

**HEC MONTRÉAL**

**L'impact de la propriété de marque sur la créativité dans l'industrie des jeux vidéo:  
Cas d'extension de marque**

**Par  
Audrey Lucet**

**Sciences de la gestion  
(Marketing)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

**Août 2011  
© Audrey Lucet, 2011**

# SOMMAIRE

---

Le thème de ce mémoire porte sur l'impact de la propriété de la marque sur le développement créatif de jeux vidéo. Il tente d'apporter une contribution au domaine de la créativité étudiée sous un angle marketing. Le cadre se déroule dans un contexte d'extension de marque. En prenant comme unité d'analyse le développeur de jeux comme Ubisoft, deux processus de conception de jeu ont été considérés à savoir ceux d'une extension de ligne et d'une extension de gamme. L'extension de ligne fait ici référence au développement de la suite d'un jeu ou de son adaptation sur une autre plateforme (un portage). Cependant, la notion essentielle à considérer est que la propriété appartient déjà au développeur, ce qui revient donc à un cas de propriété interne de la marque pour cet acteur. En revanche, l'extension de gamme correspond ici à l'adaptation d'un produit tel un livre repris en jeu vidéo. Cela induit alors une propriété externe de la marque car le concepteur réalise ce jeu pour le compte d'un client qui en détient la propriété. Il s'agit d'une situation de « licensing » qui s'applique car le propriétaire de la marque concède des droits d'exploitation.

En développant une revue de la littérature autour des thèmes de créativité, d'extension de marque et de propriété intellectuelle, il en est ressorti que dans les industries créatives, la propriété posait de réelles difficultés. Cela est dû au fait que le processus de génération d'idées soit collectif. Dans le cas d'une extension de gamme et précisément d'un licensing, les obstacles deviennent encore plus considérables car le nombre de parties prenantes augmente. Dans le cadre conceptuel, une problématique basée sur les constats de la littérature a été définie. Ce mémoire vise donc à savoir comment ces deux cas de propriété d'extension, interne ou externe, peuvent influencer le processus de développement créatif dans l'industrie des jeux vidéo. Avec une étude exploratoire basée sur une méthodologie qualitative, dix entrevues ont été menées chez Ubisoft, l'entité au sujet de cette recherche. Deux cas ont été sélectionnés pour répondre aux critères d'extension de ligne et de licensing. Pour le premier projet, il s'agissait d'un portage dont l'adaptation et le jeu initial étaient la propriété d'Ubisoft. Le deuxième cas était l'adaptation d'un film en jeu réalisé pour un licenceur.

Grâce à une étude de cas, trois éléments ont pu être dégagés. Tout d'abord, chacun des projets a répondu à une exigence élevée de créativité. Les deux processus ont donc pu être définis comme étant artisanal, non routinier, imprévisible, informel et ambigu (Baker et Faulkner, 1991). Les

méthodes de travail ont aussi validé ce constat. Elles présentaient une organisation temporaire (Baker et Faulkner, 1991) ainsi qu'une division du travail, une absence de contrôle par l'individu, un travail d'équipe et une exigence de créativité (Brunet, 2004).

Concernant le second résultat, l'efficacité créative des deux projets a pu être évaluée selon quatre facteurs à savoir une vision claire, un climat de confiance et de collaboration, une perception positive du résultat du projet par l'équipe et une autonomie des individus (Brunet, 1999 et 2004). L'extension de ligne a témoigné d'une efficacité flagrante de son processus car toutes les conditions nécessaires étaient réunies. Même si le critère de vision pouvait être à nuancer, la différence avec le cas de licensing a été manifeste. Ce projet de jeu vidéo a en effet, était trop influencé par différentes contraintes venant principalement d'un manque de vision et d'autonomie, le rendant ainsi moins efficace.

Le dernier élément a permis de déterminer si les deux projets réunissaient toutes les conditions de succès d'une extension de ligne (Reddy et al., 1994) et de gamme (Völckner et Sattler, 2006) d'après la littérature. Pour l'extension de ligne, la marque mère était forte et bénéficiait d'associations positives et de perception de qualité. La similarité entre les produits de la marque correspondait parfaitement. Le support marketing était par contre limité car le jeu misait sur la notoriété actuelle de la marque. Le licensing présentait quant à lui, moins de probabilité de succès car la conviction et l'expérience des licenceurs mais aussi la congruence entre le film et le jeu ont joué en sa défaveur et cela malgré un support promotionnel important.

Ces résultats ont permis de démontrer que la propriété de la marque a un impact majeur sur la créativité. Toutefois, l'extension de ligne bénéficie d'une influence plus positive que pour un jeu de licence. Le problème de ce type de projet réside dans le fort contrôle des licenceurs. Cela vient d'un manque de connaissance et de compréhension d'un autre domaine que le leur, qui se traduit par un problème de communication et de refus d'approbation. Le concepteur se retrouve alors contraint par une structure de contrôle, ce qui nuit à son autonomie créative. Lorsque le nombre de parties prenantes au processus décisionnel augmente, la complexité se renforce et la liberté créative diminue. La propriété de la marque influence donc le contrôle créatif qui sera flexible pour les extensions de ligne mais plus strict pour les licences.

**Mots clés :** créativité, extension de marque, propriété intellectuelle, jeu vidéo, développement de nouveaux produits, gestion de marque, industries créatives.

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....</b>	<b>VII</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES .....</b>	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>IX</b>
<b>CHAPITRE 1 - INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 - REVUE DE LA LITTÉRATURE .....</b>	<b>4</b>
2.1.    CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE .....	5
2.1.1. <i>Créativité et innovation.....</i>	5
2.1.2. <i>Processus de développement créatif.....</i>	6
2.1.3. <i>Rôle du leader dans la gestion d'une équipe créative.....</i>	8
2.2.    STRATÉGIE D'EXTENSION DE MARQUE.....	10
2.2.1. <i>Typologie de l'extension.....</i>	10
2.2.2. <i>Différenciation et facteurs de succès .....</i>	12
2.2.3. <i>Stratégie d'externalisation ou de « licensing ».....</i>	14
2.3.    PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DE LA MARQUE .....	18
2.3.1. <i>Propriété intellectuelle et transfert de connaissances .....</i>	18
2.3.2. <i>Gestion et contrôle sur la marque .....</i>	19
2.3.3. <i>Propriété intellectuelle dans les industries créatives .....</i>	22
2.4.    SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	24
2.4.1. <i>Synthèse sur la créativité .....</i>	24
2.4.2. <i>Synthèse sur l'extension de marque.....</i>	24
2.4.3. <i>Synthèse sur la propriété intellectuelle .....</i>	25
<b>CHAPITRE 3 - CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>26</b>
3.1.    CONTEXTE : L'INDUSTRIE DES JEUX VIDÉO.....	26
3.2.    PROBLÉMATIQUE .....	27
3.3.    MODÈLE D'ANALYSE .....	28
3.4.    OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	30
<b>CHAPITRE 4 - METHODOLOGIE .....</b>	<b>31</b>
4.1.    TECHNIQUE DE RECHERCHE.....	31

4.1.1.	<i>Méthode de recherche : La recherche qualitative</i> .....	31
4.1.2.	<i>Stratégie de recherche : L'étude de cas multiple</i> .....	33
4.2.	ÉCHANTILLONNAGE .....	34
4.2.1.	<i>Sélection des cas</i> .....	34
4.2.2.	<i>Sélection des répondants</i> .....	35
4.3.	COLLECTE DE DONNÉES.....	37
4.3.1.	<i>L'instrument de collecte</i> .....	37
4.3.2.	<i>Le guide d'entrevue</i> .....	38
4.3.3.	<i>Le déroulement de la collecte</i> .....	39
4.4.	ANALYSE DES DONNÉES ET RÉDACTION .....	41
4.5.	CONFIDENTIALITÉ ET CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES .....	42
<b>CHAPITRE 5 - PRÉSENTATION DE CAS .....</b>		<b>43</b>
5.1.	PRÉSENTATION D'UBISOFT .....	43
5.1.1.	<i>Profil d'entreprise</i> .....	43
5.1.2.	<i>Ubisoft et son processus de développement</i> .....	53
5.2.	CAS DE LICENSING : JEU DE LICENCE .....	67
5.2.1.	<i>Présentation du projet</i> .....	67
5.2.2.	<i>Propriété de marque</i> .....	72
5.2.3.	<i>Division du travail et collaboration</i> .....	80
5.2.4.	<i>Évaluation post-mortem du projet</i> .....	85
5.3.	CAS D'UN JEU IP.....	90
5.3.1.	<i>Présentation du projet</i> .....	90
5.3.2.	<i>Propriété de marque</i> .....	94
5.3.3.	<i>Division du travail et collaboration</i> .....	99
5.3.4.	<i>Évaluation anticipée de l'ensemble du projet</i> .....	104
<b>CHAPITRE 6 - ANALYSE DE CAS .....</b>		<b>109</b>
6.1.	ÉVALUER LES CRITÈRES DE CRÉATIVITÉ .....	109
6.1.1.	<i>Créativité du processus de développement</i> .....	109
6.1.2.	<i>Créativité des méthodes de travail</i> .....	113
6.1.3.	<i>Synthèse</i> .....	116
6.2.	DÉTERMINER L'EFFICACITÉ DU PROCESSUS CRÉATIF .....	116
6.2.1.	<i>Vision claire</i> .....	117
6.2.2.	<i>Climat de confiance</i> .....	119
6.2.3.	<i>Perception positive du résultat du projet</i> .....	122
6.2.4.	<i>Autonomie des individus</i> .....	124

6.2.5.	<i>Synthèse</i> .....	126
6.3.	IDENTIFIER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE D'UNE EXTENSION .....	126
6.3.1.	<i>Succès du licensing</i> .....	127
6.3.2.	<i>Succès de l'extension de ligne</i> .....	132
6.3.3.	<i>Synthèse</i> .....	137
<b>CHAPITRE 7 - DISCUSSION ET CONCLUSION</b> .....		<b>139</b>
7.1.	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS .....	139
7.2.	CADRE CONCEPTUEL ÉMERGENT : ANCIENNE ET NOUVELLE VERSION .....	144
7.3.	IMPLICATIONS MANAGÉRIALES .....	147
7.4.	LIMITES DE LA RECHERCHE .....	148
7.5.	AVENUES DE RECHERCHE .....	149
<b>ANNEXES</b> .....		<b>150</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>159</b>

# LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

---

## Liste des tableaux

Tableau 2.2.1	Classification des types d'extension	12
Tableau 2.3.1	Modèle de relations entre licenceur et licencié	20
Tableau 2.3.2	Modes de contrôle en organisation	21
Tableau 4.2.1	Recensement des participants	37
Tableau 4.3.1	Recensement des entrevues en face-à-face	40
Tableau 6.2.5	Comparatif des critères d'efficacité du processus créatif	126
Tableau 6.3.1	Évaluation des facteurs de succès pour le licensing	138
Tableau 6.3.2	Évaluation des facteurs de succès pour l'extension de ligne	138

## Liste des figures

Figure 2.1.1	Caractéristiques du processus créatif	7
Figure 2.1.2	Les activités du gestionnaire d'équipe créative	10
Figure 2.2.2	Synthèse des avantages de l'externalisation	16
Figure 3.3.1	Le cadre conceptuel	29
Figure 5.1.1	Structure chez Ubisoft Paris et son studio de Montréal	54
Figure 5.1.2	Processus de développement d'un jeu vidéo chez Ubisoft	61
Figure 5.1.3	Structure du service de marketing stratégique	64
Figure 5.2.1	Processus de développement du jeu de licence	71
Figure 5.3.1	Processus de développement du jeu IP	94
Figure 7.2.1	Cadre conceptuel émergent	144

# LISTE DES ABRÉVIATIONS ET SIGLES

---

CEO	Chief Executive Officer
CP	Chef de projet
EMEA	Europe, Moyen-Orient et Asie-Pacifique
FPP	First Playable Publishable
IBGM	International Brand Group Manager
IBM	International Brand Manager
IBS	International Brand Strategy
IP	Intellectual Property
IPM	International Product Manager
KOM	Kick-off meeting
RGD	Rational Game Design

# REMERCIEMENTS

---

La réalisation d'un mémoire n'est jamais un processus individuel mais plutôt collectif. Même si cette longue démarche m'a permis de mener un défi intellectuel majeur, cela n'aurait été possible sans l'aide de plusieurs personnes qui méritent toute ma reconnaissance.

Je tiens avant tout à adresser mes remerciements à mes directeurs, Johanne Brunet et Renaud Legoux, qui m'ont accompagnée dans l'avancement de ce projet. De par leur confiance, leur support et leur investissement, mon mémoire a progressé de façon inestimable. Leurs conseils avisés et les nombreuses rencontres ont eu un effet significatif sur la qualité de mon travail. J'ai beaucoup appris à leur contact et sans eux, plusieurs idées n'auraient pu voir le jour.

J'aimerais également remercier Ubisoft qui m'a autorisée à mener dans ses locaux, une étude sur ses projets de jeux vidéo. Plus précisément, je tiens à reconnaître l'appui de Sandra Pourmarin, Sébastien St-Onge et Dimitri Gochgarian qui m'ont aidée dans la réalisation des entrevues. Il ne faut pas non plus oublier les participants à ma recherche qui ont contribué grandement au processus en partageant leur expérience.

En outre, je souhaite témoigner une profonde reconnaissance à mes parents qui n'ont cessé d'être présents même à des kilomètres. Sans leur support moral mais aussi financier, mes études et particulièrement ce mémoire n'auraient été possibles. J'adresse donc mes remerciements à mon père, Jacques, qui, par ses discussions et ses encouragements, m'a poussée à avancer et à ne jamais lâcher prise. À ma mère aussi, Annie, qui a toujours cru en moi et a participé activement à ce mémoire. Son aide précieuse pour relire et corriger mon travail a été bénéfique et réellement appréciée.

De plus, je ne peux m'empêcher de mentionner mon conjoint, Philippe, qui m'a soutenue de milles et une façons. Sa présence, sa patience et son affection m'ont encouragée à poursuivre mon travail même lors des moments de doutes. Je le remercie sincèrement pour n'avoir jamais baissé les bras et m'avoir donné tout son amour.

Un grand merci donc, à toutes ces personnes qui ont participé à ce processus et qui ont montré de l'intérêt pour ma démarche.

# Chapitre 1 - Introduction

---

Le domaine des jeux vidéo détient aujourd'hui une place prépondérante parmi les industries créatives et culturelles. Connaissant une croissance fascinante, il est devenu un centre d'intérêt pour les chercheurs et les gestionnaires. Malgré des bouleversements économiques, ce marché a toujours obtenu des résultats profitables et prometteurs. En 2010, les revenus ont avoisiné les 110 milliards de dollars US<sup>1</sup> et pourraient même atteindre 112 milliards en 2015, selon l'Agence Française pour le jeu vidéo<sup>2</sup>. Ses performances lui permettent de se classer progressivement à la deuxième place des plus grandes industries du divertissement, juste après celle du cinéma et avant celle de la musique. Au Québec, ce domaine est particulièrement florissant car il génère 550 millions de dollars et emploie plus de 6000 personnes<sup>3</sup>. Au niveau des profits, il est arrivé au sixième rang mondial après le Japon, les États-Unis et la Corée du Sud. C'est un environnement fortement concurrentiel regroupant une multitude d'éditeurs et de développeurs de jeux vidéo. Ils sont au nombre de 4400<sup>4</sup> au Québec mais 80% d'entre eux opèrent à Montréal.

Parmi eux, on retrouve Ubisoft, un chef de file au Canada mais aussi dans le monde car ses jeux sont distribués dans 55 pays. Avec un chiffre d'affaires de près de 1,5 milliards de dollars en 2010-2011, cette société française s'est classée premier Marché de la Bourse de Paris et troisième éditeur indépendant en Europe et aux États-Unis. Elle emploie 6300 personnes réparties à travers ses 23 studios dans 16 pays. Cela en a d'ailleurs fait la deuxième force de production interne de jeux vidéo dans le monde. Détenant un vaste portefeuille de marques fortes, plusieurs de ses jeux ont connu un succès phénoménal comme Assassin's Creed avec 29 millions d'unités vendues. Ses 20 marques multimillionnaires qui représentent deux tiers de ses résultats, lui permettent de pérenniser. Se renouvelant constamment, Ubisoft essaye de créer tous les deux ans, deux à trois marques pour répondre à de nouveaux segments.

Parmi ses différents studios à travers le monde, celui de Montréal est l'un des plus gros. À lui seul, il emploie plus de 2000 personnes, ce qui devrait passer à 3000 d'ici 2014. Ce studio est

---

<sup>1</sup> Source : «le marché des jeux vidéo», article consulté le 30 juillet 2011 sur le site internet de O1net:

<http://www.O1net.com/editorial/520098/le-marche-du-jeu-video-genere-105-milliards-de-dollars-par-an/>

<sup>2</sup> Source : «Tendances industrielles pour 2011», article consulté le 30 juillet 2011 sur le site internet de l'AFJV: [http://www.afjv.com/press1106/110623\\_marche\\_mondial\\_jeux\\_video.php](http://www.afjv.com/press1106/110623_marche_mondial_jeux_video.php)

<sup>3</sup>Source : «L'industrie du jeu vidéo au Québec explose», article consulté 30 juillet 2011 sur le site internet de : <http://www.ameriquebec.net/actualites/2009/03/05-lindustrie-du-jeu-video-au-quebec-explose.qc>

<sup>4</sup> Ibid

responsable de la création de cinq marques à succès qui ont vu le jour à Montréal telles que Splinter Cell ou Prince of Persia. Enfin, il est important de préciser qu'il réunit aussi Ubisoft Digital Arts spécialisé dans la création d'images de synthèses et Hybride Technologies, une société de création d'effets visuels pour le cinéma, la télévision et la publicité.

La curiosité envers cette industrie fascinante et cette entreprise a été le point de départ de cette étude. Le besoin de mieux comprendre le thème de la créativité a fait naître une volonté d'étudier le processus de développement créatif d'un jeu vidéo. C'est particulièrement la gestion d'une équipe créative qui semblait présenter un intérêt du fait de la difficulté à maintenir un équilibre entre contraintes de gestion et liberté créative (Brunet, 2004). En effet, un projet de jeu requiert une intégration délicate des mesures de contrôle et de flexibilité (Cohendet et Simon, 2007). Un sujet d'étude sur ce qui pouvait favoriser ou limiter l'autonomie créative, apparaissait alors pertinent. Après réflexion sur la créativité et le fonctionnement des entreprises de cette industrie, l'origine de la propriété de marque, soit externe ou interne pour le concepteur de jeu, a amené à la formulation d'une hypothèse. Ce contexte de propriété peut avoir un impact sur le processus de développement créatif. Pour vérifier cette théorie, il fallait trouver deux types de jeu dont un appartenant à Ubisoft et l'autre réalisé pour des clients. Le cadre de cette recherche est donc devenu l'extension de marque prise sous sa forme d'extension de ligne et de licensing -un exemple d'extension de gamme. Ainsi, cela permettait d'étudier la créativité sous un angle marketing. Étant d'ailleurs un concept très peu développé dans ce domaine, une réelle contribution marketing a pu être apportée.

Afin de mener à bien cette recherche, une revue de la littérature (chapitre 2) a été effectuée autour de trois thèmes. Le premier portant sur la créativité permet de mieux comprendre le rapport avec l'innovation, le développement d'un produit créatif et le rôle du gestionnaire. Le second traitant de l'extension de marque présente une typologie, des facteurs de différenciation et de réussite et enfin, la stratégie d'externalisation pour le *licensing*. La dernière partie sur la propriété de marque définit le terme de propriété intellectuelle, le contrôle de la marque et la propriété dans les industries créatives. Après ce recensement des écrits, un cadre conceptuel (chapitre 3) a pu être dégagé. Ce mémoire consiste donc à répondre à la question de recherche suivante :

*Comment l'origine de la propriété de la marque influence-t-elle le processus de développement de produits créatifs dans le cadre d'extension de marque et précisément dans le cas d'une extension de ligne et d'un licensing ?*

La propriété intellectuelle d'une marque dans les industries créatives détient une portée stratégique contrastée (Bach et al., 2010). Le nombre de parties prenantes dans un processus de création vient augmenter la difficulté de développement. Dans un cas de licensing, le problème se pose dès lors que les licenseurs imposent trop de contraintes au concepteur de jeu. Si en revanche, la relation est flexible, le déroulement en sera facilité. Concernant l'extension de ligne, la gestion de produit créatif devient alors moins contrôlée car il y a moins d'acteurs impliqués.

Ce contexte a amené à la formulation de trois objectifs de recherche à savoir l'identification pour chacun des deux cas, de critères de créativité (1) puis d'efficacité du processus de développement (2) et enfin, de conditions de réussite pour une extension (3). Avec une recherche exploratoire de nature qualitative, le cadre conceptuel a été testé grâce à une méthodologie (chapitre 4) reposant sur l'étude de cas multiple et précisément sur deux projets : l'extension de ligne et le licensing. La présentation des résultats obtenus (chapitre 5) a pris appui sur la réalisation de dix entrevues menées au sein d'Ubisoft. L'analyse de ces éléments (chapitre 6) a finalement permis de répondre aux objectifs et de définir l'impact de la propriété sur la créativité, soit un impact positif ou négatif selon le cas. La conclusion et la discussion (chapitre 7) reprennent les principales contributions en proposant un nouveau cadre, ses implications pour les gestionnaires de marque, les avenues de recherche et les limites de l'étude.

# Chapitre 2 - Revue de la littérature

---

Cette recherche a comme principal objectif de définir l'impact de la propriété de la marque sur la créativité pour des cas d'extension de marque dans l'industrie des jeux vidéo. Afin de répondre à cette problématique de recherche, une revue de la littérature sera donc effectuée autour de trois thèmes majeurs. En effet, nous nous intéresserons à la créativité en milieu organisationnel puis à l'extension de marque et enfin, à la propriété de la marque.

Dans un premier temps, nous traiterons de la créativité organisationnelle car l'industrie des jeux vidéo est justement reconnue comme étant créative. Cette partie nous amènera à nous interroger sur le rapport entre ce concept et celui de l'innovation. Par la suite, nous identifierons en quoi consiste le processus de développement d'un produit créatif et les différentes étapes qui y sont rattachées. Le rôle du gestionnaire d'équipe créative sera finalement étudié afin de mieux comprendre son importance dans le développement de ce type de produit.

En deuxième lieu, nous aborderons le concept d'extension de marque en présentant tout d'abord une typologie. Comme nous nous intéresserons seulement à l'extension de ligne et de gamme, des facteurs de différenciation ainsi que de réussite nous permettront de mieux les comparer entre elles. Enfin, nous nous attarderons sur l'externalisation et plus précisément sur le cas de *licensing* qui peut être choisi comme stratégie de marque dans une extension de gamme réalisée à l'externe.

Finalement, une dernière partie sur la propriété de marque enrichira tout d'abord notre compréhension du terme de propriété intellectuelle. Nous verrons ensuite quel est l'influence de la propriété sur le contrôle de la marque et les différents moyens de contrôle. Nous terminerons enfin sur le contexte de propriété dans le cadre des industries créatives. Il est essentiel d'aborder la notion de propriété dans ce domaine puisque nous intéressons à l'industrie des jeux vidéo. Toutefois, peu de chercheurs s'y sont spécifiquement intéressés. La propriété sera donc étudiée sous un angle plus général, celui des industries créatives.

## 2.1. Créativité organisationnelle

### 2.1.1. Créativité et innovation

La notion de « créativité » a suscité beaucoup d'engouement depuis quelques années. Il a été reconnu qu'elle pouvait être une source d'avantage compétitif durable pour une entreprise évoluant dans un environnement fortement concurrentiel (Ford et Gioia, 2000 et Amabile et al., 2005). Les communautés scientifiques et professionnelles s'y sont donc intéressées afin de mieux comprendre le concept et son intérêt managérial. Selon Ford et Gioia, la créativité peut être représentative d'une personne, d'un processus, d'un lieu ou d'un produit (2000). À cela, on pourrait même ajouter l'environnement ou encore l'organisation. Toutefois, savoir où l'on retrouve la créativité n'est pas suffisant pour identifier ce qui est créatif ou non.

Alors finalement, qu'est-ce que la créativité ? Amabile l'a définie comme étant : « la production d'idées nouvelles et utiles dans tout domaine » (1996 : 1155). La créativité part donc d'une idée qui peut ou non donner lieu à une action créative. Dans un contexte organisationnel, l'idée peut être exploitée en faveur d'une introduction ou d'un changement de produit ou de service ou encore d'une mise en place de processus ou de programme permettant à une organisation de réaliser ses objectifs (ib.). Quelques années plus tard, cette définition s'est vue enrichie car la créativité ne se limite pas à la génération d'idées. En effet, on la retrouve aussi dans la résolution de problèmes selon les solutions qui sont proposées (Amabile et al., 2005).

L'hypothèse qui est finalement avancée d'après les recherches d'Amabile et al. de 1996 et de 2005 est que : « la nouveauté est la distinction caractéristique du travail de création au-delà du travail qui est uniquement utile ou bien fait » (1996 : 1156). Une idée « fraîche » apportée ou une solution considérée comme novatrice témoigne d'une volonté de créativité de la part d'un individu ou d'une équipe. C'est donc par la nouveauté que l'on peut évaluer un environnement, un projet ou une organisation comme créatif (ve). L'action créative démontre une certaine modification de la routine établie (Ford et Gioia, 2000). Elle permet ainsi, d'initier le changement et d'intégrer l'innovation.

La notion de créativité est fortement liée à celle de l'innovation qui est définie comme étant l'exécution réussie d'idées créatives à l'intérieur d'une organisation (Amabile et al., 1996). Ainsi, la créativité est : « le point de départ de l'innovation » (Amabile et al., 1996 : 1157.). Néanmoins,

ce n'est pas la seule composante de l'innovation car il peut y avoir d'autres facteurs comme le transfert technologique par exemple. On peut facilement dire qu'une idée novatrice est innovante. Quinn a d'ailleurs proposé le terme de « chaos with guidelines » pour décrire l'environnement créatif dans lequel l'innovation est générée(1985).

Cet environnement est fortement complexe et concurrentiel mais il est vrai que la créativité permet une différenciation. Cette complexité se vérifie dans le nombre et la diversité des emplois mais aussi dans le type d'organisation et les relations hiérarchiques (Intintoli, 1984). L'environnement créatif, outre sa complexité, peut être décrit comme étant flexible, adaptable, participatif, non bureaucratique et non mécanisé (Woodman, 1995; Amabile et al., 1996). Pour déterminer si un environnement est créatif ou non, il y a cinq facteurs organisationnels : la motivation organisationnelle à innover, les ressources, les pratiques de gestion, les caractéristiques du groupe et les caractéristiques organisationnelles (Amabile et al., 1986 et Woodman et al., 1995). Si ces facteurs sont réunis, cela fera la différence entre une action peu ou très créative.

### 2.1.2. Processus de développement créatif

Le processus de création consiste à développer un produit créatif ou dans un contexte organisationnel, un produit culturel. Cette dynamique de production peut se retrouver dans différentes industries dites créatives comme celles des arts, des jeux vidéo, du cinéma et de la télévision, de la musique, etc. Il faut savoir que ce processus est toujours collectif car : « la créativité n'est pas le résultat du travail de quelques habiles individus, mais au contraire, se nourrit de l'interaction répétée entre entités hétérogènes au sein de réseaux créatifs partagés entre différentes formes de collectif et caractérisés par une importante dimension stratégique » (Cohendet et al., 2008 : 29).

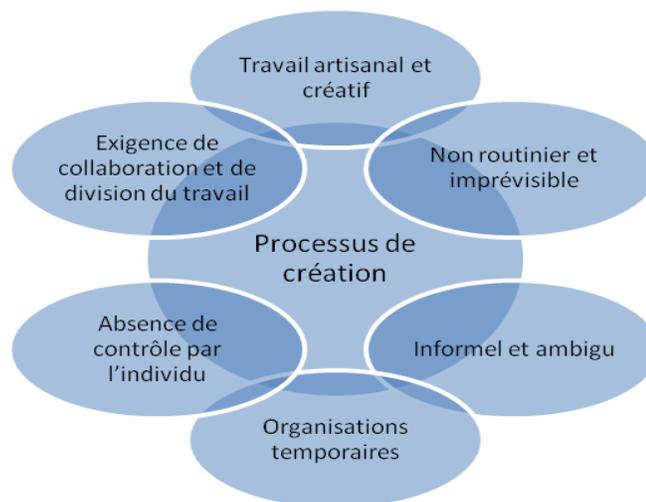
On parle donc ici d'un réseau collectif composé de plusieurs entités hétérogènes qui interagissent en engendrant un processus de création. Elles peuvent avoir des formes sociales diversifiées puisqu'il peut s'agir d'individus, de communautés (un regroupement comme une équipe de travail par exemple) ou d'organisations qui ont un potentiel créatif. Selon Cohendet et al. : « Chacune à sa façon et avec ses modes appropriés, produit, mémorise, accumule, enrichie et renouvelle des parcelles de connaissances créatives. » (2008 : 29 et 30). Le processus de création consiste donc à gérer les relations et les interactions entre ces entités qui intègrent leurs connaissances comme

dans un projet par exemple. Cela permet donc de conclure qu'il y a deux dimensions dans ce processus de création, à savoir un besoin stratégique de créer une collaboration entre ces entités et de concilier leurs caractéristiques hétérogènes (Cohendet et al., 2008).

Comme il a été mentionné précédemment, la créativité part d'une idée dans les industries créatives. Dès lors qu'une personne s'intéresse à l'idée exposée et qu'il la valide, le processus de création peut alors commencer (Brunet, 2004). D'après l'hypothèse de Brunet (2004), le développement qui est donc la production de l'idée, peut être décrit selon la manière processuel de Pettigrew (1997). Il s'agit alors d'un processus dynamique caractérisé par : «une séquence d'événements, d'actions et d'activités individuelles et collectives se déroulant sur le temps et dans un contexte.» (Pettigrew, 1997, cité par Brunet 2004 : 4).

Intintoli décrit un processus de production de l'idée en six étapes pour l'industrie de la télévision et du cinéma (1984). Puisqu'il s'agit d'une industrie créative, le processus est similaire peu importe le domaine. Les étapes de ce cheminement sont: le concept/idée, le développement, la préproduction, la production, la postproduction et le lancement. La production d'un produit créatif ou culturel est donc un long processus. Selon Baker et Faulkner (1991), ce développement d'idées peut se définir comme étant artisanal, non routinier, imprévisible, informel, ambigu et formé d'organisations temporaires. À cela, Brunet a aussi ajouté qu'il pouvait se caractériser par une division du travail, une absence de contrôle par l'individu, un travail d'équipe et une exigence de créativité (2004). La figure ci-dessous résume l'ensemble de ces caractéristiques.

**Figure 2.1.1 : Caractéristiques du processus créatif**



Source : Baker et Faulkner (1991) et Brunet (2004)

Dans un tel contexte, il y a des conditions indispensables pour assurer le bon déroulement d'un projet quelconque (Brunet, 2004). Tout d'abord, il est essentiel de choisir le bon leader qui sera capable de mener le projet à bien. Ce gestionnaire devra s'assurer de sélectionner les bonnes personnes pour créer son équipe créative (Brunet 1999 et 2004). Si ces conditions sont réunies, cela pourra garantir l'efficacité créative du processus. Ces conséquences peuvent être résumées selon quatre facteurs : une vision claire, un climat de confiance et de collaboration, une perception positive du résultat du projet par l'équipe et l'autonomie de chaque individu dans l'équipe (ib.).

### 2.1.3. Rôle du leader dans la gestion d'une équipe créative

Puisque la responsabilité du leader est cruciale dans l'avancement du projet, il doit donc posséder des caractéristiques particulières afin de diriger une équipe créative. Brunet décrit un profil bien unique pour caractériser ce manager créatif (1999). Avant toute chose, il est essentiel qu'il soit un communicateur efficace et surtout qu'il possède de fortes capacités de leadership. Avec une bonne compréhension des environnements flexibles, adaptatifs et participatifs, il doit être sensible à la culture afin de gérer le développement d'un produit créatif. Il est aussi essentiel qu'il ait confiance en lui afin d'inspirer la confiance aux autres et d'inciter la liberté créative des membres de l'équipe. Capable de travailler dans ce que l'on appelle « un environnement flou », il doit aimer le challenge afin d'être en mesure de stimuler son équipe (Brunet, 2004).

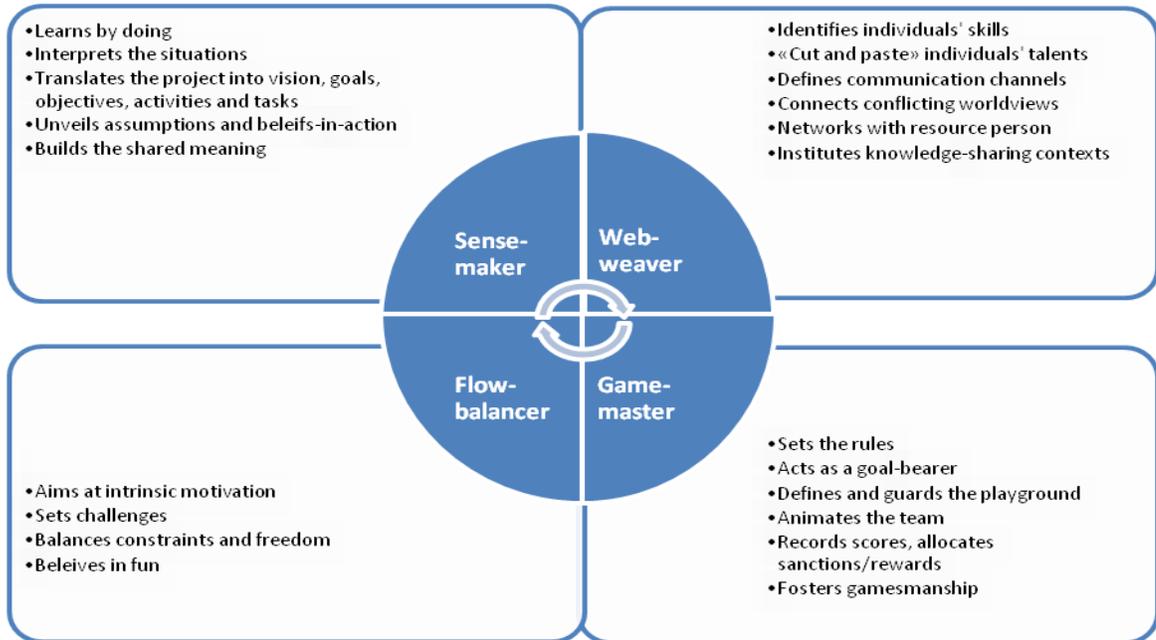
Pour ce qui est de son rôle, ce leader doit sélectionner des membres qui répondent aux critères de créativité et ont une forte éthique de travail (Simon, 2002). Mais sa forte implication dans le choix de l'équipe n'est que le début de son mandat. Par la suite, il doit s'assurer que chaque personne s'organise dans l'apprentissage, le partage de connaissances et le challenge mutuel (Simon, 2003). En établissant des objectifs précis pour le projet, il doit organiser le travail et la structure du groupe (Brunet, 1999). Il est essentiel qu'il trouve un équilibre dans la fixation des objectifs car des directives trop vagues ou trop strictes pourront influencer l'autonomie créative (Brunet, 2004 ; Amabile et Khair, 2008). Selon Amabile et al., il est aussi nécessaire que ce manager maintienne : « un délicat équilibre entre les éléments de l'environnement d'un projet créatif tel que le système de récompense, le système d'évaluation ou le niveau de pression. » (1996 : 1158).

Dans un environnement organisationnel, les employés doivent être encouragés par leur supérieur à être créatifs car cela peut favoriser l'innovation, l'efficacité et la survie d'une entreprise (Shalley et Gilson, 2004). Toutefois, cette faculté de créativité ne peut se développer que dans l'autonomie (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005). Il est essentiel que le gestionnaire délègue des responsabilités à son équipe afin d'augmenter leur autonomie créative, c'est ce que l'on appelle l'«empowering». Pour cela, le leader devra se concentrer sur quatre facteurs à savoir la reconnaissance de l'importance du travail, l'intégration à la prise de décision, la croyance dans les performances et la réduction des tâches bureaucratiques. L'«empowering» développera alors un contexte de créativité grâce à la délégation du pouvoir partagé entre les membres (Amabile et al., 1996). Grâce à cette perception d'autonomie, les employés pourront s'engager dans un processus créatif (Zhang et Bartol, 2010) qui passera par trois phases : l'identification des problèmes, la recherche et la codification d'informations et enfin la génération d'idées et de solutions alternatives (Amabile, 1983).

Pour améliorer la créativité, il ne devra pas être la seule et unique source d'idées mais inciter les autres à participer au processus de génération créatif. De plus, il devra permettre et encourager la collaboration et enfin améliorer la diversité dans l'équipe pour développer leur créativité (Amabile et Khaire, 2008). En revanche, pour augmenter l'innovation, il devra planifier les étapes de la créativité, surveiller les différents besoins, accepter l'inévitable et l'utilité de l'échec et motiver l'équipe avec des challenges intellectuels (ib.).

D'après Simon, les activités de ce gestionnaire de projet créatif peuvent être résumées en quatre notions à savoir « sense-maker », « web-weaver », « game-master » et « flow-balancer » (2006). Le terme de « sense-maker » signifie que le gestionnaire doit absolument créer un climat de confiance et de collaboration entre les membres de l'équipe. Pour ce qui est du «web-weaver », il s'agit alors de renforcer les activités de « sense-maker » en développant la communication, l'apprentissage et le partage de connaissances. Le rôle de « game-master » consiste à créer un terrain commun où chaque membre de l'équipe pourra être intégré, encouragé et supporté. Enfin, le manager doit s'assurer de la qualité de l'expérience, encadrer et animer l'équipe et maintenir un climat de bonne entente. Cela consiste donc à : « se concentrer sur le développement d'un subtil équilibre entre contrainte et liberté. » (Simon, 2006 : 124). La figure de la page suivante est une synthèse de l'ensemble de ses activités.

Figure 2.1.2 : Les activités du gestionnaire d'équipe créative



Source : Simon, 2006

Le concept de créativité qui se traduit par la génération d'idées (Amabile, 1996 et Amabile et al., 2005) est essentiel dans la gestion du lancement de nouveaux produits. L'action créative se retrouve dès lors impliquée dans la mise en place d'une stratégie de marque. Ce processus de développement est généralement collectif car plusieurs entités hétérogènes (individus, communautés et organisations) au potentiel créatif y participent et collaborent (Cohendet et al., 2008). Pour favoriser son efficacité, il faut rechercher le bon leader capable de gérer le projet mais aussi sélectionner la bonne équipe (Brunet 1999 et 2004).

## 2.2. Stratégie d'extension de marque

### 2.2.1. Typologie de l'extension

Le lancement d'un nouveau produit n'est pas une tâche aisée puisque les risques sont nombreux et le processus est long et coûteux. D'après Keller (2003), le taux d'échec varie entre 80 et 90% aux États-Unis. Le choix d'une stratégie de marque est donc crucial et joue un rôle majeur dans la réussite de ce lancement. En effet, le *branding* fait partie intégrante du processus de développement d'un nouveau produit. Une des options qui s'offre aux gestionnaires de marques

est l'extension de marque qui fait référence à l'utilisation d'un nom déjà existant pour développer un produit ou un service (Panwar et Bapat, 2007).

Ce choix peut limiter les risques ainsi que les coûts car il crée un effet de levier sur le *brand equity* (Keller, 2003). En effet, cela permet de capitaliser sur la valeur et le positionnement d'une marque existante qui bénéficie d'une notoriété déjà établie (Völckner et Sattler, 2006). Cela peut alors réduire la durée du développement pour une organisation et le temps de reconnaissance du produit par la cible, puisque « des stimuli visuels similaires tels que le logo » seront utilisés (Hoek, Kearns et Wilkinson, 2003 : 55). Ce gain de temps pour les consommateurs diminuera ainsi leurs incertitudes dans leur processus décisionnel car le niveau d'informations sur une marque connue est supérieur à celui sur un nouveau nom de marque (Smith et Park, 1992).

Considérée comme une source de profits, l'extension présente des coûts monétaires bien moins élevés que pour d'autres stratégies de marque (Kotler, Tybout et Calkins, 2005) et particulièrement pour ce qui est de la communication et de la distribution (Sharp, 1993; Hoek, Kearns et Wilkinson, 2003). Le lancement d'une nouvelle marque pourrait quant à lui, avoisiner les 150 millions de dollars (Tauber, 1988). Miser sur un nom existant limite donc l'investissement et les barrières à l'entrée. Le lancement de nouveaux produits a ainsi plus de probabilité de réussite (Swaminathan, Fox et Reddy, 2001). De plus, l'impact sur la marque mère est souvent très bénéfique car cela peut accroître l'intérêt de la cible (Kotler, Tybout et Calkins, 2005) et les ventes pour les produits ou les services associés à la marque mère (Tauber, 1988).

Ces différents facteurs contribuent donc à l'augmentation de cas d'extension de marque contrairement à ceux de création. Les chiffres viennent appuyer cette affirmation puisqu'en 1991, 95% des produits étaient lancés avec un nom déjà existant contre 5% pour les nouvelles marques (Aaker, 1997). De plus, d'après un article paru en 1990 dans le journal *The Economist*, 50% des extensions survivaient au delà de six ans contre 30% pour de nouvelles marques. En ce qui concerne les marchés en maturité, Sullivan (1992) a déterminé que pour la même durée, il s'agissait de 92% des extensions et 75% pour des nouveaux noms de marque.

Il existe trois types d'extension bien distincts : l'extension de ligne, de gamme et de marché. Pour ce qui est de l'extension de ligne, un nouveau segment de marché est créé dans la même catégorie de produit (Aaker et Keller, 1990). Afin d'illustrer cette stratégie, Panwar et Bapat (2007) ont donné l'exemple de Colgate qui a décliné son dentifrice en plusieurs variantes comme

Colgate Kids, Colgate Total, ... En revanche, l'extension de gamme permet à l'entreprise de se développer dans une autre catégorie de produit tout en utilisant le nom de sa marque ou d'une de ses marques (Panwar et Bapat, 2007 ; Xie, 2008). Enfin, l'extension de marché a pour but de repositionner le produit dans un nouveau segment ou marché sans aucune modification contrairement aux précédentes catégories. Le tableau de la page suivante présente une classification des différents types d'extension ainsi que des exemples associés.

**Tableau 2.2.1 : Classification des types d'extension**

Classification	Principale modification	Exemples
Extension de ligne	Nouveau segment dans la même catégorie de produit	Garnier avec la marque Fructis
Extension de marque	Nouvelle catégorie de produit	Evian qui se lance en France dans les cosmétiques
Extension de marché	Nouveau marché ou segment sans aucune modification du produit	Produit américains vendus en Chine

Source : Panwar et Bapat, 2007 (traduction libre)

Le choix entre les stratégies de marque peut être complexe pour une entreprise. Les critères qui doivent guider une telle décision sont tout d'abord le type de produit à commercialiser et la catégorie à laquelle il appartient. De plus, le budget destiné au *branding* peut être la plus importante contrainte. En effet, dans le cas d'une création de marque, le coût pour développer sa notoriété est infiniment plus élevé que celui pour une marque déjà établie (Ambler et Styles, 1997). Enfin, en utilisant un nom de marque existant, il faut tenir compte des associations liées à cette marque mais aussi vérifier que la nouvelle catégorie de produit soit en cohérence avec la personnalité de la marque mère (Tauber, 1981 ; Bhat, Kelley et O'Donnell, 1998).

Dans cette recherche, l'extension de marché ne sera pas abordée. Les seules stratégies étudiées seront l'extension de gamme et l'extension de ligne.

### 2.2.2. Différenciation et facteurs de succès

Les concepts d'extension de ligne et de gamme amènent une grande divergence sur les termes auprès de la communauté académique. En effet, plusieurs personnes s'y sont intéressés mais ont donné des appellations différentes. Un premier groupe de chercheurs (Aaker et Keller, 1990)

soutient qu'il y a deux types d'extension, à savoir l'extension de ligne dans la même catégorie de produit et l'extension de catégorie (Keller, 2002) dans une nouvelle catégorie. D'autres encore comme Kotler (1991), Kim et Lavak (1996) et Xie (2008) parlent d'extension de marque horizontale pour une nouvelle famille de produit et verticale pour une même famille. Peu importe les termes, il n'en reste pas moins que l'extension de gamme, l'extension de marque ou de catégorie concernent toutes dans leur définition une nouvelle catégorie contrairement à l'extension de ligne qui fait référence à une catégorie existante.

La terminologie étant établie, il est important de définir concrètement ce qui différencie ces deux extensions en termes d'avantages. Selon Farquhar(1990), l'extension de ligne permet de capitaliser sur un univers de marque et de marché établi car l'environnement est déjà familier. En revanche, l'extension de gamme offre la possibilité de développer la présence de la marque dans un nouveau marché en misant sur un nom de marque connu. Même si elle offre une opportunité majeure de croissance à l'entreprise, cette dernière stratégie présente toutefois des risques importants de cannibalisation et de détérioration de l'image de la marque mère par des associations négatives (ib.).

Outre les risques, il faut noter que les facteurs de succès seront aussi déterminants dans le choix du gestionnaire quant à la stratégie de marque à employer. Puisque l'utilisation d'un nom de marque fortement connu ne garantit pas le succès du produit, il est essentiel d'établir les conditions indispensables de réussite pour ces deux extensions (Farquhar, 1990). L'extension de ligne semble être au premier abord, une solution plus sûre en termes d'efficacité et de relations avec la marque mère. Il y a cependant plusieurs conditions à satisfaire afin de maximiser son potentiel d'après les recherches de Reddy et al. (1994). Tout d'abord, il est crucial que la marque mère détienne une forte position sur le marché (parts de marché) et bénéficie d'associations positives et de perception de la qualité. Il faut aussi que l'extension présente des similarités avec les autres produits rattachés à la marque mère au niveau des valeurs symboliques. Enfin, des efforts nécessaires sont à prévoir pour un support promotionnel et publicitaire suffisant.

Concernant l'extension de gamme, il existe de nombreuses conditions pour favoriser sa réussite (Klink et Athaide, 2010) du fait qu'il s'agit de la stratégie la plus risquée pour l'entreprise. C'est un sujet qui a suscité beaucoup d'engouement auprès de la communauté de chercheurs. Cependant, Völckner et Sattler (2006) ont apporté une contribution majeure pour répondre à cette préoccupation. Après une étude minutieuse de la littérature ainsi qu'une observation empirique,

ils ont proposé une typologie claire des différents facteurs de succès répartis en cinq catégories distinctes, à savoir : «le support marketing», «l'acceptation des détaillants», la congruence ou «le fit entre la marque mère et l'extension», «la conviction» et enfin «l'expérience de la marque mère».

Pour ce qui du support marketing, il est nécessaire de mettre en place un programme de soutien et de détenir des compétences et des connaissances suffisantes (Keller, 2002). D'après Völckner et Sattler (2006), ce support permettrait d'augmenter les chances de succès de 13,16%, ce qui est non négligeable. L'acceptation des détaillants a aussi son importance puisque c'est un gage de confiance pour la cible. Quant à l'expérience et à la conviction de la marque mère, ce sont des déterminants majeurs de viabilité. Une entreprise peut se perfectionner dans le développement de marques fortes et profiter de son expertise ainsi que de sa crédibilité, bénéfiques pour lancer une extension dans une nouvelle catégorie (Tauber, 1981; Keller, 2002). Avec de la conviction, cela améliore la perception de qualité de la marque et du produit associé.

Enfin, la notion de congruence ou de *fit* entre la marque mère et la nouvelle catégorie de produit semble être le facteur primordial qui témoigne d'un véritable consensus dans la littérature académique. En effet, il est essentiel qu'il existe une cohérence avec le concept de marque et la proposition de valeur de l'entreprise, mais aussi une similitude avec les caractéristiques du produit tels que les attributs, la qualité ou encore l'utilité (Park, Milberg et Lawson, 1991 ; Batra, Lenk et Wedel, 2010). Cette adéquation permet à la cible de percevoir l'entreprise comme compétente et de considérer l'extension comme un produit substitut ou complémentaire de celui de la marque mère (Aaker et Keller, 1990).

D'après la typologie de Völckner et Sattler (2006), la performance d'une extension de marque dépend aussi indirectement de l'évaluation et de l'acceptation de la cible (Aaker et Keller, 1990 ; Bhat, Kelley et O'Donnell, 1998 ; Keller, 2002 ; Thamaraiselvan et Raja, 2008). Leur perception de congruence est directement affectée par les associations de marque, déterminées par son positionnement (Kotler, Tybout et Calkins, 2005). Pour chaque extension, un transfert d'associations sera alors effectué par la cible. Qu'elles soient négatives ou positives, elles auront forcément un impact majeur sur la réussite ou l'échec (Xie, 2008).

### 2.2.3. Stratégie d'externalisation ou de « licensing »

Avec la globalisation et l'accroissement de la compétitivité, l'innovation et la rapidité de mise en marché d'un nouveau produit sont souvent la clé de réussite pour une compagnie (Kroes et Ghosh, 2010). Afin de rester viable et de se maintenir, celle-ci doit alors diminuer ses coûts sans pour autant négliger la qualité (Liao, Liao et Hutchinson, 2010). Cependant, lors du développement de nouveaux produits, son savoir et ses compétences ne sont parfois pas suffisants pour en garantir la réussite (Noke et Hughes, 2010). L'externalisation appelée aussi *impartition* (*outsourcing* en anglais), est souvent la meilleure solution stratégique pour améliorer la performance du lancement. Ce concept a été défini par Kroes et Ghosh comme étant : « the allocation of business activities from a source internal to an organization to a source outside of the organization. » (2010: 124).

Cette pratique largement utilisée a pour but d'instaurer une collaboration entre les partenaires et de générer une synergie. L'entreprise peut alors accéder à de nombreuses connaissances détenues par le fournisseur (Arora et Merges, 2004). Un client peut donc confier à un acteur externe, une ou plusieurs tâches précises, relatives au développement d'un nouveau produit. En effet, il est possible de déléguer des activités de recherche et de conception mais aussi de fabrication des composants, d'assemblage final, de distribution et de logistique (Kroes et Ghosh, 2010).

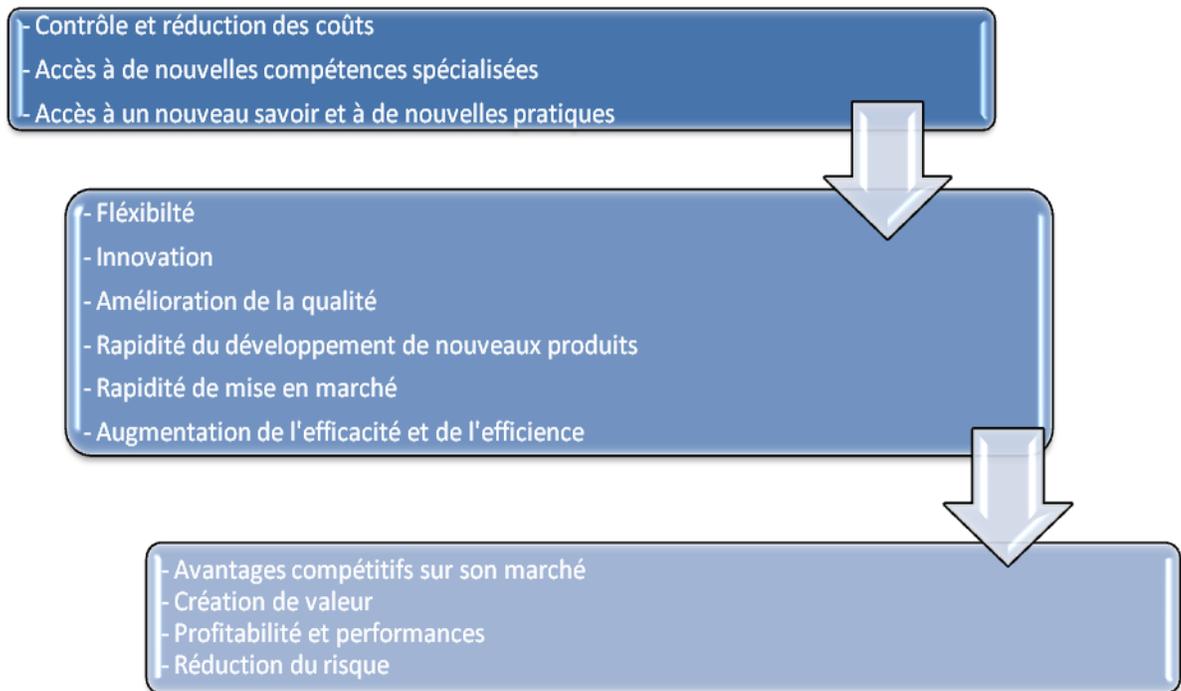
Cependant, le fournisseur peut parfois être en charge de l'ensemble de ce processus (Liao, Liao et Hutchinson, 2010). Selon McGovern et Quelch (2005), les fonctions marketing à externaliser sont : les opérations (centre d'appel, site internet, ...), les programmes de développement et leur exécution (conception, campagne créative, ...), l'intégration de l'expérience du consommateur (système de communication) et enfin l'analyse de données du comportement du consommateur et de la performance des programmes et de la marque. C'est au client qu'incombe la responsabilité de définir quels projets seront assumés par le fournisseur. Cette décision sera basée sur l'évaluation des ressources internes de chacun des partenaires (Kroes et Ghosh, 2010). Cela permettra donc de l'intégrer de manière « verticale » à l'activité de l'entreprise (ib.).

L'impartition est une approche stratégique qui offre de nombreux avantages au client. Tout d'abord sur le plan financier, elle s'avère être un choix très profitable. En effet, cela permet à l'organisation de : « convertir ses coûts fixes en coûts variables et de simplifier ses responsabilités en gestion » (Duffy, 2005: 22). Cependant, grâce au maintien de l'effectif, les coûts variables peuvent être aussi réduits (ibid.). De cette manière, lorsque le développement

d'un nouveau produit est externalisé, l'entreprise n'est donc pas obligée d'embaucher ou d'affecter du personnel supplémentaire à ce projet.

Hormis ces bénéfices monétaires, l'impartition permet de réunir et d'exploiter des ressources externes, des connaissances et des compétences spécialisées qui n'auraient pu être développées à l'interne (Noke et Hughes, 2010). L'expertise du fournisseur pourra influencer la qualité des nouveaux produits ainsi que la rapidité du processus développement et de la mise en marché (Liao, Liao et Hutchinson, 2010). Cette stratégie rendra donc l'organisation plus efficace et efficiente (Urquhart, 2002 ; Duffy, 2005) mais aussi plus flexible et innovatrice (Kroes et Ghosh, 2010). Cela génèrera alors de la valeur ajoutée à l'offre, des avantages compétitifs, davantage de performance dans les lancements de nouveaux produits et une grande profitabilité (Pai et Basu, 2007). La figure ci-dessous présente une synthèse des avantages de l'externalisation d'après l'ensemble de la littérature.

**Figure 2.2.2 : Synthèse des avantages de l'externalisation**



Source : Duffy (2005) ; Pai et Basu (2007) et Noke et Hughes (2010)

Dans le cas d'une extension de gamme, l'entreprise ne détient pas toujours les compétences suffisantes pour se lancer dans une nouvelle catégorie de produit (Gronhaug, Hem et Lines, 2002; Warin et Tubiana, 2003). La possibilité d'externaliser entièrement ce développement peut être

une solution judicieuse. Cette extension de gamme sera alors considérée comme de type externe (Malaval, Décaudin, Bénaroya, 2005). Contrairement à celle interne, l'organisation préfère laisser la phase de production et de commercialisation à la charge du fournisseur. En revanche, dans les deux cas, le produit doit toujours : «s'inscrire naturellement dans l'univers de la marque» (Warin et Tubiana, 2003 : 105).

Pour choisir entre l'extension de gamme interne ou externe, il sera donc essentiel que l'organisation évalue si elle possède les compétences nécessaires pour se lancer seule dans un nouveau marché. Opter pour l'extension interne qui revient donc à le faire seul, est : « une solution privilégiée si l'entreprise maîtrise la fabrication et la distribution du produit. Elle bénéficiera de la totalité des marges dégagées par les ventes. » (Warin et Tubiana, 2003 : 117). L'exemple serait la compagnie Virgin œuvrant initialement dans l'industrie de la musique mais qui a souhaité se développer dans l'aéronautique ou encore la téléphonie.

En revanche, le choix de l'extension de gamme à l'externe revient à demander à un partenaire de développer son produit. Cette relation devient alors plus qu'une simple externalisation mais du «licensing» puisque l'organisation qui devient le licenceur, concède une licence à ce que l'on appelle un licencié (Warin et Tubiana, 2003 ; Malaval, Décaudin, Bénaroya, 2005 ; Batra, Lenk et Wedel, 2010). Selon Farquhar, «l'extension de marque sous licence peut aider à protéger la marque, l'ouverture de nouveaux canaux de distribution et le potentiel de développement de la clientèle pour le produit de base.» (1990 : 11).

Le licensing consiste à signer un contrat de licence avec un partenaire extérieur. Cela permettra ainsi : « de développer des produits éloignés de son savoir-faire. Le rapport risques/revenus est excellent. Le licensing ne nécessite aucun investissement en capital et évite ainsi à l'entreprise de prendre des risques financiers et commerciaux. L'entreprise bénéficie aussi de la force de distribution de ses licenciés. » (Warin et Tubiana, 2003 : 117). L'exemple qui pourrait être donné serait l'adaptation d'un livre en film car l'écrivain accorderait les droits d'auteur à un studio de distribution.

Dans cette recherche, l'extension de gamme interne ne sera pas abordée mais seulement l'extension de gamme externe en comparaison avec l'extension de ligne. Nous utiliserons dès à présent, le terme de « licensing » pour désigner une extension de gamme externe.

Entre une extension de ligne et une extension de gamme externe, aussi appelée *licensing*, la différence s'établit clairement en termes de propriété intellectuelle de la marque. Lorsqu'une entreprise fait le choix d'un développement à l'interne, elle détient à elle seule la propriété. Cependant, dès lors où elle choisit de s'adresser à un partenaire externe, un transfert de droits d'exploitation s'effectue. Ce type de contrôle soit unique, soit partagé, a cependant un impact manifeste sur la gestion de marque.

## 2.3. Propriété intellectuelle de la marque

### 2.3.1. Propriété intellectuelle et transfert de connaissances

Le concept de *droits de propriété intellectuelle* peut être perçu comme un *input intellectuel* qui protège légalement la marque de la concurrence (Gooroochurn et Hanley, 2007). Gollin a qualifié ce concept comme étant : « quelque chose d'intangible créé par l'utilisation de la capacité mentale, auquel des droits juridiques sont rattachés. » (2002 cité par Evans et al., 2009 : 392). Selon la *World Intellectual Property Organisation*, la propriété intellectuelle a été définie comme traduisant : « la création d'une idée, c'est-à-dire une invention, un travail artistique ou littéraire, un symbole, un nom, une image ou un plan de commerce. » (Définition de la WIPO, 2008<sup>5</sup>).

Plus précisément, il y a deux types de propriété intellectuelle, à savoir : « **la propriété industrielle**, qui comprend les inventions (brevets), les marques, les dessins industriels et les indications géographiques ; et **les droits d'auteur (copyright)**, qui comprennent les œuvres littéraires et artistiques telles que romans, poèmes, pièces de théâtre, films, œuvres musicales et les œuvres artistiques telles que dessins, peintures, photographies, sculptures et créations architecturales. » (Définition de la WIPO, 2008).

Cette propriété est en étroite relation avec le concept de transfert de connaissances. En effet, ces droits contrôlent l'utilisation des connaissances dans des applications commerciales (Evans et al., 2009). Ils permettent aussi de protéger la connaissance des ressources qui : « se composent de compétences techniques et de connaissances sociales acquises sur le temps. » (Skilton, 2009 :

---

<sup>5</sup> Source : Définition de 2008 extraite de l'article «*What is intellectual property ?*» du site internet de la WIPO, consulté le 20 juin 2008 : <http://www.wipo.int/about-ip/en/>

834). Par le biais de brevet, de copyright, de marque ou d'autres instruments, les connaissances deviennent alors protégées et la disponibilité à tous de l'œuvre est alors limitée (May, 2002).

Dans le cadre de la gestion de marque, les droits de propriété intellectuelle ont une importance capitale. Selon une source anonyme : « une marque déposée est toujours associée à des droits de propriété intellectuelle. Au-delà de chaque élément visuel du branding, il y a des outils marketing intangibles [...] qui sont enregistrés et légalement protégés » (2005 : 27). La marque est donc un ensemble de ressources, d'informations et de savoir qui doit être protégé par des droits de propriété intellectuelle. Ces droits permettent de limiter l'exploitation des actifs de la marque en la défendant légalement de toute appropriation et imitation (Skilton, 2009).

En comparaison avec la stratégie d'extension de ligne, l'extension de gamme à l'externe-aussi nommée le licensing, se différencie en termes de droits de propriété intellectuelle. Lorsque l'on prend en considération l'organisation chargée du processus de développement de nouveaux produits, la distinction apparaît alors clairement. En effet, dans le cas d'une extension de ligne, la propriété intellectuelle appartient à l'entreprise elle-même, donc à l'interne. En revanche pour ce qui est du licensing, le licencié responsable de ce projet n'est qu'un intermédiaire. Les droits de propriété appartiennent alors au client, soit à l'externe (Choi, Budny et Wank, 2004 ; Arora et Merges, 2004).

Ainsi, pour permettre à un fournisseur de développer une extension de sa marque, l'organisation doit établir un contrat de licence pour protéger sa marque. D'après Wirtz et Ehret (2009), le propriétaire est en mesure de choisir le fournisseur à qui octroyer les droits d'utilisation ou encore de modification et de lui réclamer une rétribution. Le bénéfice engendré par cet accord permettra de maximiser la valeur de la propriété grâce à la contribution du partenaire (ibid.). Cela s'applique à la marque dont la valeur augmentera avec ce type de transaction et deviendra une source d'avantages concurrentiels (Leiponen, 2008).

### 2.3.2. Gestion et contrôle sur la marque

La propriété intellectuelle a un impact majeur sur le contrôle de la marque. En accordant une licence au fournisseur considéré dès lors comme un licencié, il obtient le droit de créer des produits dérivés. De nombreuses marques ont déjà adopté cette stratégie d'extension externe telle que Porsche avec ses voitures et ses lunettes ou encore Marlboro avec ses cigarettes et ses

vêtements, à l’opposé d’Andros avec ses confitures et jus de fruit ou Nestlé avec ses chocolats et ses glaces qui ont opté pour l’extension de ligne.

Concrètement, dans le cas d’une stratégie d’extension de ligne, l’organisation détient la propriété et ainsi, le contrôle. Aucune délégation de pouvoir ne sera alors nécessaire puisqu’ils n’auront pas à faire respecter la proposition de valeur d’une marque et les droits associés. Par rapport à la concurrence, la marque sera protégée des risques d’imitation ou d’utilisation non autorisée grâce aux droits de propriété intellectuelle. La tâche la plus importante de la direction sera de veiller à ce que l’équipe en charge du développement respecte bien les directives et le contexte de marque pour ne pas la dénaturer.

Concernant le licensing ou l’extension de gamme, puisque les droits n’appartiennent pas aux gestionnaires responsables du développement de produit, cela induit alors un contrôle externe sur la marque. Ils ont donc l’obligation de se soumettre aux requêtes du propriétaire, ce qui affectera leurs pratiques de gestion (Leiponen, 2008). Toutefois, pour que cette relation de client/fournisseur témoigne d’une réussite, les managers doivent considérer le licencié non pas comme un exécutant: « qui a besoin d’être contrôlé, mais comme un partenaire qui peut créer de la valeur sur le long terme » (McGovern et Quelch, 2005: 26). Il est donc impératif de lui laisser une marge de manœuvre et un certain degré de liberté. Cela permettra alors d’encourager sa créativité, une condition majeure dans chaque développement de nouveau produit (Carson, 2007). Le tableau ci-dessous présente le type de relation que peut entretenir un licenceur et un licencié.

**Tableau 2.3.1 : Modèle de relations entre licenceur et licencié**

Modèle	Nature des relations	Motivation du licenceur	Motivation du licencié	Échange de connaissances
L'obstacle	Accusatoire	Prévenir des attaques à la propriété	Aucune	Directionnel
La protection	Mutuelle	Éviter des conflits inutiles	La même que le licenceur	Bi-Directionnel
La carotte	Stratégique	Capitaliser sur un savoir existant	Appliquer son savoir au produit	Directionnel
Le consortium	Collaboratif	Créer des standards de l'industrie	La même que le licenceur	Multi-directionnel

Le marché	Sous la contrainte	Intégrer la technologie au nouveau produit	Augmenter la compatibilité	Directionnel
-----------	--------------------	--	----------------------------	--------------

Source : Choi et al., 2004 (traduction libre)

D'après le modèle ci-dessus, il existe cinq types de relations possibles entre un licenceur et un licencié. Peu importe le modèle qui est utilisé, les deux partenaires doivent essayer de créer une cohésion entre eux dans l'objectif de garantir la réussite du projet. Afin de favoriser une bonne collaboration dans l'exploitation des droits de propriété, il est donc essentiel que ces derniers maintiennent une relation de confiance et de respect mutuel mais aussi en partagent les bénéfices (Evans et al., 2009). Sans échange et partage des connaissances, les résultats de cette alliance pourraient être des plus négatifs.

Que le transfert de connaissances se fasse à l'interne ou à l'externe avec un partenaire, l'organisation doit toujours s'assurer d'effectuer de la « gestion de connaissances » (Choi et al., 2004). Dans ce but, des moyens de contrôle devront être employés afin de s'assurer d'une réalisation positive. Particulièrement dans le cas de la gestion de projets, le contrôle peut s'avérer être un facteur de succès majeur (Henderson et Lee, 1992). Flamholtz et al. définissent le contrôle de gestion comme étant le moyen d' : « augmenter la probabilité que les employés se comportent de manière à mener à l'atteinte des objectifs organisationnels. Le contrôle de gestion est associé à la compréhension et au contrôle de la portée du projet, des modifications des exigences et des normes qui serviront à mesurer l'avancement du projet. » (1985 : 35). Cependant, la performance et l'efficacité seront fortement influencées par la relation de contrôle entre le gestionnaire et son équipe (Henderson et Lee, 1992).

Daityari, Saini et Gupta (2008) ont proposé une synthèse des types de contrôle en s'intéressant à l'ensemble de la littérature sur le sujet. Ils en ont donc conclu qu'il y avait quatre modes de contrôle décrits dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 2.3.2 : Modes de contrôle en organisation**

Types de contrôle	Concentration du contrôle	Mécanismes Typiques
Contrôle des résultats	Rendement d'un processus (en cours et à la fin)	- Fixer des objectifs de performance -Planifier des étapes intermédiaires pour une activité particulière

Contrôle du comportement	Processus ou moyens d'atteindre les objectifs et de contrôler les comportements	-Prévoir des rapports d'avancement hebdomadaires, rencontres périodiques ou conférences téléphoniques
Contrôle du groupe	Promulguer des valeurs, des croyances et une philosophie communes	- Sélectionner et intégrer soigneusement les membres -Encourager le partage d'expériences, de rituels et de cérémonies
Contrôle de soi (self control)	L'individu détermine à la fois les objectifs et les actions pour les atteindre	- Prévoir un ensemble de projets intermédiaires autonomes

Source : Daityari, Saini et Gupta, 2008 (traduction libre)

La tâche du gestionnaire de projet est importante puisqu'il devra absolument respecter ces quatre types de contrôle auprès des membres de son équipe. Ainsi, il pourra s'assurer du bon déroulement du projet. Selon Daityari, Saini et Gupta (2008), le contrôle doit se faire au niveau des résultats et donc des performances et du comportement de l'individu. Il sera aussi nécessaire de contrôler le groupe afin de s'assurer que la culture d'entreprise soit suffisamment assimilée. Enfin, il est crucial que les membres de l'équipe soient suffisamment autonomes en sachant maîtriser le contrôle de soi.

### 2.3.3. Propriété intellectuelle dans les industries créatives

Comme il a été mentionné précédemment, la propriété intellectuelle se divise en deux catégories, à savoir la propriété industrielle et la propriété artistique. Évidemment, chacune de ces propriétés s'applique à des domaines totalement différents. Dans le premier cas, on parle d'activités industrielles régies par des brevets. La propriété intellectuelle est donc un moyen de soutenir et de protéger la capacité d'une entreprise à innover (Arrow, 1962). Cette organisation sera alors : «analysée comme un agent représentatif qui réclamera le droit de propriété dans son intégralité.» (Bach et al., 2010 : 60).

En revanche, le deuxième concept fait référence aux activités artistiques protégées par des droits d'auteur. Ces industries créatives englobent : «la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle de produits comme la musique, les livres, les films et les jeux ou de fournisseurs de

services créatifs B2B comme la publicité, les relations publiques et le marketing direct.» (Bach et al., 2010 : 61). Dans ce type d'industrie culturelle : «les droits de propriété sont considérés comme un moyen de récompenser et de protéger l'artiste, comme un individu donné.» (Bach et al., 2010 : 68). La propriété intellectuelle permet aux créateurs, c'est-à-dire aux auteurs, d'être rémunérés mais aussi d'être encouragés à créer encore.

Dans la réalité organisationnelle, la distinction entre ces deux types de propriétés semble être ambiguë. En effet, le domaine artistique qui représente donc les industries créatives ou culturelles, pose des difficultés pour définir la frontière avec les industries traditionnelles (ib.). Participant au développement de l'économie du savoir, les industries créatives évoluent dans un univers informel que Bach, Cohendet, Pénin et Simon ont qualifié de «souterrain» car il ne comporte aucune norme, règle ou organisation spécifique de manière légale (2010).

Cette industrie est d'autant plus complexe à protéger car tout est question d'équilibre pour le développement d'un produit créatif. De ce fait, il y a un rapport contradictoire qui s'est établi entre exclusion et ouverture ou encore entre appropriation et création (Bach, Cohendet, Pénin et Simon, 2010). En effet, lorsqu'une œuvre est créée, il faut à la fois la protéger et reconnaître le travail de l'auteur mais aussi la rendre fonctionnelle et accessible à tous (ib.). Comme le disait Lessig : « une culture libre soutient et protège les créateurs et les novateurs par l'octroi de droits de propriété intellectuelle. [...] Une culture libre n'est pas une culture sans propriété. » (2004 : 14). Néanmoins, si l'œuvre n'est pas disponible, cela ne fonctionnera pas.

Les droits de propriété dans une telle industrie sont aussi très difficiles à réglementer car plusieurs entités économiques hétérogènes prennent part au processus créatif et contribuent majoritairement à son développement. C'est donc un travail collectif qui requiert une synergie et une forte collaboration. Dans ce contexte, il y a en effet plusieurs acteurs qui interagissent comme les individus, les communautés (ou équipe créative) et l'organisation. Ce processus émerge à travers : « l'interaction et les échanges entre les individus et l'environnement culturel et sociétal. Ce n'est qu'à travers un processus complexe et interactif que les idées existantes et matérielles peuvent être enrichies et combinées pour donner naissance à des tendances, des styles et des modes radicalement nouvelles. » (Bach et al., 2010 : 61).

Puisque chaque entité possède une logique différente, cela crée ce que Bach, Cohendet, Pénin et Simon ont appelé « le dilemme de la propriété intellectuelle » (2010). Cela exprime la complexité

à déterminer dans un processus aussi collectif qu'est celui des industries créatives, qui est à l'origine de l'idée créative mise en œuvre (Schell, 2005). Même si l'idée est partie d'une seule et même personne, il n'en reste pas moins que sans une communauté pour la développer autour d'un ensemble de connaissances et une organisation pour la mettre en marché, l'idée n'aurait pas abouti. Cette difficulté rend le processus encore plus long et complexe dans un univers où les produits culturels sont souvent « des pièces d'art mêlées » (Bach et al., 2010).

## 2.4. Synthèse de la revue de la littérature

### 2.4.1. Synthèse sur la créativité

Le processus créatif peut se définir comme étant artisanal, non routinier, imprévisible, informel, ambigu et formé d'organisations temporaires (Baker et Faulkner, 1991) mais se caractérise aussi par une division du travail, une absence de contrôle par l'individu, un travail d'équipe et une exigence de créativité (Brunet, 2004). L'efficacité de ce développement pourra être mesurée selon quatre facteurs qui sont une vision claire, un climat de confiance et de collaboration, une perception positive du résultat du projet par l'équipe et une autonomie des individus (Brunet 1999 et 2004.) Cette autonomie accordée grâce à l' « empowering » développera un contexte de créativité pour l'accomplissement des tâches (Zhang et Bartol, 2010).

### 2.4.2. Synthèse sur l'extension de marque

Lorsqu'une entreprise choisit de faire une extension de ligne ou de gamme, elle doit alors prendre en considération les avantages et inconvénients de chacune de ces stratégies. Les facteurs de réussite pour une extension de gamme démontrent qu'elle présente de nombreux risques. En effet, l'entreprise ne possède pas toujours les compétences pour se développer dans un nouveau marché (Gronhaug, Hem et Lines, 2002 ; Warin et Tubiana, 2003). Cela l'oblige donc parfois à procéder à du licensing en accordant à un partenaire externe les droits d'exploitation de sa marque. L'extension de ligne devient alors une solution stratégique plus simple en termes de contrôle exclusif sur la marque.

### 2.4.3. Synthèse sur la propriété intellectuelle

La *propriété intellectuelle* protège légalement de la concurrence le transfert de connaissances (Evans et al., 2009). Dans le cadre de la gestion de marque, les droits de propriété limitent l'exploitation des actifs de la marque en la défendant légalement de toute appropriation et imitation (Skilton, 2009). Cela est particulièrement nécessaire dans les industries créatives où il n'existe aucune norme, règle ou organisation légales (Bach, Cohendet, Pénin et Simon, 2010). Dans le cadre d'une extension de ligne ou d'un licensing, il est donc essentiel que l'entreprise s'assure d'employer des moyens de contrôle pour veiller au bon déroulement et au respect de la marque (Henderson et Lee, 1992). Daityari, Saini et Gupta (2008) proposent quatre mesures qui doivent tout d'abord être faites au niveau des résultats, du comportement de l'individu puis de celui du groupe. Enfin, il est primordial que les membres de l'équipe soient suffisamment autonomes en sachant maîtriser le contrôle de soi.

# Chapitre 3 - Cadre conceptuel

---

Ce chapitre présentera le cadre conceptuel qui entoure cette recherche. En premier lieu, le contexte de l'industrie des jeux vidéo sera exposé afin de mieux comprendre l'optique de cette étude. Par la suite, nous déterminerons les limites de la littérature quant aux concepts étudiés, pour formuler une problématique permettant d'apporter une réelle contribution au domaine. Un modèle d'analyse sera ensuite décrit afin d'évaluer les relations potentielles entre la créativité, l'extension de marque et la propriété de la marque. Enfin, nous conclurons cette partie sur les objectifs de recherche sous-jacents à la problématique de ce mémoire.

## 3.1. Contexte : L'industrie des jeux vidéo

Connaissant un développement fulgurant, le secteur des jeux vidéo fait maintenant parti des plus gros compétiteurs du domaine créatif ainsi que de celui du divertissement. Cette industrie rivalise aujourd'hui avec les productions hollywoodiennes et leurs résultats car : « elle produit des icônes culturelles influentes et des produits aux meilleures ventes [...]. Ces produits captivent toute une génération et fascinent le monde des affaires avec la recrudescence de marchés rentables. » (Cohendet et Simon, 2007 : 587).

En 2007, malgré un ralentissement de l'économie américaine, elle a vu ses ventes augmenter par rapport à l'année précédente, atteignant des profits aussi élevés que ceux du box-office hollywoodien (Zackariasson et Wilson, 2008). Très axée sur les technologies nouvelles, elle se caractérise par une forte orientation de création de produits à succès en termes de revenus, un cycle de vie court et une difficulté à prévoir l'acceptation du produit (Tschang, 2007).

Selon Cadin et Guérin (2006), quatre acteurs œuvrent dans cette industrie, à savoir les studios de développement qui créent des jeux, les éditeurs qui la financent et la promeut, les fabricants de consoles qui développent des plateformes pour ces jeux et enfin les distributeurs qui s'assurent que le jeu et la plateforme soient bien accessibles à l'utilisateur final. Avec un rayonnement international, la compétition n'a fait qu'augmenter ces dernières années en rivalisant principalement sur le facteur de la nouveauté (Zackariasson et Wilson, 2008).

Le jeu vidéo est un produit créatif dont le développement est relativement complexe et coûteux (Tschang, 2007) puisqu'il doit respecter d'énormes contraintes de temps, de qualité, d'efficacité et de budget (Cohendet et Simon, 2007). Ce processus créatif de production requiert donc une certaine rationalisation en termes d'exigences de productivité et de résultats (Tschang, 2007). En alliant contenu et qualité, ce produit culturel est : « un mélange complexe de technologie, d'art et d'histoire interactive racontées. La réalisation de jeu implique le développement et l'intégration d'un scénario, la conception de l'interactivité, les activités de programmation, de graphisme, d'art, de design sonore, de musique, d'intégration et de tests/évaluation de la qualité. » (Cohendet et Simon, 2007 : 587).

Dans l'industrie du jeu vidéo, tout est question d'équilibre et d'intégration (Cohendet et Simon, 2007). En effet, il faut gérer des personnes créatrices de spécialisations diverses comme des scénaristes, des programmeurs, des *game designers*, ... formant ainsi une communauté de création. Néanmoins, il ne faut pas nuire à leur créativité mais imposer et maintenir un contrôle strict pour éviter la divergence, le chaos et l'inefficacité (ib.). Chaque gestion de projets est donc différente en termes d' : « atmosphère de travail, de niveau de motivation, de types de relations sociales, ... [...] Chaque projet est une entité spécifique qui développe sa propre identité, histoire et culture. » (Cohendet et Simon, 2007 : 598).

## 3.2. Problématique

Après un examen approfondi de la littérature, cela nous a permis de discerner l'intérêt que les chercheurs portent au concept de créativité, d'extension de marque et de propriété. Pourtant, plusieurs constats ont révélé un manque d'information à plusieurs niveaux en marketing. En effet, il y a une absence totale de littérature quant à l'extension de gamme à l'externe comme forme de licensing. D'une manière générale, on aborde peu l'extension dans le cadre d'une externalisation et la propriété d'une extension de marque, quelle qu'elle soit. Il s'agit pourtant d'une notion fondamentale et particulièrement dans une situation d'extension de gamme à l'externe. Il n'y a pas non plus beaucoup d'informations sur la différenciation entre extension de ligne et de gamme au niveau de la propriété ainsi que sur l'effet de la propriété vis-à-vis de la créativité.

Les limites de la littérature nous incitent à nous intéresser à l'impact de la propriété de la marque sur la créativité dans le cadre d'extension de marque. La problématique que l'on peut ainsi formuler est la suivante :

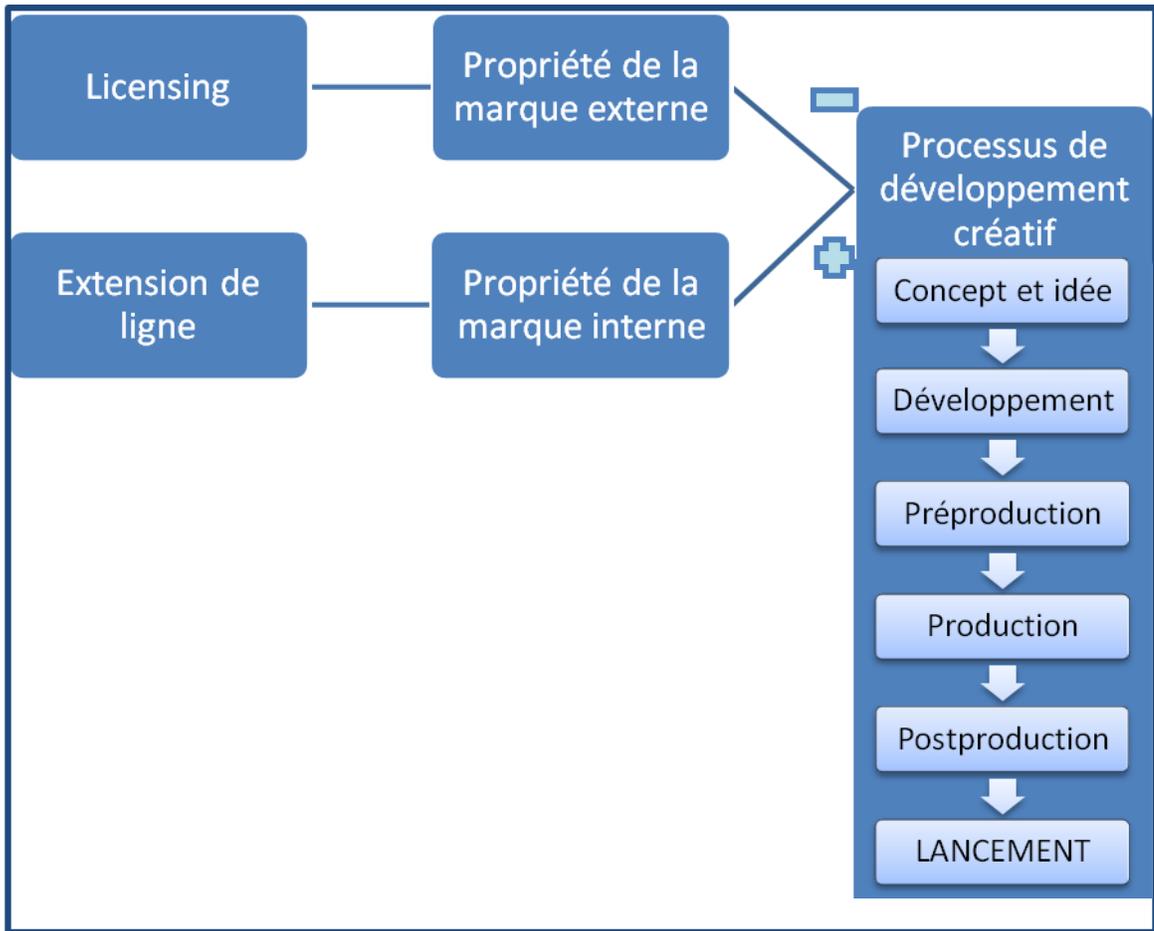
*Comment l'origine de la propriété de la marque influence-t-elle le processus de développement de produit créatif dans le cadre d'extension de marque et précisément dans le cas d'une extension de ligne et d'un licensing ?*

Cette problématique indique donc que la propriété de la marque, qu'elle soit externe ou interne, a un impact sur le processus créatif d'un jeu vidéo pour une extension de ligne et d'un licensing. Ainsi, nous chercherons à savoir de quelle manière cette propriété externe puis interne pourra influencer le développement créatif. Cela signifie que, par le terme de créatif, cette étude portera sur le domaine des jeux vidéo qui fait parti des industries créatives.

### **3.3. Modèle d'analyse**

À partir de différentes informations trouvées dans la littérature ainsi que de notre problématique de recherche, nous pouvons dégager le modèle d'analyse qui se trouve à la page suivante :

Figure 3.3.1 : Le cadre conceptuel



Ce cadre conceptuel prend pour unité d'analyse le développeur et éditeur de jeux vidéo. Il nous permettra ainsi de différencier le cas d'extension de ligne et d'extension de gamme à l'externe, soit le licensing. L'extension de ligne indique un contexte de propriété de marque interne car le concepteur crée un jeu d'une marque déjà existante lui appartenant. Par exemple, il pourrait réaliser la suite d'un jeu qu'il aurait produit quelques années auparavant.

En revanche, la propriété de marque est externe dans le cas du licensing. Lorsqu'une organisation souhaite faire à l'externe une extension de gamme d'un produit dans une toute nouvelle catégorie comme celle du jeu vidéo, elle s'adressera à un concepteur en lui accordant une licence des droits d'utilisation de sa marque. Malgré cet accord, la marque n'appartiendra pas à ce dernier qui représente ici notre unité d'analyse. Ainsi, la propriété de la marque sera donc externe du point de vue du développeur de jeu.

Selon notre modèle, nous énonçons deux hypothèses opposées pour chacun de ces cas. D'une part, nous supposons que pour un licensing, la propriété externe d'une marque défavorisera le processus de développement créatif d'un jeu vidéo pour son concepteur. D'autre part pour une extension de ligne, la propriété de la marque qui est ici interne, favorisera le développement créatif pour le développeur de jeu. Enfin, nous pensons que ce processus de créativité aura un impact direct sur la performance de chacun de ces deux jeux vidéo.

### 3.4. Objectifs de recherche

Dans notre analyse de données, nous tenterons de répondre à la question de recherche mais aussi de vérifier les relations hypothétiques de notre cadre conceptuel. Quatre objectifs de recherche encadreront donc cette partie d'analyse, à savoir :

**Objectif 1 :** Déterminer en quoi les projets d'extension de ligne et de licensing répondent à des critères de créativité.

**Objectif 2 :** Définir l'efficacité du processus de développement créatif pour les deux cas à l'étude.

**Objectif 3 :** Évaluer l'influence de la propriété de la marque sur la mise en place de conditions indispensables à la réussite des deux projets.

# Chapitre 4 - Méthodologie

---

Ce chapitre illustre la méthodologie qui entoure cette recherche appliquée. Afin d'étudier l'impact de la propriété de la marque sur la créativité dans le domaine des jeux vidéo, nous présenterons tout d'abord la stratégie de recherche qui se veut exploratoire. Cela inclura à la fois la méthode qualitative et la technique de recherche qui est une étude de cas multiple. Par la suite, l'échantillonnage sera abordé avec la sélection de cas puis celle des répondants. Une troisième partie illustrera l'organisation de la collecte de données en exposant la méthode des entrevues individuelles semi-structurées, le guide d'entrevue puis le déroulement de la collecte. L'analyse des données et la rédaction seront ensuite abordées. Nous terminerons enfin, sur les considérations éthiques et les mesures de confidentialité.

Il est important de noter que cette recherche a été menée grâce à la collaboration d'Ubisoft Montréal qui a accepté que cette étude soit réalisée sur et dans leur entreprise. Le groupe Ubisoft fait parti des trois plus grands développeurs de jeux vidéo au monde et emploie plus de 2100 personnes au studio de Montréal. De plus, il produit annuellement de nombreux projets de jeux de nature très différente, qui pouvait facilement répondre au besoin de cas multiple. Cette compagnie a donc été choisie volontairement par le chercheur car elle présentait le terrain idéal pour cette collecte de données.

## 4.1. Technique de recherche

### 4.1.1. Méthode de recherche : La recherche qualitative

Étant de nature exploratoire, cette recherche appliquée prend appuie sur une méthodologie qualitative. Tout d'abord, ce type d'étude exploratoire paraît appropriée car elle permet de : « se familiariser avec les gens et leurs préoccupations. » (Deslauriers et Kérisit, 1997 : 88). La méthode qualitative semble aussi être la plus adaptée car elle a comme principal avantage de pouvoir être employée dans un large éventail de situations en tout genre (Mariampski, 2001). Elle peut faciliter l'étude d'un domaine encore peu développé -voire même inconnu-, élargir la compréhension d'un objet de recherche et accéder à des informations complexes et difficiles à

obtenir avec une méthodologie plus traditionnelle (Corbin et Strauss, 2008). Ainsi, plusieurs hypothèses pourront être formulées afin de proposer une nouvelle compréhension et parfois même, une compréhension en profondeur (Strauss et Corbin, 1998). Dans notre recherche, ce choix se justifie car la littérature est relativement limitée quant à certains des concepts et des relations étudiés.

Nous retrouvons différentes méthodes de recherche qualitative comme la recherche phénoménologique, l'étude de cas, la recherche interprétative, l'analyse narrative, l'ethnographie,... (Myriam, 2002). Le principe de cette stratégie est de comprendre l'expérience des participants plutôt que de tester des données numériques sous forme de variables mais aussi de déterminer les émotions (Corbin et Strauss, 2008), les motivations et les significations : « qui se cachent derrière des comportements ainsi qu'à travers des faits rapportés et des implications et ce, à travers la rencontre du chercheur avec les actions, paroles et idées des gens. » (Mariampolski, 2001 : 7). Ce type de recherche facilite la présentation d'un problème local (Eisenhardt, 1989) et préserve la chronologie des événements. En effet, il peut être très utile dans l'analyse de processus et dans la description des faits (Miles et Huberman, 1994).

Selon Miles et Huberman (1994), l'approche qualitative offre aussi la possibilité de générer, de traiter et d'analyser des données verbales. Tirant leur source d'observations participantes, d'entrevues ou d'analyses documentaires (Symon et Cassell, 2004), celles-ci peuvent témoigner d'une grande source de richesse grâce à : « leur caractère englobant [...] Elles produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité avec un fort impact sur le lecteur » (2004 : 14). À cela, d'Astous ajoute que : « les informations recueillies sont plus détaillées, plus riches de signification. Elles sont obtenues en laissant à la personne interrogée une grande liberté et ne sont pas synthétisées aisément par des nombres.» (2000 : 44).

Enfin, selon Mariampolski (2001), la méthodologie qualitative est particulièrement recommandée dans les cas de stratégie de marque, ce qui constitue le sujet de cette présente recherche, car : «les significations véhiculées par les marques peuvent se modifier au passage du temps [...], les techniques de recherche qualitative sont utiles afin de bien saisir et de comprendre la dynamique de l'image de marque et du capital de marque.» (Mariampolski, 2001 : 40).

### 4.1.2. Stratégie de recherche : L'étude de cas multiple

Ce projet de recherche repose sur la stratégie d'étude de cas qui, selon Eisenhardt, se concentre: «sur la compréhension des dynamiques présentes dans des cadres individuels.» (1989 : 534). Même si l'étude de cas peut reposer sur une approche qualitative, quantitative ou bien les deux (Hartley, 2004), cette étude prendra uniquement appuie sur des données qualitatives. Son utilisation s'applique surtout dans la compréhension d'un phénomène, d'une intervention, de relations ou de processus actuels selon leur contexte réel, un contexte qui n'est pas toujours précis (Yin, 2003). Elle est aussi recommandée lorsqu'il faut: « définir des sujets de recherche dans leur ensemble plutôt qu'en détail, en plus de comprendre des données contextuelles. » (Yin, 2003 : 11). En permettant de saisir, de décrire et d'explorer un phénomène en profondeur, elle convient parfaitement à l'exploration de situations réelles où le chercheur ne connaît pas encore les résultats finals de son étude (ib.).

Nous l'utilisons ici car elle permet d'analyser une entité complexe qui évolue au sein de différents contextes, groupes, dimensions, départements (production, marketing,...), etc. (Stake, 2005), s'appliquant parfaitement à la présente recherche. De plus, l'étude de cas peut faciliter le développement de nouvelles théories facilement testables et empiriquement valides (Eisenhardt, 1989). Il est important de noter que selon Yin (2009), trois critères définissent la pertinence d'une telle stratégie: « la question posée, le degré de contrôle du chercheur sur le comportement des participants et le degré d'importance des événements contemporains par rapport à des événements historiques » (Yin, 2009 cité par Lambert, 2009).

En analysant chacun de ces critères par rapport à notre projet, cela nous a permis de valider l'utilisation de l'étude de cas. Tout d'abord, la question de recherche doit toujours répondre au «comment» et au «pourquoi» du phénomène étudié (Pettigrew, 1997 et Yin, 2009). Dans notre projet, la problématique est bien de comprendre comment la propriété de la marque influence la créativité. Pour le deuxième critère, le chercheur a essayé de recueillir les opinions des répondants sans les influencer. Enfin, la sélection des cas a été judicieusement faite selon le caractère contemporain des projets de jeux vidéo.

Avec une seule ou plusieurs unités d'analyse, l'étude de cas peut se définir comme simple ou multiple. L'étude de cas multiple se justifie lorsque que le chercheur ne souhaite pas avoir une compréhension d'un cas unique mais plutôt de l'ensemble d'un phénomène pris sous différents

aspects (Stake, 2005), Dans ce projet de recherche, le choix de l'étude de cas multiple est déployé puisque nous souhaitons étudier deux cas d'extension de marque, à savoir l'extension de ligne et le licensing. L'avantage de cette stratégie de recherche est la richesse des résultats ainsi que la généralisation de ces derniers (Miles et Huberman, 2003). Toutefois, il faut bien considérer que les bénéfices d'une étude de cas multiples sont minimisés lorsqu'il y a seulement deux cas.

## 4.2. Échantillonnage

### 4.2.1. Sélection des cas

Un cas peut-être représenté sous différentes formes comme celles d'un individu, d'un groupe, d'une organisation ou d'un rôle (Miles et Huberman, 1994). La sélection de ce ou ces cas est une étape cruciale dans une recherche (Eisenhardt, 1989) car elle permet de faire ressortir les différences et les similarités entre des contextes ou des processus (Hartley, 2004). Elle doit donc reposer sur des critères préétablis (Yin, 2003) et prendre en considération le cadre conceptuel et les objectifs de recherche (Yin, 2009). D'après Patton, les cas sont : « sélectionnés parce qu'ils sont riches d'informations et éclairés du fait qu'ils offrent des manifestations pratiques d'un phénomène d'intérêt. » (2002 : 40).

Dans la présente recherche, cette sélection a été menée sur la base de l'échantillonnage intentionnel qui est une méthode non probabiliste (Hartley, 2004), ce qui signifie qu'elle est : « basée sur le jugement du chercheur ou celui d'autres personnes » (d'Astous, 2000 : 45). Le bénéfice de cette méthode repose sur la source de richesse en termes d'informations recueillies pouvant être apportées aux cas (Patton, 2002). Puisqu'il s'agissait d'une étude de cas multiples, il était important de tenir compte de trois éléments dans la décision, à savoir la balance pour qu'un cas ne prenne pas le dessus sur un autre, la variété afin d'augmenter l'intérêt pour l'étude et enfin le potentiel d'apprentissage d'un cas (Stake, 2005).

Chacun des cas devait illustrer un contexte d'extension de marque bien particulier. Nous souhaitions en effet, établir une comparaison entre l'extension de ligne et le licensing. De ce fait, le critère de variété pouvait être respecté puisqu'il s'agissait de deux cadres tout à fait opposés en termes de propriété de la marque. Chaque recherche a été traitée de la même manière en suivant

un processus similaire pour faciliter la distinction entre les cas et s'assurer que la balance soit bien effectuée entre eux. Quant au dernier critère d'apprentissage, il était essentiel de sélectionner des cas qui répondaient au cadre conceptuel ainsi qu'à ses objectifs pour en garantir une contribution.

Pour la sélection de ces cas, une demande a été envoyée par le chercheur principal à Ubisoft. Lorsque cette requête a été acceptée, une personne ressource a alors été désignée pour déterminer quels projets de jeux vidéo pourraient correspondre au thème de la recherche et aux deux cas à l'étude : le licensing et l'extension de ligne. Il était essentiel que chacun soit en cours de développement ou terminé depuis peu. De cette manière, nous nous assurons que les répondants seraient capables de se rappeler de leur expérience au sein du projet. De plus, il fallait que ces cas illustrent une différence en termes de propriété de la marque puisque l'un devait être réalisé par et pour Ubisoft (l'extension de ligne) et l'autre, pour le compte d'un client qui lui aurait accordé une licence d'exploitation des droits (le licensing).

Les deux projets de jeu vidéo qui ont été sélectionnés, répondaient donc à ces critères. Le premier était un cas de licensing puisqu'Ubisoft développait un jeu adapté d'un film à la demande du studio de production. Cela illustre bien un exemple de propriété externe de la marque. Ce projet était alors terminé depuis décembre 2009, soit dix mois avant la collecte de données. Concernant le deuxième jeu, il était aussi adapté au cas d'extension de ligne car il s'agissait de l'adaptation d'un jeu réalisé cinq ans auparavant par Ubisoft. Ainsi, le cas de propriété interne était choisi car le jeu initial et son adaptation aussi appelé « portage », appartenaient tous deux à Ubisoft. Ce projet était alors en cours de développement lorsque la collecte a été menée.

#### **4.2.2. Sélection des répondants**

Alors que le choix des cas ne représente que le premier niveau d'analyse, la sélection des répondants pour chacun de ces cas, constitue le deuxième niveau (Merriam, 1998). Ces participants doivent être identifiés comme critiques au processus est majeur (Pettigrew, 1997). Afin de les choisir, il est essentiel qu'ils puissent contribuer au potentiel d'apprentissage de chaque cas en fournissant des réponses riches et étayées (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, cela permet d'atteindre une diversification du phénomène étudié grâce à l'échantillon qui évolue avec et tout au long des informations recueillies (Pires, 1997).

Dans notre étude, l'échantillonnage non probabiliste a aussi été employé pour la sélection des participants. Nous avons alors recruté des répondants selon la méthode de convenance et par boule de neige. Un premier contact a été établi avec Ubisoft par le biais d'intermédiaires. Deux personnes ressource ont alors été identifiées pour chacun des deux cas. Celles-ci sont donc devenues des participants grâce à un échantillonnage de convenance puisque cette méthode est : « composée d'éléments sélectionnés parce qu'ils sont disponibles, faciles à joindre ou à convaincre de participer à la recherche. » (d'Astous, 2000 : 196).

Par la suite, ces personnes ont contacté d'autres membres de l'équipe afin de les inciter à participer à cette étude. Les deux seuls critères de sélection étaient d'avoir au sein d'un même projet, un échantillon composé de personnes spécialisées en marketing et en production mais aussi des superviseurs et des supervisés. Cela permettait d'assurer une diversification de l'échantillon ainsi qu'une variété dans les données recueillies. Cette deuxième méthode était de type « boule de neige » car elle s'est effectuée : « en ayant recours à des personnes comme source d'identification d'unités d'échantillonnage additionnelles. » (d'Astous, 2005 : 194).

L'échantillon final s'est composé de dix personnes au total, soit cinq par cas. La sélection a été difficile pour le cas de licensing car le projet s'est achevé dix mois avant la collecte de données. L'équipe qui avait alors travaillé sur ce jeu était dissoute et dispersée à travers les différents studios d'Ubisoft à l'international. Il a été nécessaire de recruter des répondants résidant encore à Montréal et ayant suffisamment de disponibilités. En revanche, la sélection pour le deuxième cas a été plus simple car le projet était en cours et les personnes étaient plus disponibles. Le tableau de la page suivante recense pour chacun des cas, les participants qui ont été choisis ainsi que leur fonction, leur spécialisation et le ou les superviseurs immédiats auxquels ils se réfèrent.

**Tableau 4.2.1 : Recensement des participants**

	Numéro du répondant	Fonction du Répondant	Spécialisation	Superviseur (s) Immédiat (s)
<b>L I C E S I N G</b>	R1	International Product Manager (IPM)	Marketing	International Brand Manager
	R2	Directeur créatif	Production	Producteur et «Chief Executive officer»
	R3	Lead Game Designer	Production	Directeur créatif et Producteur
	R4	Directeur artistique et chef de projet (CP) graphiste	Production	Producteur
	R5	International Brand Manager (IBM)	Marketing	Brand Group Manager
<b>E X T.  L I G N E</b>	R6	International Product Manager (IPM)	Marketing	International Brand Manager
	R7	Game designer	Production	Producteur
	R8	Level artist	Production	Directeur Artistique
	R9	Producteur	Production	Producteur exécutif
	R10	Animateur 3D et modelleur	Production	Producteur

### 4.3. Collecte de données

#### 4.3.1. L'instrument de collecte

Les méthodes de collecte pour la recherche qualitative sont nombreuses et variées. D'après Yin (2009), il en existe six sortes à savoir l'observation directe, l'observation participante, les archives, les entrevues, la documentation existante et les artefacts physiques. Même si chaque méthode présente des avantages et des inconvénients, il peut être judicieux de les combiner afin d'enrichir la recherche et de s'assurer de la validité interne de la collecte. Yin fait référence au concept de « triangulation » pour désigner l'utilisation de différentes sources d'information (2003

et 2009). Cette technique permet de « clarifier la signification, vérifier la répétabilité d'une observation ou d'une interprétation » (Stake, 2005).

Dans cette présente recherche, les entrevues, l'observation directe et la consultation de documentation existante ont été utilisées. Cependant, même si les méthodes de collecte sont combinées, la première reste la principale source d'information de cette étude. Avoir recours à des entrevues focalisées (Merton et Kendall, 1946) et semi-directives est justifié lors d'une étude de cas (Yin, 2003 et 2009). En effet, cela permet d'enrichir les connaissances lorsqu'un terrain reste encore flou (McCraken, 1988). Facilitant la recherche exploratoire grâce sa souplesse, elle laisse : « l'interviewé libre d'aborder les sujets qu'il juge pertinent, favorise l'émergence de dimensions nouvelles non pressenties au départ par le chercheur [...] » (Poupard, 1997 : 183). Son utilisation est aussi recommandée lorsque l'on s'intéresse à la structure et au fonctionnement d'un groupe ou d'une institution (ib.).

Puisque nous souhaitons étudier le travail d'équipe et la gestion d'une marque autour d'un projet de jeu vidéo, cette méthode était recommandée. Ainsi, cela a permis de recueillir l'avis des gestionnaires de projets mais aussi de l'équipe en les laissant libres de s'exprimer ouvertement. Durant le déroulement de ces interviews, l'observation directe des conditions de travail et de la culture d'entreprise a été permise. De plus, la collecte d'informations secondaires à travers des sites Internet, des forums de discussion, des articles de journaux spécialisés, ... a permis d'effectuer une triangulation en la combinant à l'observation et aux entrevues.

### 4.3.2. Le guide d'entrevue

Le guide d'entrevue relève d'une importance capitale car il fournit un cadre aux participants en les incitant toutefois à répondre aisément à des questions larges (Merton et Kendall, 1946). Il est essentiel que plusieurs caractéristiques soient respectées à savoir une majorité de questions ouvertes, semi-structurées et non directives, une recherche d'opinions générales et reliées à un phénomène spécifique, une maximisation de l'étendue des réponses et enfin une attention particulière aux séquences d'actions de l'interviewé (Merton et Kendall, 1946 ; Kvale, 1983). La formulation des questions et la terminologie sont tout aussi cruciales dans la rédaction de ce guide car elles permettent d'optimiser la collecte d'informations (McCraken, 1988).

Enfin, lorsque plusieurs entrevues ont été menées, il faut alors être en mesure de les comparer. Selon Merton, Fiske et Kendall (1990), le principe de corroboration doit être adopté afin de mettre en relation l'évidence des résultats et de faciliter l'analyse. De plus, dans une étude de cas multiple, ce principe est d'autant plus important à appliquer car il garantit à la fois la possibilité de comparer les entrevues d'un même cas mais aussi entre les cas eux-mêmes. Dans cette recherche, le guide (voir annexe 1) repose sur le cadre conceptuel et sur les objectifs de recherche énoncés précédemment. Selon Eisenhardt (1989), ce sont deux éléments essentiels à définir sans quoi le terrain ne peut débuter. Cela permet de répondre aux thèmes de la revue de la littérature mais aussi de laisser d'autres dimensions émerger.

Chaque guide a été conçu de la même manière afin de respecter le principe de corroboration. Étant organisé en huit parties distinctes, il comprend une première section portant sur le profil général du répondant et une deuxième sur son rôle dans le projet de jeux vidéo à l'étude. Une troisième partie traite du contexte de la marque et de propriété. Les trois sections suivantes s'intéressent aux méthodes de travail individuelles et collectives avec l'autonomie décisionnelle, la résolution de conflits et les moyens de contrôle. L'avant-dernière partie s'attarde sur l'évaluation du projet en termes d'apprentissage. Enfin, la dernière section porte sur la compagnie en général avec ses avantages compétitifs durables et sa culture d'entreprise.

### **4.3.3. Le déroulement de la collecte**

Même si chaque guide était similaire, certaines questions ont du parfois être supprimées ou abordées plus brièvement selon le temps accordé par les répondants. D'une durée d'environ 90 minutes pouvant même aller jusqu'à 120, les participants n'avaient parfois qu'une heure à consacrer. De plus, certains des répondants qui occupaient une fonction très spécialisée, ne pouvaient répondre à toutes les questions portant sur l'ensemble du projet avec une vue très générale. Ainsi, des questions sur la propriété de la marque et les relations avec les licenceurs n'ont pu être abordées.

La recherche sur le terrain incluant la sélection des cas et des répondants puis la mise en relation et la prise de rendez-vous s'est effectuée durant quatre mois. Elle a débuté au mois d'août et s'est terminée à la fin de novembre 2010. La période d'entrevues a cependant duré un peu plus d'un mois puisqu'elle a commencé le 13 octobre et a pris fin le 18 novembre 2010. Ces dix entrevues

en face-à-face ont eu lieu dans l'enceinte même des studios d'Ubisoft Montréal, dans des salles de conférence. D'une durée pouvant varier entre 56 et 217 minutes, elles se sont déroulées en français et les rencontres ont toujours été fixées à la convenance des participants. Le tableau ci-dessous présente l'ensemble de ces entretiens. Pour des mesures de confidentialité, le nom des répondants n'apparaît pas dans cette recherche et donc dans ce tableau.

**Tableau 4.3.1 : Recensement des entretiens en face-à-face**

	Numéro du répondant	Fonction du répondant	Date de l'entrevue	Durée de l'entrevue	Nombre de pages de transcription
L I C E N S I N G	R1	International Product Manager (IPM)	13 octobre	165 min	13 pages
	R2	Directeur créatif	14 octobre	217 min	14 pages
	R3	Lead Game Designer	15 octobre	85 min	13 pages
	R4	Directeur artistique et chef de projet (CP) graphiste	15 novembre	107 min	14 pages
	R5	International Brand Manager (IBM)	18 novembre	116 min	8 pages
E X T.  L I G N E	R6	International Product Manager (IPM)	21 octobre	131 min	8 pages
	R7	Game designer	22 octobre	56 min	7 pages
	R8	Level artist	22 octobre	96 min	8 pages
	R9	Producteur	26 octobre	87 min	6 pages
	R10	Animateur 3D et modelleur	26 octobre	82 min	7 pages
			<b>7 jours</b>	<b>1142 min</b>	<b>98 pages</b>

En accord avec les participants, les entretiens ont pu être enregistrés à l'aide d'un magnétophone numérique. Outre l'enregistrement, l'intervieweur prenait des notes sur les propos marquants afin de pouvoir relancer la discussion et d'assurer la stabilité de la recherche. D'une durée totale d'environ 1150 minutes, les enregistrements ont été fidèlement retranscrits par le chercheur quelques jours après les rencontres. Selon Patton (2002), la retranscription par le chercheur lui

permet de mieux se préparer à l'analyse de données qui suivra en s'immergeant dans les résultats. Les entrevues ont été retranscrites sur 96 pages avec une identification judicieuse des verbatim pertinents. Des fiches de synthèse (voir un exemple en annexe 3) pour chaque entrevue ont ensuite été réalisées. Les bandes sonores ont été conservées de manière sécuritaire par le chercheur.

#### **4.4. Analyse des données et rédaction**

La recherche qualitative ne s'apparente pas à une démarche linéaire mais plutôt à un processus itératif dynamique. De cette manière, il est important de mener conjointement la collecte et l'analyse des données car : « l'analyse devient alors une entreprise dynamique, en constante progression, alimentée en permanence par le travail sur le terrain. » (Miles et Huberman, 1994 : 57, traduction libre). Pour la présente recherche, les fiches de synthèse ont permis de dégager des thèmes facilitant ainsi la codification de chaque entrevue. D'après Miles et Huberman, ces codes sont : « des étiquettes utilisées pour attribuer des unités de sens à une information descriptive ou déductive compilée durant une étude. » (1994 : 56, traduction libre).

Cela a ensuite permis de rédiger le chapitre sur la présentation des cas en fonction des thèmes émergents. Dans cette rédaction de cas, une méthode processuelle présentant les faits de manière chronologique a été employée. Selon Pettigrew (1997), ce type de recherche permet de mettre en valeur « le dynamisme du processus ». Les cas ont donc été relatés selon des événements précis afin de proposer un récit temporel. Toutefois, il a été difficile de les présenter selon le processus de développement d'un jeu, de l'étape de préconception au lancement final. En effet, les répondants n'étaient pas toujours en mesure de définir clairement les activités durant chaque période. De plus, le projet de jeu représentant le cas d'extension de ligne n'était pas en phase finale. Une méthode de rédaction adoptant une technique processuelle plus globale a donc dû être adoptée. Le contexte du jeu puis celui de la marque ont été présenté, suivi du processus de travail et enfin de l'évaluation finale du projet.

Pour ce qui est de la partie d'analyse des cas, le cheminement qui a été suivi a pris appui sur le cadre conceptuel. De ce fait, les objectifs de recherche ont permis d'établir les étapes à suivre et les thèmes à étudier. La revue de la littérature a aussi facilité ce travail.

## 4.5. Confidentialité et considérations éthiques

Les mesures d'éthique et de confidentialité sont cruciales dans toutes collectes de données. Toutefois, elles le sont davantage dans une entreprise telle qu'Ubisoft. Évoluant dans un environnement hyper compétitif comme celui de l'industrie des jeux à Montréal, cette compagnie se devait d'instaurer certaines mesures. Le chercheur principal a donc signé une clause de non-divulgence quant à ce qu'il pourrait voir durant ses visites dans l'enceinte du studio pour protéger ses nouveaux projets. Même si Ubisoft a accepté que son nom d'entreprise apparaisse, celui des deux jeux vidéo devait être supprimé. Pour les désigner, les termes *IP* et *licensing* seront utilisés. Les jeux *IP* sont communément appelés de la sorte chez Ubisoft car les droits de la marque leur appartiennent entièrement contrairement à un jeu de licence dont les droits se limitent uniquement à la réalisation d'un jeu. Le terme *IP* fera donc référence à une extension de ligne et *licensing* à un jeu de licence afin de respecter les directives d'Ubisoft.

Concernant la collecte, le chercheur principal proposait aux répondants de lire une lettre de présentation du projet avant chaque entrevue. Celle-ci exposait à la fois le thème de la recherche et des questions mais aussi les conditions du déroulement de l'entrevue et les mesures de confidentialité. Ils ont été informés que pour prendre part à cette étude, leur fonction serait dévoilée mais par mesure de confidentialité, leur identité ne le serait pas. Chaque participant a ensuite signé conjointement avec le chercheur deux formulaires de consentement de participation (voir annexe 2) acceptant que leurs fonctions apparaissent. Une copie était alors remise à chacun à la fin des entrevues. Le chercheur demandait aussi l'autorisation d'enregistrer chaque conversation, ce qui a été accepté par tous les répondants.

Cette collecte a été effectuée de manière éthique puisque tous les participants ont été correctement informés. Le chercheur a mis en place des mesures pour respectant leur intégrité en supprimant leur nom. Les répondants ont donc participé en connaissance des enjeux car leur jugement a été éclairé. Il est important de noter que la présentation des cas repose entièrement sur les propos recueillis durant les entrevues et sur une documentation publique. En aucun cas, il ne tient compte de l'avis du chercheur qui a traduit fidèlement la pensée des participants.

# Chapitre 5 - Présentation de cas

---

Ce chapitre présentera l'entreprise Ubisoft Montréal et deux de ses projets de jeux vidéo, soit un jeu IP et un jeu de licence. D'après les informations recueillies durant les entrevues menées au sein de cette compagnie, l'étude de cas sera utilisée. En effet, cette partie exposera deux cas bien distincts à savoir celui d'extension de ligne et de licensing. Mais avant toute chose, il est essentiel de présenter le profil de l'entreprise Ubisoft et son processus classique de développement de jeux vidéo. Ainsi, cela nous permettra de mieux comprendre son fonctionnement, ses comportements et surtout le déroulement de chacun de ces projets par rapport au schéma traditionnel établi dans cette compagnie. Nous verrons alors le développement de ces jeux selon une trame commune.

## 5.1. Présentation d'Ubisoft

### 5.1.1. Profil d'entreprise

#### a. Ses ressources et compétences

##### Typologie des ressources et compétences

Ubisoft possède plusieurs types de ressources et compétences qui peuvent être catégorisées selon quatre axes bien distincts à savoir les ressources matérielles, financières, intellectuelles et humaines. Tout d'abord au niveau des *ressources financières*, Ubisoft est une compagnie d'envergure mondiale qui attribue des budgets adaptés aux ambitions de chaque projet. Évidemment, il ne peut être le même pour chaque jeu et dépendra donc de leur importance. Pour les marques IP dont elle a l'entière propriété, le budget pourra être très élevé pour la suite d'un jeu à succès contrairement à un nouveau jeu dont les résultats sont encore incertains. Pour les jeux de licence, il peut être tout aussi considérable mais il inclut l'achat pour l'exploitation de la marque. Au final, le budget disponible sera moindre pour la réalisation de ce type de projet.

*« Même si le budget initial paraît très important, avec le coup d'une licence, cela diminue énormément nos possibilités et donc notre budget. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Concernant les *ressources matérielles*, on peut considérer que l'entreprise mise sur la disponibilité des outils nécessaires à l'accomplissement des tâches. Tous les répondants se sont accordés pour dire qu'ils n'ont jamais manqué de rien. Les producteurs ont accès à un service de gestion des ordinateurs et des problématiques techniques. Les employés peuvent faire appel à toutes sortes de ressources informatiques, techniques ou technologiques tels que de nouvelles consoles, des logiciels, des jeux à essayer,... Ils ont aussi la possibilité de faire directement appel au service technique et leur matériel informatique peut être remplacé dans les plus brefs délais.

*« Pour les ressources matérielles, c'est le luxe ! On n'a aucun problème pour avoir notre matériel de travail et aussi du support informatique. C'est vraiment idéal et ce n'est pas partout pareil. On a toujours les outils pour travailler en un rien de temps ! »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

Enfin, pour ce qui est des *ressources intellectuelles et humaines*, cela représente une problématique. Toutefois, ce n'est pas au niveau intellectuel que se pose le problème. En effet, concernant les ressources intellectuelles, Ubisoft est avantagé car le service de ressources humaines se charge d'apporter des solutions et de l'assistance aux employés qui en font la demande. Ce service est donc à leur écoute afin de les conseiller et de les aider à s'améliorer. Grâce à un large éventail de formations, ils peuvent combler leurs lacunes et évoluer.

*« Je suis assez impressionné par l'emphase qui est mise sur la formation ici. En même temps, c'est nécessaire dans le jeu vidéo. Les gens des ressources humaines nous proposent même d'aller à des sessions de tests de jeux pour avoir un éclairage supplémentaire par rapport à notre métier. »*

(Répondant 10, animateur et modeleur sur le jeu IP)

La plupart des répondants s'accordent pour dire qu'Ubisoft peut se caractériser par son savoir-faire et son expertise. En effet, il y a selon eux, beaucoup d'employés talentueux et compétents. Outre les gens qui travaillent sur la production et dans le marketing, il y a aussi des agences de publicité et différents partenaires externes qui appuient l'expertise de cette compagnie. En revanche, le problème se pose à un autre niveau, c'est-à-dire sur l'insuffisance de main-d'œuvre. Ubisoft ne manque donc pas de talents en général mais plutôt sur les projets en particulier. Ils ne sont donc pas toujours disponibles quand un projet commence car ils sont déjà occupés sur un autre. Étant donné que cette entreprise mène plusieurs projets simultanément, cela occasionne

parfois des désagréments sur la disponibilité des personnes les plus talentueuses ou simplement les plus seniors.

*« L'accès au talent est un cauchemar quotidien car on a des gens de talent formidable mais qui ne vont pas forcément se libérer selon le timing du projet. [...] Il y a plus de projets qui ont besoin de ressources que de ressources elles-mêmes. Mais la ressource n'est pas forcément au bon endroit et il y a un effet de compétition. Attirer quelqu'un sur un grand projet est plus facile que sur un plus petit. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Sur les jeux de licence, l'effet de compétition est un problème récurrent car ces projets ont toujours mauvaise réputation. Recruter des employés pour les affecter sur des jeux de licence n'est pas chose aisée. Cela se joue souvent sur la notoriété des projets et le budget qui est accordé. Les gens préfèrent travailler sur un jeu qui offre beaucoup plus d'exposition. Il est donc normal que les employés les plus performants y soient engagés les premiers.

*« Travailler sur des jeux de licence, c'est plus difficile parce qu'ils ont moins de prestige que les jeux originaux. On attire donc moins de personnes au début car elles sont moins intéressées à y travailler. C'est difficile de recruter les meilleures ressources sur des projets qui ont moins d'envergure. La qualité attire la qualité ! [...] Les jeux de licence ont mauvaise réputation ! »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

### **Apprentissage et amélioration des compétences**

Dans un environnement aussi instable et concurrentiel, l'entreprise essaye de jauger les compétences, de remédier à tout manque éventuel et de mettre en place des moyens d'apprentissage pour pérenniser. L'évaluation annuelle est un des moyens car elle permet de contrôler et d'apprécier les performances. Le mode fonctionnement est une évaluation à 360 degré. Les employés doivent donc être évalués par des personnes de spécialité diverse, avec qui ils travaillent. Ainsi, cela permet de déterminer les lacunes et les besoins en formation par rapport aux compétences de chaque employé.

*« Ici, on demande aux gens de la formation d'évaluer une fois par année les employés et de voir ce qu'ils doivent améliorer. Ces personnes des ressources*

*humaines font confiance à l'opinion des gens de la production et des leads pour déterminer leurs capacités. Après, ils leurs proposent des formations. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Les répondants apprécient le système de formation qu'ils jugent comme étant complet car il facilite le développement de leurs compétences. Avec le mentorat, les sessions de partage d'expérience, les conférences et les semaines de formations dans les écoles d'Ubisoft ou dans des universités telles qu'HEC, cette entreprise offre un catalogue varié. Mais il est important de préciser que ces formations ne sont pas uniquement destinées à ceux qui veulent combler une lacune. En effet, les employés peuvent les suivre seulement dans un but de perfectionnement général. D'ailleurs, la compagnie les y encourage fortement.

*« Les gens sont très intellectuels dans leur approche et c'est inné chez eux. Ici, il y a toujours ce besoin d'apprendre et d'enseigner aux gens les bonnes pratiques et même aux seniors. C'est beaucoup plus une approche française qui tourne autour de la recherche intellectuelle qu'ils s'essayent de communiquer. [...] Ubisoft nous pousse donc à développer nos compétences grâce à son école, ses formations, ses conférences, ... »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Suivre une formation pour se perfectionner permet aussi de développer une nouvelle expertise pour évoluer dans l'entreprise. Ubisoft recherche des travailleurs qui veulent se dépasser et qui cherchent à avancer. Mais pour cela, il faut être autodidacte, prendre des initiatives et prouver sa motivation. Et s'ils ont les compétences requises, l'entreprise les fera évoluer. Les personnes qui sont autonomes et indépendantes sont valorisées et les plus talentueux peuvent obtenir une promotion.

*« Ubi est très fort pour faire évoluer les gens. On nous donne la chance si on pense que l'on est capable de le faire. On laisse aux gens l'occasion de démontrer leur talent. [...] On ne nous oblige pas forcément à suivre une formation mais c'est à nous d'avoir de l'initiative. On est dans un marché qui évolue en permanence et on est entouré de gens créatifs qui poussent chaque fois un peu plus loin. On doit donc s'adapter ! »*

(Répondant 6, International Product Manager sur le jeu IP)

Cependant, Ubisoft a une manière très particulière de faire évoluer les gens. En effet, pour que quelqu'un décroche un poste supérieur ou ne serait-ce que différent, il n'a pas la possibilité de suivre directement une formation. L'entreprise déterminera s'il a les capacités et les compétences nécessaires pour progresser en évaluant son potentiel. Ensuite, elle le placera au nouveau poste et vérifiera s'il est capable de s'en sortir et d'assimiler ses nouvelles fonctions. Chez Ubisoft, la philosophie qui y règne est « apprendre sur le tas ». Une fois que l'employé aura fait ses preuves, il pourra alors suivre une formation pour s'améliorer et combler des lacunes secondaires.

*« Pour changer de poste, ils [Ubisoft] ne te proposent pas toujours une formation, ce qui peut être surprenant. Si tu as une promotion, c'est parce qu'ils voient que tu as le potentiel pour faire le travail et non pas parce que tu as besoin d'une formation pour le faire. C'est sur qu'il faut avoir la compétence, l'habileté ou le savoir-faire pour avoir un poste. Ce n'est pas à l'ancienneté que ça marche. [...] La formation viendra après ! »*

(Répondant 1, International Product Manager sur le jeu de licence)

## **b. Sa position concurrentielle**

Concernant sa position vis-à-vis de la concurrence, Ubisoft évolue selon deux orientations opposées. En effet, cette compagnie adopte à la fois un comportement réactif et proactif mais aussi une vision à court et à long terme. Vis-à-vis de la concurrence, Ubisoft n'essaye pas toujours de se différencier de ses concurrents mais surtout de les égaler. Cette compagnie étudie ce qui a été fait par ses concurrents et essayent quelquefois d'imiter leurs jeux à succès. Quant au lancement de ses nouvelles marques et au renforcement de ses marques actuelles, elle adopte généralement un comportement réactif. Lorsqu'un jeu a bien fonctionné en termes de critiques et de résultats financiers, l'entreprise songe alors à poursuivre l'expérience. Protectrice avec les jeux qui lui appartiennent, elle encourage ses marques existantes.

*« Ubisoft pousse beaucoup ses marques actuelles car c'est des projets qui ont déjà fait leurs preuves et qui continuent à marcher. Aujourd'hui, ils sont dans une philosophie de renforcement de leurs propres marques et des outils qu'ils ont déjà créés. [...] Ils préfèrent se consacrer sur ces marques principales car ils veulent rentabiliser ce qu'ils ont déjà construit. C'est la nouvelle décision qui a été communiquée l'année passée, en 2009. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

D'après les répondants, Ubisoft peut aussi faire preuve d'un comportement plus proactif sur le long terme avec une capacité d'adaptation permanente. Tout d'abord au niveau de la structure, ils la modifient fréquemment pour qu'elle réponde aux besoins de la société actuelle et à ses changements éventuels. De plus, ils essaient d'engager de nouveaux talents afin d'élargir leur expertise et leur savoir-faire. En étudiant les besoins des joueurs et des fabricants de consoles, ils développent régulièrement des idées novatrices qui reposent sur une différence technologique. À l'heure actuelle, ils tentent de créer des jeux sur de nouvelles plateformes comme Facebook ou sur mobile. Sur certains créneaux de jeux, ils adoptent donc un comportement proactif et majoritairement sur les nouvelles technologies.

*« Je pense que c'est proactif car Ubisoft peut se montrer très innovateur sur les nouvelles technologies de consoles et sur certains jeux. C'est sur que parfois, elle va être plus réactive sur certains créneaux qui vont bien marcher et qui vont suivre les tendances sur le marché. Mais globalement, on essaye d'être innovateur, quitte à repousser la sortie d'un jeu. C'est vraiment clé dans les valeurs de notre entreprise ! »*

(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)

L'orientation des dirigeants est avant tout de miser sur la qualité pour plaire à ses joueurs et convaincre les fabricants de consoles. L'innovation est aussi recherchée si elle ne dessert pas la qualité. Réactive à court terme et proactive à long terme, cette compagnie exploite ses succès, s'inspire de ceux de la concurrence, innove sur les nouvelles technologies et plateformes et fait quelquefois preuve d'audace pour certains jeux. L'exploitation de la rentabilité de ses marques actuelles lui permet de faire des paris plus risqués sur le marché mais avec une sécurité financière.

*« On est des chefs de file, des leaders ! C'est le message très clair d'Yves Guillemot à Paris. On vise l'excellence et on appelle ça le **mandat 95 % plus** selon Yves. On veut avoir des jeux qui auront une note de 95 % et plus. On veut être des chefs de file, les meilleurs ! Yannis véhicule donc ce message à l'intérieur d'Ubisoft Montréal. »*

(Répondant 4, Directeur artistique et chef de projet sur le jeu de licence)

### **c. Ses forces**

Les répondants ont déterminé quelques caractéristiques d'Ubisoft pouvant être différenciatrices par rapport à la concurrence. En premier lieu, la *taille impressionnante de son portfolio de marques* fait partie de ses principales forces. Cette compagnie est reconnue pour détenir des jeux variés pouvant répondre à un grand nombre de préférences : jeux d'action, de guerre, d'aventure, de combat, de courses, de stratégie, ... À Montréal, ils ont sorti plus de 65 jeux qui ont été Gold Master<sup>6</sup>. Outre un nombre élevé de jeux et une variété manifeste de leur portefeuille, Ubisoft possède des marques fortes qui peuvent avoir une notoriété majeure comme «Assassin's Creed».

*« Je trouve que c'est aussi une force que d'avoir des bonnes marques qui ont traversé le temps. On peut donc continuer à bâtir sur ça, à les développer et à faire de nouveaux jeux à partir de ces marques. Il n'y a pas beaucoup d'autres entreprises qui ont autant de marques fortes. Ubi a plusieurs marques reconnues qui ont fait leurs preuves. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

*Le mode de travail* comprenant à la fois la communication et la flexibilité des tâches, fait aussi partie des forces différenciatrices de cette entreprise. En effet, les employés s'y sentent à l'aise et l'ambiance y est détendue. Leur travail leur amène une certaine flexibilité dans leurs tâches. Pour la majorité des répondants, cela influe grandement sur leur motivation et leur épanouissement dans la compagnie. Avec le vouvoiement banni, personne n'est inaccessible et même les plus hauts dirigeants. Chacun d'eux se sent vraiment respecté mais surtout écouté. Ils ont précisé que toutes leurs demandes ont été prises en compte et encouragées. On les incite aussi à être autonome et à prendre des initiatives, ce qu'ils apprécient.

*« Une des forces, c'est le côté organique de l'entreprise car tout et tout le monde est facilement accessible, même Yanniss. Tout le monde est à l'écoute et ma démarche intellectuelle est respectée. Je peux le faire à ma façon car il n'y a pas de standard au niveau de la réflexion. [...] Il renforce beaucoup le côté improvisation et autodidacte. Il n'y a pas de barrière qui peut te restreindre car l'important, c'est le résultat. Tu peux donc faire les choses comme tu veux. Les gens se sentent bien normalement chez Ubi, car c'est très casual ! »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Cette méthode de travail a un impact direct sur la créativité selon les participants. Le fait de pousser les gens à prendre leurs responsabilités et à devenir autonome, les rend plus créatifs et

---

<sup>6</sup> Étape finale de développement d'un jeu qui signifie qu'il est prêt à sortir.

indépendants dans leur travail. Le dépassement de soi est aussi une valeur commune dans l'entreprise selon eux. En les incitant à s'exprimer librement et à proposer de nouvelles idées, cela les encourage à s'investir dans leur travail.

*« On a un environnement de travail que les gens adorent avec une bonne pression, un environnement très orienté vers la créativité. La créativité, c'est le mot le plus important ici car il faut être le plus créatif possible. Ça fait très entrepreneurship ! Il y a des concours à l'interne où l'on demande à tous les employés de proposer de nouvelles idées de jeux. [...] On encourage l'initiative personnelle ! »*

(Répondant 1, International Product Manager sur le jeu de licence)

La troisième force serait *les talents* car chez Ubisoft, beaucoup de gens sont talentueux. En effet, certains ont beaucoup d'expérience et de savoir-faire. Comme l'entreprise mise considérablement sur la formation et l'évolution de ses employés vers des postes supérieurs, cela les incite à s'améliorer pour devenir meilleurs. Ainsi, la main-d'œuvre est qualifiée, ce qui représente un avantage compétitif durable sans oublier le multiculturalisme dans ses locaux. En effet, Ubisoft attire des talents provenant de n'importe quel pays pour créer et renforcer un enrichissement culturel et un partage de connaissances et de compétences. L'expertise de cette entreprise est unique car elle a créé sa propre culture qui est aujourd'hui incomparable selon les répondants.

*« La force différenciatrice serait ses ressources humaines et sa non-uniformité culturelle car ce n'est pas une société américaine ni seulement française ou québécoise. Pour le plus gros studio d'Ubisoft, on a vraiment un melting-pot de gens et de talents différents. On essaye de faire converger tous les talents du monde entier, d'Ubi et du reste de l'industrie vers ce studio. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Après avoir parlé du portfolio de marque, des méthodes de travail et des talents, la dernière force est *la qualité des jeux*. Même si cela ne peut s'appliquer à la totalité des jeux réalisés, c'est une norme cruciale imposée par les dirigeants de cette entreprise. Parfois, Ubisoft reporte ou annule un de ses jeux car la qualité n'est pas jugée comme étant suffisante. En quête d'excellence, la compagnie essaye de dépasser les attentes, de se fixer des challenges et de constamment innover. Elle cherche à s'améliorer en tentant d'anticiper les besoins des joueurs et des fabricants de consoles.

« La force de notre entreprise, c'est la volonté de faire des choses de qualité, c'est-à-dire de miser sur la qualité. Tout est relié car la qualité va améliorer notre image et amener de meilleurs revenus et de meilleures notes mais elle va aussi attirer de plus grands talents pour pouvoir faire de meilleurs jeux. [...] On prend le temps de travailler sur un jeu jusqu'à ce qu'il soit suffisamment bon pour sortir et pour devenir une marque sur laquelle on pourra bâtir, une marque reconnue. »

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

#### d. Ses faiblesses

Au niveau de ses faiblesses, Ubisoft rencontre quatre difficultés qui demeurent préoccupantes pour la majorité des répondants. En premier lieu, il s'avère que *la présence de l'éditorial dérange*. En effet, cela ajoute un nouvel intervenant dans un processus décisionnel déjà complexe. Comme ce service est rattaché à Paris, il n'est pas forcément au courant de tous les problèmes de développement. Il impose alors ses contraintes sans qu'elles soient toujours bien comprises. De plus, les équipes qui travaillent sur le projet ne saisissent pas toujours le poids décisionnel que détient l'éditorial. Son mandat reste donc flou et trop large.

« Ubisoft devrait revoir le mandat de l'Éditorial. [...] C'est ambigu de savoir si je peux dire oui ou non à l'éditorial. C'est ici qu'il y a un manque de clarté. [...] C'est la seule compagnie où il y a des gens de la maison-mère qui descendent pour te dire comment faire ton jeu ! »

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

*Le manque de clarté quant à la responsabilité décisionnelle* est un problème qui s'étend bien au-delà de la présence de l'éditorial. En effet, d'une manière générale, les membres de l'équipe et surtout les responsables du projet interrogés ont du mal à définir à qui revient la décision finale et leur propre marge de manœuvre. Il y a énormément d'intervenants qui s'impliquent dans le processus comme par exemple le chef du studio, le VP contenu, les clients, l'éditorial,... Le problème général vient donc directement de la structure et de la clarté des rôles de chacun.

« Parfois, les processus et la structure ne sont pas assez clairs. [...] Chacun à sa propre définition et son interprétation des livrables et de la qualité. Il y a un manque de clarté sur le pouvoir de décision du projet. Pour moi, il y a un lien

*entre clarté et liberté car je peux me permettre une liberté tant et aussi longtemps que je rentre par pur hasard, dans la vision de ces personnes. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Hormis le manque de clarté des rôles, Ubisoft rencontre régulièrement des problèmes de planification de projet. Comme beaucoup d'entreprises qui ont des contraintes de temps assez serrées, il arrive que les jeux ne respectent pas toujours les délais de livraison. Ils peuvent donc être repoussés mais lorsque la date finale ne peut être modifiée, les équipes doivent procéder à des coupures qui peuvent affecter la qualité. Malheureusement, c'est le propre de l'industrie des jeux vidéo qui évoluent dans un environnement instable.

*« Il faut revoir l'industrie au complet en diminuant l'overtime et en améliorant la planification. Mais le jeu vidéo est un domaine très changeant, il arrive donc souvent que les planifications tombent à l'eau. »*

(Répondant 7, Game designer sur le jeu IP)

Enfin, Ubisoft accordent *trop d'importance à ses plus grosses marques* en mettant de côté les plus petites. Cette entreprise mise donc sur les projets à forte envergure qui lui rapporteront des profits subséquents. Il y a une certaine tendance à exploiter au maximum les jeux à succès selon les répondants. Toutefois, Ubisoft finit par oublier l'originalité et l'authenticité de jeux plus ciblés et surtout plus « casual » qui sont moins importants en termes de développement. Cela a donc un impact direct sur le recrutement à l'interne. En effet, il y a alors une concentration de talents sur les jeux à forte reconnaissance mais un désintéressement vis-à-vis des autres moins prestigieux.

*« Je pense que le domaine des jeux vidéo devrait être revu en général. On fait de plus en plus de grosses productions et on est moins dans un schéma exploratoire créatif. On a tendance à faire des jeux de style hollywoodien. Il faut alors que ça marche mieux que le jeu précédent et on est dans une surenchère de moyens, d'équipe, d'effets, de taille, ... C'est un peu épuisant et à un certain moment, il va falloir poser des limites au lieu d'essayer à tout prix de faire le plus gros jeu avec le plus de budget. »*

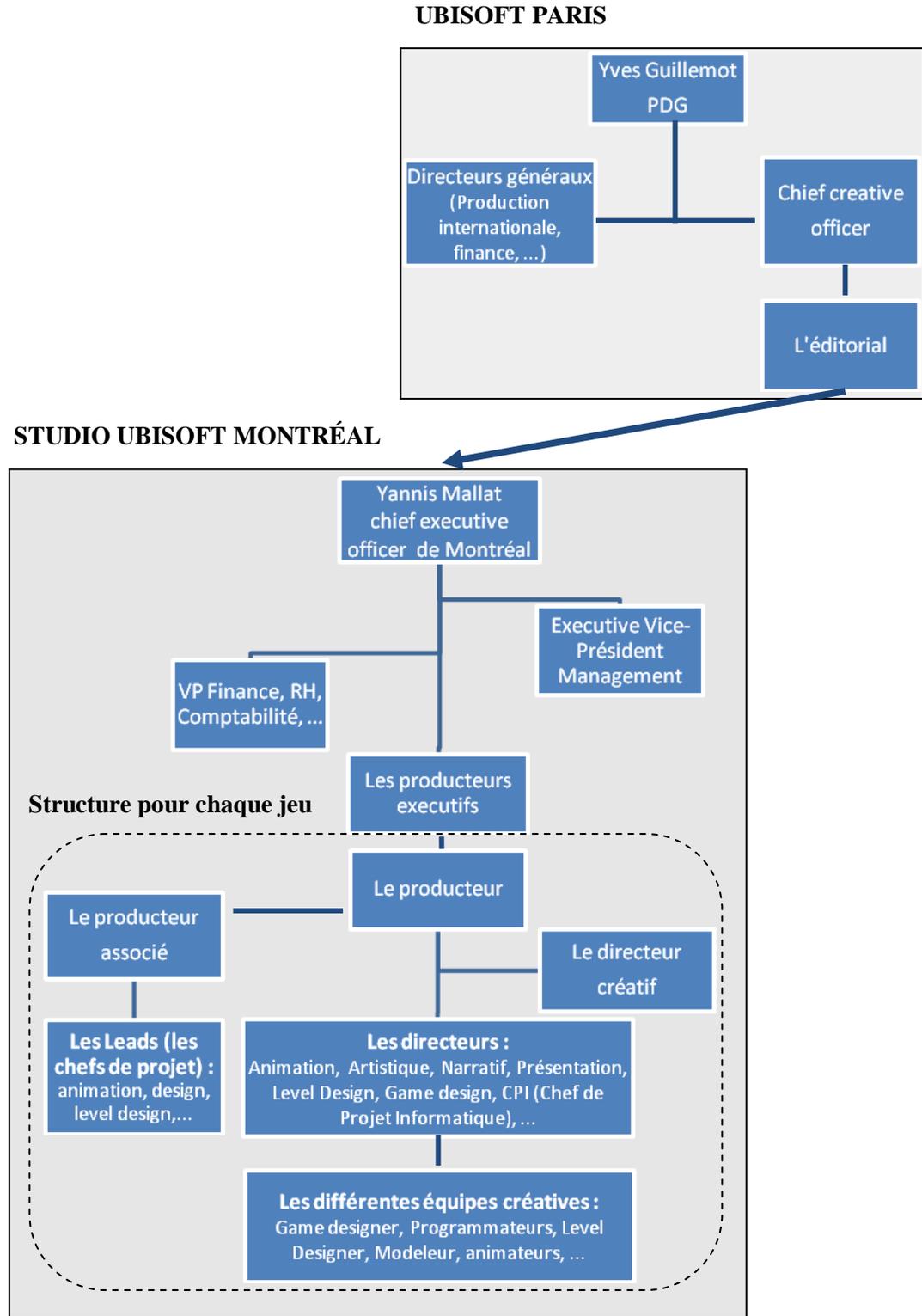
(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

## 5.1.2. Ubisoft et son processus de développement

### a. Les intervenants dans le processus de développement d'un jeu

Cette entreprise adopte une arborescence particulière qui s'applique à son processus de développement. Cette structure constitue la base mais elle peut varier selon le type de jeu, la taille ou encore l'importance qu'Ubisoft attache au projet. Cette hiérarchie doit être représentée afin d'évaluer son impact en termes de gestion d'équipe et de gestion de projets pour n'importe quel développement de jeux vidéo. Elle nous servira aussi de point de comparaison entre les deux cas choisis. Ce modèle est représenté à la page suivante:

Figure 5.1.1 : Structure chez Ubisoft Paris et son studio de Montréal



D'après cet organigramme, on remarque bien les deux entités distinctes qui sont le siège social à Paris et le studio de Montréal. Pour chacun des projets, c'est généralement le top management d'Ubisoft Paris -que l'on appelle communément « le business »- qui informe l'éditorial des jeux à réaliser. Ce dernier fait alors l'interface entre la direction du siège social et les studios de développement puisqu'il reflète et traduit fidèlement la vision des dirigeants. Son rôle est de déterminer à quel studio confier les différents projets et d'en contrôler l'exécution.

*« C'est toujours une demande du business ou d'un client qui passe par l'éditorial pour définir le mandat. L'éditorial est notre mandataire car c'est avec eux qu'on parle [...]. C'est le patron d'Ubisoft et les équipes business qui définissent ce que l'on va sortir dans 2 ou 3 ans et qui passent des commandes à Montréal. [...] Il y a toujours une délégation d'un responsable éditorial sur chaque projet, qui est à Paris et qui s'assure de rester en communication avec l'équipe et de voir l'avancement du projet sur une base régulière. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

En revanche, l'idée peut parfois venir des studios eux-mêmes qui peuvent à tout moment soumettre leur proposition. Même si le studio de Montréal a connu un développement majeur en voyant certaines de ses idées appliquées, Ubisoft Paris reste l'entité suprême. Ainsi, les demandes de l'éditorial qui joue l'intermédiaire, doivent toujours être prises en considération. La personne en charge de ce département est le « Chief creative officer ». Outre le fait de maintenir un contact avec les producteurs, il gère aussi les directeurs créatifs en leur transmettant la vision. Ces derniers devront ensuite la communiquer à leur équipe.

*« C'est vraiment le boss des directeurs créatifs car c'est lui qui contrôle et évalue mon travail quand je présente des FPP [First Playable Publishable]. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

### **Ubisoft Montréal et son top management**

Pour ce qui est de la structure à Montréal, on retrouve dans le top management le chef du studio et les différents Vice-présidents dont l'« Executive Vice-Président Management » qui a un rôle essentiel dans la prise de décision et l'évaluation du résultat final. En relation directe avec Ubisoft Paris, il donne ses commentaires sur le contenu d'un jeu et représente en quelque sorte le bras-droit du chef du studio. De tous les VP, il est donc le seul à avoir un droit de regard sur un projet.

*« [...] C'est lui qui a un mot final sur le contenu et il est comme le Game Content de Montréal. En fait, ça fait très longtemps qu'il travaille avec le président Yannis [...] il se base sur sa propre expérience et ses connaissances pour donner son avis sur les jeux. C'est un homme de confiance ! Et lui, il transmet aussi en même temps ce que la France veut. »*

(Répondant 7, Game designer sur le jeu IP)

*« Toutes les équipes doivent convaincre le VP contenu que le projet marchera et donc que le jeu est bon. »*

(Répondant 1, International Product Manager sur le jeu de licence)

Concernant le rôle des producteurs exécutifs, ils n'agissent pas sur un jeu en particulier. En effet, ils se chargent d'un groupe de marques comme les jeux Triple A par exemple, c'est-à-dire une catégorie de produits. Ils sont directement supervisés par le CEO du studio de Montréal et servent ainsi d'intermédiaires entre le top management et chaque projet de jeu.

*« Ces producteurs exécutifs sont responsables d'une série de jeux et encadrent plusieurs producteurs responsables d'un jeu uniquement [...] Ils vont rencontrer les producteurs et contrôler l'avancement du projet. C'est la personne qui va s'assurer que tout fonctionne bien et qu'on rencontrera les attentes, le budget, qui règlera et essayera d'anticiper les problèmes. Mais il ne gère pas le projet au jour le jour. »*

(Répondant 1, International Product Manager sur le jeu de licence)

*« Le producteur exécutif va faire le lien sur les projets entre les producteurs et les directeurs créatifs »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

### **Le « core team » et ses intervenants sur chaque projet de jeu**

Dès lors, la structure décrite concernera directement le projet de jeu vidéo qui inclue beaucoup de personnes avec toutes sortes de rôles. On retrouvera toujours un «core team » sur chacun des projets, composé des principaux dirigeants. Il y aura donc le producteur, les principaux directeurs responsables d'une équipe avec des spécialisations diverses et éventuellement le producteur associé. Souvent, le top management désignera un même groupe de personnes pour faire parti d'un core team car ces derniers ont l'habitude de travailler ensemble. C'est le premier groupe qui

est mis en place lors de n'importe quel développement afin de poser les bases. Par la suite, ces membres pourront définir par eux-mêmes les équipes qu'ils superviseront.

*« Le core team est là pour jeter les bases du projet, définir les orientations et définir le public cible avec l'équipe marketing »*

(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)

À la tête du projet, il est évident que le producteur sera l'instance suprême en charge de tout un jeu vidéo. Concrètement, ses tâches consistent à gérer les variables cruciales telles que les ressources humaines et financières mais surtout la contrainte du temps. Il négocie avec la direction pour l'obtention d'un budget et de ressources nécessaires en vendant son projet. De plus, il doit communiquer les décisions de ses supérieurs à son équipe et s'assurer du bon déroulement du jeu.

*« [...] le producteur est le grand chef de cette production et a le pouvoir de vraiment structurer le projet comme il le pense »*

(Répondant 4, Directeur artistique et Lead Graphique sur le jeu de licence)

Le producteur encadre directement le directeur créatif dont la position hiérarchique reste floue selon les personnes interrogées, car elle varie selon les projets. En effet, il peut soit être au dessus des autres directeurs, soit au même niveau selon son expérience. Cependant, il n'en reste pas moins que son rôle est bien particulier. Répondant aux demandes du « chief creative officer » de l'Éditorial à Paris, il est le principal détenteur et défenseur de la vision sur le projet. Sa présence est constante durant le développement du jeu et il arrive souvent au tout début du projet afin de penser à l'innovation que le jeu apportera ainsi qu'au concept. Il peut même intervenir avant le producteur lui-même qui peut arriver bien plus tard. Parfois, l'éditorial peut demander à un directeur créatif de penser à une idée et de bâtir une équipe autour avec l'accord de Paris. Sa mission principale sera de communiquer la vision à l'équipe et de veiller à une application judicieuse et similaire à l'idée de départ. En revanche, ce n'est pas un manager car il ne gère pas les gens.

*« C'est moi le porteur de la vision du projet. Je suis un peu comme le réalisateur de films. Je suis la personne qui va rassembler les idées, qui va créer une vision. Mon rôle principal est vraiment d'être le porteur de la vision et de réaliser les concepts et les idées qu'on a. [...] C'est moi qui défend cette vision auprès des investisseurs. Mon rôle tourne vraiment autour de l'expérience et de l'émotion. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Hormis le directeur créatif, on retrouve une pléiade d'autres directeurs qui appartiennent à des catégories de métiers divers. En effet, il y a quatre principales directions pour un jeu à savoir la direction technique (pour les programmeurs, ...), la direction animation (pour les animateurs de personnage, ...), la direction contenue (pour les Game designers, ...) et la direction artistique (artistes de concept, ...). Bien entendu, sur des jeux beaucoup plus gros, d'autres fonctions peuvent être rajoutées. Pour chacune de ces branches, il y a un directeur qui joue la figure d'autorité et qui encadre plusieurs équipes. Cependant, leur rôle n'est pas d'encadrer et de contrôler les gens mais seulement de transmettre les directives et leur propre vision.

*« [...] pour ce qui est de l'autorité, c'est plus des chefs de projets qui vont gérer les équipes, les différentes cellules d'équipes au sein du projet. [...] Nous, nous n'avons pas d'autorité sur les personnes. Nous n'avons pas à les manager mais il faut que nous supervisons leur travail parce que c'est nous qui devons assurer la qualité dans le jeu. »*

(Répondant 7, Game designer sur le jeu de licence IP)

### **Distinction entre l'équipe du producteur associé et celle du producteur**

Le producteur associé est nommé sur un projet que lorsque l'ampleur du jeu est considérable. La taille du projet doit donc être importante pour justifier sa présence. Parfois, quand il y a 200 ou 300 personnes à gérer, les directeurs et le producteur ne peuvent s'occuper de tout le monde sans diminuer les standards de qualité. Cela représenterait une perte de temps considérable et totalement inutile. Le producteur associé et ses différents chefs de projets sont donc en charge de gérer l'équipe afin de faciliter le bon déroulement.

*« Le producteur associé se charge des gestionnaires qui ont un grade inférieur à celui du directeur créatif. Il s'occupe de la coordination et de la logistique. [...] Alors que pour mon équipe [celle du directeur créatif], c'est seulement la vision et l'idée qui ne sont pas encore réalisées. Eux, c'est plutôt la réalisation alors que nous, on est censé rien faire, normalement! Leur structure [celle du producteur associé et de ses équipes] comprend les gestionnaires. C'est vraiment le quantitatif et l'exécutif alors que la nôtre fait partie de la vision et du qualitatif. Le directeur créatif ne devrait pas avoir à gérer les artistes en s'asseyant avec chacun d'eux. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

## b. L'impact de l'ampleur du projet sur la structure d'équipe

Puisque chaque projet est très différent et que l'entreprise est souvent amenée à gérer plusieurs jeux en même temps, elle établit donc un ordre de priorité. Le résultat financier attendu permettra de déterminer l'ampleur de chacun des développements. Il y aura alors un impact sur la structure et la taille de l'équipe. Sur les jeux considérés comme très importants, l'équipe peut monter jusqu'à 300 personnes alors que sur les plus modestes, elle avoisine la vingtaine. Selon l'ampleur qui sera donnée, cela créera automatiquement une distinction et un classement entre les projets. Ainsi, les plus gros jeux attireront les plus gros talents et les personnes les plus seniors et sur les moins populaires, on pourra retrouver des juniors.

*« C'est très hiérarchisé, non pas au sein des équipes mais au niveau des projets. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Lorsqu'un projet n'est pas considéré de la même manière, cela a un impact direct sur sa structure. Dès lors, une différence majeure s'insinue entre les développements de projet. Ils seront alors menés de manière très dissemblable et se distingueront clairement les uns des autres. En effet, il n'y aura presque aucun point de comparaison entre eux à l'exception des phases et des étapes de validation d'un développement de jeu.

*« C'est un gros studio avec de grosses licences. [...] Je pense que c'est assez différent d'un projet à un autre. On a parfois même l'impression d'avoir comme des minis-entreprises à l'intérieur. Ils essayent d'homogénéiser les façons de faire avec les mêmes outils et gates pour tout le monde, pour que ce soit plus facile à organiser. »*

(Répondant 10, animateur et modelleur sur le jeu IP)

Les différences entre les projets peuvent avoir deux conséquences majeures selon les répondants. Tout d'abord, comme l'équipe est plus petite, cela amène les gens à être polyvalents car ils doivent parfois jouer plusieurs rôles. Souvent sur les gros projets, il y a un poste précis pour chaque sous-catégorie de métier alors que pour les autres, une personne représente une catégorie générale. Par exemple, au lieu de prendre un modelleur de niveau et un modelleur de personnages, il n'y aura qu'un modelleur qui se chargera de tout.

*« L'avantage des petits projets est qu'on est amené à faire plusieurs fonctions et différentes petites tâches qui sont enrichissantes et qui permettent de varier. »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

Enfin, cela a aussi un impact sur la communication entre les membres de l'équipe et donc sur la coordination entre eux. Du fait que la structure hiérarchique est plus faible, les gens ont donc tendance à aller plus facilement discuter ensemble et communiquer sur leurs problèmes. Les tensions peuvent ainsi être réduites car la résolution de conflits est plus simple. De plus, les membres de l'équipe ne discutent pas seulement avec des personnes de même profession qu'eux mais avec n'importe qui. Il y a donc un accès facile entre les membres d'après les personnes interrogées.

*« L'open space aide sauf que sur un très gros projet, on ne va pas voir directement les personnes pour éviter que la chaîne de communication ne soit brisée. C'est facile de garder le contrôle sur une petite équipe parce que même si tu parles à la personne qui est là, tout le monde peut entendre ce que tu dis. La taille fait que c'est beaucoup plus facile d'être coordonné »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

### **c. Les étapes du processus et les Gates à passer**

Lorsque l'éditorial demande à un de ses studios de réaliser un jeu, le processus de développement est clair et chaque phase doit être terminée pour passer à la suivante. Entre chacune d'elle, il y a aussi une étape de validation obligatoire qui permet d'entamer la prochaine phase. Cependant, la durée et l'importance de ces phases peut varier. Chaque projet aura donc sa propre structure.

*« C'est organique car chaque projet à sa propre façon de structurer. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

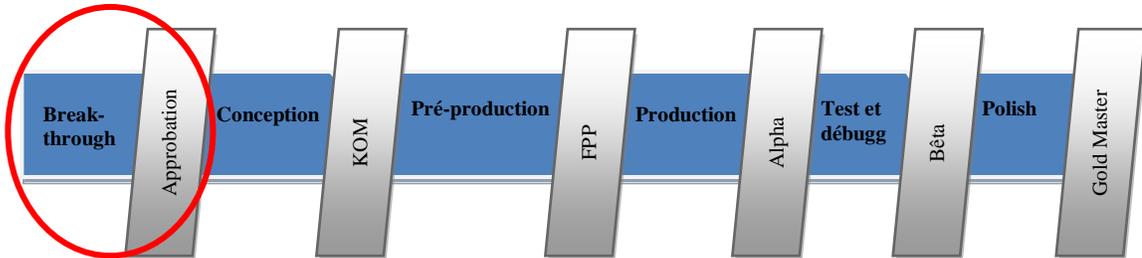
Généralement, tous les projets de jeu doivent adopter ce processus qui comporte cinq phases obligatoires et une facultative mais aussi cinq périodes de validation indispensables et une éventuelle. Selon l'importance du projet, chacune de ces étapes de validation exigera l'approbation du top management du studio, de l'éditorial et du « business » à Paris. Le core team travaillant sur le projet fera alors une présentation formelle, soit durant une rencontre directe, soit par téléconférence.

*« [...] À chaque étape, il y a ce que l'on appelle des gates, c'est-à-dire des passages officiels avec des éléments très précis à livrer à chaque stade de la production. »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

Ce cheminement est décrit ci-dessous :

**Figure 5.1.2 : Processus de développement d'un jeu vidéo chez Ubisoft**



**Facultatif**

D'après ce schéma, on peut voir que le processus de développement commence par ce que l'on appelle le « breakthrough ». Cette phase est une des nouvelles modifications qu'Ubisoft a récemment apportée à sa structure. Seuls les projets actuels l'ont adopté comme le jeu IP à l'étude contrairement au jeu de licence. Il s'agit d'une phase préconception durant laquelle une équipe restreinte du core team présentera une idée et un concept innovant pour vendre le projet et justifier son développement. Cela ne touche pas au jeu en lui-même ou à son contexte mais plus à un élément technologique comme un jeu pour une nouvelle console ou encore un jeu en 3D. Bien entendu, une fois que l'équipe fera sa présentation, elle devra obtenir l'approbation pour valider cette étape et passer en conception.

*« Normalement, tu arrives avec une idée technologique que personne n'a jamais développée. »*

(Répondant 2, directeur créatif sur le jeu de licence)

*« [...] C'est une étape d'innovation car il faut soumettre une idée qui va changer le jeu. Une fois que cette idée est acceptée, on passe en conception. »*

(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)

Vient ensuite la conception qui permet de développer le contexte et les principales orientations du projet dans les grandes lignes. Il faut alors penser à une idée pour le jeu cette fois-ci. Il s'agit donc de proposer une vision claire et définie qui devra être communiquée par la suite. Cette phase est habituellement la plus longue mais cela peut dépendre du type de projet ou de son ampleur. Il faut aussi savoir que la conception se termine par la Gate de présentation du RGD (« Rational Game Design ») lors du KOM, c'est-à-dire le « Kick-off meeting ». Cela consiste à présenter le concept du jeu ainsi que plusieurs prototypes.

*« En phase de conception, on commence à trouver l'idée qui va faire que le jeu se démarquera de la concurrence. Il y a donc une équipe restreinte avec souvent les principaux chefs de projet, le directeur créatif et le producteur. »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

Lorsque le RGD est approuvé, il est temps de passer en pré-production. C'est le moment où l'équipe commence à grossir mais n'est toujours pas complète. Cette phase est vraiment l'occasion de mettre en œuvre les idées qui ont été émises durant la phase de conception. De plus, ils doivent passer la gate de la FPP (« First Playable Publishable ») qui consiste à articuler un des prototypes de la version précédente. Il s'agit alors de livrer une tranche verticale du jeu afin de montrer à quoi il pourrait ressembler.

*« On va fabriquer l'intention que l'on a eue en conception [...] et on va faire une vraie démonstration du jeu qui sera une sorte de mini niveau, quasiment représentatif du résultat final. Toutes les équipes ont déjà travaillé dessus même si elles ont été en nombre plus restreint. C'est un livrable très important et une fois que c'est validé, on passe en production. »*

(Répondant 5, International Brand manager sur le jeu de licence)

La période la plus importante débute alors après la FPP puisque l'équipe est désormais complète. Le jeu est donc conçu dans son ensemble. Durant cette phase, de nombreux joueurs sont invités pour tester chaque niveau du jeu. Cela permet ainsi d'arriver à la gate Alpha où le jeu est jouable donc fonctionnel, même s'il n'est pas nécessairement beau et qu'il comporte de nombreux bugs. Cependant, il n'y aura plus aucun autre ajout car le jeu est considéré comme complet.

*« Le mot le dit, on produit! [...] On met à grande échelle ce que l'on a fait en pré-production. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Après la gate de l'Alpha, vient alors la phase de test et de debug. Le but étant alors d'enlever la majorité des bugs qui peuvent nuire à la jouabilité. C'est une roue sans fin car le test et le debug peuvent recommencer sans cesse. Néanmoins, avec les contraintes de temps, il est souvent presque impossible de supprimer la totalité des bugs. L'essentiel est donc de rendre le jeu plus agréable pour les utilisateurs finaux. Cela nous amène alors à la gate de bêta.

*« C'est toujours buggé et brisé ! [...] On essaye donc de rendre le jeu et les graphiques plus beaux. On lui enlève les bugs qui empêchent d'avoir du fun. On travaille plus sur le fun en lui-même que sur l'intégration des systèmes. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Une fois le stade de bêta achevé, on arrive à la dernière phase, celle qui consiste à « polir » le jeu. La mission est simple, c'est d'enlever les bugs mineurs qui subsistent. Cela est possible selon le temps restant. Dès lors, la production est terminée et on considère que le jeu est prêt à être livré. Il obtient le titre de Gold Master qui va permettre de débiter son lancement. Généralement, la durée d'un projet de développement de jeux vidéo est d'environ deux ans mais cela dépend toujours du type de projet et de son ampleur.

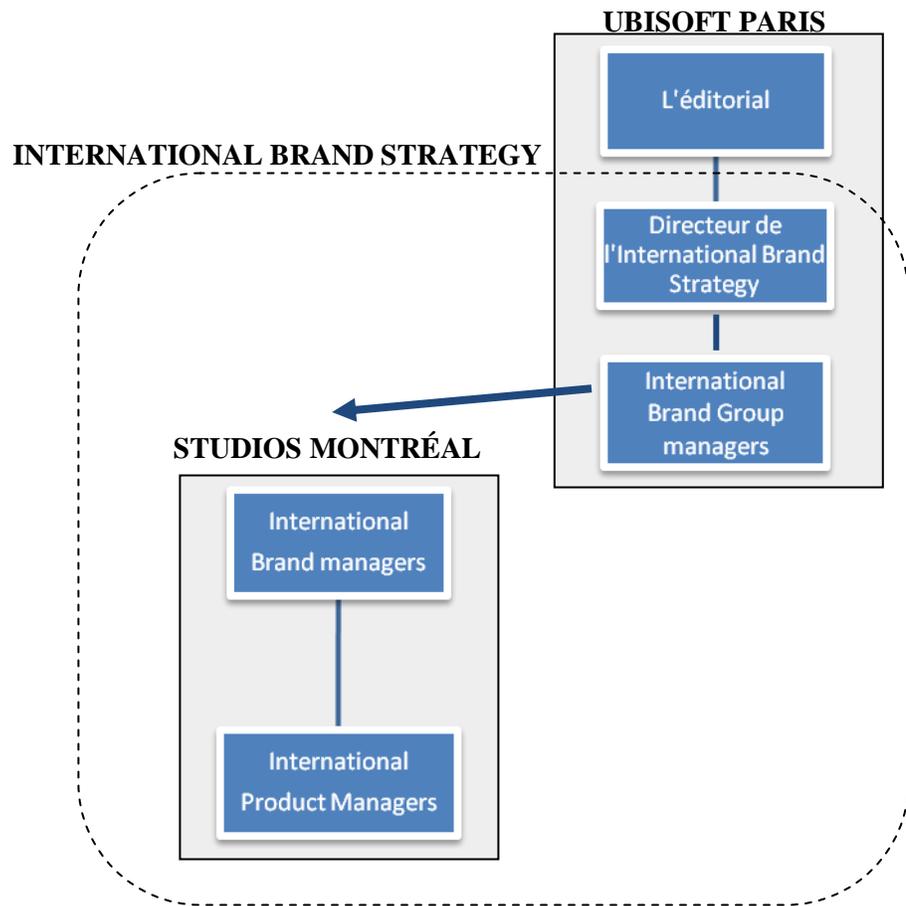
#### **d. La place particulière du marketing**

Le service marketing se distingue des autres de par sa structure et son fonctionnement. Sur chaque projet de jeu vidéo, il y a toujours des équipes de marketing stratégique et opérationnel pour soutenir et vendre le projet. Ces personnes travaillent donc en parallèle avec la production du jeu et adoptent leur propre structure et hiérarchie.

##### **Structure du marketing stratégique**

Jusqu'en juin 2010, les équipes marketing du studio de Montréal dépendaient directement du département de « Stratégie de Marque Internationale » (IBS) à Paris. En effet, ils ne répondaient pas aux ordres des producteurs sur le projet mais plutôt à ceux venant de Paris. La structure est représentée dans la figure de la page suivante.

Figure 5.1.3 : Structure du service de marketing stratégique



Le service marketing dépendait donc de l'« International Brand Strategy » qui se composait de six «International Brand Group » et donc de six chefs de projet (IBGM<sup>7</sup>). Chacun d'eux avait la responsabilité d'un segment de jeu vidéo et non d'une marque seulement, c'est-à-dire qu'ils pouvaient gérer l'ensemble d'un catalogue de jeux de licence. Ils ne travaillent pas sur un projet de jeux en particulier mais sur plusieurs en même temps. En revanche, ils étaient au courant de ce qui avait marché ou non ainsi que les chiffres en termes d'audience pour n'importe quel jeu. Lorsque la suite d'un jeu était prévue, il était donc essentiel de s'adresser à eux pour éviter certaines erreurs et reproduire ce qui avait fonctionné.

Ces managers qui appartenaient à la structure d'Ubisoft Paris, encadraient anciennement les « International Brand Managers » (IBM) de chaque projet de jeu vidéo à Montréal et dans les autres studios. Comme il a été mentionné précédemment, ils étaient nombreux et le demeurent encore dans la nouvelle structure puisqu'il y en a sur chaque projet. Leur rôle est de gérer la

<sup>7</sup> IBGM : International Brand Group Manager

marque et son positionnement et de le communiquer à leur équipe. Eux-mêmes dirigent des «International Product Managers» qui travaillent sur l'élaboration de plans de communication et de livrables. Ces derniers sont en étroite relation avec le marketing opérationnel.

Cette structure qui a été modifiée en juin 2010, permet désormais d'établir un lien direct entre le marketing et la production sans forcément passer par Paris. En effet, un IBM ne répond plus aux ordres de son IBGM à Paris mais plutôt directement au producteur du jeu sur lequel il travaille. La relation est beaucoup plus simple car Montréal détient maintenant son propre département d'«International Brand Strategy » directement dans ses locaux sans passer par Paris. Le seul contact qui subsiste avec le siège social d'Ubisoft au niveau stratégique est avec l'éditorial.

### **Relations entre le marketing et la production**

Depuis que le service de marketing stratégique dépend directement du studio de développement et non de Paris, l'implication de l'équipe est plus forte tout au long de l'évolution du jeu d'après les répondants. Dès le début du projet, le marketing fait partie du core team, ce qui démontre leur importance et leur participation durant le processus. Leur rôle est donc de réaliser des études de marché afin de définir le public de leur produit. Ils devront ensuite s'assurer pendant la production que le jeu respecte bien les attentes de la cible. Ils jouent quelque part le rôle d'intermédiaire entre la production et le marketing opérationnel et tentent de les sensibiliser à leurs problèmes communs.

*« C'est mon rôle de coordonner le marketing opérationnel avec la production. Les productions sont sensibles à leurs propres problèmes mais pas à ceux en marketing. [...] C'est donc à moi de les éduquer et, c'est d'ailleurs pour cela, que je passe beaucoup de temps avec les équipes. »*

(Répondant 6, International Product Manager sur le jeu IP)

Le marketing doit aussi se charger de la stratégie événementielle. C'est à ce moment précis que ce service travaille en étroite relation avec la production car il leur demande de préparer des éléments visuels à présenter lors d'événements majeurs. C'est aussi au marketing de décider quelle personne ira représenter l'entreprise durant ces conférences. Il est donc essentiel que ces deux départements œuvrent en parfaite cohésion afin de développer une relation de confiance.

*« J'ai eu beaucoup affaire au marketing pour m'occuper de la production d'images d'un jeu pour la parution d'articles ou pour des événements. Il y a plein*

*de shows dans le monde entier et il faut vraiment que l'on fasse des versions spécifiques et des petites démos contrôlées qu'on se doit de produire. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et Chef de projet sur le jeu de licence)

*« Pendant la production, on planifie les événements et on choisit qui va y aller. [...] Il faut donc envoyer des personnes à chacun de ces événements mais il faut trouver qui on envoie en identifiant les bons porte-paroles et en les briefant. C'est bien de vouloir envoyer les meilleures personnes telles que le producteur, mais pendant qu'il est là-bas, il n'est pas ici ! »*

(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)

### **Relations avec le marketing opérationnel**

Le marketing stratégique travaille de pair avec le marketing opérationnel. Si aujourd'hui, le département stratégique dépend directement d'un studio de développement et apparaît dans chacun de ces studios, il y a uniquement un service de marketing opérationnel par pays. De plus, toutes ces divisions nationales sont encadrées soit par Paris qui prend en charge la zone EMEA, soit par San Francisco qui s'occupe de l'Amérique du Nord. Ces deux pôles ont la mission de transmettre les requêtes du marketing stratégique de tous les studios de développement vers tous les départements de marketing opérationnel dans chacun des pays où Ubisoft est présent. Les studios comme Montréal restent constamment en contact avec eux durant tout le développement d'un projet.

Le rôle de l'opérationnel est d'établir un lien avec les médias pour diffuser les communications relatives à un jeu mais aussi avec les détaillants pour distribuer ce jeu dans chaque territoire visé. Pour différencier ces deux services, on peut dire que le marketing stratégique se situe dans l'élaboration d'une stratégie de communication et marketing intégrée alors que l'opérationnel est dans la planification médias.

*« Moi, je m'occupe du marketing stratégique et eux, du marketing opérationnel. Quand je développe un trailer, c'est eux qui décideront où il sortira. [...] Ces services doivent être chacun dans leur pays. Je commence le travail en développant des outils et un autre service prend le relais pour les diffuser selon les médias des pays correspondants. Moi, je décide de « quoi » et de « quand » on en parlera et eux, de « où » et « comment » on diffusera l'information. »*

(Répondant 1, International Product Manager sur le jeu de licence)

Puisque Paris et San Francisco servent d'intermédiaires entre l'unité stratégique de chaque studio de développement et l'unité opérationnelle de chaque pays, il faut bien comprendre le rôle que joue Ubisoft France. En effet, ce dernier représente à la fois le siège social avec l'éditorial qui choisit à quel studio envoyer ses projets, le marketing opérationnel pour la France entière et enfin le marketing opérationnel pour la zone EMEA qui transmet les demandes du service stratégique à chaque pays. Ubisoft France joue donc un rôle complexe et polyvalent mais il est essentiel de comprendre la notion entre opérationnel et stratégique.

## 5.2. Cas de licensing : jeu de licence

### 5.2.1. Présentation du projet

#### a. Contexte du jeu de licence

On utilise ici le terme de « licence » car ce projet est en fait l'adaptation d'un film en jeu vidéo. En effet, les studios de production et de distribution du film ont vendu les droits de création de jeu vidéo à la compagnie Ubisoft. Ce développeur a donc obtenu une licence pour le jeu. Le film dont il est inspiré est une énorme production américaine à gros budget. Il a été fait par un cinéaste et réalisateur reconnu à Hollywood qui a obtenu de nombreux records au box-office pour ses films dont celui-ci. Sorti à la mi-décembre de l'année 2009, le jeu a, quant à lui, été lancé au début du même mois, soit deux semaines avant le film.

Le concept qu'Ubisoft devait réaliser était de faire un jeu qui offrait trois avantages majeurs. Tout d'abord, il devait s'agir d'un « Triple A action game », c'est-à-dire un jeu d'action bénéficiant d'un budget considérable, d'une vaste couverture marketing et d'une large équipe de développement. « Triple A » signifie aussi que l'on attend des retombées financières élevées. On pourrait le comparer à ce que l'on appelle un « blockbuster » en cinéma. Ensuite, le deuxième point de positionnement était que le jeu permettait de découvrir et d'explorer entièrement l'univers du film. Toutefois, il devait aller au-delà du film et apporter une vision complémentaire

de l'univers. Enfin, le dernier concept était de faire ce jeu en 3D comme pour le film, ce qui était une première pour les licences d'Ubisoft.

*« Ce jeu est un triple A qui nous permet de rentrer dans le monde du film, tel qu'imaginé par le réalisateur et d'y vivre une expérience unique d'immersion. »*

(Répondant 1, IPM<sup>8</sup> sur le jeu de licence)

Pour réaliser ce jeu, trois équipes ont travaillé sur trois versions différentes. La plus importante en termes de taille d'équipe, de projet, de budget et d'exposition marketing est la version « Nextgen » qui englobe les consoles de salon comme la PS3 et la Xbox 360. Les deux autres équipes ont travaillé sur la version Wii-PSP et DS. Seul le projet Nextgen offrait la possibilité de choisir son camp. En effet, dans le film, il y avait deux camps ennemis avec deux visions différentes et le jeu reproduisait cette dualité avec le choix d'un camp. Pour ce qui est de la taille des équipes, ce projet réunissait plus de 300 personnes toutes versions confondues. La version Nextgen en comptait à elle seule, au moins 150 alors que la Wii-PSP en avaient 90 et la DS, à peu près une soixantaine de personnes.

*« C'était un projet très important. Il y avait trois versions qui avaient chacune de l'importance. C'était des jeux totalement différents et donc, des productions différentes. En fait, ces jeux n'avaient rien en commun à part la licence mais ils étaient considérés de la même manière. »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

Il est important de préciser que dans cette présentation de cas, la version Wii-PSP sera au centre de cette étude. En effet, sur les cinq répondants interrogés, trois d'entre eux n'ont travaillé que sur cette version et deux autres sur toutes les versions. Les réponses recueillies concerneront donc majoritairement cette version unique même si quelques comparaisons avec les autres consoles pourront être faites.

## **b. Ampleur de ce projet**

D'après les personnes interrogées, ce jeu était un projet majeur aux yeux d'Ubisoft et cela, toutes versions confondues. Même si les jeux de licence sont moins privilégiés que les projets IP, ils y ont mis beaucoup d'efforts et l'ont considéré comme une de leurs marques. D'ailleurs, la

---

<sup>8</sup> IPM : International Product Manager

compagnie misait beaucoup sur ce projet et espérait démontrer qu'elle était capable de faire un jeu de licence aussi bon que n'importe lequel de ses propres jeux. En le considérant comme un « Triple A », cela était assez révélateur de leur intention puisque c'est un indicateur de la quantité d'efforts fournis pour le réaliser et des résultats attendus.

*« C'était un projet d'envergure pour nous car ce n'était pas un simple quick cashing pour un simple jeu de licence. [...] On a quand même mis les moyens derrière ce projet pour y arriver. Ce n'était pas une de nos marques mais on l'a traitée comme telle en mettant la même énergie dans ce projet que dans n'importe quel autre. »*

*(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)*

Les entrevues ont révélé qu'Ubisoft espérait avec ce projet, concevoir un des meilleurs jeux de licence qui serait reconnu pour son originalité. Avec la 3D, la qualité visuelle était de mise mais aussi l'innovation technologique. De plus, l'esthétique de la version finale du jeu était tout aussi importante. Ces règles s'appliquaient à toutes les consoles même si chaque projet avait une ampleur différente.

*« Le mandat était de faire le meilleur jeu de licence qui n'avait jamais été fait. Il se voulait un jeu Triple A avec une qualité de 90 % et plus. Mon mandat en particulier, était de faire le plus beau jeu jamais fait sur la Wii. »*

*(Répondant 4, Directeur Artistique et Chef de projet graphique sur le jeu de licence)*

Même si toutes les versions devaient répondre à la même exigence de qualité, il n'en reste pas moins que l'ampleur de chacun de ces projets était très différente. En effet, la version Nextgen bénéficiait de l'attention générale et réunissait toutes les caractéristiques d'un jeu Triple A. Puisque sur les autres consoles, les résultats escomptés étaient limités, une considération secondaire leur était accordée. De plus, les performances et les possibilités d'exploitation des fonctionnalités des autres consoles étaient inférieures à celles de la PS3 et de la Xbox 360. Ainsi, la taille de l'équipe, le temps du projet, les moyens et l'exposition médiatique étaient eux-aussi inférieurs.

*« [...] la campagne marketing focussait principalement sur la version Nextgen et c'était à la fois un avantage et un désavantage. C'est certain que la version Nextgen ayant plus de budget que les autres, toute l'exposition marketing était pour elle. C'était un jeu qui était très bien avec une très bonne équipe. On*

*pouvait donc bénéficier de leur exposition. Par contre, la version Wii était à part et le public était bien particulier. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP graphique sur le jeu de licence)

### **c. Déroulement du processus et les intervenants**

D'une durée d'environ 2 ½ ans à 3 ans, ce projet a débuté en mars 2007 pour se terminer deux semaines avant la sortie du film, soit à la mi-décembre 2009. Contrairement au processus classique de développement d'un jeu, celui de la version Wii a été chamboulé. Il a en effet connu quelques difficultés de temps, d'organisation et de rotation du personnel. La structure hiérarchique a elle aussi été modifiée, ce qui a eu une influence sur l'accomplissement et le déroulement. Même si la durée totale a été inférieure à 3 ans, des problèmes de personnel ont affecté le temps. Le projet a donc dû être revu en grande partie, en cours de route et le temps final a été de moins d'un an.

*« Il y a eu beaucoup de difficultés sur la version Wii. Ils m'ont envoyé sur ce jeu pour aider à terminer le projet mais avant moi, ils sont passés à travers trois producteurs et deux directeurs créatifs. C'était un échec dès le départ. [...] On a fait en six mois ce que l'on fait normalement en deux ans. Le temps était donc énormément compressé. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

La structure divergeait donc du processus classique puisqu'il y avait moins d'intervenants qu'à l'habitude. Par exemple, on ne retrouvait aucun des directeurs «Narratif», «Présentation», «Level Designer» ou «Game Designer». Il n'y avait pas non plus de producteur associé et les directeurs se chargeaient aussi du rôle de chef de projet pour gérer les gens. Finalement, seuls les directeurs «Artistique», «Animations» et «Créatif» composaient majoritairement le « core team » avec le producteur responsable du jeu.

*« Au démarrage, c'était un peu problématique de réunir toutes les ressources nécessaires pour mettre les personnes au bon poste dans l'équipe. Je pense qu'une grande partie des problèmes venait très clairement de ça. »*

(Répondant 3, Lead Game designer sur le jeu de licence)

De plus, la présence du directeur créatif a été un sujet de questionnement au début du projet. En effet, il avait été décidé initialement qu'il n'y en aurait pas et ce fût d'ailleurs le cas pour la

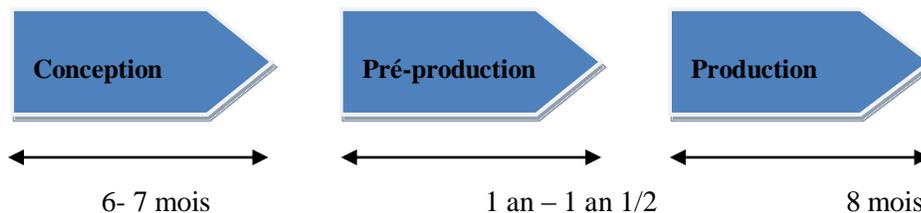
version Nextgen. Le but de cette démarche était que le réalisateur du film pouvait jouer ce rôle. Puisque le directeur créatif devait être le détenteur et défenseur de la vision, le cinéaste était tout à fait à même d'occuper cette fonction. Cependant, cela a rapidement posé problème sur la version Wii et l'arrivée d'un directeur créatif a dû être obligatoire.

*« Au début, il y avait un intérêt de ne pas avoir de directeur créatif car ils pensaient que le réalisateur était un peu le directeur créatif lui-même. Ils voulaient garder un certain contrôle sur la vision car avoir un directeur créatif était une autre possibilité d'interprétation. À partir du moment où un auteur s'ajoute, il y a forcément une interprétation de l'œuvre. [...] sauf que ça n'a pas fonctionné car à un moment donné, ils ont dû avoir un directeur et ils m'ont mis sur le projet. Mais sur la version Nextgen, ils n'en ont pas mis parce que le producteur se sentait de le faire mais il a échoué. D'ailleurs, il a fait un post-mortem avec ça en disant qu'il aurait fallu avoir un directeur créatif dès le départ. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Pour ce qui est du processus de développement, le déroulement a lui aussi été transformé. Normalement, la phase de conception et de pré-production sont généralement les plus longues et celle de la production plus courte. La figure ci-dessous témoigne de ces modifications sur le processus.

**Figure 5.2.1 : Processus de développement du jeu de licence**



Si on regarde les durées de chaque étape, on peut s'apercevoir que la production a été plus longue qu'à l'habitude. Avec les départs de certains postes-clé et l'arrivée tardive du directeur créatif, le projet a été revu en court de développement et certaines choses déjà accomplies ont dû être totalement modifiées. Il est donc difficile de préciser avec certitude la durée des étapes ainsi que la chronologie réelle des phases car le processus a été flou pour les répondants.

*« C'est toujours mieux d'avoir une longue phase de conception et de pré-production pour poser des bases solides. Après, lorsque l'on développe le jeu, c'est plus facile parce qu'on sait où on va. Pour notre jeu, on a eu une phase de production assez longue car on n'était pas satisfait du résultat à la fin de la pré-production. On a aussi recommencé la conception et on a dû mettre en pause des éléments du contenu. On les a ensuite retravaillés pour une meilleure qualité. »*

(Répondant 3, Lead Game designer sur le jeu de licence)

Concernant les étapes de validation, il en a été de même. Même si le KOM a eu lieu pour la version Nextgen, cela n'a pas été le cas pour la Wii-PSP. Le directeur créatif leur a toutefois envoyé le RGD. Par contre, ils sont passés directement à la FPP. Le délai pour la remise a été très serré car ils ont eu trois semaines pour l'envoyer. Puisque le directeur créatif est arrivé quand le projet était bien avancé, il a eu peu de temps pour assimiler la vision et respecter les livrables. Après plusieurs refus de la FPP à cause d'un manque d'éléments, ils ont débuté la période d'alpha-bêta. Ils n'ont pu consacrer que quatre jours à la phase de debugg. Finalement, beaucoup d'étapes ont été mélangées ou simplement bâclées d'après les propos des participants, ce qui a rendu le processus très complexe.

*« Sur ce jeu, le début du processus s'est passé assez rapidement et pour la fin, aussi. Les gates ont été bâclées et surtout l'alpha. Le jeu était complet mais il n'était pas fun et ça nous était égal car il fallait finir. [...] Sur d'autres projets, ça arrive aussi mais ça se passe bien car les gens ont beaucoup d'expérience et connaissent leur jeu. Sur notre projet, même si le producteur avait bien structuré les étapes, c'était complètement mélangé ! C'était un peu n'importe quoi et je suis pourtant habitué au chaos parce que j'ai déjà travaillé dans le cinéma et des fois, ce n'est pas toujours clair. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

## 5.2.2. Propriété de marque

### a. Décisionnaires et mandataires

Comme ce jeu était une adaptation du film éponyme, il s'agissait donc d'une licence. Cependant, la particularité de ce type de jeu est que les droits détenus par Ubisoft sont restreints dans l'usage. Ces droits d'adaptation lui étant concédés par celui que l'on appelle le « licenceur », cela signifie que le contrôle que ce dernier détient sur le projet est absolu. Pourtant, pour une marque propre à Ubisoft -une marque IP-, le décisionnaire est toujours l'éditorial. Dans les cas de licence, le mandataire devient alors le principal décisionnaire et prend le pas sur l'éditorial. Lorsque l'on utilise le terme de « mandataire » pour l'adaptation d'un film en jeu vidéo, on fait généralement référence aux studios de distribution.

*« Dans un jeu de licence, je dirais que c'est le licenceur qui a tous les droits. Pour ce projet, on avait uniquement les droits de faire le jeu contrairement aux autres marques d'Ubisoft. Tout ce que l'on faisait devait absolument être approuvé par les studios de distribution et respecter leur plan de communication. »*

(Répondant 1, IPM sur le jeu de licence)

Toutefois, le jeu qui concerne cette présente recherche est un projet totalement à part en comparaison avec d'autres licences. En effet, hormis la présence de l'éditorial, il y avait deux mandataires qui étaient impliqués. On y retrouvait à la fois les studios de distribution mais aussi le réalisateur du film et son équipe qui prenaient part au processus d'approbation. Normalement, dans n'importe quel jeu de licence, qu'il s'agisse d'un film ou d'une série, les studios sont les seuls à imposer leur vision dans un projet d'adaptation. Puisque c'est eux qui détiennent l'ensemble des droits sur la marque, les auteurs n'ont alors aucun pouvoir de décision. En revanche pour ce projet, le réalisateur avait beaucoup de poids en tant que décisionnaire car c'est une personne respectée pour son métier à Hollywood.

*« Les studios de distribution avaient tous les droits et nous avaient consenti ceux pour le jeu. Le réalisateur avait un rôle un peu différent que pour un autre jeu de licence. En effet, sur les autres, c'est souvent les studios de distribution qui gèrent et décident de tout ce qui concerne la marque. Mais pour ce jeu, comme il s'agissait du réalisateur le plus profitable d'Hollywood, il avait donc son mot à dire et s'il nous disait non, les studios aussi. Mais officiellement, c'était les studios qui étaient décisionnaires. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Par rapport à la présence de l'éditorial, cela créait une incertitude dans l'équipe quant à savoir qui était le décisionnaire final. Puisque chez Ubisoft, les gens ont l'habitude de rendre des comptes directement à l'éditorial, il était difficile pour les répondants d'inclure dans ce processus d'approbation deux autres parties prenantes. Mais le plus dur pour eux était de savoir parmi les trois entités, lesquelles étaient décisionnaires majoritaire et minoritaire. Dès le début, il y a eu un rapport de force qui s'est créé et chacun a essayé de s'imposer. L'ambiguïté a donc forcé l'éditorial à s'effacer du projet afin de faciliter le processus et d'atténuer les divergences d'opinion.

*« Qui est le dominant et qui est le dominé ? Ce n'est pas toujours clair parce que l'éditorial veut être le dominant, les studios aussi puisqu'ils sont propriétaires de la marque et Yves [le PDG] aussi. Nous, on se retrouve alors entre l'arbre et l'écorce ! Paris voulait nous aider [...] et essayait de tout faire pour ça mais cela créait une divergence avec les studios qui n'acceptaient pas les propositions. Ce qui est arrivé à un moment donné, c'est que Paris a dû se détacher du projet. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

## **b. Vision et respect de la marque**

La vision à l'origine de l'idée d'adapter le film en jeu était d'élargir l'univers qui était présenté dans le film. Le jeu ne devait donc pas en être le reflet exact mais plutôt être complémentaire. Cela changeait de la philosophie des licences traditionnelles où le jeu doit absolument reprendre dans les moindres détails, le concept et l'histoire de départ. D'après les entrevues, Ubisoft a accepté ce mandat car l'idée les a séduits. Ce n'était donc plus une simple adaptation mais un véritable produit complémentaire à l'univers du film. La marque était alors enrichie par divers produits qui venaient soutenir l'idée du réalisateur.

*« Le réalisateur voulait créer une convergence des médias pour que son univers dépasse l'écran [...] La motivation était noble et Yves [le PDG] a embarqué dans cette aventure à cause de cette convergence. Il avait un attrait économique mais il était là dès le départ en ne sachant pas que le film ferait un tel record. Et même le réalisateur lui-même ne savait pas si le film marcherait ou non lorsqu'il a approché Ubisoft. Mais Yves et Yannis [le chef du studio de Montréal] ont embarqué à cause de ce message : créer une convergence pure et participer à*

*l'imagination et au rêve du scénariste en concevant quelque chose qui dépasserait le film. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Ce projet de jeu était donc très important pour les studios et le réalisateur. Ils avaient une vision précise de ce à quoi le jeu devait ressembler. Pointilleux, ils contrôlaient l'avancement du projet et tous les documents qui étaient soumis. Même s'ils n'imposaient pas les moyens de communication et de promotion à employer, il fallait cependant que leur plan de communication soit parfaitement respecté. Il faut bien préciser que puisque le film n'était pas encore sorti et que la communication n'avait pas encore débuté, ils ne souhaitaient pas qu'Ubisoft le fasse avant eux. Ils refusaient donc régulièrement ce que l'équipe leur présentait. Leur manière de gérer cette marque était très rigoureuse et leurs commentaires devaient absolument être pris en considération.

*« C'est sûr que ce réalisateur est quelqu'un de reconnu et de très pointilleux. C'est un visionnaire! Il fallait donc respecter totalement sa vision et ne pas recréer quelque chose au sein du jeu qui allait à l'encontre de l'esprit de cet univers. [...] Il ne pouvait pas y avoir d'interprétation possible. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Afin de répondre à toute interrogation de l'équipe, les licenceurs avaient mis en place dans leur structure, un service de soutien avec quelqu'un qui pouvait être contacté pour répondre à toutes les questions possibles. De plus, l'équipe avait accès à un grand nombre d'informations et de documents visuels du film pour les aider dans leurs tâches. En revanche, la sécurité était de mise. À l'intérieur même des locaux d'Ubisoft déjà sécurisés, il y avait ce que les répondants appelaient un « bunker », c'est-à-dire un endroit contrôlé par un garde de sécurité et uniquement accessible aux gens qui travaillaient sur le jeu. Chacune de ces personnes devait même avoir deux ordinateurs, l'un qui donnait accès aux documents confidentiels grâce à un réseau fermé et l'autre, à Internet en réseau ouvert. Enfin, chaque membre de l'équipe devait signer une clause de non-divulgaration avant même de débiter le projet.

*« Ce projet était encadré par une sécurité énorme car il ne fallait pas que des images du film apparaissent avant sa sortie. Comme c'était un produit très attendu, il fallait s'assurer d'un minimum de sécurité pour que le film et les*

*images restent secrets. Sauf qu'il y a eu plus de sécurité que pour un autre projet. On ne travaille pas comme ça d'habitude car on n'a pas besoin de ça »*

(Répondant 3, Lead Game Desinger sur le jeu de licence)

La marge de manœuvre de l'équipe a été un problème durant le déroulement. Généralement pour une licence, les « licenceurs » fournissent toujours un guide illustrant ce qui ne doit absolument pas être changé, ce qui n'est pas arrivé pour ce jeu. De plus, comme le film connaissait lui aussi le même processus de conception et de développement, les documents nécessaires n'étaient pas toujours fournis au bon moment et le visionnage du film avant sa sortie a été impossible. Ainsi, il a été laborieux pour les répondants de travailler sur le jeu en imaginant ce que serait le film et ce que les licenceurs refuseraient ou accepteraient. La seule chose qui leur avait été imposée, était que le jeu devait respecter l'univers du réalisateur. De ce fait, la technique qui a été adoptée par l'équipe a été un processus d'essais - erreurs. Mais elle comprenait tout de même que la marque était nouvelle contrairement à d'autres licences qui avaient déjà eu une vie avant l'adaptation en jeu vidéo. Dans ces cas-ci, il était plus facile de fournir un guide puisque la marque avait déjà une personnalité définie.

*« Le problème est que l'on n'a pas commencé le projet avec des règles précises de ce que l'on ne pouvait pas montrer. [...] On n'a pas eu une liste de contraintes précises avec un guide pour nous expliquer ce que l'on pouvait faire. Si on ne brisait pas la mythologie du monde, l'histoire principale, ils nous laissaient faire. Ils ne sont pas arrivés avec une liste d'épicerie pour nous imposer telle ou telle affaire. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

La philosophie du réalisateur était de ne pas traiter le jeu comme un produit dérivé mais comme un produit complémentaire à l'expérience que proposait le film. Il y avait donc une volonté de considérer le jeu à part entière, comme un produit qui venait soutenir un univers. Toutefois pour quelques répondants, les préoccupations des studios de distribution n'étaient pas les mêmes. Selon certains, ils l'auraient traité tel un produit dérivé en ne laissant pas suffisamment de marge de manœuvre à l'équipe et en imposant des règles trop strictes quant au respect de la marque. Ce comportement venait surtout du fait que le film passait avant tout. À cause de l'investissement effectué pour le film, ils le plaçaient au centre de leurs préoccupations.

*« Au départ, j'ai compris qu'ils [les studios de distribution] nous autorisaient à faire ce que l'on voulait tant que l'on respectait l'univers. Mais après cela, ils en ont voulu plus, ce qui a nuit au projet plutôt que de l'aider. Les studios avaient plus en tête la vente du film et leurs décisions étaient toujours en lien avec la visibilité qui lui serait donnée. Le jeu était donc un produit dérivé du film qui allait mettre en valeur sa présence dans l'inconscient collectif. [...] Le réalisateur voulait que l'univers sorte de l'écran mais les studios n'avaient pas les mêmes motivations. Plutôt que de faire grandir l'univers, ils essayaient de donner une visibilité au film. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Même si tous les répondants ne s'accordent pas sur la divergence de vision entre les studios et le réalisateur, on peut dire que le manque d'expérience des licenceurs était la plus grosse contrainte selon eux. Comme il s'agissait de leur première adaptation de film en jeu vidéo, leur façon de penser était radicalement différente de celle d'Ubisoft. Ils ne parlaient pas le même langage et pensaient que faire un jeu était pareil que faire un film. Souvent, ils refusaient des documents en se basant sur des motifs incompréhensibles pour l'équipe du jeu. De plus, les licenceurs ne comprenaient pas toujours les contraintes techniques auxquelles Ubisoft faisait face.

*« [...] D'autres licenceurs peuvent être plus flexibles selon leur expérience et leur implication. [...] Sur notre jeu, c'était plus difficile car ils n'avaient pas assez d'expérience, que c'était la première fois que l'on travaillait ensemble et que la marque n'était pas aussi établie que pour d'autres licences. Nous avons donc dû faire un travail d'apprentissage pour leur enseigner comment ça marchait dans notre industrie. Il fallait trouver une manière de leur enseigner sinon, ils refusaient beaucoup trop ce qu'on leur proposait. »*

(Répondant 1, IPM sur le jeu de licence)

### **c. Impact de la vision sur la communication et la collaboration**

Dans ce projet, la collaboration entre les différentes entités a été majeure au début. Des rencontres régulières étaient organisées entre ces partenaires et plusieurs membres de l'équipe ont pu y participer. Ubisoft a connu un niveau de collaboration sans précédent d'après les répondants. Le réalisateur a même utilisé des éléments créés par le développeur de jeu afin de les

intégrer dans son film. Ce dernier avait démontré une volonté de les aider ainsi qu'un intérêt manifeste pour l'industrie des jeux vidéo. Cela est une situation qui se produit rarement dans un projet de jeu de licence. C'est grâce à une confiance établie entre les partenaires que ce niveau élevé de confiance a pu être mis en place.

*« Au niveau de la collaboration, c'était vraiment très bien parce qu'ils comprenaient nos besoins. Sur la version Nextgen, ils [le réalisateur et son équipe] voulaient avoir un véhicule en particulier qui n'existait pas dans le film. On a donc proposé un Concept Art qu'on leur a envoyé et comme ils ont bien aimé le concept, ils l'ont mis dans le film en le modifiant un peu. C'était donc vraiment bien »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Il en va de même pour ce qui est de la communication car les relations étaient régulières entre les licenceurs et Ubisoft au début. Même si l'équipe n'avait pu voir le film avant sa sortie et recevoir des images au moment nécessaire, les licenceurs ont essayé de les comprendre et de les aider. De plus, lorsque les membres de l'équipe envoyaient n'importe quel élément, ils obtenaient toujours une réponse rapidement. Les répondants convergent pour dire que la communication était optimale et surtout avec le réalisateur et ses collaborateurs. Néanmoins, lorsque le développement du film est arrivé à terme, les licenceurs étaient de moins en moins présents et principalement le réalisateur. Puisque le film passait avant tout, il n'avait plus assez de temps pour les aider même s'il en avait la volonté.

*« Le réalisateur et son équipe comprenaient ce que l'on voulait faire et respectaient ça. Ils nous donnaient un maximum d'appui [...] mais leur première préoccupation, c'était le film. Aussitôt que les choses se sont précipitées pour eux, ils n'existaient plus. À un moment donné, ils ont juste disparu de la carte parce que les deadlines se sont précipitées de leur bord. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Un autre problème important ressorti est que le manque d'expérience abordée précédemment a eu un impact négatif sur la communication et la collaboration. Puisque les licenceurs n'avaient pas la même expérience et donc la même compréhension qu'Ubisoft, leurs demandes n'étaient pas toujours claires pour l'équipe. Les retours et les commentaires qu'ils pouvaient émettre étaient donc plus longs à obtenir car la compréhension était totalement différente. Cela demandait alors à

l'équipe un travail de négociation majeur pour obtenir leur approbation, d'où l'impact négatif sur la collaboration.

*« Ils nous ont demandé de faire une centaine de modifications et n'ont jamais respecté les dates pour nous envoyer leurs commentaires. Parfois, on s'est retrouvé à la dernière minute à faire des modifications qui n'avaient aucun sens. Il fallait que l'on trouve des méthodes illusoire pour que cela fasse du sens. Le problème des licences, c'est la communication car les gens ne se parlent pas avec la même langue ! [...] Fondamentalement, je pense que la communication était le facteur qui avait une influence négative sur le projet. Ce n'était pas toujours très facile car la communication n'était pas toujours immédiate. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

La différence de vision entre les deux licenceurs a aussi occasionné des difficultés dans la communication et la collaboration avec Ubisoft. En effet, les studios de distribution imposaient certaines contraintes à l'équipe quant à leur mode de communication sur le jeu. Il fallait qu'ils ne révèlent aucun détail avant qu'eux le fassent pour leur propre film. Les refus d'approbation étaient donc beaucoup plus fréquents de la part des studios que du réalisateur et de ses représentants. De ce fait, les répondants ne gardent pas le même sentiment à l'égard de ces deux licenceurs car la relation a été plus tendue avec l'un des deux.

*« Les studios faisaient un film et donnaient la propriété de la licence mais il ne fallait pas que les propriétés périphériques neutralisent leur marque principale. [...] Ils traitaient leur film en priorité et il ne fallait pas qu'on soit les premiers sur quelque chose en communication. Il ne fallait pas non plus qu'on l'endommage. Au niveau de la communication, c'est là que l'on était freiné par leurs prérogatives : vendre le film ! »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Finalement, ces différents problèmes ont peu affecté l'ensemble de l'équipe. Seuls les principaux représentants du projet tels que le producteur, le directeur créatif et l'IBM, ont pu s'en apercevoir car ils étaient en contact direct avec les licenceurs. Les directeurs artistique et animation n'ont rencontré, quant à eux, aucune difficulté réelle. De même, les autres membres étaient à l'abri de ces difficultés et en étaient protégés car ils n'en ont jamais été informés. Par contre, leurs supérieurs leur communiquaient des règles strictes quant au respect de la marque et de la vision.

Ils les ont aussi préparés à devenir flexibles et réactifs afin de répondre efficacement et rapidement aux demandes et aux refus des licenceurs qui pouvaient être imprévisibles.

*« Je n'avais pas de contact direct avec les licenceurs mais par contre, on recevait tous les deadlines de la licence. [...] On passait par le producteur qui a été présenté les concepts aux licenceurs. De mon côté, il n'y a eu que des aspects positifs dans cette relation car je recevais l'information dont j'avais besoin très rapidement. »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

*« Il fallait être très réactif et prévenir l'équipe qu'il se pouvait que ça soit refusé. Cela demande un certain travail pour une équipe d'accepter cela. C'était nos prérogatives de projet car on n'avait pas le choix d'être comme ça. Il fallait donc que l'on soit prêt à s'adapter à la stratégie [...] Ça prend une certaine capacité à se retourner. On était dans une philosophie de plan B car il fallait être réactif. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

### 5.2.3. Division du travail et collaboration

#### a. Autonomie et flexibilité décisionnelle

Sur ce projet, les employés se sont sentis très autonomes dans leur manière de travailler. Et il en allait de même quant à leur prise de décision. Chacun pouvait fixer ses propres règles de travail et son calendrier de tâches à partir du moment où les délais étaient respectés. Évidemment, cette autonomie n'a pu exister sans une exigence rigoureuse de qualité. Ils ont donc pu gérer leur travail comme ils le souhaitaient mais les résultats sont demeurés la principale préoccupation. Les idées étaient écoutées et pouvaient aussi être mises en œuvre. Les personnes ont pu exprimer librement leurs pensées en défendant leurs théories et en proposant des arguments solides.

*« Généralement, la force de nos décisions dépend de la force de notre idée. Si l'idée que l'on propose, est assez forte et si on arrive à la vendre suffisamment bien pour que les gens y adhèrent, cela se fera. [...] On est maître de ce qu'il se passe. On a donc un travail de création et de vente. C'est un mélange car on a un*

*pouvoir décisionnel mais si l'idée n'est pas assez forte, personne ne voudra l'exécuter. »*

(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)

Cette autonomie dépendait de l'expérience puisque chaque personne doit bâtir sa propre crédibilité afin d'acquérir suffisamment d'autonomie dans son travail. En début de carrière, le contrôle peut être plus important que lorsque l'on a une expérience réelle. Au commencement, il faut donc s'assurer d'obtenir constamment l'approbation de ses supérieurs et d'établir une relation régulière afin de faciliter ce contrôle. Par la suite, même si le processus d'approbation reste une étape obligatoire, il est moins exigeant. C'est donc par l'expérience que la crédibilité d'un employé grandit, ce qui lui donne alors plus d'autonomie.

*« Je suis assez libre de savoir ce que je peux faire [...]. Je veux juste m'assurer à chaque geste que je peux poser, d'avoir l'aval de mes patrons. Plus tu communique avec les autres et plus tu t'assures qu'à chaque pas, tu vas dans la bonne direction. C'est juste une question de politique. Il ne faut pas que ce soit ma tête qui soit sur le billot. [...] Il faut s'assurer de bâtir sa créativité auprès des bonnes personnes. L'expérience personnelle aide car tu bâtis ta crédibilité et tu apprends d'un jeu à l'autre. Au début, le processus d'approbation est plus fastidieux mais après, c'est moins formel. »*

(Répondant 1, IPM sur le jeu de licence)

Outre le fait que l'expérience favorise l'autonomie, l'avancement du projet a aussi un impact direct sur le travail. En effet, lorsqu'il arrive à terme et que les délais sont serrés, l'autonomie laissée devient alors plus grande. Au début, le contrôle est plus important mais la contrainte du temps réduit la fréquence des vérifications. Au fur et à mesure que les gens prennent l'habitude de travailler ensemble, la confiance se développe progressivement entre eux. Ils n'ont alors plus besoin de contrôler aussi rigoureusement qu'en début de projets et ils n'en ont d'ailleurs plus le temps. Ainsi, ils doivent accorder leur confiance en vérifiant moins souvent.

*« Moi, je suis plus l'enfant qui marche et qui verra ce qui va arriver. Je sais ce que personne ne veut et donc, j'avance. Mais à un moment donné, on m'a dit que ce n'était pas du tout ça et j'ai répondu qu'il fallait que l'on avance car c'était trop tard. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

## b. Coordination entre les membres de l'équipe

La collaboration entre des personnes de spécialité diverse voire même opposée est exigeante et parfois laborieuse. La vision de chacun est différente et il peut être difficile de les faire coïncider. Sur ce projet, plusieurs équipes ont eu du mal à travailler ensemble et à se comprendre. Ce sont principalement les équipes de production qui ont été affectées car le département marketing, par exemple, n'a pas rencontré autant de difficultés. Que ce soit à cause du nombre important de personnes travaillant sur le jeu ou des contraintes supplémentaires imposées par le licenceur, la collaboration et la communication ont été problématiques. La longueur du processus et la sécurité les obligeants à travailler en vase clos ont aussi eu un fort impact.

*« On aurait dû réussir à établir une meilleure relation entre le département de design et le département de programmation. Mon opinion est que la clé du design est détenue par les programmeurs. Mais c'était très dur la collaboration avec ce département. [...] C'est plus au niveau des communications dans le projet que la difficulté s'est créée. [...] On est un paquet d'humains enfermés ensemble dans une salle pendant deux ans et la gestion des personnalités aussi variées est difficile. Ça peut créer des frictions. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Ce projet a été une source d'anxiété et de frustration pour certains des répondants au début du processus. L'absence et les changements de postes-clé ont été fréquents et sont arrivés à des moments cruciaux où les équipes rencontraient des difficultés. En effet, les figures d'autorité qui devaient rassembler les membres et les aider à maintenir une cohésion ont démissionné ou sont arrivées plus tardivement. Ainsi, lorsque le directeur créatif a été appelé en renfort vers la fin du projet, il devait proposer une vision commune pour réduire les tensions. Le climat était donc tendu mais les difficultés de coordination ont diminué vers la fin.

*« Au départ, quand je suis arrivé, c'était la survie. Tout le monde s'était réfugié dans des tranchées et se lançait des grenades en accusant l'un et l'autre. J'ai vu des gens hurler les uns après les autres. Je n'avais jamais vu ça dans toute ma carrière. C'était un champ de mines et j'ai essayé de les désamorcer en disant à tout le monde que c'était une même équipe. Ça a marché globalement. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Au niveau du département marketing, la coordination a été plus efficace. L'expérience a donc été positive au sein de cette équipe tout au long du déroulement du projet. De plus, il y a aussi eu de la collaboration entre le marketing et la production. Lorsqu'ils le pouvaient, les membres de la production leur apportaient de l'aide. Les difficultés ont été moins nombreuses car les gens du marketing travaillaient sur toutes les versions confondues. Même s'ils pouvaient avoir affaire à l'équipe qui développait la version Wii-PSP, leur travail et les relations étaient majoritairement dirigés vers la version Nextgen. Ils étaient donc moins au courant de ces problématiques et de ces tensions.

*« Dans mon équipe, cela se passait très bien. Ça a été un projet dans lequel tout s'est bien passé et avec la production aussi car j'avais une super relation avec eux. On était très bien intégré et cela a fait un scoop à Paris. C'est un très bon point car on a réussi à bâtir une relation de confiance. [...] On était tous sur la même longueur d'onde. C'était bien un des seuls projets où le marketing et la production travaillaient ensemble. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

### **c. Support et contrôle des supérieurs**

Les supérieurs ont essayé d'être présents durant les étapes du développement de la licence. Ils ont apporté leur soutien par leur implication. Certains ont essayé de faire de la micro gestion, c'est-à-dire modifier leur manière de gérer les gens selon la personnalité de chacun. Cependant, avec la charge de travail qui a augmenté et le temps restant qui a diminué de plus en plus vite, ils ont délégué et ont laissé de l'autonomie à leur équipe. Ils ont alors accordé plus facilement leur confiance car ils ne pouvaient pas être aussi présents qu'ils le souhaitaient. Afin de pouvoir déléguer, ils ont cherché à s'entourer de personnes fiables.

*« Si le capitaine n'est pas là, ça ne va bien. J'ai donc été toujours présent de A à Z. [...] C'est sûr qu'une fois qu'on sent que la vision est assimilée auprès de l'équipe, on peut plus déléguer et laisser de la liberté. [...] Je suis quelqu'un qui délègue et c'est la raison pour laquelle, j'essaye de bien m'entourer. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Donner de l'autonomie en accordant leur confiance a permis aux superviseurs interrogés de faire avancer le projet. Cependant chez Ubisoft, c'est le résultat final qui importe. Même si les

supérieurs devaient laisser une liberté mesurée, ils ont toujours contrôlé le résultat. Puisque c'était eux qui pouvaient être tenus pour responsables s'il y avait le moindre problème, ils devaient se montrer rigoureux dans leur appréciation. Afin de diminuer les surprises finales, ils ont donné du feedback afin de les aider à améliorer leur travail. Toutefois, cela se faisait de manière informelle en discutant et en échangeant directement. Le seul retour officiel leur était donné grâce à l'évaluation annuelle parfois complétée avec une évaluation de fin de projet. Pour s'assurer de la qualité finale, les responsables ont aussi essayé de clarifier leurs attentes mais toujours de manière informelle.

*« Autonomie ne rime pas avec indépendance totale parce qu'en bout de ligne, ça ne marche pas. C'est moi qui me ferais arracher la tête. Je délégais donc les tâches mais pas la responsabilité car j'approuvais tout au final. Souvent, on n'est jamais vraiment indépendant. Je pense leur avoir laissé suffisamment d'autonomie. J'ai toujours essayé de leur trouver des moyens de bien faire leur travail, de leur donner le temps pour y arriver, d'essayer de les coacher et de leur préciser mes attentes car je pense que c'est clé. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Ils sont aussi intervenus dans les différents conflits interpersonnels en instaurant un climat de discussion. Pour ce type de problèmes, ils n'ont pas cherché à déléguer et ont directement réglé les choses. Ils ont tenté d'arriver à un consensus pour éviter que cela ne dégénère à un niveau supérieur et impliquent des personnes plus haut placées. Ces responsables ont essayé de maintenir la motivation parmi l'équipe en s'impliquant d'eux-mêmes. Ils ont misé et ont insisté sur les forces de l'équipe, c'est-à-dire du groupe, plutôt que de faire pression sur chaque individu.

*« Dans les jeux de licence, c'est quelque chose [les conflits] qui se passe beaucoup. Il y a des frustrations énormes parce que tu t'investis beaucoup et que le résultat n'est pas nécessairement à la hauteur des attentes. La récompense que tu vas avoir ne sera pas proportionnelle à l'investissement [...]. Ma responsabilité en tant que directeur créatif, c'est de motiver les troupes et de donner envie aux gens de faire ce projet. La résolution de conflits se règle par la déresponsabilisation individuelle et par une responsabilisation collective, celle d'un groupe. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

## 5.2.4. Évaluation post-mortem du projet

### a. Évaluation de la phase de développement

Comme Ubisoft souhaitait que cette marque soit une des plus importantes de leur portefeuille de jeux de licence, la pression mise sur le projet était considérable d'après les répondants. De plus, la taille de l'équipe allait de pair avec la considération pour ce jeu. La structure et l'organisation en ont été affectées et ont évolué pour favoriser la flexibilité nécessaire dans les projets de ce type. Par contre, l'équipe n'a pas été la seule à subir une modification de sa structure car le mandat lui-même a rencontré la même situation. Il a évolué au fur à mesure du processus. La demande des clients s'est faite de plus en plus exigeante et s'est précisée progressivement. Le projet qui devait reposer sur la qualité à atteindre dans un temps limité a causé des difficultés à l'équipe. Pour répondre à cet ensemble de contraintes, l'adaptation continue fut une mesure prise par les répondants.

*« Ça n'a pas été la meilleure expérience au niveau organisation car on n'a pas réussi à atteindre notre objectif de qualité. On a beaucoup poussé pour avoir plus que ce que l'on a réussi à atteindre et après, on a été déçu. [...] Notre structure de travail à l'interne n'a pas été parfaite, c'est-à-dire le processus de création, les différentes itérations pour atteindre la qualité, ... On remettait en question la façon dont la structure de travail marchait. On a du revoir notre pipeline et redéfinir comment chacun devait travailler. »*

(Répondant 3, Lead Game designer sur le jeu de licence)

Le problème de la structure de travail pouvait aussi s'expliquer par la problématique des ressources humaines d'après les entrevues. Le changement de producteur et l'arrivée tardive du directeur créatif, poste qui ne devait exister initialement en sont des exemples. La difficulté est que sans ces postes clé, il y a eu un manque de vision claire durant tout le développement.

De plus, les responsables du projet ont eu des difficultés à recruter, ce qui peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, les jeux de licence n'ont pas une bonne réputation car la présence d'un mandataire vient ajouter de nouvelles contraintes. Les jeux sur la plateforme Wii ne sont pas non plus très bien perçus puisque les performances techniques sont limitées par rapport aux autres consoles. Enfin, comme la marque était inconnue et que le projet était confidentiel lors de la phase de recrutement, cela était une source d'inquiétude pour les personnes. Savoir qu'il faut

faire un jeu qui sera une adaptation d'un film encore non sorti rend le mandat encore plus flou. Ainsi, les répondants se sont aperçus que les meilleurs talents préféreraient travailler sur des projets offrant une plus grande reconnaissance de leurs pairs et de leurs supérieurs.

*« Les gens étaient un peu stressés par ce projet car rien n'était communiqué à l'interne. [...] Quand je recrutai à l'interne, je ne pouvais même pas parler de ce qu'était la marque. Comme on ne pouvait montrer aucune image du film, ça a été plus dur de recruter à l'interne. [...] C'était dur parce que le projet était inconnu, exigeant, à haute demande de qualité, avec beaucoup de pression, des deadlines fixes et de grosses contraintes de sécurité. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Certes, ce mandat revêtait une importance capitale pour Ubisoft mais sa priorité a changé au fur et à mesure aux yeux des personnes interrogées. Même si l'entreprise misait énormément sur ce projet, le développement de ce jeu n'a pas été à la mesure des ambitions initiales selon certains. Que cette situation ait été involontaire ou que les dirigeants aient consciemment choisi de revoir leur priorité sans les communiquer, les moyens accordés n'ont pas été suffisants pour la version Wii - PSP. Les responsables du projet s'attendaient à avoir plus de ressources et de possibilités. Ils croyaient à la réussite de cette version et pensaient que le budget permettrait de réaliser les ambitions fixées, selon ce qui avait été prévu initialement.

*« Je pense que la communication sur l'importance du projet aurait dû être améliorée. Puisque cette marque pouvait être potentiellement immense, [...] les moyens que l'on nous donnait, n'étaient pas adaptés à la taille du projet, du moins à la taille que l'on nous faisait croire. Avec le coup de la licence, cela a diminué énormément nos possibilités et donc notre budget. [...] On n'a pas eu les outils nécessaires. En connaissant mieux le budget et les attentes réelles, j'aurais pu m'ajuster dès le départ et adapter la qualité au budget donné et aux délais. Les attentes de la direction n'ont pas été communiquées lorsqu'elles ont changé car elles étaient non réalistes au début. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Enfin, la principale problématique de l'équipe a été de créer un jeu qui devait refléter un monde précis d'après un film qu'ils n'avaient jamais vu. Proposer une adaptation d'un film sans connaître une marque ni son public cible a donc été la difficulté majeure pour eux. Les

mandataires de ce projet souhaitaient que le jeu propose une expérience complémentaire à celle du film. Même s'ils leur ont envoyé un grand nombre de documents visuels, l'univers restait encore inconnu. Puisque le film n'avait pas encore de cible, il fallait définir celle du jeu et être certain qu'elle soit la même que celle du public de la console Wii ou de la PSP.

*« Un jeu de licence amène des paramètres spécifiques pour répondre au bon public. On ne savait pas exactement quelle serait la cible du film. Mais il fallait essayer de s'arrimer avec eux, de deviner et d'anticiper ce qu'ils allaient faire, en fonction de nos connaissances de la marque. [...] C'est différent des autres licences car la marque n'existait pas encore. Alors que d'autres licenceurs nous expliquaient tout et nous donnaient un guide book, pour ce jeu, ils ne nous expliquaient rien. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

## **b. Problèmes au lancement final**

Pour ce jeu, sa date de sortie dépendait directement de celle du film, la problématique de temps était donc prépondérante et source de stress pour l'équipe. Pour les répondants, la date de sortie d'un jeu a une importance capitale car elle peut être un facteur de succès ou d'échec. Dans l'industrie du jeu vidéo, il y a plusieurs périodes dans l'année favorable à une commercialisation. Bien plus qu'à Noël, il est essentiel pour une entreprise telle qu'Ubisoft, de sortir des jeux aux États-Unis pour Thanksgiving. Pour le lancement du jeu à l'étude, l'équipe n'a pas réussi à le sortir à cette période. Même s'ils l'ont commercialisé en début décembre, beaucoup de ventes ont été ratées selon eux. Cela a aussi créé un problème de concurrence car si les acheteurs potentiels ne trouvent pas le produit à la période propice, ils se tourneront vers un autre jeu. En effet, les acquéreurs n'achètent pas annuellement beaucoup de jeux car ils sont souvent chers à leur sortie.

*« Projet de film veut dire date butoir et nous, on savait qu'on ne pouvait pas dépasser une date fixe pour soumettre notre jeu. Le challenge, c'était vraiment la date de sortie. Il y a eu un énorme crunch pour cette marque. C'était gros à faire et à gérer. On a mis les bouchées doubles pour y arriver. C'était le principal danger mais c'est inhérent au monde du jeu. Il faut que le marketing s'assure qu'on ait des places sur les tablettes durant la période de sortie. Il faut que notre jeu soit là, sinon la place s'en va et c'est quelqu'un d'autre qui l'aura. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Les personnes interrogées se sont accordées pour dire que la sortie du film après celle du jeu a été la cause de l'appréciation négative du jeu. Puisque sa sortie devait absolument se faire avant celle du film, l'univers n'était pas encore connu du public. À la demande des clients, le jeu devait être complémentaire d'une expérience et d'une histoire qui n'existaient pas encore. Le public cible a donc eu du mal à comprendre ce qu'était le jeu sans avoir vu le film. Les critiques ont été sévères et s'adressaient indirectement au film, dont la sortie était proche plutôt qu'à celle du jeu. L'univers était difficilement perceptible sans le film qui présentait la vision globale. Lorsque le film a été lancé, le jeu a alors connu un nouvel essor et ses ventes se sont améliorées.

*« Un des risques, c'était le manque de connaissance de la marque. C'était un film qui arrivait avec une notoriété assez faible car les gens ne connaissaient pas la marque. C'est un film qui s'est construit sur la longueur. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Les critiques ont aussi étaient mauvaises à cause de la perception des jeux de licence. D'une manière générale dans l'industrie des jeux vidéo, les journalistes ont un avis assez négatifs à propos de ce type de jeux et ils n'hésitent pas à le dire d'après les répondants. En effet, ils pensent que le budget est habituellement inférieur aux ambitions avec le coût initial de la licence payé par les développeurs de jeux. Ils savent aussi que les attentes des licenceurs imposées, sont parfois irréalistes et surtout que le temps de développement n'est pas suffisant. La qualité n'est donc selon eux, pas toujours au rendez-vous.

*« Le marché a une idée préconçue de tous les jeux de licence. Déjà en partant, tu sais que tu vas perdre 10 points de qualitatif sur ton jeu parce que c'est une licence. Les journalistes sont extrêmement réticents et vont s'amuser à attaquer ce type de jeu et moi-même aussi. En tant que développeur, on trouve ça bien drôle. Il y a beaucoup de mauvaises décisions qui sont prises et beaucoup de coins ronds qui n'ont aucun sens dans le jeu. Mais on sait que c'est parce que le film a voulu avoir ça. La couverture médiatique est donc un peu faussée. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

### **c. Niveau d'apprentissage**

Avec les contraintes et le stress, ce projet a été une expérience formatrice pour les répondants. Généralement, l'équipe a pu mieux comprendre les mauvaises pratiques et les problèmes liés à la

gestion de projet. Finalement, chacun a beaucoup appris sur ce qu'il ne fallait pas faire. Les nombreuses difficultés rencontrées tout au long du processus les ont suffisamment marquées pour qu'ils aient mieux saisi ce qui ne pouvait marcher. Cependant, les points positifs ont été très peu nombreux quant à l'apprentissage qui en est ressorti.

*« J'ai bien appris sur ce qu'il ne faut pas faire mais moins sur ce qu'il faut bien faire, hélas. C'était un apprentissage des situations problématiques dans lesquelles il ne faut pas se retrouver : un mélange de méthodes de gestion et de méthodes de travail. »*

Répondant 3, Lead Game designer sur le jeu de licence)

Avec un projet d'une envergure aussi importante, l'équipe a appris à jouer plusieurs rôles et donc à devenir plus polyvalente. Ainsi, plusieurs membres se sont retrouvés à jouer d'autres tâches que celles qui leur étaient rattachées initialement. Ils ont aussi pu développer une faculté d'adaptation à court terme et ont ainsi étendu leur potentiel de réactivité. Les nombreuses demandes des licenceurs, souvent au dernier moment, les ont forcés à s'adapter rapidement et à trouver des solutions qui conviendraient à tous les partis. Le facteur temps a aussi été responsable de ce comportement plus réactif.

*« J'ai appris énormément à m'adapter à court terme plutôt qu'à essayer de voir à long terme. J'ai donc développé ma capacité d'adaptation et appris à sortir des terrains battus, de la structure établie chez Ubisoft en devenant plus artisanal. J'ai aussi appris sur les mauvaises pratiques et les relations avec les licenceurs »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

À propos des relations avec les licenceurs, cela a aussi été une expérience très enrichissante. Il est rare de faire des présentations pour un jeu à des gens aussi importants que ceux qui composaient l'équipe du film. Ces derniers avaient beaucoup de demandes qu'il fallait satisfaire, ce qui a été un véritable défi pour l'équipe. La gestion des relations avec ces personnes a donc permis à Ubisoft d'en apprendre beaucoup sur la communication et de voir que tous les licenceurs ne s'investissent pas toujours de la même manière dans un projet d'adaptation en jeu. Ils ont appris à mieux connaître l'univers de la licence et de la marque en tant que telle.

*« Il y a des choses que je n'aurais jamais pu vivre sur un autre projet comme : le fait d'être contraint dans un bunker haute sécurité avec un projet d'envergure, d'avoir des communications avec des gens aussi importants que le réalisateur, ...*

*[...] C'est certain que je détiens une connaissance de la licence, de l'environnement, de tout en fait, de A à Z. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

## 5.3. Cas d'un jeu IP

### 5.3.1. Présentation du projet

#### a. Contexte du jeu IP

Le terme « IP » est en fait l'abréviation de « propriété intellectuelle ». Il est couramment utilisé chez Ubisoft pour désigner une marque lui appartenant. La différence majeure avec un jeu de licence est que la compagnie possède l'ensemble des droits sur la marque. Elle pourrait donc choisir d'en faire un film, une figurine ou encore une bande-dessinée si elle le désirait. Pour une licence, les droits concédés se limitent uniquement à la réalisation d'un jeu. Un autre facteur de différenciation est l'impact sur la créativité. En effet, l'entreprise est totalement libre dans son travail de développement sur le jeu (script, élément artistique, élément narratif...) alors qu'un jeu de licence serait beaucoup plus contrôlé par le licenceur.

Dans le cadre du cas à l'étude, il s'agit d'un jeu de portage, c'est-à-dire une adaptation d'un autre jeu de la même marque. Cette marque se compose d'un ensemble important de jeux vidéo de la même catégorie, soit des jeux d'infiltration et d'espionnage. Cette famille regroupe à l'heure actuelle six titres dont les droits appartiennent intégralement à Ubisoft. Cependant, celui qui nous intéresse est une adaptation d'un jeu sorti en mars 2005 sur une autre plateforme. L'histoire a donc été reprise mais le jeu a bien entendu bénéficié des améliorations technologiques pour être remis au goût du jour six ans plus tard. Édité en mars 2011, il est parmi les quelques jeux associés à la sortie de la 3DS, la nouvelle console portable en 3D de Nintendo. La principale différenciation est que ce jeu a été réalisé en stéréoscopie, ce que l'on appelle communément la 3D.

*« C'était un portage. On a donc créé un jeu qui était déjà fait et on l'a adapté à une nouvelle console. Lorsque l'on fait ça, tout ce qui est level, environnement et histoire, c'est déjà fait. On n'a donc pas eu à recréer ça. Mais lorsqu'on fait un*

*portage, on ne peut pas juste prendre le jeu tel quel et l'adapter à la console. Il faut ajouter de nouvelles figures dans le jeu pour le renouveler, le rafraîchir et aussi pour l'adapter aux standards de l'année. Ça faisait cinq ans que ce jeu avait été sorti par Ubisoft. En cinq ans, l'industrie change beaucoup. Il a donc fallu rafraîchir le jeu pour mieux correspondre. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Il est important de noter que lorsque les entrevues ont été menées en novembre 2010, le projet n'était pas encore terminé. Les commentaires qui ont été émis ne sont donc pas le reflet de l'ensemble du projet. Contrairement à notre premier cas de licence, certaines parties comme par exemple les risques au lancement final ne seront donc qu'une simple anticipation.

## **b. Ampleur de ce projet**

Ubisoft a lancé ce jeu afin d'accompagner la sortie de la dernière console portable de Nintendo. La nouveauté est parfois associée aux risques car le public ciblé est incertain ainsi que les réactions et les résultats des ventes. D'après les répondants, c'est toujours un pari risqué à la fois pour la console en elle-même mais aussi pour les jeux qui l'accompagnent. Choisir un portage au lieu de créer un nouveau jeu était donc une stratégie plus prudente selon eux. Cela permettait de miser sur la notoriété et les performances passées d'un jeu qui avait été bien accueilli. Ainsi, le temps de développement serait moins long que pour un jeu à créer entièrement, ce qui diminue ainsi le facteur risque.

*« C'est un projet qui doit sortir avec une nouvelle console donc, c'est un peu un rôle hybride. Quand une nouvelle console sort, on n'a pas la vision du marché, on ne sait pas qui va l'acheter et si elle va marcher. Pour Ubisoft, ce jeu pourrait permettre de valider le terrain pour les prochaines productions et d'avoir des titres à son lancement. [...] Et puis, ça permet aussi de faire une expérience et de connaître le matériel [...]. Je pense que l'idée de faire un portage était moins risquée. On avait déjà un jeu qui avait été un beau succès à l'époque. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Sortir un jeu au lancement peut être périlleux mais cela présente aussi des avantages. Comme une nouvelle console a encore ses preuves à faire, elle peut toucher et amener une nouvelle clientèle

pour un jeu. De plus, cela assure une visibilité au développeur qui conçoit un jeu spécialement pour la sortie d'une console. De cette manière, cela peut créer une possibilité d'achat croisé ainsi qu'une perception positive de ce dernier alors considéré comme innovateur et audacieux. Enfin, un partenariat intéressant est développé entre la compagnie et le concepteur de consoles, ce qui peut faciliter les relations futures.

*« Ce qui est intéressant dans la stratégie, c'est d'être là au lancement. C'est important pour plusieurs raisons. La première est pour l'image d'Ubisoft qui accompagne une nouvelle technologie. C'est un message important surtout pour cette marque qui est technologique car elle est toujours en avance au niveau technique. C'est aussi important vis-à-vis de Nintendo car ça en fait un partenaire privilégié pour nous. On les supporte donc dans la mise en place de leur console. C'est aussi une histoire de visibilité et d'input marketing car Nintendo va nous appuyer différemment que si l'on sortait notre jeu six mois après le lancement de la console. »*

(Répondant 6, International Product Manager sur le jeu IP)

Quant à l'ampleur du projet en termes de taille d'équipe, Ubisoft a choisi une structure restreinte puisque il s'agit d'un portage. En effet, comme il n'y a pas un travail majeur de création, tous les postes qui seraient présents dans un nouveau jeu ne sont pas représentés dans ce projet. En adaptant un jeu déjà existant, cela ne requiert aucune action sur l'histoire, les personnages, l'environnement, ... Ubisoft a donc restreint le recrutement de son équipe afin de limiter les risques associés à la commercialisation d'une nouvelle console. Les résultats étant incertains, il était donc plus avisé selon les dirigeants, d'accorder moins d'envergure à ce projet qui était en quelque sorte un test sur les performances éventuelles et sur le marché.

*« L'ampleur du projet ? Très petite ! Ça vient du business model de la console. C'est une console dont les revenus estimés sont assez faibles et ça oblige d'avoir une taille d'équipe assez petite. Globalement, on ne peut pas dépasser une vingtaine ou une trentaine de personnes et plus d'une année comme durée. Ça nous oblige donc à faire des choix assez drastiques dans la quantité, la qualité, etc. [...] C'est un projet à la taille de la console qui nous permet de viser une certaine rentabilité. En ce moment, on est 25 à y travailler. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

### c. Le déroulement du processus et intervenants

Le jeu étant maintenant sorti depuis mars 2011, on peut estimer la durée totale du projet à un an et demi. Il a donc débuté en octobre 2009 mais devait initialement se terminer en décembre 2010. Le lancement a été repoussé jusqu'à ce que la console sorte. Ce fût donc la contrainte du temps variable qui a le plus affectée le projet. De plus, le fait de travailler avec Nintendo qui prenait part au développement et à la prise de décision, a aussi complexifié le déroulement. Cependant, comme c'était un petit projet, la réalisation a été plus flexible.

*« Ce projet sera le titre de lancement pour la prochaine console de Nintendo. Tant que la console ne sort pas, on ne le sort pas non plus. Le projet a commencé en octobre dernier [2009] et il était prévu normalement pour décembre 2010 mais on l'a retardé pour la sortie de la console »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

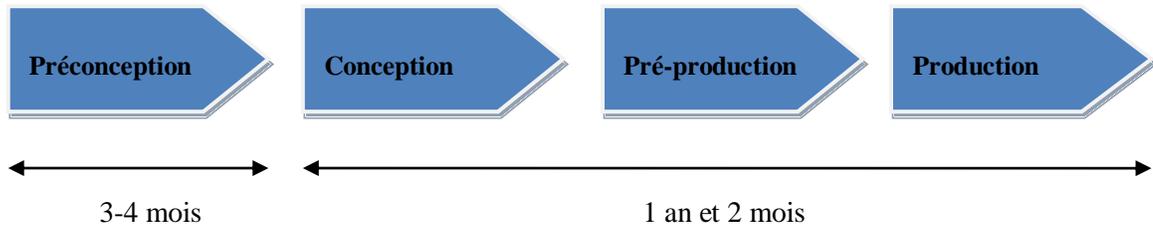
Concernant la structure, il y avait à la tête du projet un producteur responsable du développement. On y trouvait aussi une « direction contenu » avec des « Game Designers » et une « direction technique » avec des « Lead Programmeurs » et des CPI (chefs de projet informatique). Enfin, il y avait une « direction artistique » restreinte du fait que peu d'ajouts restaient à faire à ce niveau. Comme il n'y avait aucun directeur artistique, ce rôle était joué par le producteur et les «Game Designers». De plus, aucun directeur créatif n'était représenté sur le projet. L'objectif de ce dernier étant de transmettre une vision, sa présence n'était alors pas indispensable car celle-ci existait déjà. Les «Game designers» jouaient un peu ce rôle. Finalement, on ne retrouvait aucun producteur associé en charge de la gestion des ressources humaines à cause de la taille et de l'envergure du jeu.

*« Sur les projets avec de la créativité, cela oblige à avoir deux types de hiérarchie: une hiérarchie décisionnelle sur le contenu et une hiérarchie administrative pour les gens. Sur un très gros projet, ça devient vite très compliqué car il y a beaucoup de directeur et de postes de décision. Mais sur un projet comme le nôtre, c'était beaucoup plus simple. Moi [le producteur], je dirigeais directement tout le monde car le projet était assez petit. On avait tous quelque chose à dire sur le contenu et on faisait toujours des meetings pour valider ensemble ce que l'on allait faire. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Ce projet a adopté une stratégie de développement intensive et rapide en suivant chaque phase du processus classique. Il est toutefois difficile d’être précis sur les durées de ces différentes étapes puisque le jeu n’était pas encore terminé lorsque les entrevues ont été menées. La figure ci-dessous suivante illustre ce processus.

**Figure 5.3.1: Processus de développement du jeu IP**



Le schéma suivi a donc été typique pour un projet de cette envergure. Comme mentionné précédemment, ils ont été tributaires de la date de sortie de la console durant leur développement. La phase de préconception a été longue car ils ont hésité entre créer un nouveau jeu pour agrandir la marque ou réaliser un portage. Ils ont dû aussi définir la durée du projet et prévoir les contraintes techniques. Cette phase permet de répondre à l’éditorial qui est à l’origine de cette demande. Les étapes suivantes deviennent alors plus complexes puisqu’il faut progressivement réunir l’équipe au complet. Étant donné que ce jeu était un portage, la partie création a donc été moins importante que pour un autre. La vision, l’histoire, les personnages et l’environnement qui constituent la base étaient déjà présents. Le processus a donc été forcément plus court mais cela a demandé toutefois quelques ajustements pour rafraîchir le jeu.

### 5.3.2. Propriété de marque

#### a. Décisionnaires et mandataires

Comme le terme « Intellectual Property » l’indique, la marque appartient à Ubisoft. Cela signifie qu’il est le décisionnaire et mandataire concernant la réalisation de ce projet. Possédant l’ensemble des droits, l’entreprise gère donc entièrement la marque et précisément le jeu à l’origine de ce portage. C’est donc par une décision de l’éditorial à Paris que le projet a été confié aux studios de Montréal. Par la suite, un producteur a été nommé et a constitué son équipe.

*« Les responsables restent toujours les cellules créatives, c'est-à-dire le studio qui rapporte à l'éditorial. Les responsables du jeu sont le producteur et le producteur exécutif mais ils le soumettent à l'éditorial. La demande pour ce jeu est venue de l'éditorial. [...] Pour ce qui est de la propriété de marque, il faut savoir qu'Ubisoft a racheté le catalogue des jeux de cette marque qui sont devenus la propriété d'Ubisoft. On est donc libre d'en faire ce que l'on veut. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

Toutefois, deux des répondants croient que l'idée de lancer ce jeu a pu être suggérée par Nintendo. En effet, il se pourrait que ce fabricant ait informé Ubisoft de la sortie de sa nouvelle console en lui demandant de concevoir des jeux. Il est difficile de déterminer précisément qui est à l'origine de cette décision. Néanmoins, il est justifiable selon eux, qu'Ubisoft puisse souhaiter être présent et accompagner le lancement de la console avec ses jeux. De toute manière, peu importe l'instigateur, Nintendo a été impliqué dans ce projet. Il y a donc eu une collaboration puisque de nombreuses informations quant au fonctionnement de la console ont été échangées. De plus, Nintendo souhaitait avoir un droit de regard sur l'évolution du jeu et ses spécificités techniques.

*« Je pense que le business a été en relation avec Nintendo de façon informelle. Mais nous à notre niveau, on n'a pas de détails sur ces discussions. On peut considérer que le mandataire direct est l'éditorial. [...] Il fallait s'assurer de respecter les guidelines de Nintendo. C'était un peu comme un projet avec un licenceur mais normalement le licenceur va s'assurer que sa licence soit respectée sur les personnages, le contenu,... Pour Nintendo, c'est plus le côté technique car il s'assure que le jeu ne s'arrête pas et fonctionne bien. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Pour ce projet, l'éditorial devait s'assurer du respect de la marque en demandant à l'«International Brand Strategy» et donc à l'IBGM en charge de la marque de contrôler l'exécution du projet. En effet, le marketing est le service qui détient une foule d'informations sur la marque, son univers, son public, ... Cependant, cette structure étant à Paris, l'équipe marketing du projet à Montréal composée par l'IBM et l'IPM, vérifiait constamment l'avancement avant d'en rendre compte à l'IBGM et à l'éditorial. Le jeu devait donc passer par différents stades d'approbation auprès de plusieurs services qui contrôlaient chaque étape accomplie.

*« Cela passe par nous [l'équipe marketing à Montréal] pour faire respecter la propriété et par une autre structure qui est mandatée par l'éditorial. C'est les IBGM à Paris qui ont vraiment une vue sur la marque. Ils ont généralement beaucoup d'expérience dans l'entreprise, connaissent nos marques et valident aussi. À mesure que l'on développe le jeu, ils reçoivent nos versions. L'information circule assez bien. Nous, on est là pour vérifier et avoir une transparence sur tous les projets. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

## **b. Vision et respect de la marque**

Lorsqu'un portage est fait pour un jeu vidéo, il est important que la nouvelle version soit une représentation fidèle de l'ancienne. Même si tout ne peut être reproduit, l'environnement, l'univers, la direction artistique, ... doivent être respectés. L'éditorial et le marketing ont donc joué un rôle crucial pour veiller à ce que la marque soit préservée dans son intégralité. Toutefois, le domaine technique a demandé un grand nombre d'ajustements, voire-même de changements majeurs. Un portage étant l'adaptation sur une autre plateforme, le travail d'ajustement à cette nouvelle console a donc été important. De nouveaux paramètres sont alors entrés en jeu du fait que la console était portable et que la stéréoscopie était utilisée. Cela changeait totalement du jeu sorti cinq auparavant.

*« Comme c'était un portage, il fallait faire le jeu au pixel près. On ne devait rien changer. Puis rapidement, on s'est aperçu qu'il y avait des contraintes techniques et physiques de la console et que ce n'était pas possible de faire la même chose. La console se tient dans les mains et puis, elle est en 3D. Il n'y avait pas ça à l'époque. Il fallait donc gérer autrement et changer certaines choses. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Hormis les adaptations techniques, il y avait aussi un problème de public-cible. En effet, le jeu initial touchait des joueurs très particuliers. Leur profil était celui des « hardcore gamers », c'est-à-dire des joueurs passionnés de jeu vidéo. Toutefois, la nouvelle console de Nintendo devait beaucoup plus s'adresser à un public de « casual gamers » puisque la 3DS devait être une console plus familiale en soi. Il y avait donc un énorme travail à faire pour rassembler les joueurs. La

marque ne devait pas être dénaturée pour les amateurs invétérés mais le jeu devait aussi devenir plus accessible aux joueurs « casuels ».

*« Ce jeu était à la base hardcore et donc vraiment dirigé envers les gens qui jouaient beaucoup aux jeux vidéo. Là, on est arrivé sur une console portable dont le public-cible n'était pas nécessairement le même. On s'est donc retrouvé avec un jeu qui n'était pas bien ciblé. On a du faire des modifications pour le rendre plus facile à suivre. Nous, on appelle ça l'accessibilité. Ça a été une de mes plus grosses contraintes. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

D'un simple portage qui ne devait subir que peu de modifications, le jeu a finalement dépassé les attentes. L'équipe a dû faire énormément de changements contrairement à ce qui était prévu initialement. Finalement, la direction et principalement l'éditorial les a poussés à en faire plus, à voir plus loin. Ainsi, ils ont donc effectué un grand nombre d'ajouts pour rendre le jeu plus complet et surtout pour qu'il réponde bien à la cible. Le travail a été plus fastidieux pour eux mais le résultat a été au-delà de leurs ambitions.

*« Pour ce jeu, on a fait un portage mais on a fait aussi beaucoup d'ajouts parce que personne ne voulait d'un simple portage, d'un jeu qui a déjà servi. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

### **c. Impact de la vision sur la communication et la collaboration**

Afin que la marque soit préservée, l'éditorial a essayé de s'impliquer dans la réalisation du jeu. Comme pour chacun des projets faits à Montréal, Ubisoft s'assure toujours de maintenir un certain contrôle sur l'équipe. Outre l'attribution du budget, l'éditorial fixe des contraintes de temps et un processus d'approbation précis. Il doit donc y avoir des relations fréquentes pour que l'éditorial puisse approuver chaque étape de validation. Toutefois, ce portage n'étant pas un projet à forte envergure, le contrôle ne pouvait être aussi rigoureux que pour un jeu bénéficiant d'une forte reconnaissance.

*« On a vraiment eu une communication entre Montréal et la France. Les relations avec l'éditorial à Paris se sont bien passées. Ils n'ont pas eu besoin de faire un suivi rigoureux vu que c'était un petit projet. Sur un gros projet, c'est plus difficile de garder le cap vers le même horizon, tandis qu'avec des petites*

*équipes, c'est plus facile. Dans les petites équipes, la communication se fait facilement. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

En revanche, il y a eu une très bonne collaboration entre l'équipe et l'éditorial. En effet, même si l'équipe devait respecter un scénario précis pour la réalisation du jeu, ils ont fait un grand nombre de propositions et d'ajouts qui ont été acceptés. L'éditorial s'est donc montré très ouvert quant à ses propositions puisqu'il a accepté la plupart des idées. Cela facilitait les échanges entre ces deux entités et l'équipe a même été encouragée à en faire plus afin de rendre le jeu meilleur et surtout plus complet.

*« Avec l'éditorial, cela s'est bien passé car ils ont accepté les propositions que l'on a faites. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils nous ont même challengé en nous disant que ce n'était pas suffisant. Ils contrôlaient régulièrement mais cela ne voulait pas dire non plus qu'ils nous donnaient leur avis tous les jours. C'est important de contrôler pour voir où ça s'en va mais à un moment donné, il faut pousser les idées. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

Même si l'éditorial a démontré une volonté de faciliter la communication et la collaboration, il n'en reste pas moins qu'il s'est montré rigoureux dans son approbation. Aussi, il devait parfois refuser certaines soumissions car cela ne correspondait pas à la vision. Cela pouvait donc être incompréhensible pour l'équipe qui considérait ces décisions comme arbitraires. D'après les personnes interrogées, il est parfois difficile de maintenir une cohésion entre la vision de l'éditorial, du marketing et de la production puisque chacun réfléchit d'une manière totalement différente.

*« Cela crée parfois un peu de frustration quand il y a des changements de direction parce que ça arrive comme un cheveu sur la soupe. Des fois, on se retrouve à couper des gros morceaux alors qu'on a travaillé fort. Soudainement, ça ne correspond plus à la vision de l'édito ou à celle du marketing. Du point de vue de la production, on a du mal à prendre certaines décisions parce qu'elles sont arbitraires et parce que nous, on essaye de faire un bon jeu et pas forcément un bon produit. On ne parle pas toujours de la même chose. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

### 5.3.3. Division du travail et collaboration

#### a. Autonomie et flexibilité décisionnelle

Sur ce projet ainsi que d'une manière générale, les employés sont très autonomes dans leur travail. En effet, ils peuvent eux-mêmes décider de leur gestion des tâches comme ils l'entendent. L'essentiel, c'est que le résultat soit accompli et qu'il corresponde aux attentes. Ils doivent respecter les exigences en matière de qualité et de temps, c'est-à-dire de délais. Leur travail leur semble donc très flexible puisqu'il offre une autonomie décisionnelle presque totale. En revanche, la taille restreinte de ce projet a rendu l'autonomie laissée à chacun encore plus importante car un grand nombre de tâches devait être effectué. Cela les a donc contraints à prendre chacun des initiatives mais aussi à adopter une polyvalence dans leur travail.

*« Je suis parfaitement autonome sur le projet et je suis comme le chef de moi-même. C'est pratique ! Le producteur me fait relativement confiance. Donc, j'ai mes tâches et il considère que je suis suffisamment bien organisé pour les gérer comme je veux. [...] Moi, je suis parfaitement à l'aise avec cette façon de travailler. Je trouve que sur un petit projet, c'est beaucoup plus facile. Plus l'équipe va être petite et plus, à mon sens, elle sera efficace. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Il faut savoir que cette autonomie est recherchée par les employés d'Ubisoft. Cela signifie que les personnes qui sont recrutées dans cette entreprise souhaitent cette indépendance dans leur travail. Elles considèrent donc qu'elles n'ont pas besoin d'énormément de support et prennent beaucoup d'initiatives. Elles ne cherchent pas forcément à s'enquérir constamment de l'approbation de leurs supérieurs puisqu'elles connaissent bien leurs rôles. Selon l'importance de la tâche qui leur est attribuée, les employés décideront alors s'il faut la faire valider par leur supérieur immédiat. Toutefois, cela n'est pas une généralité car la personnalité de chacun est différente et certains préfèrent plus de contrôle que d'autres. De plus, la position hiérarchique ne permet pas toujours d'obtenir une telle autonomie.

*« Je dirais que mon autonomie est presque à 100 %. C'est moi qui fait moi-même mon horaire et qui décide. Il [son supérieur, c'est-à-dire le producteur] n'a pas besoin de me dire ce que je dois faire. [...] Moi, j'apprécie la situation dans laquelle je suis. J'aime être très autonome. Si je prends une mauvaise décision et*

*qu'il considère que ça ne fonctionne pas, il me le dira tout de suite et moi, ça me va comme ça. Peut-être que ça dépend des gens et que certains ont besoin de plus d'encadrement. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

L'équipe a pu aussi bénéficier d'une grande liberté de parole car chacun pouvait proposer des idées et être écouté. D'une manière générale, l'écoute et la liberté d'expression sont des règles qui sont suivies et respectées chez Ubisoft. Sur ce projet relativement à taille humaine, cette règle a été parfaitement appliquée. Chacun a pu proposer son idée s'il le souhaitait et même si elle n'était pas toujours réalisée, une certaine réflexion avait été menée. Néanmoins, si les membres de l'équipe voulaient faire accepter leur proposition, ils devaient la défendre et la vendre en quelque sorte. D'après les répondants, Ubisoft demande à ses employés de se battre pour ses idées et de les justifier.

*« Sur ce projet, je peux agir en défendant mes idées et l'on m'écouterà. Comme on est dans une structure créative, si tu veux proposer des choses, rien ne t'empêchera à part ta timidité propre. C'est une chance que l'on étudie nos propositions. [...] Le processus [de décision] est contrôlé car je passe par des intervenants. Dès que j'ai une idée, je vais la proposer. Tout le monde peut avoir des idées mais ce qui est difficile, c'est de les défendre et d'essayer de les pousser. Si tu te donnes les moyens de pousser tes idées en avant, les gens vont t'écouter. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

## **b. Coordination entre les membres de l'équipe**

Dans l'ensemble, une bonne cohésion a été maintenue entre les membres de l'équipe puisqu'il n'y a pas eu de conflits majeurs. Même si les gens ont des profils différents et qu'ils ne parlent pas toujours le même langage, la coordination s'est quand même effectuée au mieux. Deux facteurs en sont responsables selon les entrevues. D'une part, travailler en Open Space a permis et permet généralement aux gens de mieux communiquer entre eux et de se sentir plus intégrés. D'autre part, la taille du projet a aussi eu son importance car les membres de l'équipe étaient ainsi plus accessibles et le processus de communication était alors plus rapide.

*« L'important c'est d'avoir une bonne communication pour que le projet avance. L'avantage des petits projets est que l'on est amené à discuter avec tout le monde, à voir plein de gens, à améliorer les choses et à résoudre les problèmes. [...] L'Open Space aide mais sur un gros projet, on ne va pas voir directement les personnes pour ne pas briser la chaîne de communication. C'est facile de garder le contrôle sur une petite équipe car tu peux aller directement voir les personnes. La taille fait que c'est beaucoup plus facile d'être coordonné »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

Cette équipe avait une structure très particulière du fait qu'il s'agissait d'un portage. En effet, comme la partie de création pure a été réduite à son minimum, l'équipe artistique était donc limitée. En revanche, la taille de l'équipe de programmation vivait une situation totalement opposée. Ainsi, il n'y avait que peu de personnes pour représenter chaque profession qui aurait dû être présente dans un projet classique alors que la programmation était quant à elle, au complet. La coordination devait donc se faire entre la programmation et le reste de l'équipe mais aussi à l'intérieur même de ce département.

*« C'était un projet relativement bizarre car ce n'était pas un projet normal. Il était très centré sur les programmeurs et moins sur le domaine artistique. C'était surtout dans la relation programmeurs avec les autres que cela se passait. Généralement, ça s'est plutôt bien déroulé mais je sais qu'il y a eu des cas particuliers dans l'équipe où les gens se sont un peu moins bien entendus. Certaines personnes ont toujours du mal à travailler ensemble mais ça ne va jamais au point où j'ai besoin d'intervenir. Les conflits, c'était surtout dans l'équipe de programmation, entre eux. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Le problème majeur a été l'absence d'un poste clé à savoir celui du directeur créatif. En effet, puisque son rôle consiste à rassembler l'équipe autour d'une même orientation, il y avait donc un manque de vision claire tout au long du projet. Même si le producteur se substituait à ce rôle, il ne pouvait s'y consacrer pleinement avec l'ensemble des tâches qu'il devait effectuer. Chacun avait une vision différente de ceux à quoi le jeu devait ressembler mais il n'y avait personne pour les guider et proposer une direction commune. De plus, la taille de l'équipe a eu aussi un impact

sur cette vision. Puisque chaque personne de l'équipe devait être polyvalente, il était difficile pour les répondants d'avoir une vue globale sur l'ensemble du jeu mais seulement sur des séquences.

*« Sans directeur créatif, on n'avait pas de vision claire et commune de la direction où on s'en allait. Le problème, c'est que souvent, chacun a sa petite idée de ce qui est bon pour le jeu. Ce n'est pas servir le projet et la marque non plus. [...] Je pense que les développeurs de jeux vidéo ont très peu joué au jeu au complet avant qu'il ne sorte. On n'a jamais l'expérience d'un joueur finalement. On va avoir des visions parcellaires du jeu et il faudrait que l'on améliore ça et qu'on soit plus sollicité. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Enfin au niveau du marketing, il y a eu une très bonne cohésion à la fois dans l'équipe même mais aussi entre le marketing et la production. Il est parfois difficile pour ces deux services de s'entendre car leurs priorités sont totalement divergentes. Souvent, le marketing arrive avec des demandes qui paraissent totalement insensées et injustifiées pour la production. Toutefois, pour ce jeu, il y a eu une certaine harmonie puisque le marketing a essayé de les initier à ses problématiques et de développer une bonne communication entre ces deux services. Plusieurs meetings quotidiens ont d'ailleurs été organisés afin de permettre une meilleure coordination.

*« C'est mon rôle de coordonner le marketing et la production. Les productions sont sensibles aux problèmes de production mais pas à ceux du marketing. C'est donc à moi de les éduquer et c'est d'ailleurs pour ça que je passe beaucoup de temps avec les équipes. En même temps, je leur montre beaucoup de curiosité sur ce qu'ils font. Ils se sentent tout de suite valorisés et la communication se fait mieux. [...] Sur ce projet, on fait des meetings tous les jours pour que tout le monde explique où il en est et les problèmes qu'il rencontre. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

### **c. Support et contrôle des supérieurs**

Les supérieurs ont essayé de s'impliquer et d'être présents tout au long du processus de réalisation de ce jeu. Chaque membre de leur équipe pouvait choisir sa méthode de travail et de gestion des délais et demander de l'aide si nécessaire. Dans un petit projet, les répondants pensent qu'il faut accorder sa confiance sans quoi le jeu ne peut être terminé dans le temps imparti. En laissant

beaucoup d'autonomie, cela n'empêchait pas que les superviseurs contrôlaient rigoureusement le résultat final qui était l'objectif principal. Ils veillaient à ce que les délais et surtout la qualité soient respectés. Ils se sont donc assurés de valider ce qui avait une importance cruciale pour l'avancement du projet ou pour sa finalité. Cependant, l'autonomie qu'ils laissaient était variable selon les personnes ou leur grade.

*« "Fait confiance mais vérifie", c'est ma phrase fétiche ! Quand je mandate quelqu'un, je suis responsable auprès de mes supérieurs. C'est donc à moi de vérifier si c'est correctement fait et que ça atteint le niveau de qualité suffisant. Il y a certains éléments comme les parties techniques où les gens spécialisés ont beaucoup plus de liberté. Il y a des métiers où je vais seulement valider que les tâches soient faites à temps et d'autres où je vais être plus rigoureux sur le processus de validation. »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

Puisque ce projet était à taille humaine, un système de contrôle uniquement adapté à une telle structure a été mis en place. Le producteur a donc utilisé le processus « agile » avec le système Jira<sup>9</sup> pour définir les tâches à effectuer et le responsable de cette tâche mais aussi pour déterminer le processus d'accomplissement (tâche à faire, en cours, à valider et terminée). Dans cette méthode de communication, ils ont choisi d'instaurer un processus par itérations, des rencontres quotidiennes et une vérification toutes les deux semaines. Ainsi, cela a impliqué tous les gens de la production dans la réalisation des tâches et donc, du projet. Cela a permis aussi de créer une meilleure coordination entre l'équipe et de contrôler l'avancement du jeu.

*« Avec le processus agile, c'est une entente avec l'équipe même si la hiérarchie est encore là. Tout le monde est sur le même pied d'égalité et a le droit à la parole. Quand on prend une décision, on la prend en équipe. Ce processus ne s'applique pas à tous les jeux vidéo mais il est préconisé par l'entreprise alors, on essaie de l'instaurer. Nous, ça a bien fonctionné parce que notre projet était petit. C'est assez flexible comme méthode et c'est pour ça que ça fonctionne bien. [...] »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

---

<sup>9</sup> Système Jira : un outil de suivi informatique

Même si les supérieurs ont essayé de s'impliquer, parfois les feed-back étaient insuffisants selon les employés interrogés. Outre les évaluations annuelles qui faisaient office d'évaluation formelle, les commentaires en cours de projet ont manqué pour deux raisons. Tout d'abord, il faut savoir que certaines équipes produisent des résultats qui ne sont pas quantifiables du fait de la nature qualitative de leurs tâches. Ces personnes obtiennent donc bien moins de commentaires que les gens de la production qui ont des résultats plus quantifiables. Il s'agit ici du service marketing ou encore des Games Designers qui aimeraient recevoir plus de retours quant à leur travail. La deuxième raison est que beaucoup de professions ont été très peu représentées. Comme les évaluations ou les commentaires se basent sur l'avis des pairs, la taille de l'équipe a donc affecté grandement ces retours.

*« En production, on peut facilement mesurer notre travail parce qu'il y a quelque chose à montrer en fin de journée. C'est presque quantifiable de mesurer notre productivité. On peut donc être facilement accusé et se faire pointer du doigt. Mais pour les autres, leur travail est moins quantifiable car ils ne produisent pas forcément des documents [...]. Sur ma performance, je ne reçois pas beaucoup de feed-back. C'est le problème avec ce projet car je suis tout seul. Personne ne fait le même métier que moi sur le jeu. Les gens vont m'évaluer par rapport à ce que je produis mais ils ne vont pas avoir le regard d'un pair. Il n'y a pas le challenge de montrer ce que tu fais. Il faudrait plus de feed-back par rapport à la qualité de ton métier. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

### 5.3.4. Évaluation anticipée de l'ensemble du projet

#### a. Évaluation de la phase de développement

De par le contexte du portage, l'équipe avait beaucoup de liberté et d'autonomie. Toutefois, cette liberté a eu un effet négatif puisque les personnes ne connaissaient pas leurs limites aussi bien dans la partie créative que technique. Il était délicat pour eux de savoir quels ajouts il était possible de faire. Le problème a donc été la trop grande autonomie causée par une incertitude sur le projet et ses limites. L'équipe faisait des essais et ils devaient parfois revenir en arrière car cela ne convenait pas. Ils faisaient donc des ajouts nombreux pour rendre le jeu plus stimulant et

proposaient des améliorations sur les personnages qui ont été finalement refusées et coupées. Cela a pu parfois avoir un impact négatif sur la qualité du jeu d'après les répondants.

*« On a eu des problèmes techniques, des problèmes à savoir exactement quelles étaient nos contraintes techniques. Je n'avais pas de limite et je ne savais pas ce que j'avais droit ou non. Ça a été un peu un processus d'essai erreur. [...] Ça peut diminuer la qualité. [...] Il faut que tu arrives à satisfaire tout le monde. Ce n'est pas possible. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Du fait qu'Ubisoft utilisait ce jeu pour tester le marché de la nouvelle console, la taille de l'équipe a donc été limitée pour correspondre aux attentes de la direction et aux résultats anticipés. Cela a néanmoins affecté la communication entre les membres de l'équipe. Ainsi, il n'y a eu aucun producteur associé avec un service de « lead » pour gérer les gens et faciliter les relations. Les superviseurs encadrés par le producteur ont donc dû jouer ce rôle. Normalement, ils doivent s'occuper de transmettre la vision et faire respecter une certaine direction créative. Leur mission est donc purement qualitative et ne devrait pas toucher à la gestion de personnel.

*« Il y a eu des problèmes de communications à cause du fait qu'il n'y avait pas de "lead". [...] La seule chose qui manquait dans le fond sur ce projet, c'était plus de "lead". Mon CPI était le seul vrai "lead" mais à part lui, il n'y avait personne d'autre dont la tâche était de manager. Le directeur technique, ce n'est pas sa responsabilité car son rôle est de s'assurer que le jeu soit optimal à un niveau technique. Même chose pour les artistes, il n'y avait pas de "lead artist" qui aurait pu rassembler tous les artistes sous son aile. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Enfin, le dernier problème qui a eu le plus d'importance, a été la console elle-même. Puisque la nouvelle console en était encore à sa phase de développement durant la réalisation du jeu, les contraintes techniques mais aussi de délais ont été présentes. Pour les difficultés techniques, il se trouve que l'équipe recevait graduellement des informations capitales sur les spécificités techniques de la console. Par exemple, elle a appris tardivement que la console était en 3D et des changements majeurs ont donc dû être apportés au jeu en cours de route. Pour ce qui est du temps, la durée du processus de développement et le lancement du jeu ont été tributaires de la date de sortie de la console qui a changé à de nombreuses reprises.

*« On n'a pas été assez ambitieux parce qu'on avait des problèmes techniques. Quand tu gères une nouvelle console, tu n'as pas forcément accès à la technologie mais seulement à ce que le constructeur partage avec toi. On ne savait donc pas toutes les capacités de la console et on ne voulait pas être trop gourmand car on ne savait pas où l'on mettait les pieds. Il y avait aussi un problème de timing car on ne connaissait pas la date de sortie de la console. C'est Nintendo qui nous disait si c'était valide ou non car il ne voulait pas qu'il y ait n'importe quoi sur leur console. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

## **b. Problèmes au lancement final**

S'agissant d'une nouvelle console qui ne sortirait qu'en même temps que le jeu, le marché reste de ce fait, totalement inconnu pour l'équipe d'Ubisoft. Cela signifie que la cible et ses préférences sont encore floues. L'équipe s'interroge donc sur plusieurs préoccupations quant à l'appréciation du jeu à sa sortie. Ce portage avait initialement une clientèle bien spécifique mais il leur est difficile de savoir si cela pourra coïncider avec le public de la 3DS. D'autant plus que cette console est portable et propose une nouvelle technologie avec la 3D, ce qui ne correspondra peut-être pas aux goûts de la cible. Même si le marketing y travaille, il est pour eux ardu d'estimer à la fois la prévision des résultats de la console et de celle du jeu.

*« Ce que je vois comme risque majeur, c'est qu'il s'agit de la première console portable en 3D. Ce n'est pas un petit risque à mon avis. Puisqu'on va faire un jeu en 3D, est-ce que ça va être agréable d'y jouer deux heures ? Pour moi, c'est une très grosse inconnue. Il y a aussi le risque que le jeu doive sortir en même temps que la console. C'est un marché tout neuf et non existant. Il faut que les gens achètent une console avant d'acheter ton jeu. La cible est pour l'instant inexistante et il faut imaginer !»*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Le contexte du portage est aussi à considérer car cela peut laisser place à une comparaison avec le jeu initial. En effet, il s'agit d'un jeu repris et adapté cinq ans plus tard qui nécessite un minimum de changements technologiques et créatifs pour attirer à nouveau l'attention de la clientèle. L'exigence en matière de qualité est donc prise en compte par l'équipe afin d'inciter à

acheter encore ce jeu. Aujourd'hui, un jeu vidéo n'est pas un toujours à la portée de tous de par son prix. Il faut donc que ce jeu soit la mesure des attentes et des critiques. Cependant, il y a plusieurs facteurs de risque comme une nouvelle console qui est de surcroît portable avec moins de puissance, une technologie 3D et un nombre suffisant d'ajouts et d'améliorations. D'après les répondants, la nouveauté peut donc être à la fois un argument positif pour convaincre ou desservir totalement la crédibilité de ce jeu.

*« Ce jeu avait eu 95 % des critiques en 2005 et c'était très bon. Nous, on espère être à la hauteur de ce pourcentage et que le fait d'avoir été porté sur une console moins performante, n'affectera pas la qualité du jeu dans l'ensemble. On espère que le jeu soit quand même agréable à jouer et que les ajouts soient à la hauteur. La plupart des ajouts, c'est par rapport à la nouvelle stéréoscopie de la console. On espère donc que ça va être apprécié du public. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

### **c. Niveau d'apprentissage**

Avec un portage, l'apprentissage de l'équipe est limité sur le travail créatif car il en est réduit à son minimum. La direction technique est alors bien supérieure à la part de créativité. Comme l'histoire, le script, les niveaux,... sont déjà établis et que le nombre d'ajouts est contrôlé minutieusement, l'équipe a retiré peu d'éléments sur le plan de l'innovation. De ce fait, la connaissance de la marque n'a pas non plus été améliorée et enrichie.

*« Je n'ai eu aucun apprentissage car c'était un projet qui était relativement facile à faire. Il n'y a pas eu de difficultés! »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

En revanche, d'autres éléments ont été source d'apprentissage du fait qu'il s'agissait d'un petit projet. Tout d'abord, l'équipe est devenue plus polyvalente car elle devait faire de multiples tâches pour combler l'absence de certains postes. De plus, les difficultés techniques ont été nombreuses pour adapter un jeu sur une nouvelle console à découvrir. Un énorme travail a dû être fait pour rendre le jeu agréable en stéréoscopie et sur une console portable avec peu de luminosité. Il fallait aussi proposer suffisamment de nouveautés pour attirer à la fois la cible du jeu initial et celle rattachée à la nouvelle console. Enfin, la gestion du temps et des délais a été une source de problèmes mais aussi de formation. Ils ont donc été obligés d'apprendre à gérer un

projet avec des moyens limités et un temps relativement court. Il y a eu un apprentissage à plusieurs niveaux, à savoir un apprentissage technique, un apprentissage en marketing et un apprentissage en gestion des tâches

*« J'ai beaucoup appris à travailler avec des contraintes élevées et à faire quelque chose de bien avec peu. Cela a vraiment été le plus grand défi de ce projet. [...] C'est vraiment en temps et en ressources humaines. [...] Ce genre de projet m'a rendu encore plus autonome parce que de façon autodidacte, il a fallu que j'apprenne tout le processus pour intégrer des choses dans le jeu. J'ai fait beaucoup de travail d'intégration justement pour pallier au fait qu'on avait moins de monde. C'est le fun aussi de pouvoir mettre les mains dans la pâte. Le manque de temps a aussi joué sur mon degré d'apprentissage car il fallait réagir rapidement. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Enfin, la dernière source d'apprentissage a été la rencontre avec le « business ». En effet, la plupart de l'équipe a accompagné le producteur pour présenter le projet devant la direction à Paris. Les membres ont ainsi pu défendre leur jeu et se sont sentis plus intégrés au sein de l'équipe et de l'entreprise. Ainsi, le « business » s'est aperçu de l'intérêt du projet et a pu alors mieux cibler les priorités de l'entreprise, d'après les propos des répondants. L'équipe en a retiré un sentiment de fierté et un intérêt supplémentaire pour le projet qu'elle menait.

*« On a eu la chance de montrer le jeu au business, c'est-à-dire aux gens qui ont fait la commande au tout début. C'est une chance car toutes les personnes des projets n'y vont pas. Le business, c'est des gens qui calibrent l'énergie qu'ils vont mettre sur le projet en termes de quantité de ressources marketing. Ils voient les projets selon leur potentiel et décident où porter leur attention. C'était intéressant d'avoir ce contact et l'équipe en a retiré une certaine fierté. C'est toujours un petit plus sur le moral ! »*

(Répondant 9, Producteur sur le jeu IP)

# Chapitre 6 - Analyse de cas

---

Le chapitre précédent a permis de mieux comprendre le fonctionnement de la compagnie Ubisoft. De plus, l'étude de cas multiple présentée a enrichi notre compréhension des concepts d'extension de ligne et de licensing. Cela nous ramène donc à la problématique initiale qui consistait à définir comment la propriété de marque pouvait affecter la créativité pour ces deux types d'extensions. Afin d'y répondre, ce chapitre reprendra les objectifs de recherche en se basant sur l'étude de cas ainsi que sur une comparaison avec les informations recueillies à travers la littérature.

## 6.1. Évaluer les critères de créativité

### 6.1.1. Créativité du processus de développement

D'après Baker et Faulkner (1991), le processus de développement dans une industrie créative se définit comme étant artisanal, non routinier, imprévisible, informel et ambiguë. Ce sont donc des critères de créativité qui peuvent être appliqués à Ubisoft, une entreprise spécialisée dans l'édition et le développement de jeux vidéo. Il est donc important d'évaluer si les deux cas à l'étude répondent à ces critères.

#### a. Un processus artisanal

Tout d'abord, le processus est artisanal, ce qui signifie qu'il est : « élaboré selon des méthodes traditionnelles, individuelles, par opposition à industrielles. » (Définition extraite du dictionnaire Larousse 2011). Dans le cadre d'Ubisoft, chaque projet se déroule différemment même si une trame commune est encouragée. Ainsi, malgré un processus classique à adopter, chaque jeu suit une logique dissemblable et propre à l'équipe qui le développe. Cela peut dépendre à la fois du budget mais aussi de la volonté des personnes à la tête du projet comme le producteur ou le directeur créatif, voire-même des dirigeants du studio ou de l'éditorial.

*« C'est organique car chaque projet à sa propre façon de structurer. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

De plus, les conditions aléatoires telles que la date précise de lancement ou les problèmes éventuels de recrutement peuvent affecter le déroulement. De cette manière, l'équipe doit être flexible et adopter une structure plus artisanale afin de continuellement s'adapter. Que ce soit pour le cas de licensing ou d'extension de ligne, ce critère de créativité a pu se vérifier.

*« [...] J'ai donc développé ma capacité d'adaptation et appris à sortir des terrains battus, de la structure établie chez Ubisoft en devenant plus artisanal. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

### **b. Un processus non routinier**

Le processus est aussi décrit comme étant non routinier, c'est-à-dire qu'il s'oppose aux habitudes établies. Étant donné que les projets doivent être flexibles, les étapes et la structure hiérarchique varient constamment. Pour le licensing, le projet a été mené sur le long terme avec une équipe de plus de deux cents personnes. En comparaison, l'extension de ligne a été plus modeste à la fois sur le temps et sur la taille de l'équipe. On y retrouvait alors une variété d'emplois moins importante du côté de la production car l'équipe était limitée.

Les étapes de chacun de ces deux processus ont été aussi très différentes en termes de durée. D'ailleurs, Ubisoft s'interroge constamment sur le processus de développement de ses jeux et y apporte régulièrement des modifications. L'étape de « breakthrough » ou de préconception ajoutée récemment, en est un exemple. Malgré les remises en question et la volonté d'amélioration, la planification des projets reste un problème récurrent chez Ubisoft mais aussi dans l'industrie du jeu vidéo en général.

*« Il faut revoir l'industrie au complet [...] en améliorant la planification. Mais le jeu vidéo est un domaine très changeant, il arrive donc souvent que les planifications tombent à l'eau. »*

(Répondant 7, Game designer sur le jeu IP)

### **c. Un processus imprévisible**

Le caractère imprévisible du processus revient à dire qu'il ne peut être prévu. Le développement d'un jeu est toujours soumis à une multitude de facteurs externes ou internes qui peuvent avoir un fort impact. À la différence de la caractéristique précédente, l'imprévisibilité ne dépend pas de la

volonté de la compagnie ou d'une personne précise. Cependant, l'équipe est obligée de modifier son processus en le rendant non routinier et cela afin de répondre aux facteurs inattendus.

Dans le cas d'extension de ligne, le lancement du jeu dépendait de la sortie de la console. Ubisoft était donc tributaire de la décision de commercialisation de Nintendo dans son projet. Concernant le jeu de licence, les problèmes inopinés ont aussi été nombreux. En effet, les licenceurs pouvaient régulièrement refuser ce qui était présenté ou alors la qualité ne correspondait pas aux attentes de l'équipe. De plus, l'absence d'un directeur créatif a engendré un manque de cohésion autour de la vision. Ainsi, le jeu n'a pu être sorti dans les temps puisque plusieurs facteurs imprévisibles ont interféré.

*« Il y a eu beaucoup de difficultés [...]. Ils sont passés à travers trois producteurs et deux directeurs créatifs. C'était un échec dès le départ. [...] On a fait en six mois ce que l'on fait normalement en deux ans. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

#### **d. Un processus informel**

Le développement d'un jeu est aussi reconnu pour être informel car il s'organise : « sans règles fixes [...] mais d'une manière spontanée. » (Définition du Larousse 2011). Chez Ubisoft, c'est un signe général qui le représente bien puisque beaucoup d'éléments peuvent être caractérisés de la sorte. En effet, le développement, la source d'idées, les relations, les feed-back et commentaires peuvent être définis comme étant informels. Tout d'abord, l'idée de création d'un jeu vient principalement du business qui la transmet à l'éditorial. Mais occasionnellement, elle peut être proposée par différentes sources comme un partenaire externe -par exemple Nintendo-, le service marketing, un licenceur, un directeur créatif ou n'importe quel employé.

Dans un processus de développement, il n'y a pas non plus de règles précises quant aux étapes et à la durée de celles-ci. De cette manière, cela permet de favoriser la flexibilité dans le projet. Les relations entre les employés de différents niveaux hiérarchiques sont aussi informelles de par le tutoiement autorisé et l'accessibilité à n'importe quelle personne dans l'entreprise. Chaque employé peut, s'il le souhaite, aller directement discuter avec le chef du studio. Enfin, les feed-back et les relations de contrôle peuvent se faire régulièrement de manière informelle.

### e. Un processus ambigu

Enfin, le processus peut aussi être considéré comme ambigu, soit incertain. Plusieurs facteurs peuvent contribuer à cette situation complexe. Tout d'abord, l'orientation d'un jeu semble parfois confuse à cause d'un manque de vision. L'absence d'un directeur créatif en est souvent la cause car son rôle est de rassembler l'équipe autour d'une vision claire. La direction du jeu et le rôle de chacun paraissent alors confus pour beaucoup de membres et ce fût le cas pour le jeu de licence et le jeu IP.

*« Le problème, c'est que chacun a sa petite idée de ce qui est bon pour le jeu. Ce n'est pas servir le projet et la marque non plus. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Ensuite, le rôle décisionnaire des parties prenantes peut aussi contribuer à cette ambiguïté car beaucoup d'acteurs prennent part au processus en amenant chacun des visions diverses. L'équipe a donc parfois du mal à savoir qui est le décisionnaire principal à écouter lorsqu'une décision cruciale doit être prise. Les différentes entités sont l'éditorial, le studio de Montréal, le « business » à Paris sans oublier les partenaires externes comme les licenceurs et les fournisseurs de consoles. Tout le monde veut être écouté et avoir une influence sur le projet mais leurs avis peuvent parfois être contradictoires.

*« Qui est le dominant et qui est le dominé ? Ce n'est pas toujours clair [...]. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Entre les deux projets à l'étude, il y avait quand même une différence majeure puisque dans l'extension de ligne, Nintendo contrôlait seulement les aspects techniques. En revanche pour la licence, les licenceurs étaient des clients qu'il fallait satisfaire car leur avis ne pouvait être ignoré. D'autant plus qu'il n'y avait pas un mais deux licenceurs qui avaient un droit de regard sur l'ensemble du jeu. Cette ambiguïté était aussi à son paroxysme car les clients n'avaient fourni aucun guide pour le respect de leur marque, une marque encore inconnue associée à un film que l'équipe n'avait jamais vu.

*« C'est différent des autres licences car la marque n'existait pas encore. Alors que d'autres licenceurs nous expliquaient tout et nous donner un guide book, pour ce jeu, ils ne nous expliquaient rien. »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

### 6.1.2. Créativité des méthodes de travail

Les critères de créativité se développent aussi à travers l'équipe et les méthodes de travail employées. On y retrouve une organisation temporaire (Baker et Faulkner, 1991) ainsi qu'une division du travail, une absence de contrôle par l'individu, un travail d'équipe et une exigence de créativité (Brunet, 2004). Ces cinq critères seront donc évalués à travers chaque équipe des deux projets à l'étude.

#### a. Des organisations temporaires

Lorsque l'on parle d'organisations temporaires, cela s'applique au fonctionnement d'Ubisoft. En effet, lorsqu'un nouveau projet de jeu vidéo doit être réalisé, il en confie le développement à une équipe qu'il constitue. De ce fait, il nomme tout d'abord un producteur ou même un directeur créatif pour proposer et déployer une idée et une vision. Un « core team » composé de plusieurs gestionnaires de spécialité diverse sera ensuite regroupé. Ce groupe s'assurera alors de recruter progressivement des membres pour former une équipe complète.

Les équipes varient constamment d'un projet à un autre car cela dépend de la disponibilité des personnes. De plus, selon la nature des projets, il est nécessaire de trouver des employés avec une expertise et une expérience particulière nécessaire à l'accomplissement. Il ne faut pas non plus oublier que les projets peuvent avoir des besoins différents et une ampleur qui varie selon les priorités de l'entreprise. Ainsi, les équipes ne sont pas toujours de la même taille et la durée de leur travail change.

#### b. Une division du travail

Pour chacune des équipes, il y a toujours une division du travail et donc des tâches. Même si Ubisoft évolue dans un environnement imprévisible, une organisation est toutefois indispensable pour le bon déroulement. De plus, l'industrie des jeux vidéo est un milieu compétitif qui requiert des capacités techniques et technologiques de pointe. Les employés ne peuvent donc avoir une formation générale mais ont plutôt un profil singulier. On y retrouve des gestionnaires et des personnes à superviser, des gens issus du marketing, de la production, ...

*« On a vraiment un melting-pot de gens et de talents différents. On essaie de faire converger tous les talents du monde entier. »*

(Répondant 9, producteur sur le jeu IP)

Dans la production d'ailleurs, une multitude de fonctions existe car il y a plusieurs domaines (artistique, technique, sonore,...) avec chacun leurs propres spécialistes. Les employés travaillent de manière individuelle et ont leurs propres tâches. Il est essentiel de préciser que la taille du projet peut avoir une influence flagrante sur la division du travail. Dans les petits projets comme l'extension de ligne, les employés doivent alors être polyvalents car l'équipe est en nombre restreint. Plus elle grandit, plus il y aura des spécialistes de pointe et des services pour les gérer, ce qui se vérifie dans le jeu de licence.

*« L'avantage des petits projets est qu'on est amené à faire plusieurs fonctions et donc différentes petites tâches [...] qui permettent de varier. »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

### **c. Un travail d'équipe**

Malgré la division des tâches, un travail d'équipe doit être mis en place entre les membres d'une équipe créative. Comme la génération d'idées est un processus collectif, la collaboration est un prérequis dans ce domaine. Les multiples parties prenantes dans une équipe peuvent amener des rivalités car chacun réfléchit différemment et veut donner sa propre vision des choses, voire même l'imposer. Les services doivent donc travailler ensemble afin d'accepter les opinions et les demandes. Parfois, les relations entre la production et le marketing peuvent être une source de tension car ce dernier peut arriver avec des demandes considérées comme arbitraires par la production.

*« On [La production] a du mal à prendre certaines décisions parce qu'elles sont arbitraires et parce que nous, on essaie de faire un bon jeu et pas forcément un bon produit. On ne parle pas toujours de la même chose. »*

(Répondant 10, animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Ubisoft prend donc des mesures pour faciliter la communication et donc par dérivé la coopération, comme l'open space peut en témoigner. Cependant, l'entreprise a instauré des règles de communication pour que cela ne devienne pas ingérable. Néanmoins, ces règles s'appliquent

surtout dans les gros projets comme celui de la licence car les conflits apparaissent plus rapidement dans une grande équipe. À contrario, les petites équipes peuvent communiquer de manière beaucoup plus directe en contournant ces règles, ce qui peut faciliter les relations.

*« L'important c'est d'avoir une bonne communication pour que le projet avance [...] L'open Space aide mais sur un gros projet, on ne va pas voir directement les personnes pour ne pas briser la chaîne de communication. [...] La taille fait que c'est beaucoup plus facile d'être coordonné. »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

#### **d. Une exigence de créativité**

Dans l'industrie des jeux vidéo, il doit y avoir une exigence de créativité pour l'équipe. Créer un jeu demande aux employés de puiser dans leurs compétences et connaissances personnelles pour générer de multiples idées. C'est pour cela qu'Ubisoft incite ses employés à être autodidactes dans leur apprentissage et leurs méthodes de travail. Il les encourage à suivre des formations, à étudier ce que fait la concurrence, à se renseigner sur des sites Internet spécialisés, etc. Les nombreux outils mis à leur disposition facilitent donc la prolifération d'idées. Chaque personne peut aussi s'exprimer librement et faire des propositions qui seront écoutées, ce qui stimule leur créativité.

*« On a un environnement de travail très orienté vers la créativité. [...] Il faut être le plus créatif possible. Ça fait très entrepreneurship ! [...] On encourage l'initiative personnelle. »*

(Répondant 1, IPM sur le jeu de licence)

De plus, la compagnie essaye de créer différents types de jeu pour mieux convenir aux divers profils et intérêts de ses employés. Dans le cas des jeux de licence, l'équipe peut rapidement être contrainte dans sa créativité par le contrôle important des licenceurs. Toutefois, dans les extensions de ligne, la créativité ne peut être limitée par un partenaire externe mais uniquement par le travail effectué auparavant. Dans la situation de notre portage, les éléments créatifs étaient déjà présents grâce à la conception du jeu initial. Cependant, l'équipe a été encouragée à en faire davantage pour rendre la nouvelle version plus attrayante et surtout originale.

*« Ce qui est intéressant, c'est qu'il [l'éditorial] nous ont même challenger en nous disant que ce n'était pas suffisant. [...] C'est important de contrôler mais à un moment donné, il faut pousser les idées. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

### e. Une absence de contrôle par l'individu

Enfin, les méthodes de travail dans les industries créatives peuvent aussi se caractériser par l'absence de contrôle par l'individu. Le contrôle est un facteur qui peut affecter négativement une équipe et sa créativité. Chaque membre essaye donc de ne pas se fixer des règles strictes. De même, les gestionnaires n'imposent aucun moyen de contrôle précis. Ils laissent donc beaucoup de liberté créative tout au long du processus mais s'assurent toujours de la qualité des résultats et des éléments présentés au fur et à mesure. Dans un projet de jeu vidéo, il est difficile de contrôler constamment ce qui est produit car les contraintes de temps et la polyvalence des employés peuvent être élevées. Le résultat est donc finalement la seule chose qui intéresse les gestionnaires et cela peut importe les méthodes de travail des individus.

*« Je peux le faire à ma façon car il n'y a pas de standard au niveau de la réflexion. [...] Il [Ubisoft] renforce beaucoup le côté improvisation et autodidacte. Il n'y a pas de barrière qui peut te restreindre car l'important, c'est le résultat. Tu peux donc faire les choses comme tu veux. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

#### 6.1.3. Synthèse

Après détermination et évaluation des critères de créativité dans chacun des projets, nous pouvons dire que les deux cas à l'étude répondent à ces exigences. De toute manière, la conception de jeux vidéo est toujours considérée comme la réalisation de projets à forte créativité. Ces deux cas peuvent donc en témoigner de manière équivoque et semblable.

## 6.2. Déterminer l'efficacité du processus créatif

D'après Brunet (1999 et 2004), l'efficacité d'un processus créatif peut être mesurée selon quatre facteurs à savoir une vision claire, un climat de confiance et de collaboration, une perception positive du résultat du projet par l'équipe et une autonomie des individus. Chacune de ces

caractéristiques sera donc reprise pour déterminer si les deux cas de jeux vidéo à l'étude démontrent une efficacité de leur processus créatif.

### 6.2.1. Vision claire

Dans le domaine des jeux vidéo, la vision est la manière de voir le projet, c'est-à-dire l'orientation qui sera donnée et suivie par l'équipe tout au long du déroulement du jeu. Les personnes en charge de créer cette direction et de la transmettre sont le producteur mais principalement le directeur créatif. Le rôle de ce dernier est de s'assurer d'une cohésion des membres autour d'une vision distincte et unique. Dans le cas d'une licence, ce sont les licenceurs qui auront le pouvoir de la définir et qui devront contrôler que la marque soit préservée. Pour ce qui est de l'extension de ligne, la vision sera déterminée lors de la création du jeu initial. L'extension qui pourra donc être un portage ou une suite devra respecter cette orientation.

Pour le licensing à l'étude, l'assimilation de la vision a été difficile même si les attentes étaient précises pour l'équipe. En effet, les membres connaissaient l'orientation que devait suivre le jeu puisque les licenceurs avaient été clairs sur ce point. L'univers du film devait être repris et proposer une vision complémentaire du film. Ainsi, le jeu ne devait pas être la copie exacte de l'histoire mais venir renforcer l'univers grâce à une « expérience unique d'immersion » (Source : Répondant 1). Outre ce concept, le jeu devait être un « Triple A action game » et offrir une technologie en 3D. Ces différents points de positionnement ont été présentés à l'équipe sans qu'il y ait toutefois un directeur créatif pour s'assurer du respect de cette vision tout au long du projet. Les licenceurs et Ubisoft pensaient que la présence du réalisateur suffirait, ce qui n'a pas été le cas. De ce fait, l'absence de ce poste a eu un impact négatif sur le travail de l'équipe.

*« Ils [les licenceurs] voulaient garder un certain contrôle sur la vision et avoir un directeur créatif était une autre possibilité d'interprétation. [...] sauf que ça n'a pas fonctionné. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Hormis ce problème de ressources humaines, la nouveauté de la marque a aussi posé problème puisque personne ne connaissait vraiment l'univers. Le film n'étant alors pas encore sorti lors de la conception du jeu, l'équipe ignorait donc comment enrichir l'expérience de ce produit. D'autant plus qu'aucun guide sur le respect de la marque n'avait été fourni par les licenceurs. Embaucher

un directeur créatif au milieu du processus de développement a donc été nécessaire. Cependant, le temps restant était alors trop juste pour reprendre tous les éléments.

La réalisation d'une vision est toujours associée aux moyens disponibles. Mais dans ce cas-ci, ils n'ont pas été proportionnels à l'investissement requis. Ubisoft avait pourtant exprimé sa volonté d'utiliser ce projet pour créer le meilleur jeu de licence de son portefeuille de marques. Cette entreprise le communiquait d'ailleurs clairement à l'interne mais aussi aux licenceurs. Il était donc normal de donner à l'équipe responsable du jeu, les moyens nécessaires pour rendre ce souhait possible. Toutefois, le budget qui comprenait l'achat de la licence a été bien inférieur pour accomplir cette tâche. L'entreprise n'a donc pas placé ce projet au sommet de ses priorités en se concentrant plutôt sur ces marques propres à succès. Malheureusement, ce changement d'idées n'a jamais été communiqué à l'équipe il y avait donc beaucoup trop d'ambition par rapport aux moyens disponibles.

*« Puisque cette marque pouvait être potentiellement immense, [...] les moyens que l'on nous donnait n'étaient pas adaptés à la taille du projet, du moins à la taille que l'on nous faisait croire. [...] Les attentes de la direction n'ont pas été communiquées lorsqu'elles ont changé. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Pour ce qui est de l'extension de ligne au sujet de cette recherche, la vision était beaucoup plus claire. Comme il s'agissait d'un portage, le jeu initial proposait une orientation précise construite autour d'un univers complet avec des personnages, une histoire, .... L'extension se devait simplement de reprendre ce qui avait été élaboré auparavant et de le remettre au goût du jour. Néanmoins, cela a engendré d'autres paramètres problématiques puisqu'il a été difficile pour l'équipe de savoir où s'arrêter pour rafraîchir le jeu initial. Aucune contrainte spécifique ne lui avait été donnée, si ce n'est de respecter le concept d'origine. Les limites n'étaient pas fixées mais l'équipe savait que ce projet n'était pas au sommet des priorités de l'entreprise. La durée, la taille et le budget étaient donc à la mesure des ambitions. L'équipe s'attendait à restreindre la partie de créativité et à s'en tenir aux améliorations technologiques. Cependant, au fur et à mesure du déroulement du projet, elle a été encouragée à en faire davantage.

*« Pour ce jeu, on a fait un portage mais on a fait aussi beaucoup d'ajouts parce que personne ne voulait d'un simple portage, d'un jeu qui a déjà servi. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

Étant donné que le concept était déjà bâti, aucun directeur créatif n'avait été recruté et il en fût de même jusqu'à la fin du projet, au contraire du jeu de licence. Cela est devenu rapidement un problème car avec les nombreux ajouts à faire, ce poste était nécessaire. Rafraîchir un jeu requiert forcément des modifications qui peuvent grandement affecter la marque. Un directeur créatif peut alors intervenir pour maintenir une cohésion et rassembler l'équipe autour d'une même direction en s'assurant que rien ne puisse pas dénaturer le jeu initial. Il peut aussi élaborer une vision nouvelle en essayant de concilier ce qui a été fait dans le passé et les caractéristiques à améliorer.

*« Sans directeur créatif, on n'avait pas de vision claire et commune de la direction où on s'en allait. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Même si ces deux projets présentent quelques similarités, il n'en reste pas moins que l'assimilation de la vision a été plus laborieuse pour l'équipe travaillant sur le projet de licence que pour celle du jeu IP. Malgré l'arrivée tardive du directeur créatif dans le cas du licensing, trop d'intervenants et de contraintes ont eu une influence néfaste. Le jeu était à concevoir entièrement en se reposant sur un univers encore inconnu, ce qui a augmenté la difficulté pour saisir la vision. Dans l'extension de ligne, la situation du portage permettait de s'appuyer sur un concept déjà existant. En termes d'efficacité créative, le deuxième cas a donc pu bénéficier d'une vision plus claire.

### 6.2.2. Climat de confiance

Dans tout projet, un climat de confiance et de collaboration facilite le bon déroulement de celui-ci. La confiance peut s'insinuer entre différentes entités à savoir entre les membres d'une même équipe, entre les gestionnaires et les personnes à superviser, entre la direction du studio de Montréal, l'éditorial, les partenaires externes avec l'équipe du projet. Ce qui suivra permettra donc de déterminer si dans chacun des deux projets à l'étude, un climat de confiance a pu être instauré.

En ce qui concerne le jeu de licence, la collaboration avec les licenceurs a beaucoup évolué au fur et à mesure du développement. En effet, elle s'est dégradée vers la fin du projet car plusieurs procédures d'approbation ont échoué. Comme les studios de distribution n'avaient pas toujours la même vision du jeu, ils pouvaient très souvent refuser les éléments présentés. Du fait que les gestionnaires du projet ne comprenaient pas toujours ces décisions, le climat de confiance a été

difficile à instaurer. En revanche, les membres de l'équipe ont été protégés et éloignés de cette tension grâce à leurs superviseurs. Ainsi, peu de personnes connaissaient les réelles difficultés d'entente avec les licenceurs mis à part le producteur, le directeur créatif et quelques autres directeurs sans pour autant inclure l'ensemble du «core team».

Pour ce qui est de la confiance que plaçait Ubisoft -c'est-à-dire les dirigeants du studio de Montréal, le « business » et l'éditorial à Paris- envers le projet, la situation a aussi été délicate. Puisqu'il s'agissait d'un jeu Triple A, toutes les entités misaient énormément sur ce contrat et sur la possibilité d'un partenariat profitable avec les licenceurs. Ils souhaitaient donc tous s'impliquer durant l'ensemble du processus et contrôler la qualité des résultats. Cela a engendré un climat difficile dans l'équipe car la pression était énorme. Les membres étaient donc soumis à d'importantes tensions mais aussi à des contraintes stressantes.

*« C'était un projet d'envergure pour nous car ce n'était pas un simple quick cashing pour un simple jeu de licence. [...] On a quand même mis les moyens derrière ce projet pour y arriver. Ce n'était pas une de nos marques mais on l'a traitée comme telle en mettant la même énergie dans ce projet que dans n'importe quel autre. »*

*(Répondant 5, International Brand Manager sur le jeu de licence)*

De plus, le projet a souffert de problèmes de recrutement venant d'une perception des jeux de licence souvent mauvaise car ils sont associés à une qualité médiocre. Ubisoft a donc eu du mal à recruter en production des personnes très talentueuses et expérimentées. La compagnie devait parfois user de promesses de récompenses en fin de projet pour remédier à ce problème. L'équipe était donc composée de différents membres dont certains qui avaient besoin de plus de contrôle de par leur manque d'expérience.

*« Travailler sur des jeux de licence, c'est plus difficile parce qu'ils ont moins de prestige que les jeux originaux. On attire donc moins de personnes au début car elles sont moins intéressés à y travailler. C'est difficile de recruter les meilleures ressources sur des projets qui ont moins d'envergure. La qualité attire la qualité ! [...] Les jeux de licence ont mauvaise réputation ! »*

*(Répondant 3, Lead Game Designer sur le jeu de licence)*

Les problèmes étaient donc nombreux sur ce jeu de licence et beaucoup d'éléments ne passaient pas le stade approbation. La pression des gestionnaires et de la compagnie ainsi que la l'absence

d'un directeur créatif en début de projet et l'implication de diverses parties prenantes dans les décisions ont affecté grandement la confiance et la collaboration entre les membres de l'équipe. Chacun justifiait à sa manière les raisons d'échec de l'avancement du projet en se dégageant de toute responsabilité personnelle et en accusant les autres. Lorsque le directeur créatif est enfin arrivé pour apaiser les tensions, il a essayé d'instaurer un principe de responsabilisation collective, ce qui a été profitable pour terminer le jeu.

*« Au départ, quand je suis arrivé, c'était la survie. Tout le monde s'était réfugié dans des tranchées et se lançait des grenades en accusant l'un et l'autre. [...] C'était un champ de mines et j'ai essayé de les désamorcer en disant à tout le monde que c'était une même équipe. Ça a marché globalement. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Nous avons donc vu que la pression mise sur le travail de l'équipe pouvait avoir un effet néfaste sur la mise en place d'un climat de confiance. En effet, les priorités de l'entreprise envers les projets augmentent le contrôle sur l'accomplissement des tâches. Alors que le jeu de licence subissait une pression considérable, l'extension de ligne bénéficiait d'une situation moins stressante. Puisqu'Ubisoft souhaitait utiliser le jeu IP pour être présent à la sortie d'une nouvelle console et tester son marché, l'importance du projet était limitée. Le contexte de portage présentait aussi moins de risques car il avait une portée restreinte. L'équipe a ainsi pu jouir d'une autonomie créative et d'un contrôle moins strict.

*« Ils [Ubisoft] n'ont pas eu besoin de faire un suivi rigoureux vu que c'était un petit projet. Sur un gros projet, c'est plus difficile de garder le cap vers le même horizon, tandis qu'avec des petites équipes, c'est plus facile. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Outre la pression mise sur le projet, la taille de l'équipe peut aussi être responsable du climat de confiance instauré. Dans le cas de la licence, la taille était énorme comparée au projet d'extension de ligne où l'équipe ne dépassait pas les 25 personnes. La communication était donc forcément plus facile car ils pouvaient régler rapidement les conflits lorsqu'ils se présentaient en s'adressant directement aux personnes concernées.

*« L'avantage des petits projets est que l'on est amené à discuter avec tout le monde, à améliorer les choses et à résoudre les problèmes. [...] C'est facile de*

*garder le contrôle sur une petite équipe car tu peux aller directement voir les personnes. »*

(Répondant 8, Level Artist sur le jeu IP)

La taille a aussi permis aux gestionnaires d'utiliser le processus agile qui est un excellent moyen de contrôle implicite des tâches mais aussi d'augmentation de la collaboration. De cette manière, les gens peuvent travailler ensemble et échanger sur les tâches qu'ils ont à faire. Ils peuvent ainsi voir que le développement du jeu est un processus plus collectif qu'individuel. Dans un projet comme celui de la licence, cette méthode de travail aurait été impossible car les personnes étaient trop nombreuses.

*« Avec le processus agile, c'est une entente avec l'équipe même si la hiérarchie est encore là. [...] Quand on prend une décision, on la prend en équipe. Ce processus ne s'applique pas à tous les jeux vidéo [...]. Nous, ça a bien fonctionné parce que notre projet était petit. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

### 6.2.3. Perception positive du résultat du projet

La perception positive du résultat du projet permet de maintenir une confiance dans la performance des résultats du jeu. Ainsi, l'équipe se montrera beaucoup plus optimiste et soutiendra son projet face aux différentes pressions. De même que pour les parties précédentes, nous confronterons ce critère d'efficacité dans les deux cas au sujet de cette recherche.

Comme il a été mentionné précédemment, la mauvaise perception des jeux de licence a engendré des difficultés de recrutement pour le cas de licensing. Même si quelques employés appréciaient de travailler sur un jeu avec autant d'exposition à l'interne et à l'externe, certains membres de l'équipe avaient choisi ce jeu pour les récompenses promises en fin de projet. Ces derniers avaient donc dès le départ une perception négative des jeux de licence et donc forcément de celui-ci précisément.

*« Je n'aurais jamais travaillé dessus si on ne m'avait pas mis une carotte sur un bâton. C'est dur d'emmener des gens sur un projet de licence [...]. Personne ne veut embarquer sur un projet de licence parce que personne ne veut faire un projet médiocre ou au-delà de ça, d'être mal vu. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

De plus, le recrutement a été complexifié car le projet présentait un grand nombre d'incertitudes. Lorsque que les premiers gestionnaires ont tenté d'attirer des personnes sur ce jeu, ils ne pouvaient leur donner le nom du film qui serait adapté ainsi que de l'identité des licenceurs. Comme la confidentialité était une mesure cruciale, il était ardu pour les employés d'imaginer leurs tâches. La sécurité qui entourait le projet était aussi une source de stress car ils savaient qu'ils devraient travailler dans un environnement clos et protégé. Les contraintes techniques imposées telles qu'utiliser deux ordinateurs en même temps ne faisaient que contribuer à une perception négative avant même que le processus ne débute.

*« Les gens étaient un peu stressés par ce projet car rien n'était communiqué à l'interne. [...] Quand je recrutai à l'interne, je ne pouvais même pas parler de ce qu'était la marque. Comme on ne pouvait montrer aucune image du film, ça a été plus dur de recruter à l'interne. [...] C'était dur parce que le projet était inconnu, exigeant, à haute demande de qualité, avec beaucoup de pression, des deadlines fixes et de grosses contraintes de sécurité. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP Graphique sur le jeu de licence)

Hormis cette difficulté au début du projet, les échecs répétés d'approbation des éléments qu'ils soumettaient produisaient des tensions dans l'équipe. Cela a forcément eu un impact sur la perception du résultat qui s'est dégradée progressivement durant le déroulement. Une culture d'échec a entouré le processus de développement et a poussé l'équipe à recommencer de nombreuses fois leur travail. À force de constamment reprendre ce qui avait été fait, le temps restant a été énormément compressé et ne leur a pas permis d'accorder suffisamment d'attention à la qualité finale du jeu.

*« On a fait en six mois ce que l'on fait normalement en deux ans. Le temps était donc énormément compressé. [...] Le jeu était complet mais il n'était pas fun et ça nous était égal car il fallait finir. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

Pour ce qui est du cas d'extension de ligne, la perception du résultat a été beaucoup plus positive au début ainsi que tout au long du processus. S'agissant d'un portage, l'équipe savait que l'extension reposait sur un jeu de qualité ayant bénéficié auparavant d'une forte reconnaissance médiatique et d'une bonne notoriété. Même si elle avait la pression de faire aussi bien, il n'en

restait pas moins qu'elle avait confiance dans les performances de son jeu et l'appréciation futures des critiques. La collaboration efficace entre les membres de l'équipe leur a aussi permis de voir leur projet de manière collective sous un angle optimiste. Comme ils travaillaient ensemble de concert et réglaient au jour le jour les difficultés qui se présentaient, ils croyaient aux résultats et à la qualité finale.

#### 6.2.4. Autonomie des individus

Comme nous l'avons mentionné dans la revue de la littérature, l'autonomie créative des individus peut favoriser l'innovation, l'efficacité et la survie d'une entreprise (Shalley et Gilson, 2004). Ubisoft évoluant dans une industrie créative, ne peut déroger à ce critère obligatoire. D'une manière générale, et cela peu importe les projets, les employés de cette compagnie sont très autonomes dans leur travail. Ils peuvent ainsi bénéficier d'une liberté et d'une souplesse de contrôle dans l'accomplissement de leurs tâches. C'est eux-mêmes qui décident comment gérer leur travail sans devoir forcément en rendre compte à leurs supérieurs. Ce n'est pas non plus une indépendance totale car les gestionnaires contrôlent quand même la qualité finale des productions. En s'assurant de recruter des personnes de confiance et autonomes, ils peuvent leur accorder leur confiance ainsi qu'une certaine liberté tout au long du développement du jeu.

*« Je suis parfaitement autonome [...]. C'est pratique ! Le producteur me fait relativement confiance. Donc, j'ai mes tâches et il considère que je suis suffisamment bien organisé pour les gérer comme je veux. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Toutefois chez Ubisoft, la majorité des employés répondant à ces critères car une sélection rigoureuse a été faite dès l'entrée dans la compagnie. Les gestionnaires n'ont donc pas besoin de contrôler soigneusement le recrutement sur leur projet puisque les personnes qui travaillent dans cette entreprise, recherchent et apprécient cette autonomie. Elles ne souhaitent pas toujours s'enquérir de l'approbation constante de leurs supérieurs et préfèrent gérer leurs tâches comme elles le souhaitent. Bien entendu certaines personnalités présentent plus ces caractéristiques que d'autres mais d'une manière générale ont un profil similaire. La sélection à l'entrée en est donc la responsable.

*« Je dirais que mon autonomie est presque à 100 %. C'est moi qui fait moi-même mon horaire et qui décide. Il [le producteur] n'a pas besoin de me dire ce que je*

*dois faire. [...] Moi, j'apprécie la situation dans laquelle je suis. J'aime être très autonome. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Toutefois, dans chacun des deux cas à l'étude, l'autonomie a pu être limitée par certains facteurs. Tout d'abord dans le projet de licence, la liberté laissée a été importante tant et aussi longtemps que les résultats correspondaient aux attentes des licenceurs, des superviseurs du projet et des dirigeants. C'est le contrôle sur l'accomplissement des tâches qui a été plus rigoureux. Ainsi, ils ont pu bénéficier d'une certaine autonomie mais devaient s'assurer d'obtenir régulièrement l'approbation de leurs supérieurs.

Cela permettait donc de réduire les erreurs cruciales et d'éviter de refaire constamment le travail. Dans ce projet, on peut donc dire que ce n'est pas leur autonomie en général qui en a souffert mais plutôt leur autonomie créative. Lorsque l'on parle en général, cela fait référence à la manière d'accomplir les tâches. En revanche pour ce qui est de la créativité, le contrôle des résultats était important. Cela pouvait alors les rendre plus hésitants à produire de nouvelles idées et à s'impliquer de plus en plus dans le processus.

Pour ce qui est de l'extension de ligne, les contraintes sur l'autonomie ont été moins présentes. Bien évidemment, puisqu'il est de rigueur chez Ubisoft de laisser ses employés libres dans l'accomplissement de leurs tâches, il en fut de même pour ce projet. De plus, comme la pression était inférieure, leurs résultats étaient bien moins contrôlés. S'agissant d'un test des possibilités de la console, le processus itératif par essais erreurs était tout à fait possible. Il y a cependant une exigence en termes de résultats pour que le projet en vaille la peine mais les risques étant moins élevés, l'autonomie était alors plus grande.

*« Ce genre de projet m'a rendu encore plus autonome parce que de façon autodidacte, il a fallu que j'apprenne tout le processus pour intégrer des choses dans le jeu. C'est le fun aussi de pouvoir mettre les mains dans la pâte. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

Cependant, leur autonomie en matière de créativité était limitée par le jeu initial. En effet, le portage signifie une nouvelle adaptation sans pour autant un changement de l'univers du premier jeu. La liberté créative est donc difficile dans ces cas car le concept est déjà conçu et doit être respecté. Ils ont quand même eu la possibilité de faire des ajouts pour rafraîchir le jeu initial et

ont été grandement encouragés dans ce sens. Néanmoins, dans les entreprises créatives, la difficulté est de connaître les limites précises car rien n'était écrit noir sur blanc.

*« On a eu des problèmes à savoir exactement quelles étaient nos contraintes techniques. Je n'avais pas de limite et je ne savais pas ce que j'avais droit ou non. Ça a été un peu un processus d'essai erreur. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

### 6.2.5. Synthèse

Après avoir évalué les quatre critères d'efficacité d'un processus créatif, nous avons pu clairement établir une différence entre les deux projets. De ce fait, nous pouvons évaluer que le cas d'extension de ligne a témoigné d'une efficacité flagrante de son processus. Toutes les conditions nécessaires étaient réunies à savoir une vision claire, un climat de confiance, une perception positive du résultat et une autonomie. Même si certains de ces critères pouvaient être à nuancer, la différence avec le cas de licensing est manifeste comme en témoigne le tableau ci-dessous.

**Tableau 6.2.5 : Comparatif des critères d'efficacité du processus créatif**

Critères d'efficacité du processus créatif	Licensing	Extension de ligne
Vision claire	Non	Oui
Climat de confiance et de collaboration	Non	Oui
Perception positive du résultat du projet	Non	Oui
Autonomie des individus	Non	Oui

Source : Brunet (1999 et 2004)

Toutefois, le projet de licensing a été trop influencé par différentes contraintes. Ainsi, on ne peut pas considérer que son processus a été plus efficace ou du moins semblable à celui de l'extension de ligne.

## 6.3. Identifier les conditions de réussite d'une extension

Cette partie nous permettra d'évaluer si les conditions de réussite pour une extension sont réunies. Le succès de chacun des cas sera donc déterminé mais de manière indépendante. Selon la revue

de la littérature, chaque type d'extension possède des critères différents, ce qui rend donc une analyse comparative des facteurs de succès impossible.

### 6.3.1. Succès du licensing

D'après Völckner et Sattler (2006), les facteurs de réussite pour une extension de gamme -et plus précisément un licensing- sont le support marketing, l'acceptation des détaillants, la congruence entre la marque mère et l'extension, la conviction de la marque mère et l'expérience de la marque mère. Quatre de ces critères de succès seront testés successivement pour le cas du jeu de licence. Cependant, l'acceptation des détaillants ne pourra être abordée de par le manque d'information sur ce sujet.

#### a. Un support marketing suffisant

Tout d'abord, un jeu de licence devrait être soutenu par un service de marketing afin d'assurer la réussite du lancement. Que ce soit par le client principal -c'est-à-dire le ou les licenceurs- ou par l'entreprise conceptrice de jeux vidéo, les efforts de support promotionnel devront être déployés. Ainsi, cela permettra de mieux définir le positionnement de l'extension par rapport à celui du produit de la marque mère. De plus, cela facilitera une meilleure compréhension du concept. Sans un soutien marketing efficace, le jeu vidéo n'obtiendrait aucune crédibilité par rapport au produit principal. De même, ce support apporte une notoriété et une reconnaissance du produit sur le marché des jeux vidéo. Il ne faut pas non plus oublier que cela peut engendrer des ventes croisées entre les produits et que tous les efforts promotionnels pour la marque mère ou pour le jeu bénéficieraient à l'un et à l'autre.

Dans le cas du licensing à l'étude mais aussi pour tous les jeux produits par Ubisoft, une structure marketing est mise en place pour chaque projet. Avec au moins un gestionnaire international de produit (IPM) et un gestionnaire international de marque (IBM), un soutien stratégique est apporté tout au long du processus. Ce service fait aussi le lien avec le marketing opérationnel dans chaque pays pour s'assurer de l'exécution de la campagne. Le marketing stratégique se charge aussi d'établir les piliers de la marque et l'axe de positionnement. Pour cela, il tient compte des préférences des clients et consommateurs potentiels et des actions de la concurrence. En

concevant eux-mêmes tous les documents visuels concernant le jeu vidéo, les spécialistes marketing peuvent s'assurer d'une communication efficace.

Pour le cas, on retrouvait un IBM et deux IPM qui ont travaillaient sur ce projet. Leur rôle était d'assurer un lien constant entre leur service et celui de la production mais aussi entre ce dernier et celui du marketing opérationnel. Même si leur soutien bénéficiait à toutes les versions pour les différentes consoles, leurs actions se concentraient surtout sur la version principale des grandes consoles de salon (PS3 et Xbox 360). S'agissant pourtant de projets très différents, les autres versions plus secondaires se contentaient donc d'une visibilité croisée et parfois même insuffisante. Comme les entrevues portaient principalement sur la version Wii et PSP, il est évident que selon eux, le manque de soutien marketing a été un obstacle manifeste.

*« La campagne marketing focussait principalement sur la version Nextgen et c'était à la fois un avantage et un désavantage. [...] Toute l'exposition marketing était pour elle. On pouvait donc bénéficier de leur exposition. »*

(Répondant 4, Directeur Artistique et CP graphique sur le jeu de licence)

Un autre problème important a été la relation entre le support marketing du film et celui du jeu. Comme le film était encore inconnu, les licenceurs représentant la marque mère ne souhaitaient absolument pas qu'Ubisoft communique avant eux sur certains éléments cruciaux de l'univers. Tous les moyens de communication étaient donc rigoureusement contrôlés et subissaient à de nombreuses reprises des refus. Les licenceurs respectaient un calendrier précis de communication qui était finalement imposé à Ubisoft de manière implicite.

*« [...] Il ne fallait pas que les propriétés périphériques neutralisent leur marque principale. [...] Ils traitaient leur film en priorité et il ne fallait pas qu'on soit les premiers sur quelque chose en communication. Il ne fallait pas non plus qu'on l'endommage. Au niveau de la communication, c'est là que l'on était freiné par leurs prérogatives : vendre le film ! »*

(Répondant 5, IBM sur le jeu de licence)

Ainsi, pour certains événements d'une importance capitale dans l'industrie des jeux vidéo, l'entreprise a dû faire une présentation sans élément visuel. Il était donc difficile de parler d'un jeu sans aucune représentation. Cependant, le scénariste est toutefois allé prendre la parole pour

présenter le concept et aider Ubisoft. Enfin, les limites imposées sur la communication ont empêché le lancement du jeu de bénéficier d'une exposition médiatique suffisante.

### **b. La congruence entre la marque mère et l'extension**

La congruence se rapporte : « au fait de coïncider et de s'ajuster parfaitement » (Définition du Larousse 2011). Ce facteur se rapporte à la vision, une partie qui a été développée précédemment. Pour éviter toute répétition, cette analyse de la congruence s'attachera principalement à la perception de cette adéquation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le jeu ne devait pas être la copie conforme du film mais proposer une vision complémentaire de l'univers. Le contexte a donc été imité parfaitement en reprenant les personnages, leur vécu et le décor. Néanmoins, le scénario du jeu a été monté très différemment comme le souhaitait le réalisateur du film. Chaque détail a pu être contrôlé par les licenceurs afin de protéger leur vision et leur idée du résultat final du jeu.

*« Dans un jeu de licence, je dirais que c'est le licenceur qui a tous les droits. [...] Tout ce que l'on faisait devait absolument être approuvé par les studios de distribution et respecter leur plan de communication. »*

(Répondant 1, IPM sur le jeu de licence)

Puisque le jeu devait sortir deux semaines avant le film, la perception a été assez négative. En effet, l'univers complémentaire qui devait être présenté ne pouvait être compris tant que le concept original du film soit assimilé. Du fait que rien de constructif mais surtout qu'aucun élément représentatif et évocateur n'ait été communiqué, le jeu a été alors mal interprété et la congruence ne semblait pas manifeste. Cela a donc eu comme conséquence un manque d'attention des médias et du public ou encore des critiques négatives de leur part. Les réactions envers le jeu étaient souvent adressées indirectement au film, ce qui a donc affecté négativement sa réussite. Le lancement du film a cependant pu donner un nouvel essor au jeu

### **c. La conviction de la marque mère**

La conviction de la marque mère envers l'extension qu'elle souhaite faire de son produit témoigne de l'effort qu'elle mettra pour assurer sa réussite. Elle représente donc le niveau d'effort et en

même temps la confiance qu'elle place dans le projet d'extension. Sans grande conviction pour l'adaptation de son produit, la commercialisation pourrait être compromise.

Dans notre cas, les licenceurs misaient énormément sur ce projet car ils souhaitaient enrichir leur marque avec toutes sortes de produits complémentaires. De plus, ils croyaient à la réussite du jeu vidéo et à l'appréciation des critiques. C'est donc pour cela qu'ils étaient très présents et souhaitaient s'impliquer totalement dans le processus. Ils prenaient part aux prises de décision importantes et à chaque stade approbation. Néanmoins, leur détachement progressif a été de plus en plus considérable et particulièrement celui de l'équipe du réalisateur. Cela venait du fait qu'il affrontait alors des difficultés liées à la conception de son film. La relation s'est donc principalement déroulée entre Ubisoft et les studios de distribution qui contrôlaient tout ce qui était produit.

*« Avec le réalisateur, même si c'était très positif et qu'il était ouvert, sa première préoccupation, c'était son film. À un moment donné, il a juste disparu de la carte parce que les deadlines se sont précipitées de son bord. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Toutefois, le problème majeur a été que la vision des licenceurs qui a changé en cours de projet puisque de produit complémentaire, le jeu est passé au stade de produit dérivé. Même si ces derniers n'ont jamais souhaité traiter le jeu de cette manière, les actions étaient cependant manifestes. Certes, plusieurs facteurs pouvaient expliquer ce phénomène comme la divergence d'opinions entre les licenceurs, le manque de temps ou les contraintes de leur propre processus de développement du film. Cependant, leurs considérations pour le jeu ont diminué progressivement et ils se sont effacés peu à peu de la conception en s'assurant seulement d'approuver les éléments cruciaux. L'équipe a donc assisté à ce changement de position de manière impuissante. Ces différents éléments ont démontré que la conviction de la marque mère envers l'extension a énormément diminué durant le projet.

*« Les studios avaient plus en tête la vente du film [...]. Le jeu était donc un produit dérivé du film qui allait mettre en valeur sa présence dans l'inconscient collectif. [...] Le réalisateur voulait que l'univers sorte de l'écran mais les studios n'avaient pas les mêmes motivations. »*

(Répondant 2, Directeur Créatif sur le jeu de licence)

#### d. L'expérience de la marque mère

L'expérience de la marque mère est un facteur de succès pour une extension de marque car elle peut influencer son propre comportement et ses réactions à travers le projet. De ce fait, les relations entre licenceur et licencié se verront affecter par cette caractéristique.

Pour le cas de licensing, la communication était difficile car le langage était bien entendu différent. Les licenceurs n'allaient pas au-delà de leurs propres connaissances et expertise. Ubisoft et ses clients raisonnaient chacun selon la vision en rapport avec son industrie. Dans les jeux vidéo, on fait appel à l'interaction et aux réflexes alors que dans le cinéma, on parle d'émotions. L'équipe du réalisateur avait quand même une certaine connaissance des jeux vidéo et testait d'ailleurs chaque nouveau niveau ajouté. Les studios de distribution avaient quant à eux, un intérêt beaucoup plus limité et pensaient que produire un jeu était similaire à la production de film. Même si ce sont toutes deux des industries créatives, les pratiques de gestion et les processus de développement ne sont pas pour autant similaires.

*« Ici [chez Ubisoft], on a notre vocabulaire pour le jeu vidéo alors que pour eux [les licenceurs], c'est du chinois. [...] La communication était ce qui était le plus difficile. Je pense que des fréquentations plus longues et plus fréquentes les auraient aidés à avoir le même vocabulaire que nous. »*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

Cette différence en matière de moyens d'expression avait un fort impact sur leur niveau d'approbation. De cette manière, les refus aux éléments présentés étaient nombreux et les commentaires donnés pour les justifier n'avaient aucun sens. L'équipe trouvait qu'ils étaient non pertinents et totalement injustifiés. Toutefois, leur degré d'approbation est devenu plus flexible vers la fin du projet. Comme ils mettaient énormément de temps avant de valider ou d'exclure certaines propositions, les délais de réponse étaient régulièrement dépassés, ce qui obligeait l'équipe à faire des changements de dernière minute. Ubisoft a fini par se montrer moins tolérant avec ces procédures. C'est ainsi que beaucoup d'éléments qui avaient été initialement refusés, ont été approuvés. Cela démontrait donc que les licenceurs manquaient d'expérience quant à la gestion d'extension de marque.

*« [...] La communication n'était pas toujours immédiate. [...] Souvent, le film regarde de haut le jeu vidéo. Ils manquaient d'expérience sur le jeu vidéo, ça,*

*c'est garanti. [...] Ils nous donnaient leurs commentaires mais c'était toujours pour nous dire que ce n'était pas comme cela qu'il fallait le faire au lieu de nous dire notre marge de manœuvre.»*

(Répondant 2, Directeur créatif sur le jeu de licence)

### 6.3.2. Succès de l'extension de ligne

D'après Reddy et al. (1994), une extension de ligne doit réunir plusieurs facteurs pour assurer son succès comme une forte position de la marque mère sur le marché, des associations positives et des perceptions de qualité de la marque mère, des similarités avec les produits de cette marque et enfin un support promotionnel et publicitaire suffisant. De même que pour le cas de licensing, nous vérifierons si le jeu IP à l'étude répond à ces critères.

#### a. Forte position de la marque mère sur le marché

Lorsqu'une marque mère détient une forte position sur le marché, les jeux qui lui seront rattachés pourront bénéficier d'une forte notoriété ainsi que d'une exposition médiatique profitable. De cette manière, le produit sera attendu par le public et la critique. D'autant plus que lorsque la marque possède une certaine crédibilité sur son marché, elle pourra alors se permettre d'innover et de prendre des risques.

La marque liée au jeu vidéo à l'étude a fait son apparition en 2001 et elle a été à l'origine de la conception de six jeux vidéo en neuf ans. Le premier jeu vendu a totalisé à lui seul 6 millions de copies écoulées en des temps record<sup>10</sup>. Il est aussi essentiel de préciser que l'ensemble des jeux de cette marque est le résultat d'un développement mené dans les studios de Montréal. Celui-ci a donc eu la chance d'avoir bâti une marque qui a été un véritable succès pour l'entreprise. De plus, ce fût une des premières marques d'Ubisoft à connaître une telle réussite. C'est ainsi qu'elle est devenue une référence à la fois pour la concurrence mais aussi à l'interne. Synonyme de performance technologique, elle a alors suscité l'envie chez cette entreprise et bien d'autres de créer des jeux aussi profitables.

---

<sup>10</sup> Source non divulguée pour respecter les mesures de confidentialité et protéger l'identité des répondants et des deux cas à l'étude

En s'assurant d'une pérennité, elle détient une place de choix dans le portefeuille d'Ubisoft. D'après une étude réalisée<sup>11</sup> par cette compagnie en 2010, elle obtient la troisième place parmi les dix-huit marques les plus importantes d'Ubisoft. Ce classement avait pour but d'établir les ventes cumulées de l'ensemble des jeux de chaque marque. Celle qui nous intéresse a obtenu 22 millions de dollars US en arrivant après les première et deuxième marques qui ont eu respectivement 29 millions et 23 millions. Elle est aujourd'hui reconnue mondialement et chaque nouveau jeu de la série suscite un engouement phénoménal. Bien entendu, d'autres marques à fort succès ont été créées mais elle conserve cependant un statut important chez Ubisoft.

Le jeu à l'étude n'étant pas encore sorti lorsque les entrevues ont été menées, il était difficile de proposer une comparaison des ventes. Toutefois, la suprématie de la marque mère permettait de prédire que le produit ne passerait pas inaperçu et cela, même si le jeu n'était qu'un portage. En choisissant une marque forte d'Ubisoft pour accompagner et tester le marché d'une nouvelle console, c'était une stratégie empreinte de prudence. Les risques de produire des jeux pour la sortie d'une console dont les résultats sont encore improbables, sont toujours considérables. Néanmoins, le choix d'un portage associé à une telle marque limite clairement cette menace.

*« Quand une nouvelle console sort, on n'a pas la vision du marché, on ne sait pas qui va l'acheter et si elle va marcher. [...] Je pense que l'idée de faire un portage était moins risquée. On avait déjà un jeu qui avait été un beau succès à l'époque. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

## **b. Associations positives et perceptions de qualité**

Les associations positives et les perceptions de qualité envers une marque mère sont cruciales pour assurer une crédibilité à tous les produits qui seront rattachés. Sans cela, la sortie des jeux ne susciterait aucun intérêt puisque la marque mère serait mal perçue ou inconnue. Si ces facteurs devaient être négatifs, ce serait un handicap dès le départ. En effet, cela pourrait nuire au succès de n'importe quel jeu du portefeuille de cette marque.

La marque mère qui nous intéresse a vu ses premiers jeux bénéficier d'une très bonne image. Réputée alors comme étant parmi les meilleurs jeux d'infiltration, cette perception a perduré

<sup>11</sup> Source non divulguée pour respecter les mesures de confidentialité et protéger l'identité des répondants et des deux cas à l'étude

durant la construction et l'évolution de la marque. Elle a pourtant débuté dans un climat de forte concurrence puisqu'alors de très bons jeux d'infiltration existaient. Mais c'est en utilisant les compétences d'un scénariste et romancier expert en action que la marque a dépassé les attentes.

Au fil des années, elle a été constamment associée à une performance et une innovation technologique impressionnante. Toujours en avance sur son temps, chaque jeu apportait des avancées technologiques immenses. Les avantages proposés hormis un scénario qui rendait l'univers plus réaliste, ont été nombreux. En effet, le délicat équilibre entre le jeu d'ombre et de lumière, la modélisation des personnages, les effets de mouvement et le gameplay ont été fortement appréciés mais ont aussi été une source d'inspiration pour la concurrence. Chaque nouveau jeu garantissait l'évolution de l'histoire ainsi que l'amélioration du graphisme et l'ajout d'éléments technologiques comme le mode multi joueur par exemple.

Cette marque étant reconnue comme ayant un fort potentiel technologique, a permis à ces jeux de devenir culte dans cette industrie. Cette perception technologique convenait parfaitement pour accompagner le lancement d'une nouvelle console qui est aussi en soi une avancée dans ce domaine. Le positionnement en termes de bénéfice s'adaptait donc judicieusement et permettait de prédire que le jeu pourrait obtenir un certain succès.

*« Ce qui est intéressant dans la stratégie, c'est d'être là au lancement. La première raison est pour l'image d'Ubisoft qui accompagne une nouvelle technologie. C'est un message important surtout pour cette marque qui est technologique car elle est toujours en avance au niveau technique. [...] »*

(Répondant 6, IPM<sup>12</sup> sur le jeu IP)

Il y a néanmoins un problème qui peut être rattaché à une vision positive de la marque mère. En effet, les critiques sont beaucoup plus portées à une évaluation minutieuse des faiblesses. Ainsi, lorsqu'une marque connaît un succès fulgurant, elle ne peut pas constamment progresser mais principalement décliner puisqu'elle est au centre des attentions. Le choix du portage présente aussi les mêmes risques car si le jeu initial a connu une belle réussite, l'extension sera encore plus soumise à des pressions. Dans notre cas, le premier jeu avait obtenu un score de 95 % concernant la qualité. Les espérances pour le portage seront donc tout aussi énormes.

---

<sup>12</sup> IPM : International Product Manager

*« Ce jeu avait eu 95 % des critiques en 2005 et c'était très bon. Nous, on espère être à la hauteur de ce pourcentage et que le fait d'avoir été porté sur une console moins performante, n'affectera pas la qualité du jeu dans l'ensemble. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

### **c. Similarités du produit avec les autres de la marque mère**

La similarité entre les produits de la marque mère est cruciale dans un contexte d'extension de ligne. C'est clairement un facteur de succès ou d'échec à mesurer lorsque l'on prend une telle décision. Il faut donc absolument que les valeurs symboliques soient reprises afin de faciliter l'identification du produit par la cible comme étant rattaché à la marque mère.

Le jeu de portage à l'étude s'inscrit parfaitement dans l'univers de la marque. Développé sur le positionnement des jeux d'infiltration, le concept et la continuité de l'histoire ont été respectés. Cependant, pour s'assurer de perpétuer la perception d'avancées technologiques, ce sixième volet de la série offrira aussi beaucoup d'améliorations. De cette manière, Ubisoft peut garantir à ses clients existants que le jeu répondra bien aux attentes.

*« [...] On s'est aperçu qu'il y avait des contraintes techniques et physiques de la console et que ce n'était pas possible de faire la même chose. La console se tient dans les mains et puis, elle est en 3D. Il n'y avait pas ça à l'époque. Il fallait donc gérer autrement et changer certaines choses pour que le jeu plaise toujours. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Avec un contexte de portage, la similarité est d'autant plus importante. Bien entendu, il est essentiel que le jeu respecte l'univers qui a été conçu mais aussi qu'il soit une extension du jeu original. Il ne faut pas oublier que le portage n'est pas la suite d'un jeu mais une adaptation sur une autre plate-forme, une autre console. La similarité doit donc être encore plus évidente car l'univers ne doit pas simplement être repris. L'équipe du jeu a donc intégré scrupuleusement l'histoire qui demeure toujours l'élément le plus pertinent dans un portage. Sans cela, le public ne pourrait comprendre le positionnement de ce jeu.

*« Comme c'était un portage, il fallait faire le jeu au pixel près. On ne devait rien changer. »*

(Répondant 10, Animateur 3D et modelleur sur le jeu IP)

Néanmoins, cette situation est aussi à double tranchant pour la nouvelle version. Alors que le contexte du jeu initial doit être respecté, tout ne peut rester pareil lorsque que cinq années séparent ces deux produits. Pour continuer à défendre le bénéfice d'avancées technologiques de la marque, le portage ne peut être la copie conforme de la première version. Dans une telle industrie, le facteur de la technologie est différenciateur et progresse à un rythme incroyablement rapide. En cinq ans, les changements ont donc été majeurs et une extension se doit d'en tenir compte. C'est là le dilemme qu'a du affronter l'équipe puisqu'il fallait jongler entre une adaptation convaincante et une adaptation remise au goût du jour.

*« [...] Mais lorsqu'on fait un portage, on ne peut pas juste prendre le jeu tel quel et l'adapter à la console. Il faut ajouter de nouvelles figures dans le jeu pour le renouveler, le rafraîchir et aussi pour l'adapter aux standards de l'année. Ça faisait cinq ans que ce jeu avait été sorti par Ubisoft. En cinq ans, l'industrie change beaucoup. Il a donc fallu rafraîchir le jeu pour mieux correspondre. »*

(Répondant 7, Game Designer sur le jeu IP)

#### **d. Support promotionnel et publicitaire important**

La mise en place d'un programme de soutien marketing est cruciale pour le succès d'une extension et dans ce cas-ci, d'une extension de ligne. Comme il a été mentionné précédemment pour le jeu de licence, Ubisoft s'assure toujours que chaque projet obtienne son propre service marketing tout au long du déroulement du processus.

Dans le cas du jeu IP, l'équipe marketing était d'une taille inférieure à celle du jeu de licence car l'ampleur du projet était moindre. Ainsi, elle était constituée d'un IBM et d'un IPM mais c'est principalement le gestionnaire de produits qui a assuré une présence constante sur le projet. L'IBM a rapidement été engagé sur un autre jeu en même temps. Il a donc laissé un grand nombre de responsabilités à son IPM.

Ce service devait se charger de faire respecter la propriété de la marque conjointement avec l'éditorial. Le rôle précis de l'équipe était de réunir les membres de la production autour des piliers de la marque qui devaient être véhiculés. Le directeur créatif étant absent sur ce projet, le marketing prenait parfois ce rôle. De plus, ils devaient développer des éléments visuels pour soutenir une campagne de communication autour de ce portage. Pour assurer la diffusion, les

bénéfices devait être dégagés et définis clairement. Un planning de livraison était monté afin de respecter les délais. Chaque événement était aussi préparé minutieusement par l'équipe.

*« En gros, le cœur principal de mon métier, c'est de répondre à toutes les problématiques de communication. C'est donc de participer à l'élaboration d'un plan de communication pour un projet. [...] Cela passe par nous [l'équipe marketing] pour faire respecter la propriété et par l'éditorial. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

Le service marketing aidait la production à définir les limites des ajouts qu'il était possible de faire tout en préservant l'univers de la marque. Finalement, l'IPM et l'IBM se chargeaient de faire l'intermédiaire entre Paris -c'est-à-dire l'éditorial-, le service de marketing opérationnel et l'équipe de conception. La coopération entre les entités a d'ailleurs été excellente pour ce projet.

*« C'est mon rôle de coordonner le marketing et la production. Les productions sont sensibles aux problèmes de production mais pas à ceux du marketing. C'est donc à moi de les éduquer et c'est d'ailleurs pour ça que je passe beaucoup de temps avec les équipes. [...] Sur ce projet, on fait des meetings tous les jours pour que tout le monde explique où il en est et les problèmes qu'il rencontre. »*

(Répondant 6, IPM sur le jeu IP)

### 6.3.3. Synthèse

Après analyse, nous avons pu constater que ces deux types d'extension ont été menés de manière totalement opposée. Du fait que les considérations d'Ubisoft à l'égard de ces projets ainsi que la taille étaient totalement différentes, les facteurs de succès n'ont pas été comparables. Cependant, cette évaluation des critères a démontré que le projet de licence ne détenait pas forcément toutes les chances de réussite. En effet, même si un effort marketing a été suffisant, la conviction et l'expérience des licenceurs ont joué en sa défaveur. De plus, comme le jeu est sorti avant le film, la congruence a été difficilement perceptible au début. Même si la sortie du film a donné un nouvel essor, le jeu est cependant parti avec un retard considérable. Le tableau de la page suivante résume l'évaluation des facteurs de succès pour le licensing.

**Tableau 6.3.1 : Évaluation des facteurs de succès pour le licensing**

Facteurs de succès du licensing	Évaluation
Support marketing	Manque de support
Congruence	Congruence importante
Conviction de la marque mère	Conviction déclinant au fur et à mesure
Expérience de la marque mère	Manque d'expérience

Source : Völckner et Sattler, 2006

Dans le cas opposé -celui du jeu IP-, aucun des critères ne manquait à l'appel. Ainsi, la marque mère était forte et bénéficiait d'une position sur le marché des jeux d'infiltration excellente ainsi que d'associations positives et de perception de qualité envers l'ensemble de ses produits. Bien que le maintien de la similarité a été un travail délicat pour l'équipe de développement, il n'en reste pas moins qu'elle y a attaché un intérêt majeur. Enfin, un support marketing a été déployé mais il a bien entendu été moins complet que pour la licence, du fait de l'importance du projet. Le tableau ci-dessous résume l'évaluation des facteurs de succès pour l'extension de ligne.

**Tableau 6.3.2 : Évaluation des facteurs de succès pour l'extension de ligne**

Facteurs de succès de l'extension de ligne	Évaluation
Forte position de la marque mère	Position fiable
Associations positives et perceptions de qualité	Bonnes associations et perceptions
Similarités entre les produits	S'inscrit dans l'univers
Support marketing	Repose sur la notoriété de la marque donc peu de support

Source : Reddy et al., 1994

Ces différents éléments nous permettent donc de conclure que le jeu IP démontre des probabilités de réussite bien supérieure à celles du jeu de licence.

# Chapitre 7 - Discussion et conclusion

---

Durant cette recherche, nous souhaitons apporter une contribution marketing au thème de la créativité. Cette étude exploratoire visait donc à comprendre l'impact de la propriété de la marque sur la créativité dans le cadre d'extension. Ce concept majeur n'a pu être étudié que dans une industrie créative comme celles des jeux vidéo. Puisque nous nous intéressions aux extensions de marque, nous avons choisi un cas d'extension de ligne et de licensing correspondant à une extension de gamme. La revue de la littérature ainsi que l'étude de cas menée par le biais d'une recherche qualitative nous ont permis de dégager une réponse à l'objectif principal. Après avoir présenté et analysé les deux cas, nous sommes désormais en mesure de conclure sur cette recherche en répondant à la problématique et aux objectifs sous-jacents.

## 7.1. Synthèse des résultats et contributions

Le premier objectif de recherche consistait à évaluer si les deux projets à l'étude répondaient à une exigence de créativité. D'après la littérature, plusieurs critères peuvent nous permettre de le vérifier à savoir lorsque le processus de développement se définit comme étant artisanal, non routinier, imprévisible, informel et ambigu (Baker et Faulkner, 1991).

Pour chacun des jeux, nous avons pu dire que le déroulement a été mené de manière artisanale. En effet, les équipes ont structuré leur projet comme elles l'entendaient en adoptant des logiques très différentes. Le processus suivi a aussi été non routinier car rien n'est immuable et il faut constamment s'adapter au changement. On retrouvait donc deux équipes avec une taille, une ampleur et un cheminement différents. Afin de répondre aux facteurs imprévisibles fréquents, une certaine flexibilité a été encouragée dans ces deux cas. Les équipes ont alors été obligées de modifier leur processus en le rendant non routinier pour y faire face. Le développement de ces jeux était aussi informel puisqu'il n'y avait aucune règle précise dans le déroulement, la génération d'idées, les relations, les feed-back et commentaires. Enfin, le processus semblait être ambigu du fait d'un manque de clarté dans les tâches et d'une difficulté à discerner le principal décisionnaire, surtout dans le cas de la licence.

Les méthodes de travail sont aussi révélatrices pour savoir si les deux projets peuvent être considérés comme étant créatifs. De ce fait, il fallait vérifier qu'on y retrouvait bien une organisation temporaire (Baker et Faulkner, 1991) ainsi qu'une division du travail, une absence de contrôle par l'individu, un travail d'équipe et une exigence de créativité (Brunet, 2004).

Lorsque l'on parle d'organisations temporaires, cela s'applique toujours chez Ubisoft car une équipe est formée pour chaque nouveau projet selon la disponibilité ou l'expérience des membres. La division du travail est aussi un critère courant puisque le développement d'un jeu nécessite diverses personnes au profil spécialisé. Néanmoins, les employés sont plus polyvalents dans les petits projets comme le jeu IP et moins de fonctions sont alors représentées. La division des tâches n'empêche toutefois pas le travail d'équipe même s'il n'est pas facile de réunir différentes personnalités. Malgré une collaboration laborieuse sur la licence, elle a été présente dans les deux projets. Concernant l'exigence de créativité, Ubisoft incite constamment ses employés à être autodidactes dans leur apprentissage et leurs méthodes de travail. Pour faciliter cette créativité, l'absence de contrôle par l'individu permet de ne pas affecter négativement une équipe. Dans les deux projets, chaque employé a mené librement son travail comme il le souhaitait bien que les résultats aient toujours été évalués par les supérieurs à la fin.

Les caractéristiques des processus de développement et des méthodes de travail ont donc répondu à des critères de créativité. Mais il était normal de s'attendre à ce résultat car les projets de jeu vidéo sont réputés comme étant créatifs.

Pour ce qui est du second objectif de recherche, il consistait à identifier l'efficacité créative des deux projets. D'après Brunet (1999 et 2004), elle peut être mesurée selon quatre facteurs à savoir une vision claire, un climat de confiance et de collaboration, une perception positive du résultat du projet par l'équipe et une autonomie des individus.

L'assimilation de la vision a été plus pénible pour le licensing que pour l'extension de ligne. Cela est dû à l'arrivée tardive du directeur créatif, aux changements d'orientation et refus des licenceurs et à l'implication de multiples entités dans le processus décisionnel. Pour le deuxième cas, la vision a été plus limpide car c'était un portage. Le besoin de rafraîchir le jeu a causé toutefois des difficultés pour l'équipe qui ne connaissait pas ses limites. Concernant le climat de confiance et de collaboration, la situation a été similaire. Pour le jeu de licence, des tensions sont apparues dans l'équipe à cause de refus des licenceurs et de l'énorme pression mise par les

dirigeants. L'extension de ligne a bénéficié en revanche d'un climat plus collaboratif de par une pression et un contrôle moins intense et une équipe à taille humaine avec une communication plus efficace.

Pour ce qui est de la perception du résultat, elle a aussi différencié entre les projets. Pour le licensing, la situation était délicate car les jeux de licence sont ordinairement mal perçus. De plus, les décisions arbitraires des licenceurs ont forcé l'équipe à recommencer les tâches dans un temps compressé, ce qui a dégradé la qualité finale. Pour le deuxième projet, la perception a été meilleure car l'extension reposait sur un jeu performant, malgré la pression de faire aussi bien. Enfin, l'autonomie est, d'une manière générale, manifeste chez Ubisoft car les employés gèrent leur travail comme ils le décident. Il s'agit même d'un critère de sélection à l'entrée. Dans les deux projets, l'autonomie dans la gestion de tâches n'a pas été affectée contrairement à l'autonomie créative. Pour la licence, la limite venait du contrôle rigoureux des licenceurs sur les éléments créatifs. Alors que pour le jeu IP, c'était le portage qui restreignait cette autonomie avec la vision à reproduire.

Après avoir évalué les quatre critères d'efficacité créative, il est évident que le projet d'extension de ligne a réuni toutes les conditions nécessaires mis à part une limite dans l'autonomie créative. En revanche, la licence a souffert de plusieurs facteurs négatifs qui ont réduit son efficacité.

Le troisième et dernier objectif de recherche était l'identification des conditions de réussite pour chaque extension. Il est important de noter que le licensing et l'extension de ligne ne sont pas comparables car ils ont chacun leurs caractéristiques propres. Tout d'abord pour le jeu de licence, les facteurs de succès sont le support marketing, la congruence entre la marque mère et l'extension, la conviction et l'expérience de la marque mère (Völckner et Sattler, 2006).

Le licensing à l'étude a été soutenu par un service de marketing stratégique. Toutefois, l'effort promotionnel était surtout dirigé vers la version principale et moins sur les consoles secondaires dont l'exposition médiatique était limitée. De plus, ce support a été contraint par le calendrier de campagne du film imposé à Ubisoft par les licenceurs. Pour ce qui est de la congruence avec la marque mère, le jeu ne devait pas être la copie du film mais apporter une vision complémentaire de l'univers. Comme le jeu est sorti avant le film, la perception a donc été négative car la vision était mal comprise. Concernant la conviction de la marque mère, les licenceurs soutenaient énormément la conception du jeu au début. Néanmoins, leur intérêt a décliné et a révélé leur

volonté de traiter le jeu comme un produit dérivé. Enfin pour ce qui est de l'expérience de la marque mère, cela a été un réel problème pour l'équipe. En effet, la compréhension des licenceurs était restreinte et le dialogue était trop différent.

Pour mesurer maintenant la réussite d'une extension de ligne, elle doit réunir plusieurs facteurs comme une forte position de la marque mère sur le marché, des associations positives et des perceptions de qualité envers cette marque, des similarités entre les produits et enfin un support promotionnel et publicitaire suffisant (Reddy et al., 1994).

Tout d'abord, la marque mère détient une forte position sur le marché. En se renforçant durant les années, les jeux de cette série sont devenus cultes et ont réalisé des ventes importantes. C'est donc une marque réputée et enviée pour ses performances technologiques. Ayant connu un fort succès, elle conserve un statut important parmi les marques IP d'Ubisoft. De plus, elle continue de bénéficier d'associations positives et de perception de qualité car ses jeux d'infiltration se sont imposés parmi les meilleurs. Toujours associée à une avancée et à une innovation technologique impressionnante, ces jeux ne cessent de s'améliorer. La similarité entre le produit à l'étude et les autres de la marque mère est tout à fait significative et particulièrement dans le contexte du portage. Le jeu s'inscrit donc naturellement dans l'univers de la marque. Mais les ajouts qui ont été faits pour rafraîchir le jeu peuvent être un risque dans la comparaison entre le portage et le jeu initial. Enfin, le support promotionnel a été en adéquation avec l'importance du projet pour l'entreprise. Étant donc limitée, le jeu misait surtout sur la reconnaissance de la marque mère.

Après analyse, nous avons pu constater que le projet du jeu de licence a connu un succès bien inférieur à celui du jeu IP. Les licenceurs en ont été les principaux responsables car ils n'avaient pas l'expérience suffisante et nuisaient à la congruence entre les deux produits. De plus, ils n'y mettaient pas suffisamment de conviction et limitaient le support marketing. L'extension de ligne a eu en revanche des chances de succès supérieures de par la forte position de la marque mère, les associations positives, les perceptions de qualité et finalement une similarité entre les produits. C'est donc sans conteste que nous pouvons affirmer que le jeu IP a été à la fois plus efficace en termes de créativité mais réunissait surtout un grand nombre de facteurs de réussite contrairement au jeu de licence.

La réponse aux objectifs nous permet désormais de conclure sur la question de recherche. Que ce soit dans un contexte d'extension de ligne ou de licensing, cette étude a démontré que la propriété

de la marque avait un impact manifeste sur la créativité. Toutefois, l'extension de ligne bénéficie d'une influence beaucoup plus positive que pour un jeu de licence. Le problème de ce type de jeu réside dans le contrôle des licenceurs. Cela vient d'un manque de connaissance et de compréhension d'un autre domaine que le leur, qui se traduit par un problème de communication évident.

En ayant une idée préconçue du processus de développement d'un jeu, ils imposent alors des règles strictes pour contrôler l'exécution. Cela explique donc pourquoi les équipes qui travaillent sur ce type de jeu, ont l'impression d'être régies par des mesures arbitraires. Cependant, comme les licenceurs sont des clients dont les demandes doivent être respectées, le concepteur de jeux vidéo ne peut avoir réellement un pouvoir de refus. L'entreprise se retrouve alors contrainte par une structure de contrôle établie, ce qui ne fonctionne pas dans un environnement créatif. Cela va à l'encontre des méthodes de travail artisanal, de la liberté créative et de la structure floue du domaine des jeux vidéo. Ainsi, le comportement des licenceurs a un impact majeur sur l'autonomie créative qui devient alors plus restreinte.

Lorsque les marques appartiennent à Ubisoft, le développement créatif est soumis à moins de contraintes et suit un processus typique caractéristique cette industrie. Puisque l'entreprise sera la seule le décisionnaire, la créativité sera alors importante et particulièrement pour un nouveau jeu. L'extension de ligne qui pourrait être la suite d'un jeu ou dans la présente recherche, un portage, est une situation particulière car elle est à mi-chemin entre le cas de licence et le cas d'un nouveau jeu. Du fait qu'elle est l'extension d'un jeu original, la part de créativité sera moindre que lorsqu'Ubisoft conçoit un jeu totalement nouveau. En effet, elle devra respecter un univers particulier et ne pas en déroger pour éviter de développer une incompréhension. En revanche, l'extension de ligne présente moins de contraintes qu'un jeu de licence puisque le nombre de parties prenantes est alors diminué.

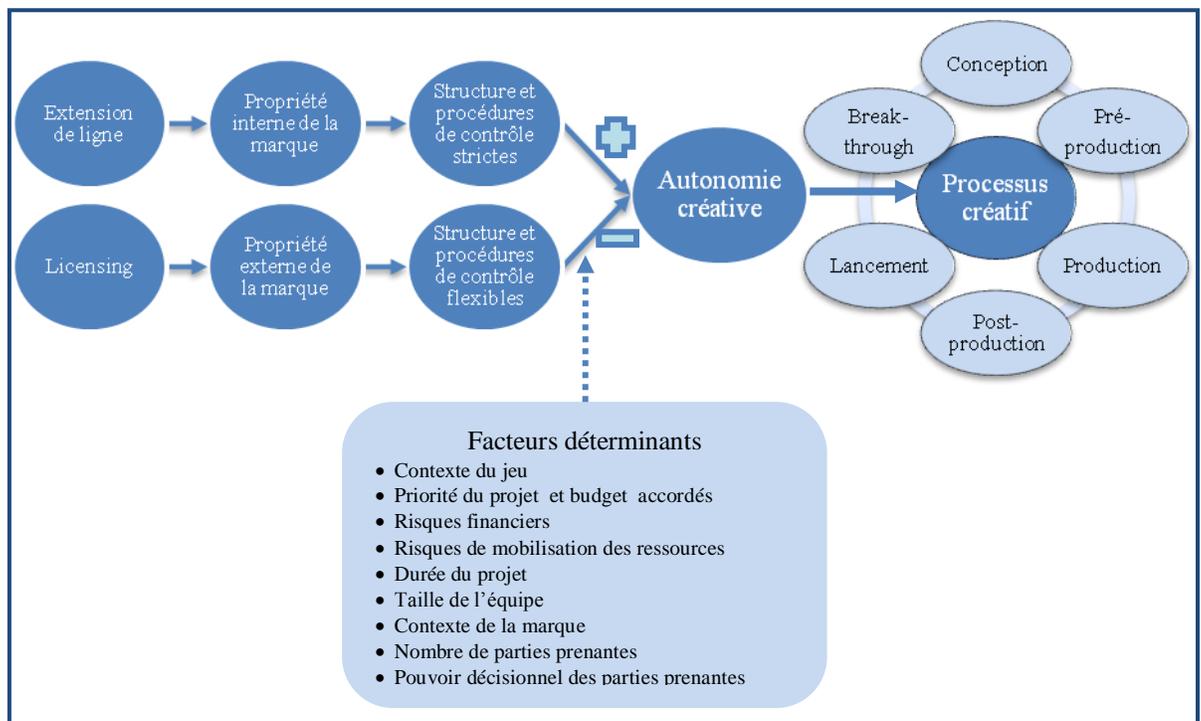
La créativité est donc difficile à gérer car il faut trouver un juste équilibre entre le contrôle et la flexibilité laissée. Trop de flexibilité amèneront l'employé à se sentir perdu mais trop de contrôle limitera sa faculté à générer des idées. C'est donc par le concept de contrôle, que l'on peut proposer une distinction entre l'extension de ligne et le licensing mais aussi une contribution marketing au thème de la créativité. En effet, la propriété de la marque a un impact immédiat sur le contrôle créatif qui affectera ensuite le processus de développement d'un jeu et plus généralement, d'un produit créatif. Dans le premier cas, la propriété interne rendra le contrôle

plus flexible alors que le jeu de licence associé à une propriété externe engendrera un contrôle strict sur la créativité.

## 7.2. Cadre conceptuel émergent : Ancienne et nouvelle version

L'analyse des entrevues a révélé que le cadre conceptuel élaboré au chapitre 2 ne correspondait pas à la réalité. C'est donc pour prendre en considération les nouveaux éléments qui ont émergé au fil de notre recherche que nous souhaitons établir un nouveau cadre plus réaliste. La figure de la page suivante résume l'ensemble des modifications et des ajouts qui ont été apportés. Elle présente donc la version finale du cadre conceptuel qui a émergé durant l'analyse des deux cas à l'étude.

Figure 7.2.1 : Cadre conceptuel émergent



La première modification de ce cadre a été l'ajout du contrôle créatif. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe une typologie des moyens de contrôle proposée par Daityari, Saini et Gupta (2008). Au nombre de quatre, on retrouve le contrôle des résultats, du comportement, du groupe et le contrôle de soi. Pour ce qui est des méthodes de gestion dans l'industrie des jeux vidéo et particulièrement chez Ubisoft, ce sont les résultats qui sont évalués

afin de mesurer le rendement d'un projet. Ce moyen de contrôle peut être de deux types à savoir strict dans le cas de licensing où la propriété de marque est externe ou bien flexible pour une extension de ligne avec un contexte de marque interne.

Toutefois, il est essentiel de maintenir un juste équilibre entre contrôle et autonomie. Cela nous amène donc au deuxième changement effectué qui constitue la contribution majeure de cette recherche. En effet, le niveau de contrôle imposé par l'entreprise affectera directement l'autonomie de l'équipe. Dans un projet où le contrôle est important comme pour le licensing par exemple, les résultats seront contrôlés plus fréquemment en cours de développement. L'autonomie sera alors moins importante car les employés préféreront faire valider leur travail plus souvent. Cela permet d'éviter les mauvaises surprises en fin de jeu et les nombreux refus. En revanche, dans un projet à faible contrôle, la liberté de création sera plus forte car l'évaluation sera moins rigoureuse.

On ne parle donc pas de l'autonomie en général mais de l'autonomie créative. La créativité, essentielle dans la réalisation de jeu vidéo, ne peut se développer que dans l'autonomie (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005). Lorsque les employés perçoivent cette liberté de création, ils pourront dès lors s'engager dans un processus créatif (Zhang et Bartol, 2010). Il existe une différence majeure entre créativité pure et autonomie créative. Le premier concept fait référence à la faculté de générer des idées (Amabile, 1996) qui est toujours de mise dans cette industrie. Cependant, la deuxième notion évoque la possibilité de créer librement sans trop de règles, structure et procédures de contrôle strictes pouvant nuire au processus. L'exemple du licensing témoigne d'ailleurs d'une limite imposée à l'autonomie contrairement au jeu IP.

Le cadre conceptuel a aussi été enrichi par des facteurs qui pouvaient favoriser ou défavoriser l'autonomie créative d'une équipe. Ces éléments déterminants peuvent avoir une influence positive ou négative sur le projet mais ils sont aussi reliés entre eux. Tout d'abord, on retrouve le contexte du jeu. En effet, lorsqu'un nouveau projet est mené sous la forme d'une création de jeu, d'une suite ou d'un portage, le degré de liberté accordée pourra varier. Dans l'industrie des jeux vidéo, l'innovation radicale avec un nouveau jeu est rare mais c'est un fait établi. Puisqu'elle présente de nombreux risques, les concepteurs de jeu préfèrent opter pour l'exploitation des marques actuelles à succès en choisissant une suite ou un portage. Ainsi, l'extension de ligne constitue la forme la plus courante d'innovation dans ce domaine, une innovation de type incrémentale.

Ce contexte de jeu permet d'établir le niveau d'importance du projet et la priorité que l'entreprise lui accordera. Parfois, la suite d'un jeu est plus importante que l'original lui-même. Quand un nouveau jeu est créé, cela peut être un test sur le marché et le budget sera donc limité pour diminuer les risques. Cependant, si ses performances sont excellentes, la suite aura une envergure majeure dans le but de faire perdurer la marque. Assassin's creed en est un très bon exemple. Le portage est aussi une manière d'évaluer un nouveau marché en diminuant le facteur risque, ce qui permet de faire de la recherche et développement.

Lorsque les priorités sont plus importantes pour un projet, l'autonomie créative décroît car le contrôle sera plus grand. En revanche, l'équipe peut se permettre de faire des essais et de laisser libre cours à sa créativité si l'importance accordée est moins considérable. C'est aussi une manière de développer une expertise à l'interne qui pourrait permettre à l'équipe de connaître une marque et de travailler ultérieurement sur des plus gros projets.

Le facteur risque motive toujours la décision du type de jeu à créer. Pour n'importe quelle entreprise œuvrant dans l'industrie des jeux vidéo, ce niveau déterminera s'il faut mener à bien une idée ou plutôt l'abandonner. Les risques peuvent être de différentes sortes comme financiers ou inter-organisationnels. Si l'on vise un nouveau marché, le risque financier sera important car les prévisions des ventes sont plus incertaines. Pour ce qui est du niveau inter- organisationnel, la mobilisation des ressources sur les projets peut rapidement devenir problématique. Les gestionnaires ne doivent pas prendre à la légère une telle décision. Comme chaque projet dure au minimum un an, il est essentiel de placer les meilleures ressources sur les projets les plus importants et ainsi, d'adapter le recrutement selon les talents disponibles. Les risques et les priorités de l'entreprise seront déterminants de la taille de l'équipe et de la durée. Ils auront alors un impact direct sur l'autonomie créative qui diminuera ou augmentera selon le niveau de contrôle.

Les derniers facteurs influençant l'autonomie sont en rapport avec le contexte de la marque et précisément, de sa propriété pour le concepteur de jeu. Si une licence est développée pour un client, la propriété de marque sera externe. Dès lors, le nombre de parties prenantes dans le processus s'amplifiera et leur pouvoir décisionnel sera crucial dans l'autonomie créative de l'équipe. Contrairement au licensing, l'extension de ligne présente un cas de propriété interne, ce qui réduit le nombre d'entités et facilite ainsi la liberté de création.

Après l'ajout des facteurs déterminants de l'autonomie créative, le processus de développement créatif a enfin été adapté afin de mieux correspondre à celui utilisé dans l'industrie des jeux vidéo. L'étape de « concept et idées » a été remplacé par le «breakthrough» et le «développement» par «conception». Cette modification est réellement mineure car elle ne change pas le sens mais elle permet tout de même d'adapter les termes réels utilisés dans le domaine des jeux vidéo. Il est aussi important de préciser que la phase de «postproduction» inclue les étapes de tests, de debug et de polish.

### 7.3. Implications managériales

La contribution majeure de cette étude est d'offrir une meilleure compréhension des limites de la créativité dans l'industrie des jeux vidéo. D'après les résultats de cette recherche, il semble que l'innovation radicale en termes de création pure soit une stratégie moins courante. Les entreprises préfèrent exploiter leurs marques fortes et se permettent parfois de développer des jeux de licence pour leurs clients. Néanmoins, ces projets de licensing souffrent d'une mauvaise image. Les acteurs de cette industrie perçoivent ce type de jeu principalement comme un moyen d'augmenter leurs revenus en oubliant des avantages moins apparents. Une telle vision des licences est restrictive car l'apprentissage en est totalement occulté. En effet, une expertise peut aussi être développée et ainsi que de nouvelles compétences. Établir une relation avec un partenaire externe permet d'amasser une foule d'information grâce au transfert de connaissances. De plus, travailler dans des conditions aussi strictes de temps et de moyens oblige à devenir flexible et à s'adapter en permanence.

Outre ces perceptions fortement négatives, ce sont aussi des projets qui souffrent d'énormes problèmes de recrutement et de difficultés d'entente avec le ou les licenceurs. Concernant les problèmes de recrutement causée par une perception négative des employés, il est essentiel qu'une entreprise ne démontre pas et surtout ne communique pas qu'elle accorde plus d'importance à ses marques propres. Même si la priorisation des projets est nécessaire, les employés ne doivent pas avoir l'impression que travailler sur une licence pourrait les desservir. Leur crédibilité ne doit donc pas décliner s'ils choisissent de participer à un projet semblable. La polyvalence à travers des expériences multiples devrait être encouragée en incitant les personnes à collaborer sur tous les types de projet dans l'entreprise et pas uniquement sur les plus prestigieux.

Pour ce qui est de la dernière difficulté qui concerne les licenceurs, il serait intéressant de faire un travail préliminaire pour instaurer une relation de confiance et un échange plus ouvert. Cela pourrait développer un langage commun facilitant la communication et la compréhension de chacun.

Concernant l'extension de ligne, l'intérêt dégagé a été l'identification des sources d'apprentissage d'une part. En effet, les équipes travaillant sur de tels jeux développent un grand nombre de compétences car la pression est moins forte, la structure est plus informelle et les membres sont plus polyvalents. D'autre part, cette recherche a aussi permis d'établir les conditions de réussite pouvant permettre à une entreprise de mieux choisir les projets dont elle créera des extensions de marque. Elle devra alors tenir compte de la position de la marque mère, de ses associations et perceptions de qualité, des similarités entre les produits et du support marketing qu'elle sera capable de fournir.

Sous un angle plus général, cette étude démontre aussi que l'identification des principaux décisionnaires parmi les parties prenantes dans un processus semble être un problème considérable. Le rôle de chaque entité devrait donc être précisé et le nombre d'intervenants réduits. De cette manière, les équipes comprendraient mieux la place de chacun et qui elles devront absolument écouter.

#### 7.4. Limites de la recherche

Même si la contribution sur le concept de la créativité a été cruciale, la recherche comporte aussi ses limites qui sont importantes à souligner. On en dénote principalement deux qui ont pu avoir un impact majeur à savoir la généralisation des résultats et l'échantillonnage de convenance. Le premier problème majeur a donc été l'impossibilité de généraliser les résultats obtenus. Puisque cette étude n'est pas exhaustive, elle ne peut prétendre pouvoir s'appliquer à toutes les entreprises spécialisées dans l'industrie des jeux vidéo au Québec. De même, elle ne peut être représentative de tous les projets d'extension de ligne et de licence car chaque projet de jeu est très différent. La méthodologie qualitative par étude de cas en est responsable car elle limite les unités d'analyse et affecte la validité externe. D'après Yin (2009), la généralisation des données peut s'appliquer à des propositions théoriques et non pas à une population. Pour une validité externe importante, une recherche quantitative pouvant inclure un grand nombre d'entreprises et de projets faciliterait la généralisation.

La méthode d'échantillonnage de convenance pour la sélection des cas peut aussi être considérée comme une limite. En effet, ce sont des personnes-ressource chez Ubisoft qui ont choisi ces deux projets de jeu vidéo en fonction de la disponibilité des personnes ou de l'actualité des jeux. Cela a donc été une limite à la recherche. Par exemple, le cas de la licence a souvent été qualifié comme extrême par les répondants. Ainsi, on peut donc imaginer que les autres projets de ce type auraient offert moins de possibilités de comparaison et auraient limité la contribution. De même pour l'extension de ligne, un projet plus important en termes de considération par l'entreprise nous aurait permis de comparer des projets de même taille. Enfin, l'échantillonnage de convenance n'a pas aidé à trouver des projets similaires en termes de temps et de durée. De ce fait, le jeu de licence était terminé depuis plus d'une année alors que le jeu IP était encore en cours. Il n'était donc pas possible de comparer les résultats des ventes pour estimer leurs performances réelles.

## 7.5. Avenues de recherche

Le concept de créativité est très peu traité dans la littérature en marketing. Il pourrait donc être intéressant de développer cette thématique à travers différents sujets de ce domaine. L'étude de l'ensemble des facteurs qui influencent un projet créatif serait fort intéressante. Durant cette recherche, nous avons vu que plusieurs éléments pouvaient affecter la créativité. En effet, il est apparu qu'outre le contexte de propriété de marque, la taille du projet, son ampleur et sa durée pourrait être reliée. Il serait donc utile de les comparer et de les tester mais aussi d'en identifier de nouveaux.

Un autre thème de recherche future pourrait être la comparaison entre l'extension de ligne et la création dans le cadre de l'industrie des jeux vidéo. En reprenant le contexte de créativité, on ferait donc référence à des marques appartenant aux concepteurs de jeux vidéo. Dans cette étude, nous avons surtout insisté sur les avantages d'une extension de ligne en comparaison à un cas de licensing. Il serait donc judicieux de définir des aspects négatifs qui pourraient apparaître avec une confrontation du cas de création de marque où la liberté créative est maximale. Par la suite, une analyse de cas multiple pourrait être employée en reprenant un cas d'extension de ligne, de licensing et de création de marque dans le but de produire une échelle de créativité.

# ANNEXES

---

Annexe 1 Le guide d'entrevue ..... p 151

Annexe 2 Le formulaire de consentement ..... p 155

Annexe 3 Un exemple de fiche synthèse ..... p 157

# Annexe 1 : Guide d'entrevue

---

## GUIDE D'ENTREVUE

*L'impact de la propriété de marque sur la créativité dans l'industrie des jeux vidéo:  
Cas d'extension de marque*

.....

Nom du participant(e) : \_\_\_\_\_ Entrevue n° \_\_\_\_\_

Fonction : \_\_\_\_\_

Jeu vidéo : \_\_\_\_\_

Date / heure : \_\_\_\_\_

Lieu : \_\_\_\_\_

Durée totale de l'entrevue : \_\_\_\_\_

.....

Ce projet de recherche porte sur le thème de la gestion de marque dans les industries créatives. Les résultats permettront la rédaction de mon mémoire de maîtrise et seront **éventuellement publiés** dans un ou plusieurs articles de nature académique. L'entrevue à laquelle vous participez, servira à **déterminer les compétences et les capacités employées dans le lancement d'un nouveau jeu vidéo**. La durée de cette entrevue devrait être approximativement de **90 minutes**.

Soyez assuré(e) que toutes les informations collectées seront traitées de manière confidentielle. Toute personne ayant accès à ces informations, a signé **un avis de non-divulgaration**. Si vous n'y voyez aucun inconvénient, l'entrevue sera enregistrée. La copie de l'enregistrement sera conservée dans un endroit sécuritaire. Lors de la publication des résultats de recherche, **aucune information personnelle ne sera divulguée à l'exception de votre fonction**. Par conséquent, nous ne pouvons vous garantir l'anonymat car il est possible de retracer votre identité de par votre fonction.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. J'aimerais vous rappeler que le but de l'étude est d'obtenir **votre point de vue** sur le sujet énoncé précédemment. Dès lors, il n'existe **aucune bonne ou mauvaise réponse** et votre vision est l'aspect le plus important que nous essayons de comprendre. Avant de débiter, je vous prierais de lire et de signer le formulaire de consentement.

**A. Profil général du participant**

1. Quelle est votre fonction ?
2. Quelles est votre rôle dans les projets de développement de jeux vidéo ?
3. Quel est votre ou vos supérieurs hiérarchiques ?
4. Sur quel projet travaillez-vous actuellement ?
5. Quelle est la durée totale de ce projet ?
6. Pour quelle date est prévu le lancement de ce jeu vidéo ?
7. Quelle est l'ampleur de ce projet selon les priorités de votre entreprise ?

**B. Rôles et responsabilités dans le projet de lancement d'un jeu vidéo**

1. Comment se déroule le processus de développement d'un nouveau jeu (de la création au lancement)? Préciser la durée de chacune des étapes du processus et les équipes qui interviennent.
2. Comment et quand êtes-vous intervenu dans le processus de développement de ce jeu ?
3. Avez-vous souvent travaillé sur des projets de ce type ? Préciser.

**C. Relations avec le ou les responsable(s) du projet**

1. Quel est le(s) principal (aux) responsable(s) ou mandataire(s) pour ce projet en termes de contrôle sur la marque (droits pour le jeu)?
2. Comment la propriété de la marque est-elle gérée et respectée ?
3. Quel rapport entretenez-vous avec le ou les responsable(s) du projet ?
4. Quelles sont les contraintes (ex.: normes, recrutement, ...) imposées par le mandataire ?
5. Comment ces contraintes influencent-elles l'accomplissement des tâches ?

**D. Prise de décision et autonomie**

1. Comment s'effectue la prise de décision en termes d'autonomie ?
2. Comment votre ou vos supérieurs hiérarchiques s'impliquent-ils et vous supportent-ils dans vos tâches ?
3. Qu'est-ce qui serait à améliorer ?

4. Quels sont vos relations avec les autres équipes qui travaillent sur le projet (marketing ou production) ?

### ***E. Conflits et résolution de problèmes***

1. Quels sont les problèmes qui peuvent survenir durant le processus de développement ?
2. Quels sont les risques associés au lancement final et donc à l'aboutissement du projet?
3. Lors d'une situation problématique, comment les conflits sont-ils résolus ?
4. Qui intervient dans ce processus conflictuel et à qui revient la décision finale ?

### ***F. Moyens de contrôle***

1. *Contrôle du comportement dans l'accomplissement des tâches :*
  - Comment votre ou vos superviseurs clarifient-ils votre rôle et vos tâches dans ce projet ainsi que ses ou leurs attentes envers vous ?
  - Comment contrôle(n) t-il(s) la gestion de vos activités ?
2. *Contrôle de l'attitude envers la culture et la philosophie de l'entreprise :*
  - Comment vous impose-t-on le respect des valeurs, de la culture et de la philosophie de l'entreprise ? Préciser pour chacun des critères.
3. *Contrôle des résultats*
  - Comment vous donne-t-on un feedback sur votre performance et sur votre manière d'accomplir vos tâches ?
  - Quelle est la fréquence de ces comptes-rendus ?

### ***G. Compétences, capacités et ressources dans votre entreprise***

1. De quelle manière mettez-vous à profit les ressources et les compétences acquises par l'entreprise et par vous-même dans un projet ? Sont-elles facilement accessibles?
2. Quel est le degré d'apprentissage sur chaque projet ?
3. Comment améliorez-vous et développez-vous vos compétences ?

4. Comment votre entreprise cherche-t-elle à améliorer et à développer des compétences ?
5. Pensez-vous que votre entreprise accorde plus d'importance à l'utilisation de ses ressources et de ses capacités actuelles ou à la création de nouvelles ?
6. Quelles sont les mesures prises par votre entreprise pour s'adapter aux changements rapides du marché? Adopte-t-elle un comportement réactif ou proactif ?

#### *H. Avantages compétitifs durables*

1. Quelles sont les forces de votre entreprise ?
2. Qu'est-ce qui selon vous, différencie votre entreprise de la concurrence ?
3. Qu'est-ce qui devrait être amélioré ?

**MERCI DE VOTRE COLLABORATION**

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

### CONFIDENTIALITÉ DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS OBTENUS

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur ainsi que ses directeurs de recherche, ont signé un engagement de confidentialité. Ils s'engagent donc à protéger les renseignements personnels obtenus, de la manière suivante :

- A. En assurant la protection et la sécurité des données recueillies auprès des participants ou participantes et à conserver leurs enregistrements dans un lieu sécuritaire;
- B. En ne discutant des renseignements confidentiels obtenus auprès des participants ou participantes qu'avec les membres de l'équipe;
- C. En n'utilisant pas les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal. Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui pourraient être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal;
- D. En n'utilisant pas, de quelque manière que ce soit, les données ou renseignements qu'un participant ou une participante aura explicitement demandé d'exclure de l'ensemble des données recueillies.

### PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS LORS DE LA PUBLICATION DES RÉSULTATS

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public mais *les informations brutes resteront confidentielles*. Par ailleurs, le nom de votre organisation ne sera pas cité.

**Lors de la publication des résultats de recherche, il n'apparaîtra uniquement que votre fonction. Vous pourrez donc compter sur la protection de votre anonymat car aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion de ces résultats. Par conséquent, le fait de participer à notre projet ne devrait vous causer aucun préjudice.**

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains.

---

### CONSENTEMENT ÉCRIT DE LA PART DU PARTICIPANT(E) À L'ÉTUDE

**Ayant lu et compris le texte ci-dessus, je consens à participer à une entrevue menée par Audrey Lucet. Je sais que je peux refuser de répondre à certaines questions et aussi demander à mettre un terme à ma participation si j'en décide ainsi. Cela annulera alors mon consentement et interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie jusque-là.**

#### **Signature du participant :**

Prénom et nom du participant à l'entrevue : \_\_\_\_\_

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

#### **Signature du chercheur :**

Prénom et nom du chercheur : \_\_\_\_\_

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_

# Annexe 3 : Exemple de fiche synthèse

## Fiche synthèse 4: Directeur artistique et Chef de projet graphique

Cas : licence

Équipe : Production

<b>Rôle</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Directeur artistique : A le dernier mot sur la qualité visuelle</li><li>- CP graphique : personne en charge de la gestion des équipes graphiques</li></ul>
<b>Supérieurs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Supérieur direct : Producteur</li></ul>
<b>Intervention</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fait parti du core team</li><li>- A été présent dès le début pour comprendre la vision du film et proposer des idées suffisamment innovantes en conception</li><li>- S'occupait de son rôle de directeur artistique en pré-production pour monter la structure créative et respecter un gage de qualité</li><li>- Agissait comme chef de projet en production pour gérer l'équipe mais s'assurer quand même de maintenir une cohésion graphique</li></ul>
<b>Relation avec mandataires</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relation directe et étroite avec l'équipe du cinéaste</li><li>- A obtenu un script précis pour le jeu → aucune possibilité d'avoir une autre interprétation de la vision</li><li>- A eu accès à beaucoup de documents confidentiels que l'équipe ne pouvait voir</li><li>- Très bonne collaboration</li><li>- Beaucoup de retours et de commentaires très structurés de la part du mandataire</li></ul>
<b>Relation avec le marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En contact direct et régulier avec l'équipe marketing</li><li>- A aidé le marketing dans la rédaction d'un article sur ce jeu (paru dans la revue de Nintendo) en produisant des images</li><li>- A aidé le marketing pour la préparation de grands événements en préparant des démos</li></ul>
<b>Manière de travailler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A tendance à déléguer car il sait bien s'entourer</li><li>- S'est surtout concentré sur son rôle de directeur artistique et a délégué ses tâches de CP graphique</li><li>- A travaillé comme directeur artistique avec une vision macro</li><li>- A obtenu la confiance de ses patrons → très autonome</li><li>- Avait le mot final sur une décision artistique par rapport au producteur</li><li>- Beaucoup de discussion et d'échanges avec le producteur</li><li>- S'impliquait avec l'équipe qu'il dirigeait car il contrôlait la réalisation</li><li>- Résolution des conflits par la discussion et échanges surtout effectuée par le producteur</li></ul>
<b>Contrôle et feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- A laissé plus d'autonomie à son équipe lorsque la vision a été assimilée</li><li>- L'autonomie laissée à son équipe se faisait au cas par cas donc selon la personne</li><li>- Cherche toujours à pouvoir déléguer ce qui est possible</li><li>- Ne s'est pas toujours impliqué en tant que chef de projet avec le design</li><li>- Quand un problème survient, il le règle directement sans déléguer</li><li>- Pas besoin de clarifier les tâches de l'équipe car tout est déjà dans le mandat</li><li>- Fait des évaluations de fin de projet et annuelles en vérifiant l'atteinte des objectifs</li><li>- Feedback régulier car il s'assoie presque quotidiennement avec son équipe</li><li>- S'intéresse surtout au résultat final et les pousse donc pour accomplir le travail</li></ul>
<b>Risques au lancement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mauvaise perception des jeux de licence</li><li>- Avec la récession, les gens ont moins d'argent et surtout pour des jeux</li></ul>

<b>Points positifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A pu avoir une vision et une compréhension plus large en jouant plusieurs rôles</li> <li>- A pu bénéficier de la notoriété et de l'exposition croisées de la marque, données par le marketing pour la version Next-Gen.</li> <li>- A eu accès à énormément de documents donnés par les mandataires</li> <li>- Aucun problème de communication avec les mandataires</li> <li>- Bonne structure au sein de l'équipe</li> <li>- Possibilité de se concentrer pleinement sur le projet pendant 2 ans dans un bunker</li> <li>- Est bien entouré → possibilité de déléguer en toute confiance</li> </ul>
<b>Problèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté à assimiler la vision du film et à la transposer dans le design du jeu</li> <li>- Difficulté à jouer deux rôles</li> <li>- Énorme pression au niveau du respect des délais pour finir le projet</li> <li>- Trop d'emphase mise par le marketing sur la version Next-Gen → le bon public n'a pas été ciblé pour la Wii et PSP</li> <li>- Aucune cible précise pour ce projet Wii-PSP</li> <li>- Obligation de respecter rigoureusement la vision et le script du cinéaste pour le jeu</li> <li>- Contrainte de sécurité très présente pour avoir accès aux informations du film</li> <li>- Moins de relations avec les mandataires vers la fin du projet car ils étaient trop occupés à préparer la sortie du film</li> <li>- Temps insuffisant pour produire la qualité demandée</li> <li>- Incertitude à l'interne car personne ne savait ce qu'était le film et l'univers de la marque</li> <li>- Problème de recrutement à l'interne pour ce projet de jeu</li> <li>- Nouvelle équipe, nouvelles personnes → période d'apprentissage pour se connaître et apprendre à travailler ensemble mais surtout pour savoir comment les gérer</li> <li>- Beaucoup de juniors avec moins de talent que d'autres</li> <li>- Le producteur a changé trois fois → structure pas assez solide</li> <li>- Contraintes techniques avec la console WII qui n'était pas suffisamment puissante</li> <li>- Relation pas assez établie et solide entre les différentes équipes du projet → manque de coordination et de communication à l'interne</li> <li>- Beaucoup de pression sur la qualité car projet très important pour Ubisoft</li> </ul>
<b>Apprentissage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 100% d'apprentissage</li> <li>- Apprend à mieux connaître les gens et à bien s'entourer</li> <li>- Pas d'apprentissage sur les méthodes de travail</li> <li>- Communication avec un grand cinéaste</li> <li>- Connaissance des jeux de licence et de cette marque en particulier</li> </ul>
<b>Ressources et compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cherche toujours à être plus innovant et à se perfectionner</li> <li>- Volonté d'améliorer constamment la qualité</li> <li>- Entreprise avec de l'ambition qui cherche à faire des jeux toujours plus gros</li> <li>- Volonté de l'entreprise de toujours pousser la qualité</li> <li>- Gros regroupement de talents multiples</li> <li>- Bon environnement de travail avec toutes les ressources à disposition</li> <li>- Possibilité de prouver ses talents</li> </ul>
<b>Forces entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beaucoup de talents, de créativité et d'innovation</li> <li>- Entreprise qui cherche toujours à s'améliorer</li> <li>- Chef de file pour la qualité des jeux</li> <li>- Entreprise très structurée</li> <li>- Respect et écoute des gens</li> </ul>
<b>Améliorations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus de support pour les grosses productions</li> <li>- Projets plus originaux</li> <li>- Définir le rôle des personnes clé</li> </ul>

# BIBLIOGRAPHIE

---

- Aaker, D. A., & Keller, K. L. 1990. Consumer Evaluations Of Brand Extensions. *Journal of Marketing*, 54(1): 27.
- Aaker, J. L. 1997. Dimensions of brand personality. *JMR, Journal of Marketing Research*, 34(3): 347.
- Ahearne, M., Mathiew, J., & Rapp, A. 2005. To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90(Issue 5): p945-955.
- Amabile, T. M. 1983. The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45(20p.).
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in Context*. CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. 2005. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 367.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154.
- Amabile, T. M., Hennessey, B. A., & Grossman, B. S. 1986. Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1): 14.
- Amabile, T. M., & Khaire, M. 2008. Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10): 100.
- Ambler, T., & Styles, C. 1997. Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *The Journal of Product and Brand Management*, 6(4): 222.
- Anonymous. 2005. What's in a name? *Strategic Direction*, 21(6): 27.
- Arora, A., & Merges, R. P. 2004. Specialized supply firms, property rights and firm boundaries. *Industrial and Corporate Change*, 13(3): 451.
- Arrow, K. J. 1962. Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In R. Nelson (Ed.), *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, Vol.: Princeton university Press p. 609-625.
- Bach, L., Cohendet, P., Pénin, J., & Simon, L. 2010. Creative industries and the IPR dilemma between appropriation and creation: some insights from the videogame and music industries. *Management International*, 14(3): 59.
- Baker, W. E., & Faulkner, R. R. 1991. Role as Resource in the Hollywood Film Industry. *The American Journal of Sociology*, 97(2): 279.
- Batra, R., Lenk, P., & Wedel, M. 2010. Brand Extension Strategy Planning: Empirical Estimation of Brand-Category Personality Fit and Atypicality. *JMR, Journal of Marketing Research*, 47(2): 335.
- Bhat, S., Kelley, G., & O'Donnell, K. 1998. An investigation of consumer reactions to the use of different brand names. *The Journal of Product and Brand Management*, 7(1): 41.
- Brunet, J. 1999. *The Social Production of Creative Products in the Television Production Industry, Doctoral thesis*. University of Warwick, UK.
- Brunet, J. 2004. The Social Production of Creative Products in the Television and Film Industry. *International Journal of Arts Management*, 6(2): 4.
- Cadin, L., & Guérin, F. 2006. What can we learn from the video game industry ? *European Management Journal*, 24-4. 248-255.
- Cameron, M. F., & Dennis, A. G. 2000. Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4): 705.
- Carson, S. J. 2007. When to Give Up Control of Outsourced New Product Development. *Journal of Marketing*, 71(1): 49.

- Choi, T. Y., Budny, J., & Wank, N. 2004. Intellectual property management: A knowledge supply chain perspective. *Business Horizons*, 47(1): 37.
- Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. 2008. Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs. *Management International*, 13(1): 29.
- Cohendet, P., & Simon, L. 2007. Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5): 587.
- Corbin, J., & Strauss, A. 2008. *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. Los Angeles, Calif.: Sage Publications.
- Daityari, A., Saini, A., & Gupta, R. 2008. Control of Business Process Outsourcing Relationships. *Journal of Management Research*, 8(1): 29.
- d'Astous, A. 2000. *Le projet de recherche en marketing*. Montréal: Chenelière/McGraw-Hill.
- Deslauriers, J. P., & Kérisit, M. 1997. Le devis de recherche qualitative. In J. Poupart, & al. (Eds.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Paris, Casablanca: Gaëtan Morin.
- Dr. McCracken, G. 1988. *The Long Interview (Qualitative Research Methods)*. Newbury Park: Sage.
- Duffy, H. 2005. Outsourcing Marketing. *Accounting Technology*, 22.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories From Case Study Research. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14(4): 532.
- Evans, L., Scott, H., Muir, K., & Briscoe, J. 2009. Effective intellectual property protection of traditional knowledge of plants and their uses: an example from Australia. *GeoJournal*, 74(5): 391.
- Farquhar, P. H. 1990. Managing Brand equity. *Journal of Advertising Research*, Vol. 30: Iss. 4; pg. RC, 6pgs.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. 1985. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1): 35.
- Gollin, M. A. 2002. Elements of commercial biodiversity prospecting agreements. In S. A. Laird (Ed.), *Biodiversity and traditional knowledge: Equitable partnerships in practice*: pp. 310-332. London: Earthscan.
- Gooroochurn, N., & Hanley, A. 2007. A tale of two literatures: Transaction costs and property rights in innovation outsourcing. *Research Policy*, 36(10): 1483.
- Gronhaug, K., Hem, L., & Lines, R. 2002. Exploring the impact of product category risk and consumer knowledge in brand extensions. *Journal of Brand Management*, 9(6): 463.
- Hartley, R. F. 2004. *Business ethics : mistakes and successes*: J. Wiley & Sons, Inc.
- Henderson, J. C., & Lee, S. 1992. Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective. *Management Science*, 38(6): 757.
- Hoek, J., Kearns, Z., & Wilkinson, K. 2003. A new brand's behaviour in an established market. *The Journal of Product and Brand Management*, 12(1): 52.
- Intintoli, M. 1984. Taking Soaps Seriously: The World of Guiding Light. *New York: Praeger*.
- Keller, K. L. 2002. *Branding and brand equity*. Cambridge: Relevant knowledge series, Marketing Science Institute.
- Keller, K. L. 2003. Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4): 595.
- Kim, C. K., & Lavack, A. M. 1996. Vertical brand extensions: current research and managerial implications. *The Journal of Product and Brand Management*, 5(6): 24.
- Klink, R., & Athaide, G. 2010. Consumer Innovativeness and the Use of New versus Extended Brand Names for New Products. *The Journal of Product Innovation Management* 27(1): 23.
- Kotler, P. 1991. *Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Kotler, P., Tybout, A., & Calkins, T. 2005. Kellogg on branding : the marketing faculty of the Kellogg School of Management. *Wiley & Sons, Inc.*

- Kroes, J., & Ghosh, S. 2010. Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance. *Journal of Operations Management*, 28(2): 124.
- Kvale, S. 1983. The qualitative research interview: A phenomenological and a hermeneutical mode of understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14, 171-196.
- Lambert, E. 2009. *L'exploitation de magasins outlet dans le cadre d'une stratégie de distribution multicanaux : source de conflit ou synergie?* Unpublished Mémoire, HEC Montréal, Montréal.
- Leiponen, A. 2008. Control of intellectual assets in client relationships: implications for innovation. *Strategic Management Journal*, 29(13): 1371.
- Lessig, L. 2004. *Free Culture: The nature and future of creativity*: Penguin Books.
- Liao, Y., Liao, K., & Hutchinson, R. 2010. A conceptual framework for prototyping outsourcing in new product development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(1): 122.
- Liu, J., Chen, H., Jiang, J., & Klein, G. 2010. Task completion competency and project management performance: The influence of control and user contribution. *International Journal of Project Management*, 28(3): 220.
- Malaval, P., Décaudin, J.-M., & Bénaroya, C. 2005. *Communication : théorie et pratique*: Pearson Education France.
- Mariampolski, H. 2001. *Qualitative market research : a comprehensive guide*. Calif.: Sage Publications.
- May, C. 2002. Trouble in e-topia: Knowledge as intellectual property. *Urban Studies*, 39(5/6): 1037.
- McGovern, G., & Quelch, J. 2005. Outsourcing Marketing. *Harvard Business Review*, 83(3): 22.
- Merriam, S. B. 1998. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. 1990. *The focused interview: A manual of problems and procedures*. London: Collier MacMillan.
- Merton, R. K., & Kendall, P. L. 1946. The focused interview. *American Journal of Sociology*, 51, 541-557.
- Miles, M., & Huberman, M. 1994. *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. Calif.: Sage.
- Noke, H., & Hugues, M. 2010. Climbing the value chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(2): 132.
- Pai, A., & Basu, S. 2007. Offshore technology outsourcing: overview of management and legal issues. *Business Process Management Journal*, 13(1): 21.
- Panwar, J. S., & Bapat, D. 2007. New Product Launch Strategies: Insights from Distributors' Survey. *South Asian Journal of Management*, 14(2): 82.
- Park, C. W., Milberg, S., & al., e. 1991. Evaluation of Brand Extensions: The Role of Product Feature. *Journal of Consumer Research*, 18(2): 185.
- Patton, M. Q. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*: Sage Publications.
- Pettigrew, A. 1997. What is a processual analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 13:337-48.
- Pettigrew, A. M. 1997. What Is Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13( Iss. 4): 337-348.
- Pires, A. 1997. Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique, *Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., Pires, A. La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Vol. 113-167. Montréal: Gaëtan Morin.
- Poupart, J. 1997. L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques, *J. Poupart et al. La recherche qualitative, Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Paris, Casablanca: Gaëtan Morin.
- Quinn, J. B. 1985. Managing Innovation: Controlled Chaos. *Harvard Business Review*, 63(3): 73.
- Reddy, S. K., Holak, S. L., & Bhat, S. 1994. To extend or not to extend: Success determinants of line extensions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 31(2): 243.
- Schell, J. (2005). 2004 Annual Report: A Voice for the Game Development Community. *Game Developer*, 12(5), A1-A1-A15.

- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. 2004. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15: 21p.
- Sharp, B. M. 1993. Managing brand extension. *The Journal of Consumer Marketing*, 10(3): 11.
- Simon, L. 2002. *Le management en univers ludique: Jouer et travailler chez Ubisoft, une entreprise de multimedia à Montreal (1998--1999)*. Unpublished NQ80478, HEC Montreal (Canada), Canada.
- Simon, L. 2003. *Let them play! The playful dynamics of video-games making*. . . . Paper presented at the 19th EGOS colloquium - organization analysis informing social and global development, Copenhagen, Denmark.
- Simon, L. 2006. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, 24(2): 116.
- Skilton, P. 2009. Knowledge based resources, property based resources and supplier bargaining power in Hollywood motion picture projects. *Journal of Business Research*, 62(8): 834.
- Smith, D. C., & Park, C. W. 1992. The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency. *JMR, Journal of Marketing Research*, 29(3): 296.
- Stake, R. E. 2005. *Multiple Case Study Analysis*: Guilford Pubn.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. 1998. *Basics of Qualitative Research*. CA: Sage.
- Sullivan, M. W. 1992. Brand Extensions: When to Use Them. *Management Science*, 38(6): 793.
- Tauber, E. M. 1981. Brand Franchise Extension: New Product Benefits From Existing Brand Names. *Business Horizons*, 24(2): 36.
- Tauber, E. M. 1988. Brand Leverage: Strategy For Growth In A Cost-Control World. *Journal of Advertising Research*, 28(4): 26.
- Thamaraiselvan, N., & Raja, J. 2008. How do consumers evaluate brand extensions - Research findings from India. *Journal of Services Research*, 8(1): 43.
- Tschang, F. 2007. Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry. *Organization Science*, 18(6): 989.
- Urquhart, C. 2002. Applications of outsourcing theory to collaborative purchasing and licensing. *VINE*, 32(4): 63.
- Volckner, F., & Sattler, H. 2006. Drivers of Brand Extension Success. *Journal of Marketing*, 70(2): 1.
- Warin, G., & Tubiana, A. 2003. *Marques sous licence: les acheter, les vendre, les gérer*.
- WIPO, W. I. P. O. Consulté le 20 Juin 2001. What is intellectual property?: <http://www.wipo.int/about-ip/en/>.
- Wirtz, J., & Ehret, M. 2009. Creative reconstruction - how business services drive economic evolution. *European Business Review*, 21(4): 380.
- Woodman, R. 1995. Managing creativity. In T. Oaks (Ed.), *C. M. Ford & D. A. Gioia: Creative action in organizations: Ivory tower visions and real world voices*: pp. 60-64. CA: Sage.
- Xie, H. Y. 2008. Consumer innovativeness and consumer acceptance of brand extensions. *The Journal of Product and Brand Management*, 17(4): 235.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research : design and methods*: Sage Publications.
- Yin., R. K. 2003. *Case study research : design and methods*: Sage Publications.
- Zackariasson, P., & Wilson, T. 2008. Game on: Competition and Competitiveness in the Video Game Industry. *Competition Forum*, 6(1): 43.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. 2010. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.