire des hackers :

<http://www.franceculture.fr/emission-place-de-la-toile-l-histoire-des-hackers-2012-12-29>

hacking : les plus gros piratages de l'histoire

<http://www.infos-du-net.com/actualite/dossiers/98-histoire-hacking.html>

petite histoire du hacking

<http://www.arte.tv/fr/petite-histoire-du-hacking/3914790,CmC=3930578.html>

game developers conference

<http://www.gdconf.com/>

game design document

[http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the\\_anatomy\\_of\\_a\\_design\\_document\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3384/the_anatomy_of_a_design_document_.php)

62% des utilisateurs d'android refusent de prêter leurs smartphones tandis qu'ils sont 65% à accepter de prêter leurs tablettes. 56% ne possèdent aucune application payantes, nov 2012, source surikate, spécialisée en marketing mobile, et ifop

[http://www.afjv.com/news/1841\\_etude-comportement-utilisateurs-android.htm](http://www.afjv.com/news/1841_etude-comportement-utilisateurs-android.htm)

Activision et Rovio dépassent le millions d'unités vendues pour la trilogie Angry Birds, 15 février 2013, Activision

[http://www.afjv.com/news/2179\\_ventes-angry-birds-trilogy.htm](http://www.afjv.com/news/2179_ventes-angry-birds-trilogy.htm)

Dépenses des Français pour les jeux sur téléphones, édition du 20.01.10, source Today Gamers, TNS et GamesIndustry.com

[http://www.afjv.com/press1001/100120\\_jeux\\_video\\_mobiles.htm](http://www.afjv.com/press1001/100120_jeux_video_mobiles.htm)

Étude du marché français des jeux vidéo pour mobiles, source NewZoo, The Business of Games

[http://www.afjv.com/news/1001\\_etude-marche-france-jeux-video-mobiles.htm](http://www.afjv.com/news/1001_etude-marche-france-jeux-video-mobiles.htm)

Le gameplay émergent, jeuxvideo.com

<http://www.jeuxvideo.com/dossiers/00006203/le-gameplay-emergent.htm>

Les habitudes du jeu sur mobile en pleine mutation, NOKIA, connecting people, et N-gage, édition 29/11/06.

[http://www.afjv.com/presso611/061129\\_etude\\_jeux\\_video\\_telephones\\_mobiles.htm](http://www.afjv.com/presso611/061129_etude_jeux_video_telephones_mobiles.htm)

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Jeu vidéo sur téléphone mobile: enjeux perspectives, executive summary, édition du 23/01/08, source IDATE

[http://www.afjv.com/press0801/080123\\_etude\\_jeux\\_video\\_telephones\\_mobiles.htm](http://www.afjv.com/press0801/080123_etude_jeux_video_telephones_mobiles.htm)

Les smartphones ces téléphones dont les français raffolent

[http://www.afjv.com/news/1486\\_marche-smartphones-france-2012.htm](http://www.afjv.com/news/1486_marche-smartphones-france-2012.htm)

26 millions de mobinautes en France :

[http://www.afjv.com/news/2146\\_nombre-mobinautes-france.htm](http://www.afjv.com/news/2146_nombre-mobinautes-france.htm)

Attaché aux livres et CD, les Français ne boudent pas le dématérialisé pour autant

[http://www.afjv.com/news/1287\\_physique-vs-dematerialisee.htm](http://www.afjv.com/news/1287_physique-vs-dematerialisee.htm)

Les usages associés aux tablettes tactiles

[http://www.afjv.com/news/867\\_usages-tablettes-tactiles.htm](http://www.afjv.com/news/867_usages-tablettes-tactiles.htm)

### Jeux testés :

Téléphone samsung galaxy s scl:

- Androidify
- Shoot Bubble Deluxe
- Mayan Kuma
- Glow Hocket
- Speed Racing
- Jellyflop
- Unblock Me FREE
- Zombie Lane
- Pool Master Pro
- Jetpack Joyride
- Les Sims Gratuits
- Subway Surf
- X-Runner
- Fruit Ninja

Tablette Galaxy S 2.0 (7 pouces):

- zombie
- skateboard party HD
- clay jam
- nun attack
- air hockey
- fruit ninja
- jetpack joyride
- this cloud hurt
- a tilt 3D labyrinthe
- kung fu
- surfing beaver
- agent dash (développé de )
- alchemy
- sudoku
- angry gran radioactivity
- pudding monster
- sk8ter
- ninjump
- zombie evil

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Tablette galaxy note 8.o :

word on hd  
jetpack joyride  
temple run  
les sims  
vector  
falldown  
yooninja free  
tupsu  
labyrinthe  
pou  
stickman bas  
super mamc  
little things forever  
crazy penguin  
x runner  
wingsuit stickman  
iron man 3  
pool master pro  
blendoku  
glow hockey  
pmp pirates  
jewels star  
manuganu  
mahjong  
flow frenzy  
solitaire  
anger stick 3  
hungry shark  
burger  
mouse maze  
littlest pet shop  
speed x  
prison breakout  
pudding monsters  
memory power  
geostar lite  
ml runner  
monster shooter

Steam:

- APB reloaded
- Brawl Busters
- Dead Pixels
- Dustforce
- Jet Set Radio
- Mark of the ninja
- Mirror's edge
- Pid
- Portal
- Super Crate box
- Super Meat Boy
- team fortress 2
- Thomas was alone

### ANNEXES :

#### Annexe 1 :

les définitions du langage vidéo ludique :

#### Catégories de jeux vidéos:

*La Catégorisation des jeux effectuée ci dessous n'est pas exhaustive, et certains jeux entrent dans différentes catégories. Nous avons essayé de regrouper des termes techniques, qui ne sont pas toujours compréhensibles par des novices.*

#### Jeu d'Action:

- **Party Game:** Jeux constitués de plusieurs mini-jeux ou épreuves. *Ex: Mario Party.*
- **CTF:** (Capture The Flag) Mode d'un jeu où deux adversaires se battent pour capturer un drapeau. Soit l'un d'eux doit l'avoir dans le temps imparti, soit il doit l'avoir le plus longtemps durant le temps imparti, soit il doit le ramener dans son camp.

#### Jeu de tir:

- **Shoot Them Up:** ("fusillez les!" en français) regroupe des jeux où l'on se trouve dans un vaisseau spatial et où l'on tire sur nos ennemis. *Ex: Space Invaders.*
- **First Person Shooter ou FPS:** jeu de tir en vue subjective, étant dans la même lignée que *Doom* le jeu, ils sont aussi appelés des Doom-Like.
- **TPS:** (Third Person Shooter, ou jeu de tir à la première personne) Proche du FPS, seule différence: la vue du joueur/héro est de dos légèrement surélevée. *Ex: Tomb Rider.*
- **Survival Horror:** Inspiré des films d'horreurs, ces jeux nous plongent subjectivement dans un univers sombre où l'on doit affronter des monstres en tous genres. *Ex: Resident Evil.*

#### Jeu de Combat:

- **Beat Them All:** ("frappez les tous!" En français) Le but étant d'obliger le joueur à affronter une multitude d'ennemis au fur et à mesure de sa progression. Il arrive fréquemment qu'à chaque fin de niveau, il y ait un boss (sorte d'ennemis imbattable). *Ex: Street of Rage.*
- **Beat Them Up:** Jeu de combat où l'on s'affronte un à un. *Ex: Street Fighter.*
- **Hack & Slash:** ("taillader et entailler") mélange entre le Beat Them All et le jeu de Quête. *Ex: Diablo 2*

#### Jeu de Quête:

- **Plateforme:** est un jeu où le héros saute de plateforme en plateforme pour atteindre son but. *Ex: Mario Bros.*
- **Jeu d'Aventure:** Principalement constitué d'images-écran fixe avec du texte, il s'agit souvent de résoudre des énigmes et continuer à conter l'histoire. Une des sous-catégories est le point & click. *Ex: Runaway.*
- **Point & Click:** ("pointer et cliquer") sous-catégorie du jeu d'aventure où le joueur doit trouver des indices dans le décor à l'aide du curseur de la souris. *Ex: Day Of The Tentacle.*

#### Jeu de Rôle:

- **MMORPG:** (Massive Multiplayer Online Role Playing Game, ou jeu de rôle en ligne massivement multijoueur en français) Jeu en ligne où chaque joueur se bat à l'aide de son équipe. Plus le joueur passe de temps à jouer, plus il fait évoluer son personnage. *Ex: World Of Warcraft.*
- **RPG ou JDR (Role Playing Game ou Jeu De Rôle):** Incarnant un personnage, on doit le faire évoluer dans sa quête, sachant que plusieurs sous-objectifs optionnels dans le jeu peuvent accroître ses performances. *Ex: Pokémon.*
- **Tactical RPG:** jeu de rôle que se joue tour à tour, pour prendre des décisions tactiques décisives. *Ex: Front Mission.*
- **Le RPG de Combat:** est un RPG où l'on trouve des personnages à combattre en temps réel dans les lieux où ils se sont rencontrés, le jeu est plus dynamique. *Ex: Zelda.*

#### Jeu de Stratégie:

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

- **RTS ou STR:** jeu de Stratégie en Temps Réel. *Ex: Starcraft.*
- **War Game:** jeu de guerre, de stratégies imprégnés d'univers réalistes. Sorte de RTS. *Ex: Call of Duty.*
- **Jeu 4X:** jeu de stratégie où l'on doit gérer et développer un peuple. *Ex: Civilization.*

### Jeu de Gestion:

- **God Game:** Jeu où le joueur est appelé à être le dieu d'une communauté, d'un peuple, ou d'une ville. *Ex: Theme Hospital.*
- **Gestion d'entité:** Jeu où le joueur est appelé à être le gestionnaire d'une personne, d'un animal, ou d'un être. *Ex: The Sims.*

### Jeu de Simulation:

- **Sport:** Jeu simulant des sports, et faisant participer aussi le joueur physiquement parlant dans le monde réel. *Ex: Tony Hawk Pro Skater ou la Wii Sport.*
- **Musique:** Jeu simulant des rythmes de musique (réelles ou pas), jeu de coordination entre l'action et le son. *Ex: Guitar Hero.*
- **Courses:** Jeu simulant des courses de véhicules (ex: voiture, moto, vélo, vaisseau spatial). *Ex: Gran Turismo*

### Jeu de Réflexion:

- **Casse Brique:** Un palais en bas de l'écran tire une balle qui doit casser des briques se situant en haut de l'écran. *Ex: BreakOut (le premier du genre).*
- **Puzzle Game:** Consiste à éliminer une succession de briques en les assemblant. *Ex: Tetris.*
- **Serious Game:** Jeu faisant appel à l'intellect, permettant d'approfondir ses capacités intellectuelles suivant le domaine choisit. *Ex: Programme d'Entraînement Cérébral du Dr Kawashima.*

## Quelques définitions simple:

### Termes Techniques:

- 3D isométrique:** Vu du dessus pivoté de 45 degrés (vue de pseudo 3D en diagonale).
- Alpha version ou Prototype:** première version d'un jeu montrable, plutôt primitive.
- Bêta version:** deuxième version d'un jeu, où les éléments sont encore au stade de développement, est distribué aux testeurs afin de déceler et régler les bugs d'un jeu.
- BOT:** ennemi ou partenaire contrôlé par une intelligence artificielle assez développée.
- BUG:** Problème dans la programmation du jeu, qui l'empêchent de fonctionner correctement.
- Cell Shading:** procédé graphique visant à se rapprocher d'un visuel de bande dessinée, il donne des contours noirs.
- Demo:** Petit extrait gratuit d'un jeu qui permet au public d'y jouer avant de l'acheter.
- FeedBack:** Retour de force dans l'action du jeu.
- GamePlay:** désigne la jouabilité d'un jeu, on peut y retrouver la facilité de contrôle, la fluidité des mouvements, l'originalité des actions.
- IA:** Regroupe tous les éléments dirigés par intelligence artificielle, que le joueur ne contrôle pas.
- LOD: (Level Of Detail ou niveau de détails)** système permettant d'enlever du détail aux éléments qui se trouvent en arrière plan.
- Scrolling:** Style de déplacement de la caméra dans le jeu, le scrolling horizontal est un jeu où l'action de déplacement se fait de gauche à droite par exemple.

### Termes Ludiques:

- Cheat Codes, Tips et Astuces:** Ces codes et commandes permettent de tricher afin de décupler les capacités de notre héros virtuel, ce qui permet d'être imbattable dans un jeu.
- Check Point:** point de passage qui donne du temps en plus du compte à rebours de départ.
- Clipping:** apparition et disparition soudaine d'éléments en 3D du décor.
- Combo:** sorte de réaction en chaîne faisant gagner des points.
- Cut Scene campagne animatiques:** sorte de petit film expliquant la suite de l'histoire du jeu.
- Easter Egg: (oeuf de pâques)** Mode caché du jeu, astucieusement dissimulé par les développeurs dans le jeu, sorte

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

de message subliminal pour le jeu vidéo.

**Interface:** Il sert au joueur à mieux cerner le gameplay grâce à des petits outils disposés dans les coins de l'écran, sorte de tableau de bord, qui permet au joueur de mieux gérer ses actions.

**Lan Party: ( Local Area Network Party)** réunions de personnes dans un même lieu jouant à un jeu en réseau.

**NPC ou PNJ: (personnage non joueur)** sorte de figurant.

**Respawn:** résurrection des personnages virtuels après qu'ils aient été tués.

**guidelines :** recommandations à suivre pour la conception de projet

**Annexe 2 :**

Le questionnaire étudiant

Ce questionnaire s'adresse à des personnes jouant aux jeux vidéos et/ou ayant eu des expériences professionnelles dans le jeu vidéo.

*Vous:*

Décrivez rapidement votre parcours (formation, expériences):

*Jeux:*

A quelle fréquence jouez vous au jeux vidéos? Citez vos trois jeux préférés.

Avez vous une culture générale des jeux vidéos?

Selon vous est il nécessaire de jouer lorsqu'on travaille dans le jeu vidéo? Pourquoi?

*Smartphones et tablettes tactiles:*

Si vous possédez un smartphone et/ou une tablette tactile:

Quels sont vos vos trois jeux préférés sur smartphone ou tablette?

Est ce mieux de jouer sur votre smartphone ou sur tablette? Développez rapidement.

Que pensez vous de l'avenir des smartphones ou les tablettes dans le monde du jeu vidéo?

*Stages, expériences professionnelles et rapport à la gestion de projet :*

si vous avez eu des expériences professionnelles dans le domaine du jeu, pouvez vous les décrire rapidement ?

Pensez vous l'utilisation d'un asset management incontournable? (un asset management est un logiciel de gestion qui permet de savoir qui fait quoi et ou il en est, on peut aussi synchroniser les fichiers, et suivre une certaine nomenclature)

Selon vous quel est le rôle d'un gestionnaire de projet dans les jeux vidéos?

Quels problèmes de gestion avez vous rencontré lors de vos expériences professionnelles?

Avez vous déjà été en conflit avec la direction et pour quelles raisons?





### Annexe 4 :

#### Questions de l'interview

Note d'intention:

*Je suis étudiante en Master 2 en Arts et Technologies de l'Image, à Paris 8.*

*Mon sujet de recherche porte sur la gestion de projet dans les jeux vidéos, et plus particulièrement: "Comment faciliter les échanges entre la gestion et la création dans les jeux vidéos?"*

*A cet effet, j'ai besoin de rapides témoignages : de chef de prod dans les jeux vidéos, de professionnels.*

*Mes questions seront simples et rapides et consistent à mieux cerner le travail d'un gestionnaire de projet dans le milieu des jeux vidéos.*

*Pour cela je m'intéresse à vous et votre parcours, vos motivations dans ce métier, bref votre expérience professionnelle en tant que gestionnaire.*

*Par la suite, je m'oriente vers le type d'outils que vous utilisez assez régulièrement pour organiser le travail avec votre équipe par exemple.*

*Enfin, je veux savoir comment se déroule votre gestion au niveau humain, les conflits rencontrés dans certaines équipes, les problèmes majeurs de gestion que vous avez pu rencontrer durant votre parcours.*

*A envoyer à des gestionnaire, managers de projets 3D, plus précisément en jeux vidéos.*

*Vous:*

1 Quel est votre poste au sein de l'entreprise? Pourriez vous le décrire?

2 Quel est votre parcours (formation ou autre)? Quelles sont vos motivations dans ce métier?

3 Quelles sont les qualités nécessaires à ce métier?

3 (bis) Le métier de game designer est souvent très lié au métier de gestionnaire, voire même parfois mêlé ou confondu. Etes vous d'accord avec ceci? Comment expliqueriez vous cette alliance / confusion?

4 Pour évoluer sur le plan professionnel, comment restez vous à la page? Intéressez vous au management en milieu créatif, faites vous parti d'un réseau? Consultez vous des sites, des livres, des magazines? Faites vous des formations complémentaires (ex: coaching)?

*Les outils utilisés:*

5 Au quotidien, quels outils informatiques utilisez vous? D'autres outils?

6 Utilisez vous un outil de gestion de projet de type asset management? D'autres outils?

7 Connaissez vous des assets management gratuits?

8 Vous est il déjà arrivé de changer de rôle au cours d'un projet, en période de charrette, quand les deadlines étaient trop courtes? Pour passer à la fabrication plutôt qu'à la gestion ?

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

### *Le management:*

- 9 Comment gérer vous un projet sur le plan humain ?
- 10 Quels sont les problèmes les plus importants face auxquels vous avez du faire face? Ou systématique
- 11 Comment se traduisent les problèmes de communication au sein d'une équipe? Comment les gérez vous?
- 12 Quels problèmes de gestion rencontrez vous avec les artistes/graphistes?
- 13 Pensez vous qu'il est possible de gérer les artistes d'une autre façon?
- 14 Organisez vous souvent des réunions? En quoi consistent elles?
- 15 Avez vous un lieu ou une activité qui permet aux employés de se connaître un peu mieux entre eux?
- 16 Quel est selon vous, ce que l'on recherche pour un gestionnaire d'être avant tout axé sur : la gestion (management, paperasse), le social (le relationnel avec l'équipe et la direction) , la technique (connaître les différents corps de métiers)?
- 17 Pouvez vous me donner des contacts que je pourrais voir en interview?  
Pensez vous qu'il serait possible d'effectuer un stage au sein de votre entreprise?

**Annexe 5 :**  
réponses de l'interview

Arnaud

*Vous:*

**1 Quel est votre poste au sein de l'entreprise? Pourriez vous le décrire?**

*Dirigeant d'entreprise (work bandits), mais auparavant j'ai eu des postes de chef de projet (pour jeu d'enfants éducatifs), puis j'ai eu plus de responsabilités et je suis passé producer apres chef interne. Enfin chef de société.*

**2 Quel est votre parcours (formation ou autre)? Quelles sont vos motivations dans ce métier?**

*Institut international du multimédia, gimagin et mindscape, et polygon studio apparemment pas de motivations particulière on m'a proposé un poste plus haut gradé et j'ai accepté. A la base je voulais etre game designer et apres je suis passé chef de projet.*

**3 Quelles sont les qualités nécessaires à ce métier?**

*Pas de réponse exacte*

**4 Pour évoluer sur le plan professionnel, comment restez vous à la page? Intéressez vous au management en milieu créatif, faites vous parti d'un réseau? Consultez vous des sites, des livres, des magazines? Faites vous des formations complémentaires (ex: coaching)?**

*Twitter reste le meilleur moyen d'être tenu au courant des actualités dans la gestion de projet et l'arrivée de nouveaux collègues dans une entreprise sortant fraîchement d'écoles de management agile cabane? Pas de formations supplémentaires*

*Les outils utilisés:*

**5 Au quotidien, quels outils informatiques utilisez vous? D'autres outils?**

*Jira est un asset management que l'on utilise en méthode agile*

**6 Utilisez vous un outil de gestion de projet de type asset management? D'autres outils?**

*Jira est un asset management que l'on utilise en méthode agile*

**7 Connaissez vous des assets management gratuits?**

*Peu, pas qui soient assez intéressants. Celui qu'on utilise est open source.*

**8 Vous est il déjà arrivé de changer de rôle au cours d'un projet , en période de charrette, quand les deadlines étaient trop courtes? Pour passer à la fabrication plutôt qu'à la gestion ?**

*Oui on est obligé de jongler pour refaire. mais je participe qu'a de petites taches, en général, je touche très peu à la production. C'est notre rôle d' éviter que ça arrive.*

*Le management:*

**9 Comment gérer vous un projet sur le plan humain ?**

*À base de communication, pour aider au travail, faciliter la vie aux employés pour tout vous dire avant je travaillais en méthode waterfall et maintenant je travail en méthode agile. Communication principal pour le projet.*

**10 Quels sont les problèmes les plus importants face auxquels vous avez du faire face? Ou systématique?**

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

*Les cons. Les incompetents. Comprennent pas ce qu'on fait. Ils savent pas dire non a la hiérarchie. Le client change d'avis. La direction ne sait pas dire non aussi.*

**11 Comment se traduisent les problèmes de communication au sein d'une équipe? Comment les gérez vous?**

*Oui y'en a toujours, pas des pros qui comprennent pas, qui font ce qu'ils veulent. Le projet déconne et faut rattraper.*

**12 Quels problèmes de gestion rencontrez vous avec les artistes/graphistes?**

*Les artistes débutant font leur travail et ne vont pas plus loin. Ce ne sont pas des pros, ils attendent de savoir ce qu'ils ont à faire, et il y a aussi ceux qui n'ont pas envie de travailler. Ils ne s'intéressent à rien au delà de cela et ont beaucoup de principes. Ils pensent connaître leur métier, et pensent être passionnés mais ne le sont pas en fait. Après je sais que ce n'est pas partout pareil, en Angleterre ou en Allemagne ou j'ai eu l'occasion d'aller, ça ne se passe pas ainsi. C'est surtout qu'ils ne connaissent pas le coût qu'ils représentent. Mais en ce moment je met en place des réunions qui expliquent ce que représentent les employés en termes de coût, et ce pourquoi il est important d'être efficace dans leur travail.*

**13 Pensez vous qu'il est possible de gérer les artistes d'une autre façon?**

*Non*

**14 Organisez vous souvent des réunions? En quoi consistent elles?**

*J'en organise oui on fait l'état d'où on en es et ou on va.*

**15 Avez vous un lieu ou une activité qui permet aux employés de se connaître un peu mieux entre eux?**

*Oui mais cela ne marche pas du tout, on a fait une soirée sur un mur d'escalade, et cela n'a pas changé nos relations au travail. Pas la réalité, on ne peut être amis et collègues.*

---

Samuel

*Vous:*

**1 Quel est votre poste au sein de l'entreprise? Pourriez vous le décrire?**

*Producteur associé. Nom de chef de projet à Ubisoft.*

*Je travaille sur plusieurs projets. Dans un premier temps, je travaille sur le licensing, c'est-à-dire le suivi des négociations sur les licences des jeux (donc pour la musique, les artistes, les marques et les photos qui ne sont pas à eux). Ensuite, je gère la partie légale et juridique de la production. Par exemple faire attention de bien respecter le publique et l'avertir si le jeu est censuré au moins de 12ans etc. Enfin, je travaille avec des artistes sur des projets de courts termes, je fais donc face à des maquilleurs, des danseurs, des musiciens, etc.*

**2 Quel est votre parcours (formation ou autre)? Quelles sont vos motivations dans ce métier?**

*J'ai été Trader pendant 4 ans sur les finances de marché. J'ai poursuivit 4 ans dans le poste de commercial dans des sociétés de pub et de web design, etc. Et là, cela fait 2 ans que je travaille dans le jeu vidéo, j'ai fait un MBA (sorte de master pro passé en interne à la société). Mes motivations ? c'était l'aspect financier qui m'intéressait dans ce poste, et puis je me suis dit que dans le monde du jeu vidéo je subirais moins de pressions.*

**3 Quelles sont les qualités nécessaires à ce métier?**

*La patience, il faut avoir l'habitude de travailler avec des artistes, il faut avoir un bon communicant.*

*Dans de petites structures ont cumule les rôles, on multiplie les casquettes, ça reste plus rare dans de grosse*

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

boites.

4 Pour évoluer sur le plan professionnel, comment restez vous à la page? Intéressez vous au management en milieu créatif, faites vous parti d'un réseau? Consultez vous des sites, des livres, des magazines? Faites vous des formations complémentaires (ex: coaching)?

*Formation de management en interne sur AGILE. On a la chance d'avoir de bon RH, pour leur expliquer nos problématiques. On organise des entretiens avec des producteurs et des cinéastes pour leur parler des problèmes rencontrés.*

*Les outils utilisés:*

5 Au quotidien, quels outils informatiques utilisez vous? D'autres outils?

*Excel, pour les datas planning. Jira pour la gestion des bugs et des tâches. L'asset tracking, shotgun, f track. Ftrack est un shot gun plus intuitif et moins lourd. En ce moment, on développe un outils qui va permettre aux artistes de poster des itérations, pour que par la suite ça soit approuver ce qu'il a fait par le directeur artistique avec le post d'un commentaire assigné à l'itération via leurs outils de travail. C'est une technique qui est plus utilisée dans la production de films, cela permet de fluidifier les échanges et de garder des traces de ce qui a été fait.*

*J'ai oublié de dire que je gère 6 studios externes à l'entreprise, 3 équipes, une a Milan et 2 à Paris.*

6 Utilisez vous un outil de gestion de projet de type asset management? D'autres outils?

*Voir ci dessus*

7 Connaissez vous des assets management gratuits?

*Non*

8 Vous est il déjà arrivé de changer de rôle au cours d'un projet , en période de charette, quand les deadlines étaient trop courtes? Pour passer à la fabrication plutôt qu'à la gestion ?

*Non, en même temps je gère des équipe qui réalisent de courts projets d'un an en général*

*Sur des productions comme Assassin's Creed ou je veux bien mais là on fait tout pour que ça n'arrive pas.*

*Le management:*

9 Comment gérer vous un projet sur le plan humain ?

*Le plus compliqué est de travailler avec des artistes. Nous utilisons la méthode Scrum qui permet de faire le point chaque matin pendant 15 minutes. Une fois par mois on organise une grosse réunion avec tout le monde. Une newsletter est prévue pour communiquer avec les autres et se sentir impliquer aussi. Des fois tu sais pertinemment ce que tu veux, mais comme l'artiste se braque, tu dois formuler tes propositions autrement, comme : qu'est ce que tu penses de ça ?*

*On est souvent confrontés à des problèmes d'ego. Avec les programmeurs c'est beaucoup plus simple, la communication passe mieux.*

10 Quels sont les problèmes les plus importants face auxquels vous avez du faire face? Ou systématique?

*La pression. La préparation d'événements commerciaux comme en ce moment ou tout le monde cumule les heures supplémentaires. La fatigue, la pression provoque des je démissionne chaque semaine. Les intermittents peuvent partir quand ils le souhaitent. Du coup il faut leur faire comprendre qu'on a besoin d'eux, et que c'est une mauvaise période à passer, il faut les rassurer.*

11 Comment se traduisent les problèmes de communication au sein d'une équipe? Comment les gérez vous?

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

*On évite les problèmes. Des fois on a des informations qu'il vaut mieux garder confidentielles. Il ne faut pas les projeter sur l'équipe pour ne pas les démotiver. Les réunions de Scrum le matin adoucissent tout ça.*

12 Quels problèmes de gestion rencontrez vous avec les artistes/graphistes?

*Ils disent qu'ils peuvent faire telle tâche en 1h et ils mettent 3 jours pour le faire. Je veux aller plus loin pour peut être organiser des brainstorming plus que ce qu'il y a de prévu*

13 Pensez vous qu'il est possible de gérer les artistes d'une autre façon?

*J'aimerais bien savoir... Avant je travaillais dans une banque, qui est un univers très stricte, et j'arrive au poste de gestion ici, et je vois les artistes qui jouent au baby foot et font autant de pauses que nécessaire. Car c'est comme ça qu'ils fonctionnent, et même si les plannings sont fixés on ne peut rien dire, car c'est comme ça.*

14 Organisez vous souvent des réunions? En quoi consistent elles?

*On organise des Reviews (revues) pas avec l'intégralité de l'équipe, juste les directeurs artistiques et techniques pour valider les produits faire des retours dessus, si l'on sent le besoin de parler à un artiste on l'invite à cette réunion. Sinon on déjeune ensemble pour apprendre à mieux se connaître en tant que personne.*

15 Avez vous un lieu ou une activité qui permet aux employés de se connaître un peu mieux entre eux?

*On va boire des coups. Quand on a bien avancé dans le projet on organise une soirée avec l'équipe en discothèque. Ensuite il y a des événements organisés par la boîte, il y a des clubs de sport, et un studio pour faire des répétitions de musique.*

16 Quel est selon vous, ce que l'on recherche pour un gestionnaire d'être avant tout axé sur : la gestion (management, paperasse), le social (le relationnel avec l'équipe et la direction) , la technique (connaître les différents corps de métiers)?

*Faut les 3. Cela dépend aussi de ton niveau le high level ne s'occupe que des plannings et des paperasses, le mid level planifie les tâches et le junior lui suit les tâches au quotidien en termes humain et d'organisation.*

Pensez vous qu'il serait possible d'effectuer un stage au sein de votre entreprise?

### **Annexe 6 :**

renseignements récolté pour le groupe d'étudiants réalisant une table tactile

#### **Rédaction pour le dossier d'inscription :**

Descriptif :

Cell-In Project, est une installation interactive réalisée par Arthur Graff, Kévin Monnier et Guillaume Lemaire, tous trois issus de la formation Arts et Technologies de L'Image.

L'installation permet aux utilisateurs de créer une cellule virtuelle, et de la communiquer aux autres cellules conçues précédemment. L'ensemble constitue un microcosme qui sera constamment modifié suivant les univers créatifs de chacun. L'interface permet de choisir l'ADN de base, le son, les transformations, les couleurs, les particules et la forme du micro-organisme.

La table tactile multitouch sert d'atelier de création, et permet d'envoyer la création sur la vidéo projection ou se trouve l'environnement cellulaire. On peut aussi récupérer des cellules existantes visibles dans l'univers projeté, pour les modifier ensuite dans l'atelier. La Kinect permet de faire la synchronisation entre ces deux formes d'interaction.

La table tactile sera fabriquée par le groupe Cell-In, elle utilise la technique DSI (Diffused Surface Illumination). Il s'agit d'un éclairage diffus vers l'arrière constitué de lumières infrarouges, d'un diffuseur et d'une caméra filtrée. Ce système permet la récupération de mouvements aussi bien au survol qu'au touché de la main sur la table. Un projecteur sera disposé dans la table, et l'autre sera projeté au mur (face à la table), la Kinect sera postée au dessus de la projection murale.

Le groupe s'inspire principalement de jeux comme Spore, Osmos, et de l'application musicale NodeBeat. Leur but étant de créer un espace de création et de communication accessible pour tous.

Résumé :

Cell-In Project est une installation interactive. Elle vous permet de créer une cellule, en sélectionnant son aspect physique, sonore, et ses transformations. Votre création pourra ensuite être communiquée à l'ensemble des autres organismes, et pourra interagir en fonction de l'environnement cellulaire que la communauté aura fondée. L'ensemble constitue un microcosme aux effets inédits.

L'installation permet d'interagir de deux façons: l'une à l'aide de la table tactile multitouch, l'autre en bougeant face à une Kinect, et à la vidéo projection.

### Les infos pour laval

\*pour les places de parking:

- le parking juste devant est vite blindé, donc il faut venir plus tôt
- pas de panique si le parking devant est blindé, il y a possibilité de se garer à l'arrache sur un trottoir, dans les rues derrières ou adjacentes
- évitez les autres parking qui sont payants!

\* le projet se doit il d'être fini:

- oui, au maximum, même si c'est une solution de secours, elle doit être PRO et ROBUSTE!
- un conseil de judith: pensez à avoir un moyen de transporter assez pratique, car ça peut plaire aux japonais!
- stand de 4m<sup>2</sup> avec des murs blancs (ça vous le savez déjà)
- le jury passe les 2 premiers jours, vous avez une présentation orale de 10min qui doit tenir la route

\*le concours:

- vous exposez tous les jours
- c'est très convivial, familial, le seul truc un peu stressant c'est le passage du jury, mais il faut rester naturel et pas paniquer!
- si vous êtes sélectionnés, vous êtes logés à une auberge de jeunesse du coin (besoin de voiture ou du bus pour s'y rendre chaque jour par contre), et on vous prend en charge la nourriture aussi de ce que j'ai compris

### Les petits conseils que je vous donne en plus:

- soignez vos dossiers et présentations (resterz pro)
- prévoir des draps noirs pour le cas ou l'ambiance blanc immaculé des murs ne convient pas à votre univers et votre présentation (projecteur)
- la présentation orale doit être blindée, si vous avez du mal je peux vous aider à l'oral!
- prévoir un ordinateur portable de change, au cas ou vous êtes en panne!
- avoir une deuxième sauvegarde du projet sur soi en clé USB ou disque
- et une troisième sauvegarde qui elle sera en ligne (comme ça si les 2 premières vous lâchent, internet cours à votre secours!

### **Annexe 7 :**

Tout ce qui concerne le jeu Évidence :

Type de récapitulatif de réunion, compte rendu de nos recherches :

#### **Entretiens avec les profs pour le projet:**

CIVIC:

le projet de Jeff Jego, simulateur de scène de crime avec empreintes

Moteur

3D conseillé: UNITY

=> reste à régler le problème de rigg (si quelqu'un veut chercher là dessus)

RA

et pattern vivement conseillés, donc on a le feu vert

astuce: pour actualiser, faire d'autres pattern à poser par dessus! + notice pour le début du jeu avec pattern téléchargeable sur le net

2 joueurs serait un plus

Les documents de Marie-Hélène

(sur comment rédiger un mémoire) seront mit sur le drive en

document partagé, dès qu'elle les aura envoyé par mail (au cas ou on les perds!).

la semaine prochaine n'oubliez pas de venir!!! le matin et l'aprem

moi c'était la conf a la BU avec tati! et vous c'était les deux

on attend toujours les réf de Marie Hélène!

utilisation des cinq sens, et double identité sont des thèmes récurrents qui pourrait nous servir pour l'histoire du jeu!

nos hypothèses de gameplay: (avec celle que l'on a sélectionnées en surligné)

un qui joue, l'autre ne sait pas ce qu'il fait

un joue après l'autre (temps d'attente peut être long)

un passé, un présent qu'on ne connaît pas, et un futur

idées approfondie du gameplay:

2 joueurs

idée de communication des patterns pour recomposer les 2 univers

copier un meurtre un en installation avec des pattern, et un en film interactif et on inverse les rôles et mes nouvelles idées bonus!!!

les deux créent chacun de leur côté le crime parfait, ils sont donc mit en compétition avec le temps et avec l'adversaire!

Un qui entend, sent et voit, et l'autre qui doit reconstituer la scène de crime.

Deux fois la même scène de crime mais avec des traces différentes. Si ils ont tout fini dans les temps impartis, ils ont commit le crime parfait! (peut se faire avec pattern et avec film interactif) deux

fois la même scène de crime mais avec des traces différentes. Sauf qu'il y en a un qui a les objets nettoyés que l'autre a besoin et inversement. Il doivent se passer les patterns pour s'entraider et nettoyer la scène de crime.

on a eu l'idée que les deux joueurs jouent avec des patterns!

l'un étant l'inspecteur dans le futur, celui ci doit récupérer les preuves avant le criminel

l'autre étant le criminel dans le présent, celui là doit effacer les preuves avant que l'inspecteur ne mette la main dessus!

et le crime s'étant effectivement passé dans le passé!

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

en clair on aurait:

un pattern pour commencer le jeu et le chronometrer (bouton play)

2 tee shirts avec un pattern imprimé dessus pour savoir qui on est (le criminel ou l'inspecteur)

et connaître sa mission ou un pattern scotché au teesh pour les doityourself!

Un pattern plus gros que les objets, représentant le corps mort pour le criminel, la trace à la

craie avec les bandeaux (police line do not cross) et les pancartes a, b, c des preuves, pour

l'inspecteur. Permet contemplation, et permet de situer ou se trouvent les objets!

Des petits patterns pour les objets servant de preuves

un système d'étape (sorte de jauge de progression) de l'effacement et de la récupération de preuves

les objets en cours d'utilisation par l'autre joueurs sont en sur brillance ça serait un machinima en RA, avec un menu

contextuel sur chaque objet (exemple sims)

idée de comment pourrait se dérouler le jeu:

enfiler le teeshirt avant la présentation

étape 1:

scanner le bouton play! (écrit en dessous du pattern "play")

étape 2:

lance le mini film explicatif du crime

on explique aussi que dans le jeu on est deux joueurs

l'un est l'inspecteur du futur l'autre est le criminel, qui va trouver le plus d'objets?

étape 3:

scanne ton teesh pour savoir qui tu es:

criminel: ta mission effacer les traces avant que l'inspecteur ne puisse retrouver des preuves

inspecteur: récolte les preuves avant que le criminel ne les effacent!

étape 4:

tutoriel ou didacticiel qui explique le jeu avec:

luminescence

des objets quand l'adversaire interagit dessus

comment

fonctionne le menu contextuel

expliquer la jauge

expliquer comment on valide une preuve et comment on valide un objet propre

le bouton play qui se transforme en chrono (à checker) on a tant de temps pour récolter les

objets

étape 5:

une fois que les deux joueurs sont prêts le jeu se lance (je pense que l'un des deux joueur re

appuieras sur play et lancera le jeu pour les deux!)

Le chrono est lancé

chacun doit se dépêcher de prendre un premier objet

>l'inspecteur doit interagir avec l'objet puis pour le valider le poser a côté de la pancarte de

preuve adéquate (preuve a: le chapeau, b, le pistolet, c...)

>le criminel doit interagir avec l'objet puis le replacer au même emplacement qu'au départ

étape 6:

Le chrono se termine c'est celui qui a le plus d'objets qui a gagné

idée bonus si on a le temps:

pouvoir imprimer de plus gros patterns pour jouer sur son bureau ou dans une grande pièce

pouvoir dessiner un pattern en plus pour gagner du temps par rapport à l'autre?

l'inspecteur peut avoir plus de preuves?

Trouver un moyen de communiquer les pattern, genre entrer son adresse email en début de jeu

pour avoir les patterns à imprimer, faire une vidéo explicative de ou on les poses etc.

commencer à développer sur portable puis sur tablette si on a le temps!

Ils pensent que c'est une très bonne idée. Géniale même!

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Par contre tous les autres groupes sont plus avancés donc avant le projet intensif (pour nous) et donc avant mardi prochain (pour les profs) on doit avoir:

un

proto qui marche pour les patterns (ça jérémy travail sur Cualcom de Unity (cédric lui a passé un bouquin))

des

refs graphiques et un scénar (du moins un bon début) bref une story bible! (je vous expliquerait ce que c'est la story bible)

**LA SEMAINE PROCHAINE ON SURVEILLE NOS MAILS POUR SAVOIR A QUELLE HEURE ON PASSE POUR MONTRER NOS PROTOS!!!**

### Récapitulatif avec schémas :

Alors pour récapituler

Avec Jérémy on a parlé de:

> Du fait qu'il nous reste une semaine et demi et qu'après non seulement je ne suis plus là et ça vous est insupportable, mais vous n'aurez pas la tablette!!!

Donc on a intérêt à se magner le popotin! (comme un poussin)

> on a listé ce qui restait à faire en code et en design au plus tôt possible : (copier coller du livrable « design : fin des modifs »)

(ly)

- revoir les modé, les détails, les couleurs?

- bouton en cours de scan avec le pourcentage? (scan ...)

- boutons liste connexion aux partenaires

(choisissez votre partenaire, en attente de réponse (croix pour annuler), trucmuch veut se connecter (croix annuler, et check valider)

(tati)

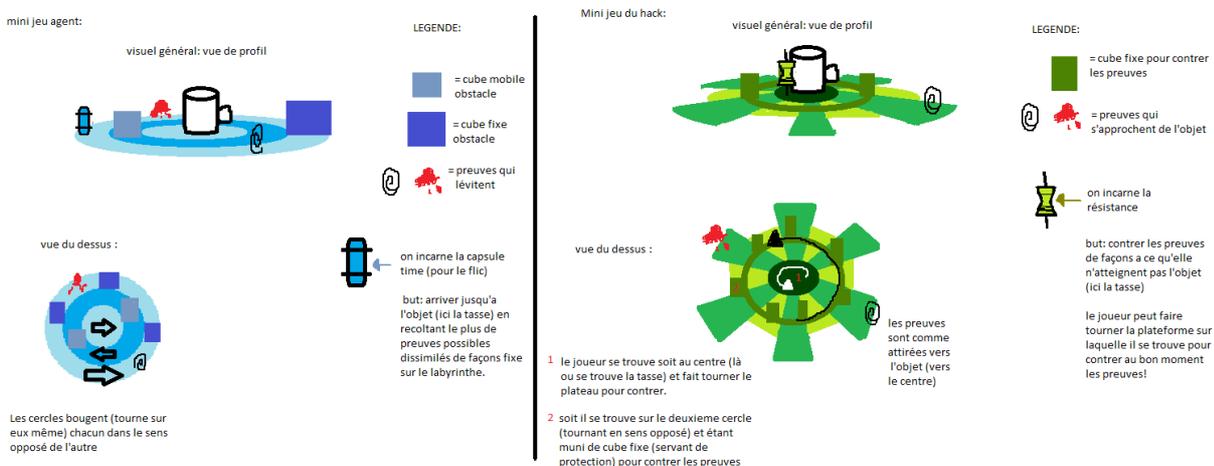
- faire une vidéo de présentation du jeu (voir le livrable mit dans le podio au nom de « video démo »

Jérémy de son côté fait le maximum pour ce qui reste à faire dans le livrable «code à finir impérativement »

**TOUT CA A FINIR IMPERATIVEMENT POUR LE 22 FEVRIER c'est- à- dire vendredi.**

> On a parlé des minis jeux et des idées qu'on avait eu avec Jérémy ce qui a été très complémentaire car on a eu des idées très proches !!!

mais pour t'expliquer je t'ai fait un petit schéma : (attention je sors paint dédicace spéciale pour Cédric) tu peux zoomer grâce a adobe reader !



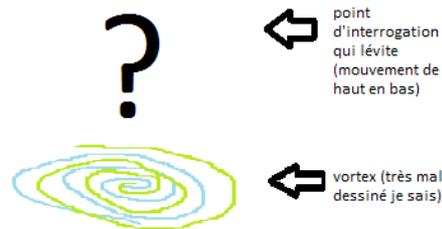
Par contre :

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

l'agent dispose d'un chrono (car son jeu est plus facile)  
à 10 seconde avant la fin les preuves disparaissent

> malus corps en visuel ça donne quoi :

on a pensé à un vortex temporel une sorte de brèche imprévue par le hacker qui traîne près du cadavre, c'est comme un portail à travers lequel on ne peut rien faire à part envoyer le malus à l'autre joueur (dis nous si scénaristiquement parlant on est bon)



on a pensé visuellement à ça

> les visus :

objet joué et validé par l'adversaire :

objet fait par soi :



> J'ai fait un livrable pour tout ce qui fait partie de la traduction

ma pote (en Angleterre) va nous faire traduire le texte par 3 personnes car c'est beaucoup de boulot...

et ma pote (au Japon) va nous traduire la notice et la montrer à un de ces pros pour être dans le parfait !

(cette partie là je veux bien m'en occuper)

par contre tati tu veux enregistrer en anglais ta voix ? Pcq ma pote a dit que c'était juste de traduire le tout en si peu de temps donc ça risque de se faire en dernière minute au pire je te montrerais comment faire dans l'audacity pour modifier la voix si jamais on est pas dans les temps (à cause de la traduction envoyée tardivement)

dis nous si tu as des idées ou si ça t'a inspiré etc

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo

### Le game design document :

#### Le Pitch:

Un nouveau secteur de la police scientifique s'est ouvert. Les technologies actuelles laissent place à d'importantes trouvailles sur la détection de traces dans une scène de crime... La tablette G3000 permet de prélever les preuves sans efforts. Mais un mal veillant scientifique a piraté la tablette.

Le pirate est impliqué dans un meurtre et semble avoir trouvé la solution pour voyager dans le temps. Ce qui lui permet d'effacer les traces suite à son passage.

L'inspecteur mit sur l'enquête, lui, doit se dépêcher de se rendre sur la scène de crime pour éviter de perdre toutes les preuves. Oseriez vous tenter l'expérience d'incarner l'un des deux?

#### Les voix de la tablette:

(partie de tati)

#### Les références graphiques:

Pour les objets:

RUNAWAY



# Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo



TEAM FORTRESS 2



YESTERDAY:





## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

- interface simple n'empiétant pas sur la lecture du jeu



Transparence dans les menus



- avec des icônes simples:

nombre d'objets: ex carrés

chrono

la voix

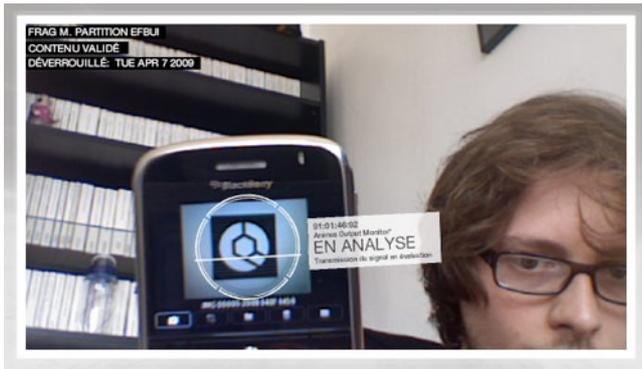
on clique direct sur l'objet

menu contextuel pour choisir l'action

menu contextuel remplacé par textes des qu'on a modifié l'objet (pour dire qu'on est déjà passé dessus)

exemple de menu:

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos



menu modifié pour le criminel, genre bug ou autre

La liste des objets:

### - objets vie courante

livres  
tasse  
stylos  
ordi  
lunettes  
petit canard qui tourne en rond  
déodorant

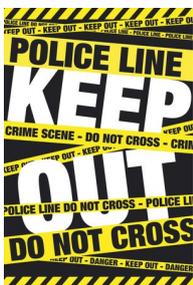
### - objets des preuves de son piratage

électronique  
fer a souder  
composants électriques  
outils (pince, tournevis, marteau, ...)

### - objets du meurtre

assiette sale avec couteau/ fourchette  
pistolet en plastique  
boisson non identifiée

pour l'inspecteur:



## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéo



Patterns:

Pour teesh:

- pour le flic:



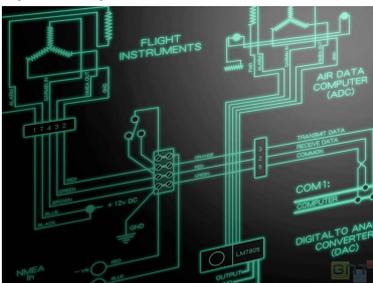
Professional Badges



Collectible Badges

Badge Holders

- pour le pirate



circuits avec marqué hacker dessus ou tete de pirate

-> Identité graphique dans les patterns (genre des formes qui se rappellent)

Le logo de l'entreprise:

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos



Les étapes :

1/ LE FILM:

3D les objets et persos en bonhommes pancartes 3D /2D  
portal ref:

<https://www.youtube.com/watch?v=BDj1fYlwR00>

carrouf de lanim: groupe de m1

stick ta figure:

<https://www.youtube.com/watch?v=sDPiweAWTi0>

kisk ton ass!

<http://fido.se/project.php?id=35>

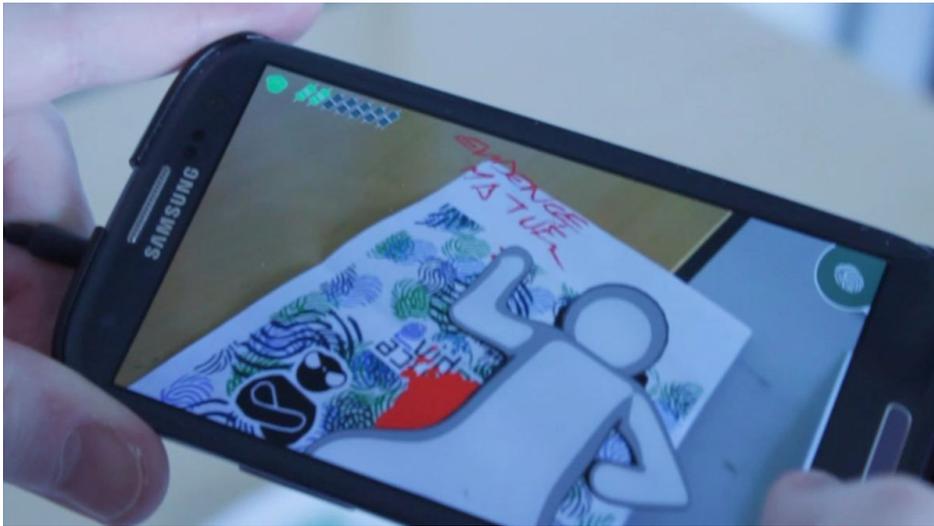
2/ LE DIDACTITIEL OU TUTO:

mode d'emploi sorte de bonhomme pancarte avec juste les contours



# Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos

Des images du jeu :



**vidgence**  
Jouer  
Options  
Quitter

**vidgence**  
Screenshots du jeu:  
Menu

Synchronisation  
Se connecter

Synchronisation  
Connecté

Installation  
Continuer

Conseils d'Installation

1

**vidgence**  
Screenshots du jeu:  
Installation de l'aire de Jeu dans une pièce

Didacticiel

Phase de scan du pattern: attribution du rôle incarné

2

## Les échanges entre la création et la gestion de production dans les jeux vidéos



Image du site internet :

lien : <http://projetevidence.wix.com/evidence>

