

HEC MONTRÉAL

**Méthodes de conciliation entre gestion et créativité : l'intégration
des pratiques Agiles dans les équipes-projet**

par

Arianne Lapierre

**Sciences de la gestion
(Management)**

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

Décembre 2016
© Arianne Lapierre

SOMMAIRE

Cette recherche a pour but d'étudier la question de l'effet de l'intégration des pratiques Agiles sur la conciliation de la gestion et de la créativité dans les équipes-projet créatives. Nous nous intéressons aux pratiques Agile, dont la popularité dans les domaines créatifs a monté dans la dernière décennie. L'objectif principal de l'étude consiste à faire ressortir des pratiques qui permettent aux équipes-projet créatives d'évoluer en tant que collectifs créatifs dans un milieu professionnel. Le second objectif est d'étudier les impacts de l'équipe-projet dans l'établissement de certaines pratiques et d'analyser les effets de ces pratiques sur le travail accompli.

Le corps du mémoire est constitué de trois études de cas réalisés au sein d'entreprises de jeu vidéo à Montréal. Chaque entreprise a des objectifs, des enjeux et des défis différents, ce qui permet de dresser un portrait plus varié des pratiques utilisées dans l'industrie. Les études de cas sont rédigées à partir d'entrevues semi-dirigées et de plusieurs séances d'observation non participante. Les études de cas décrivent notamment les pipelines de développement de projets, les structures et pratiques de gestion, ainsi que les processus créatifs. Afin de comprendre l'impact des processus sur la conciliation de la gestion et de la créativité, une attention particulière est portée sur la vision des pratiques et des processus utilisés.

Les résultats de l'étude montrent que l'Agile est une pratique de gestion de projet très répandue dans le milieu du jeu vidéo, et dont les effets sur la conciliation de la gestion et de la créativité sont positifs. Les compétences du gestionnaire de projet créatif sont en effet central à l'établissement de pratiques conciliantes, mais qu'il revient plutôt à l'équipe-projet d'établir une culture de travail propice à ces pratiques. Les analyses suggèrent que les relations de confiance sont au cœur des enjeux qui permettent à la conciliation de la gestion et de la créativité d'être un succès. Finalement, l'étude met également en valeur la place relative de la créativité dans les pratiques de développement de jeu vidéo.

Mots clés : Gestion de projet, créativité, équipe-projet, Agile, jeu vidéo, conciliation gestion et créativité, pilotage d'équipe, leadership, culture organisationnelle et/ou de projet, relations de confiance

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
REMERCIEMENTS	VII
INTRODUCTION	2
<u>CHAPITRE 1</u>	<u>8</u>
1.1 L'ÉCONOMIE CRÉATIVE ET LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT	9
1.1.1 L'ÉCONOMIE CRÉATIVE : ÉMERGENCE ET DÉFINITIONS	9
1.1.2 GESTION DE LA CRÉATIVITÉ : DÉFINITIONS ET CONCEPTS	11
1.1.3 QUESTIONNER LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT	12
1.2 PROJET ET GESTION DE PROJET	13
1.2.1 DÉFINITIONS.....	14
1.2.2 LA GESTION DE PROJET	17
1.2.3 LE PROJET CRÉATIF	19
1.3 LES RELATIONS DE L'ÉQUIPE-PROJET	25
1.3.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉQUIPE-PROJET	25
1.3.2 L'ÉQUIPE ET LE RAPPORT À L'AUTORITÉ	26
1.3.3 L'ÉQUIPE-PROJET ET LE TEMPS	31
1.3.4 L'ÉQUIPE-PROJET ET LA CULTURE D'ENTREPRISE	32
1.4 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	33
1.4.1 CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUES GÉNÉRALES.....	33
1.4.2 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	34
<u>CHAPITRE 2</u>	<u>36</u>
2.1 TYPOLOGIES RETENUES	36
2.1.1 CONCEPTUALISATION DE LA « GESTION TRADITIONNELLE »	37
2.1.2 CONCEPTUALISATION DE LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE	39
2.1.3 CONCEPTUALISATION DE LA MÉTHODE AGILE	41
2.2 ÉLÉMENTS DU CADRE CONCEPTUEL	42
2.2.1 LA POSITION DUALE DES MODES DE GESTION DE PROJET	43
2.2.2 LES PRATIQUES D'EXPLOITATION EN CONTEXTE DE PROJET	45
2.2.3 LES PRATIQUES D'EXPLORATION EN CONTEXTE DE PROJET	49
2.2.4 L'AGILE : CONCILIER LES PRATIQUES.....	53
2.3 LE SCHÉMA D'ANALYSE	57
2.3.1 ENJEUX DE RECHERCHE	58
<u>CHAPITRE 3</u>	<u>60</u>

3.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	60
3.1.1 L'ÉTUDE DE CAS.....	62
3.1.2 ÉCHANTILLONNAGE.....	62
3.1.3 PROCÉDURE DE COLLECTE PAR ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES	64
3.1.4 PROCÉDURE DE COLLECTE PAR OBSERVATION NON PARTICIPANTE	65
3.2 DÉMARCHE D'ANALYSE ET DE TRAITEMENT DES DONNÉES	67
3.3 VALIDITÉ DE LA MÉTHODE	68
3.3.1 FIDÉLITÉ DE LA MÉTHODE.....	70
3.3.2 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES.....	71
3.4 LIMITES DE L'ANALYSE	71
3.5 CHOIX DU TERRAIN	72
<u>CHAPITRE 4.....</u>	<u>73</u>
4.1 MISE EN SITUATION SUR LES INDUSTRIES CRÉATIVES	73
4.1.1 LE LARGE SPECTRE DES INDUSTRIES CRÉATIVES	74
4.1.2 L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO.....	74
4.2 LE CAS DE L'ENTREPRISE A.....	78
4.2.1 SPÉCIFICITÉS DE L'ÉQUIPE ÉTUDIÉE DANS L'ENTREPRISE A.....	79
4.2.3 LES MODES DE GESTION UTILISÉS DANS L'ENTREPRISE A	87
4.2.4 LA RELATION À LA CRÉATIVITÉ DANS L'ENTREPRISE A	93
4.2.5 LA VISION DU PROJET	96
4.2.6 CONCLUSION	99
4.3 LE CAS DE L'ENTREPRISE B.....	99
4.3.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉQUIPE-PROJET DE L'ENTREPRISE B.....	101
4.3.2 LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DANS L'ENTREPRISE B	103
4.3.3 LES MODES DE GESTION DANS L'ENTREPRISE B	109
4.3.4 LA RELATION AVEC LA CRÉATIVITÉ DANS L'ENTREPRISE B	116
4.3.5 LA VISION DU PROJET	119
4.3.6 STRUCTURES DE COMMUNICATION.....	120
4.3.7 CONCLUSION : UNE MÉTHODE AGILE ET UN STAGE-GATE BIEN EN PLACE	121
4.4 LE CAS DE L'ENTREPRISE C.....	122
4.4.1 SPÉCIFICITÉS DE L'ENTREPRISE C	123
4.4.2 LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DANS L'ÉQUIPE-PROJET C	125
4.4.3 LES PROCESSUS DE GESTION DANS L'ENTREPRISE C.....	130
4.4.4 LA RELATION À LA CRÉATIVITÉ DANS L'ENTREPRISE C.....	137
4.4.5 LA VISION DU PROJET	140
4.4.7 CONCLUSION : L'AGILE	141
4.5 CONCLUSION DU CHAPITRE	142
<u>CHAPITRE 5.....</u>	<u>144</u>

5.1 LE CADRE D'ANALYSE : UN OUTIL POUR LA RÉFLEXION SCIENTIFIQUE.....	144
5.2.1 UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT BASÉ SUR LE STAGE-GATE.....	148
5.3 L'AGILE : UNE MÉTHODOLOGIE INÉGALEMENT EXPLOITÉE	150
5.3.1 LE RENVERSEMENT DES POUVOIRS ET LA HIÉRARCHIE GOUVERNANTE	151
5.3.2 LA DIFFICULTÉ D'IMPLANTATION DES STRUCTURES MINIMALES	156
5.4 LA COMMUNICATION ORALE, UNE PRATIQUE CONCILIANTE.....	159
5.4.1 LES TÂCHES VERSUS LES FONCTIONNALITÉS.....	161
5.4.2 LES SPRINTS ET LES « MILESTONES », UNE FORME DE CONTRÔLE AGILE STANDARDISÉ 163	
5.4.3 LES PRATIQUES ITÉRATIVES INCRÉMENTALES.....	164
5.4.4 CONCLUSION SUR LES PRATIQUES AGILES.....	165
5.5 UNE CRÉATIVITÉ ENCADRÉE	165
5.5.1 L'ÉQUIPE CONSIDÉRÉE COMME UN COLLECTIF CRÉATIF.....	166
5.5.2 LES PROCESSUS CRÉATIFS : AU-DELÀ DES BASES	167
5.5.3 LA VISION DE L'ENTREPRISE, OU LA GOUVERNANCE CRÉATIVE.....	170
5.6 LA GESTION TRADITIONNELLE	171
5.6.1 GOUVERNANCE : JOUER SELON LES RÈGLES DE LA HAUTE HIÉRARCHIE	172
5.6.2 LE DÉSIR DE STANDARDISATION DES PROCESSUS	173
5.6.3 PLANIFIER EN MODE AGILE... ET PROGRAMMER AVEC LE « KANBAN »	173
5.6.4 UNE RÉFLEXION L'EFFICACITÉ DES MODES DE COORDINATION.....	174
5.7 UN MOT SUR L'ANALYSE SELON LE CADRE CONCEPTUEL.....	175
5.8 DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS	177
5.8.1 L'IMPORTANCE DE GESTION DE PROJET STRATÉGIQUE.....	177
5.8.2 LA FORMATION ET LES COMPÉTENCES DU GESTIONNAIRE DE PROJET CRÉATIF	178
5.8.3 L'IMPORTANCE DES RELATIONS DE CONFIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE	181
5.8.4 LES RYTHMES DE TRAVAIL.....	182
5.9 CONCLUSION : LE POIDS DE L'ÉQUIPE DANS L'EFFORT DE CONCILIATION.....	182
 CONCLUSION.....	 186
 6.1 CONTRIBUTIONS.....	 188
6.1.1 APPORTS POUR LA THÉORIE	188
6.1.2 APPORTS POUR LA PRATIQUE	191
6.2 LIMITES DE LA RECHERCHE	193
6.3 AVENUES DE RECHERCHE	193
BIBLIOGRAPHIE.....	196
ANNEXES.....	203

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 1	Comparaison des projets et des opérations	43
Figure 2	Deux conceptions extrêmes du management de projet.....	44
Figure 3	Les styles de management selon Hersey et Blanchard (1972).....	48
Figure 4	Entre coordination et coopération	52
Figure 5	Efficacité des modes de communication selon Cockburn (2002).....	56
Figure 6	Cadre conceptuel.....	57
Figure 7	Design de recherche	69
Figure 8	Configuration de l'espace de travail de l'entreprise A	80
Figure 9	Organisation matricielle forte selon le PMI.....	88
Figure 10	Organigramme des acteurs de projet.....	89
Figure 11	Le rôle du producteur en tant que communicateur	98
Figure 12	Cycle de développement de l'entreprise B	103
Figure 13	Le triangle des valeurs de la gestion de projet traditionnelle.....	109
Figure 14	Organigramme illustrant la structure organisationnelle de l'entreprise B ..	110
Figure 15	La hiérarchie interne de l'équipe-projet B	111
Figure 16	Espace de travail de l'équipe-projet C	124
Figure 17	Structure organisationnelle de l'entreprise C.....	132
Figure 18	Structure hiérarchique de l'équipe-projet C.....	133
Figure 19	Cadre conceptuel.....	145
Figure 20	Les fonctions de l'équipe de direction du projet.....	155
Figure 21	Les processus et outils créatifs.....	167
Figure 22	Le triangle des valeurs et la gestion stratégique	178

REMERCIEMENTS

Ce mémoire n'aurait pas vu le jour sans le soutien de mon directeur de mémoire, Laurent Simon, dont la disponibilité, l'expertise, la patience et l'esprit de synthèse hors de ce monde m'ont permis de persévérer jusqu'à la fin, et la plupart du temps, de mieux comprendre mes écrits.

Merci à Réal et Diane pour leur aide et leur soutien tout au long de cette expérience.

Je tiens à remercier les trois entreprises qui ont accepté de faire devenir l'objet d'une étude de cas. Sans les nommer, leur générosité, leur intérêt et leur ouverture pour ce projet de recherche ont été essentiels à sa réalisation. Je tiens particulièrement à remercier les trois personnes-ressources qui ont fait le lien entre l'entreprise et le chercheur et qui ont accepté de me rencontrer afin de discuter des avenues possibles des études de cas.

Un grand merci également à tous les membres des équipes-projets qui ont participé aux entrevues et qui ont contribué à la richesse des données d'observation.

Je tiens finalement à remercier les producteurs des trois équipes-projets, pour leur patience et leur intérêt pour mon projet. Merci au producteur de l'entreprise A, dont la disponibilité et l'intérêt exceptionnel pour mon projet ont permis non seulement de réaliser une étude de cas très riche, mais aussi d'en apprendre plus sur les réalités du métier de producteur au sein d'une boîte de développement de jeu vidéo.

Un grand merci!

INTRODUCTION

Ce mémoire est né d'un intérêt pour les dessous d'une vision stéréotypée, celle de la créativité dans le milieu des affaires. Ce stéréotype a deux faces : d'un côté, il y a l'homme d'affaires, habillé en veston-cravate, les souliers cirés, la situation bien en main. De l'autre côté, il y a l'artiste désordonné, mal chaussé, crayon dans la main, la tête dans les nuages. Bilton et Cummings résumant bien à quel point la créativité en organisation est encore à ce jour parfois mal comprise, malgré les développements des dernières décennies et malgré tout l'effet nouveau de ce « buzzword » de plus en plus étudié qu'est l'innovation : « *stereotypically, creativity is considered by many managers to represent individual, unpredictable or spontaneous qualities which challenge old fashioned, top-down and habitualised approaches to management* (2014: 6). » À cela, ils ajoutent que les gestionnaires doivent toujours faire des choix « *between too much control and too little, between favouring the individual or the collective, between certainty and chaos.* » (2014: 6). Plusieurs théories de la créativité organisationnelles démontrent leur potentiel lorsque les éléments énoncés par Bilton et Cummings sont conciliés (Karlstrom et Runeson, 2005; Serrador, 2014). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons particulièrement à ce potentiel de conciliation.

Mise en contexte et problématique

La préoccupation pour la valeur de la créativité en organisation n'est pas simplement personnelle : c'est aussi un enjeu économique actuel. En effet, la créativité prend de l'importance au début des années 90 avec les travaux de Cooper (1990) mais c'est au 21^e siècle qu'elle s'impose comme une nouvelle ère économique. Dans les dernières décennies, plusieurs concepts, théories et pratiques ont été développés pour permettre aux entreprises de développer des pratiques permettant d'exploiter la créativité de ses employés. En outre, la théorie de la gestion des connaissances de Nonaka (1994) permet de recenser, capturer et distribuer et utiliser les connaissances qui circulent au sein d'une organisation (Davenport, 1994). Puis, certaines structures émergent comme étant mieux adaptées aux besoins des entreprises qui souhaitent développer leur potentiel créatif et innovant. Les théories de l'adhocratie de Minzberg, publiée pour la première fois en 1979, se présentent à cette époque comme un mode organisationnel qui encourage

l'établissement de structures minimales, considérées bénéfiques pour le travail créatif. Plusieurs nouveaux modes organisationnels dérivés de l'*ad hoc* ont émergé par la suite.

Parmi ces modèles organisationnels, le travail par projet devient de plus en plus populaire et par le même fait, la structure organisationnelle par projet, considéré comme une organisation permettant de gérer la nouvelle complexité du développement de produits, la rapidité de changement des marchés, et la nécessité de développer une expertise d'affaire transversale (Hobday, 2000). En Amérique du Nord, le Project Management Institute représente la plus grande organisation de recherche et de formation sur la gestion de projet. Cette forme de gestion de projet est toutefois hautement standardisée, un effort qui date des années 1980, avec la création du manuel « Project Management Body of Knowledge ». Cette standardisation ne convient toutefois pas à tous, et un projet n'amène pas automatiquement l'innovation (Lenfle, 2008).

Ainsi, les structures organisationnelles se développent et tentent de trouver un compromis à ce nouveau besoin de flexibilité. Dans les années 2000, deux nouvelles méthodes de conduite de projet gagnent en popularité : le modèle de développement de nouveau produit de Cooper (2000), le Stage-Gate, ainsi que la méthodologie Agile, développée par Fowler et Highsmith (2001). Le Stage-Gate suggère de mettre en place un processus de gestion de projet divisé en phases et entrecoupé de périodes d'évaluation servant à évaluer le projet avant le passage à la prochaine phase de développement, afin d'assurer la qualité et la pertinence du projet en cours (Cooper, 2000). De son côté, L'Agile se présente comme une alternative au modèle de management de projet traditionnel tel que le modèle séquentiel du PMI, et base ses pratiques sur un mode de travail incrémental et itératif selon une cadence de travail courte, communément appelé des *sprints* (Rising et Janoff, 2000).

L'Agile occupe une position particulièrement intéressante au sein des théories du management de projet créatif parce qu'elle ne se présente pas comme un processus, mais comme un mouvement (Highsmith, 2009) permettant à l'équipe de travailler avec l'incertitude qui accompagne un projet créatif souvent complexe et innovant. Les pratiques sont reliées à un manifeste (Fowler et Highsmith, 2001) un document qui

résume les positions de l'Agile par rapport à certaines pratiques. Mais l'Agile doit aussi faire face à des détracteurs, qui critiquent notamment l'illusion d'autonomie qui perdure au sein des équipes Agiles (Hogdson et Briand, 2014).

L'intérêt de la présente recherche est d'initier une réflexion sur les modes de pilotage en développement de projet créatif à partir des contextes, qui sont nombreux et qui ont un grand impact sur l'activité créative. Cette question a été explorée par Amabile *et al.* (1996) qui s'est penché sur les impacts du contexte environnemental sur le travail créatif. Plusieurs auteurs se sont aussi déjà penchés sur la question de la position du gestionnaire de projet créatif (Ammeter et Dukerich, 2002; Neck *et al.*, 2006; Rosing, Frese et Bausch, 2011), dont Simon (2006) qui a notamment établi les activités du gestionnaire de projet créatif. Picq (2011) s'est également penché sur le cas du le pilotage des équipes-projets, en étudiant la relation entre le projet et l'équipe, les dynamiques de groupe et le rôle du management dans la conduite de projet. À cet effet, le livre de Picq (2011), « *manager une équipe projet* » est en quelque sorte le point de départ théorique de ce mémoire. En toute conscience que l'Agile est aujourd'hui un « buzzword » courant au sein des entreprises créatives et innovantes, il nous a semblé primordial d'initier cette étude avec une exploration des modes de travail existants, ainsi que leur impact sur l'équipe-projet, afin de prendre compte de toutes les avenues possibles qui s'offrent aux équipes-projets en termes de pratiques de développement de projet créatif.

Question de recherche

En se basant sur l'idée que la créativité n'est pas l'affaire d'une seule personne, par exemple le gestionnaire de projet, mais plutôt d'une interaction complexe entre des personnes et des situations (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993) cette recherche s'articule également autour de l'idée que le gestionnaire de projet créatif n'est pas représentatif de toute l'équipe-projet, une notion présentement sous-exploitée dans la littérature existante (Carson, Tesluk et Marrone, 2007). Notre question recherche, formulée ici-bas, oriente l'analyse des pratiques Agiles vers l'équipe :

L'intégration des pratiques Agiles au sein des équipes-projet permet-elle de concilier gestion et créativité?

Cette interrogation a deux objectifs. D'abord, nous souhaitons recenser les pratiques de gestion et de créativité qui permettent à l'équipe-projet d'évoluer collectivement vers l'accomplissement d'un projet créatif. Ceci est un enjeu particulier, car les pratiques sont fortement influencées par les variables contextuelles (Amabile *et al.*, 1996). Le second objectif est de mesurer l'importance de l'équipe-projet dans l'effort de conciliation de la gestion et de la créativité. La littérature suggère que le chargé de projet créatif est l'élément clé de conciliation (Simon, 2006) mais ironiquement, met également l'emphase sur l'aspect collectif de l'exercice de création (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008).

Approche méthodologique

La stratégie de recherche adoptée a été priorisée afin d'élargir la portée du mémoire en étudiant plusieurs contextes de projet. La méthode employée est l'étude de cas multiple. L'étude de cas est une des méthodes de recherche qualitative les plus utilisées et permet de répondre aux interrogations formulées avec le « comment » et le « pourquoi » d'un sujet (Yin, 2003). La collecte de données a été réalisée dans trois entreprises durant l'été 2016. Nous avons conduit une série d'entrevues semi-dirigées et quelques journées d'observations. La collecte de donnée double permet en outre de vérifier des commentaires faits dans les entrevues semi-dirigées durant l'observation. Nous avons ensuite procédé à une analyse comparée, qui permet de faire ressortir les variables contextuelles et les pratiques de développement de projet qui s'y rattachent.

De plus, nous avons concentré notre collecte de données au sein d'une seule et même industrie, celle du jeu vidéo. La raison à cela est que l'industrie du jeu vidéo montréalais est actuellement en plein essor, et par conséquent, plusieurs entreprises grossissent rapidement et peinent à adapter leurs processus de gestion au contexte dans lequel ils s'inscrivent. Ceci augmente également la pertinence de cette recherche pour les entreprises étudiées.

Contributions anticipées

Nous estimons que cette recherche permettra de contribuer à la littérature sur le management de projet créatif en étudiant l'impact de l'équipe-projet sur les processus de développement d'un projet créatif. Nous croyons aussi que la présente étude permettra d'étudier l'impact de l'Agile sur les routines de travail. L'Agile est souvent étudiée en entreprises lors de son implantation, et nous nous intéressons aux manières dont elle est ensuite intégrée à la culture de travail de l'entreprise.

Nous espérons aussi que cette recherche contribuera au développement de certaines pratiques, notamment la formation et les compétences requises pour les gestionnaires de projet et certains membres des équipes-projets (tels que les leads), particulièrement dans le milieu du jeu vidéo. De manière plus ciblée, nous espérons que cette recherche permettra aux trois entreprises étudiées de prendre conscience des dynamiques de travail au sein de leur entreprise, et d'améliorer leur processus s'ils jugent l'exercice pertinent.

Structure du mémoire

Ce mémoire est présenté en 5 chapitres. Dans le premier chapitre, nous explorons la littérature existante sur le sujet. Débutant par un survol des raisons d'être de l'économie créative, nous aboutissons à notre problématique en étudiant la littérature sur les différents modèles de gestion de projet, ainsi que d'autres formes hybrides, en passant par la littérature sur l'équipe-projet et les efforts de conciliation. Dans le deuxième chapitre, le modèle analytique prend en considération les différentes formes de gestion qui peuvent être utilisées dans le cadre d'un projet. Nous opposons les modes de gestion traditionnels de type « exploitation » ainsi que des modes de types « exploration » caractérisés par la créativité. Nous confrontons ces deux modèles par l'intermédiaire d'une série de pratiques Agiles conciliantes. Dans le troisième chapitre, nous exposons les moyens empruntés afin de conduire la recherche, à savoir quelles méthodes de collectes de données ont été utilisées. Nous abordons aussi les questions éthiques afin de confirmer la validité de la recherche. Le quatrième chapitre est certainement le plus long et le plus ambitieux. Dans ce chapitre, nous présentons individuellement chacun des cas selon leur contexte, leurs modèles de développement, leurs structures de gestion et leurs

processus créatifs. Dans le cinquième et dernier chapitre, une analyse comparative des cas est réalisée au regard du cadre d'analyse, suivie d'une discussion sur les stratégies de gestion, les compétences du gestionnaire de projet ainsi que du rôle de l'équipe dans le processus de développement. Nous terminons ce mémoire sur quelques recommandations pour la pratique, les apports théoriques ainsi que quelques pistes d'analyses pour de futurs travaux.

CHAPITRE 1

LA REVUE DE LITTÉRATURE

Ce premier chapitre a pour but de passer en revue la littérature déjà existante sur les notions clés qui transpirent d'un questionnement initial, soit « *comment les équipes de projet créatif complexe sont-elles gérées?* ». Le chapitre vise en outre à analyser les éléments qui influencent le pilotage de l'équipe-projet en contexte de développement de produit complexe, ceci afin de déterminer le cadre d'analyse qui guidera cette recherche.

Dans la première partie de ce chapitre, nous définissons le contexte économique de la question de départ avec le concept de l'économie créative. Nous explorerons également la littérature existante sur les fondements du management. Ceci nous permet en outre, notamment grâce à la théorie de la structure adhocratique de Mintzberg (1979), de mieux comprendre en quoi la gestion de projet et la créativité forcent un questionnement sur les fondements de management. Cette première partie offre également un survol des raisons historiques qui peuvent expliquer la cohabitation parfois difficile entre ces deux enjeux de gestion.

La seconde partie sera consacrée à l'exploration de la littérature sur la gestion de projet. Cette seconde partie permet de bien comprendre en quoi l'émergence de l'ère créative force les entreprises à questionner processus de gestion de projet. Une attention particulière est portée sur la relation entre les projets complexes et la créativité, ainsi que sur les processus créatifs développés pour répondre aux besoins de l'ère créative.

La troisième partie de ce chapitre traite spécifiquement de la gestion des équipes-projets. Après avoir défini clairement ce qu'est une équipe-projet, nous nous attarderons aux principaux modes de pilotages des équipes ainsi qu'aux rapports qu'une équipe entretient avec certains éléments de son environnement, soit les demandes de performance, le temps, et l'autorité.

La quatrième partie est une critique de la littérature et des contraintes qui guettent la conciliation de la gestion et de la créativité. Ceci nous permettra, à la fin de ce chapitre,

d'établir clairement la question de recherche qui sera étudiée dans le cadre de ce mémoire.

1.1 L'économie créative et les fondements du management

L'économie créative est le point de départ théorique de ce mémoire. La revue de la littérature sur l'économie créative met en valeur l'idée selon laquelle ce nouveau courant met à l'épreuve plusieurs bases théoriques du management, telles les théories du management scientifique ainsi que celles du management moderne. Plus précisément, la littérature sur l'économie créative suppose que nous vivons aujourd'hui une redéfinition fondamentale du management (Mcgrath, 2014).

1.1.1 L'économie créative : émergence et définitions

Cette tendance à voir la créativité comme un vecteur de développement économique est plutôt nouvelle. C'est en effet dans les années 90 que la pensée derrière le terme « industrie créative », à la base même de l'économie créative, émerge (Galloway et Dunlop, 2007; Howkins, 2002; Landry et Bianchini, 1995). Elle prend véritablement de l'ampleur au début du 21^e siècle. Encore aujourd'hui, le concept d'économie créative englobe une vaste gamme d'activités économiques et entrepreneuriales (. Ceci affecte les tentatives de définition du phénomène, qui sont nombreuses et variables. Par exemple, le rapport sur la littérature de l'économie créative du gouvernement du Canada rapporte que selon l'UNCTAD, « l'économie créative est un concept évolutif basé sur des avoirs créatifs qui peuvent potentiellement générer de la croissance et du développement économique (2008) » (Group, 2013, traduction libre). L'économie créative peut aussi être vue comme la base du concept de l'innovation territoriale et de la ville créative (Landry et Bianchini, 1995; Simon, 2009) qui s'avère toutefois moins pertinente dans le cadre de cette recherche.

Afin d'avoir une meilleure idée de ce qu'est l'économie créative, il est nécessaire de passer en revue la littérature sur les acteurs de cette nouvelle ère, soit les industries créatives, qui est beaucoup plus complète. La définition la plus répandue est celle du DCMS, qui définit les industries créatives comme étant « ces industries qui ont leurs origines dans la créativité individuelle, les aptitudes et le talent qui ont un potentiel pour la richesse et la création d'emploi par la génération d'idées » (DCMS, 1998: 4,

traduction libre). Mais cette définition n'est pas toujours utilisée. Par exemple, dans un registre plus vague, (Turok, 2003: 552, traduction libre) décrit les industries créatives comme étant « la zone se chevauchant entre les activités culturelles et commerciales ». Howkins apporte une contribution à ces définitions en clarifiant la notion de valeur: « la transaction de produits créatifs qui ont une rentabilité économique ou des services qui résultent de la créativité et qui ont une valeur économique » (2002: 8). En général, les auteurs s'entendent pour dire que l'économie créative est au cœur d'un environnement changeant où le cycle des produits est réduit et où les entreprises doivent faire face à de hauts niveaux de complexité (Kirstetter *et al.*, 2013).

La littérature sur l'économie créative démontre également l'importance de bien définir le concept de créativité (Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999) qui est également central à la question de départ de ce mémoire. La créativité est un concept qui ne peut pas être considéré séparément de son contexte, car sa définition dépend largement de la culture dans laquelle il est étudié et utilisé (Ackermann, Gauntlett et Weckstrom, 2009). La définition la plus répandue de la créativité dans un contexte économique est la suivante : « la créativité est définie comme l'habileté de générer des idées et des artefacts qui sont nouveaux, surprenants et qui ont de la valeur » (Ackermann, Gauntlett et Weckstrom, 2009: 5, traduction libre). Le rapport sur l'économie créative (UNCTAD, 2010) résume bien la pluridisciplinarité du concept. Dans ce rapport, la créativité est définie selon trois dimensions principales, soit la créativité artistique, qui est caractérisée par la capacité de générer des idées et de faire preuve d'imagination, la créativité scientifique, dont les caractéristiques principales sont la curiosité et le vouloir d'expérimenter, et la créativité économique, qui est présenté comme un processus dynamique permettant de développer l'innovation dans divers domaines et qui est relié avec la recherche d'un avantage compétitif. Ces trois types de créativités sont en constante interaction avec un quatrième type déterminant, soit la créativité technologique. La question de la technologie comme vecteur de développement à l'ère créative est légitime; c'est en quelque sorte l'accélération des développements technologiques qui force les entreprises à trouver de nouvelles manières d'assurer leur survie et leur croissance (Florida, 2002).

La littérature est homogène sur au moins un point : l'économie créative modifie la manière dont nous pensons le concept de création de valeur, ainsi que les principes par lesquels nous arrivons à créer de la valeur. À cet effet, Hearn et al. résument bien ce changement qui s'opère en trois points : « (1) *The shift from consumers to co-creators of value*; (2) *The shift from thinking about product value to thinking about network value*; (3) *The shift from thinking about cooperation or competition to thinking about co-opetition*. » (2007: 2). C'est surtout sur ces trois aspects que la littérature existante sur le management en contexte créatif s'attarde.

1.1.2 Gestion de la créativité : définitions et concepts

La gestion de la créativité en organisation coïncide avec l'émergence de l'ère créative. Elle est avant tout basée sur un partage et une gestion des connaissances élaborée permettant de rendre les idées générées productives (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). À cet effet, la vision de Howkins sur la gestion de la créativité est probablement la plus complète : « *Managing creativity involves knowing, first, when to exploit the non-rivalrous nature of ideas and, second, when to assert intellectual property rights and make one's ideas-as-products rivalrous. These two decision points are the crux of the management process.* » (Howkins, 2002: 122). Howkins ne fait cependant aucune référence au rôle que joue la gestion de la créativité dans la génération d'idées.

Reliée à la génération d'idées, la question des connaissances est, dans le cadre de cette recherche, un concept directement lié à la gestion de la créativité (Gurteen, 1998). Elle émerge très tôt dans l'histoire du management, notamment avec le mouvement taylorien (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002). Peter Drucker introduit quant à lui la notion de travailleur de la connaissance (Drucker, 2007). La définition la plus commune de la gestion des connaissances provient de Davenport : « Le processus de capturer, distribuer et utiliser effectivement les connaissances » (Davenport et Prusak, 1998: 5). Selon Nonaka, l'apparition de la gestion des connaissances est aussi due au fait qu'une organisation qui évolue dans un environnement complexe et en changement ne devrait pas seulement traiter des connaissances et de l'information, mais également en créer (Nonaka, 1994).

Pour les industries créatives, Gurteen soutient l'idée selon laquelle la gestion de connaissances est une pratique qui doit se faire en parallèle de la gestion de la créativité en démontrant que la gestion de la créativité passe par un partage de connaissances et d'idées (Gurteen, 1998). Pour se faire, la pratique de la créativité en organisation requiert une culture propice à la génération d'idées (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), par exemple par l'intermédiaire de communautés (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002). Ceci signifie aussi que la créativité est une affaire d'équipe (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993) et que certaines structures et des processus qui permettent le partage et l'exploitation des idées devraient être privilégiés. Aussi, Barrett postule que ce sont des structures minimales qui permettent un maximum de créativité parce que « les structures modestes attachent une plus grande valeur à l'ambiguïté qu'à la clarté. » (Barrett, 1998: 611). Nous constatons aussi que le concept managérial qui prévaut en contexte créatif est la flexibilité. La flexibilité permet à la créativité de se développer parce qu'elle permet de « penser hors de la boîte » (*to think out of the box*) sans risque de représailles. Ainsi, un des devoirs du gestionnaire de la créativité de faire en sorte que l'atmosphère de travail soit ouverte et donne lieu à l'exploration d'idées et à la prise de risques (Catmull et Wallace, 2014).

1.1.3 Questionner les fondements du management

Selon une perspective historique, les structures minimales en management ne sont pas issues de l'ère créative. En effet, l'adhocratie, popularisée par Alvin Toffler dans les années 70 (Toffler, 1970) et reprise par Henry Mintzberg en 1979 est apparue dans la littérature du management bien avant l'émergence de l'économie créative. L'adhocratie correspond à une première tentative de questionner les fondements du management, notamment la division du travail, le rapport à l'autorité et la coordination (Mintzberg, 1979). En effet, cette structure est l'une des premières formes de management qui rejettent formellement les méthodes de gestion classique telles que la standardisation des processus et la hiérarchie (Mintzberg, 1979). Elle est à bien des égards également considérée comme la première structure de gestion de la créativité : « *To innovate means to break away from established patterns. So the innovative organization cannot rely on any form of standardization for coordination* » (Mintzberg, 1979: 433-434). Étonnamment peu étudiée par les grands auteurs du management, l'adhocratie de

Mintzberg est pourtant adaptée à répondre aux besoins de l'ère de la créativité, car elle priorise les équipes transversales dans une structure souple (Mintzberg, 1979: 433).

Aujourd'hui, la structure qui prévaut dans les domaines où la survie dépend de la capacité à « accroître le rythme d'innovation, de réduire les temps de conception et d'industrialisation ou d'augmenter la qualité » est le projet (Picq, 2011: 2). Le projet peut être considéré comme une déviation de la structure adhocratique, qui décrit d'ailleurs souvent la mise en pratique de la structure sous forme de « projet » (Mintzberg, 1979). De plus, comme l'adhocratie de Mintzberg, la gestion de projet pose des questions similaires à celles énoncées plus haut sur le fondement du management. Cette opposition entre les fondements du management et les besoins d'innovation crée des tensions entre le besoin de structure du management et le besoin de flexibilité de la créativité. Comme de fait, plusieurs entreprises ont de la difficulté à comprendre comment tirer un avantage concurrentiel de la structure organisationnelle par projets (Thiry et Deguire, 2007). Le projet est très utilisé dans les contextes créatifs, mais ses aspects formels, tels que la tâche de planification (PMI, 2000), ne sont pas non plus à négliger. Si le projet a un aspect unique, « innovant », il existe plusieurs modèles d'exploitation et d'exploration, pour lesquels une revue de littérature sera faite dans la section suivante.

En somme, l'économie créative, ses postulats et ses concepts sous-jacents encouragent et forcent même dans plusieurs cas l'établissement de modèles de gestion plus flexibles (Highsmith, 2009), qui proposent également de repenser les théories les plus fondamentales du management. Ces nouvelles méthodes de gestion doivent permettre l'établissement d'un environnement de travail propice à la créativité et à l'innovation. Selon plusieurs auteurs (Hobday, 2000; Picq, 2011; Pinto et Kharbanda, 1995) la forme de management la plus populaire en contexte de développement de nouveau produit (et où la complexité est élevée) est le projet.

1.2 Projet et gestion de projet

Comme la structure *ad hoc* de Mintzberg, la montée en popularité du projet est une réaction face à un environnement de plus en plus complexe et en constante évolution (Mintzberg, 1979; Pinto et Kharbanda, 1995). Contrairement à l'*ad hoc*, la littérature sur

le projet est vaste et hétérogène, c'est-à-dire qu'il existe peu de consensus quant à ce qu'est un projet. Afin de faciliter la construction de notre revue de littérature, nous avons procédé à une décomposition des écrits en plusieurs catégories, soit les définitions générales, l'organisation par projet, le projet vu par le PMI, le projet créatif, le projet structuré sous forme de Stage-Gate et le projet Agile.

1.2.1 Définitions

La pluralité des écrits sur le projet le rend difficile à définir (Boutinet, 1990; Picq, 2011). Ceci est dû au fait que la figure de projet existe dans plusieurs sphères de la vie sociale et personnelle (Garel, 2003) ou encore au fait que le projet est une pratique ancienne, mais une discipline récente (Garel, 2003). Plus précisément, nous apparaît clair que le projet est difficile à définir parce qu'il peut prendre plusieurs formes et être considéré de plusieurs manières (Boutinet, 1990: 4). Dans cette optique, nous pouvons tout de même déceler un certain consensus au sein de la littérature en ce qui a trait à certaines caractéristiques du projet, qui sont l'unicité du projet, la temporalité du projet et l'incertitude liée au projet.

Premièrement, **l'unicité du projet** réfère au fait que le projet est d'abord et avant tout une activité unique (Garel, 2003; Picq, 2011; PMI, 2000) qui est définie et encadrée par un but visé (Garel, 2003; Midler, 1996). Il est important de noter que le but visé dans le cadre d'un projet est défini de manière variable et contextuelle (Boutinet, 1990; Picq, 2011). Certains projets ont des buts précis (PMI, 2000), et d'autres visent à ce que l'équipe-projet définisse le but chemin faisant (Highsmith, 2009).

Deuxièmement, **la temporalité du projet** est directement reliée à son unicité et à l'idée que le projet est une activité déterminée dans le temps et par le temps. C'est une caractéristique du projet qui a une importance capitale dans son exécution et dans les relations entre les membres de l'équipe-projet (Bakker *et al.*, 2013). Il a un début et une fin qui sont prédéterminés (Garel, 2003; Boutinet, 1990). De plus, sa nature unique rend son organisation temporaire et évolutive.

Troisièmement, il est clair qu'un projet est constamment soumis à un **degré d'incertitude** variable (Garel, 2003; Picq 2011, PMI, 2000; Highsmith, 2009; Boutinet, 1990), parce qu'il représente une intention qui n'est pas encore réalisée (Garel, 2003) et

qui est susceptible de changer en cours de route (PMI, 2000). L'incertitude est étroitement liée au degré de complexité d'un projet : plus il y a d'éléments dans un projet, plus l'incertitude augmente.

Quatrièmement, parmi les autres caractéristiques générales du projet on retrouve le concept du **triangle des contraintes**, la notion de contrôle de qualité (Packendorff, 1995), les contraintes de budget (PMI, 2000; Packendorff, 1995) et les contraintes de temps. La notion de contrôle de la qualité est parfois remplacée par la notion de performance (Packendorff, 1995; Highsmith, 2009) et souvent considérée comme une unité de mesure primaire de la réussite d'un projet, ce qui peut s'avérer problématique (Picq, 2011). Le budget est certainement une caractéristique importante, car elle contraint les ressources humaines et matérielles du projet.

Parmi les autres caractéristiques du projet, on retrouve aussi la **dimension humaine** du projet comme étant le fruit d'une création collective (Garel, 2003). Cette dimension fait référence au fait qu'il n'y a pas de projets sans acteurs, et que ces acteurs ont des responsabilités propres (Boutinet, 1990: 277). Ces caractéristiques sont généralement présentes, mais ils sont également omis par plusieurs auteurs. Par exemple, la dimension humaine en tant que création collective est également très importante, et par la même occasion, centrale à ce mémoire. Cependant, plusieurs méthodes de conduite du projet, tel que le guide du PMI (2000) négligent cet aspect du management de projet au profit de connaissances plus techniques, telles que la planification.

Bien qu'il soit pertinent de savoir que ces caractéristiques sont présentes dans presque toutes les figures de projet, il n'en reste pas moins que définir le projet en le décomposant en de simples caractéristiques est vague (Picq, 2011). Qui plus est, elle n'ajoute que très peu aux tentatives de formuler une définition standardisée du projet. En effet, parmi les définitions institutionnelles les plus génériques, on retrouve celle développée par l'Afitep (1992), qui décrit le projet comme un processus, « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » (Garel, 2003: 14). Le groupe Ecosip, cité dans plusieurs ouvrages clés sur la gestion de projet, définit le projet en des termes plus humains, comme une

« création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (ECOSIP et Giard, 1993: 18).

Mettant en garde contre les tentatives de définition du projet, Picq se contente d'une définition très vague : « une activité unique dans un contexte singulier » (Picq, 2011: 14). La définition de Picq nous permet d'introduire l'élément clé de la définition du projet : le contexte. Il serait possible de mieux cerner les points communs aux projets en analysant leurs caractéristiques communes. Ceci permettrait en outre l'élaboration d'outils applicables aux projets dont les caractéristiques communes. Picq décrit quatre caractéristiques qui permettent de mieux cerner les besoins et caractéristiques du projet :

- « Les objectifs : Réaliser une activité nouvelle, inventer un nouveau produit ou service, réduire les coûts, améliorer la qualité, réorganiser une entreprise, recherche des financements, mobiliser des énergies humaines, etc.;
- La nature du projet : projet d'ordre technique, administratif, marketing, industriel, projet de recherche, démarche entrepreneuriale, etc.;
- Le secteur d'activité dans lequel le projet se déroule : projet associatif, militaire, médical, éducatif, politique, etc.;
- Domaine d'application : maintenant, produits nouveaux, informatique, qualité, sociale, etc.; »

(Picq, 2011: 13)

Mais même Picq admet que la construction de typologies du projet et d'outils reliés à ces derniers est insuffisante, car le projet n'est pas uniquement une activité singulière (unique), c'est également une question de point de vue, une remarque appuyée par Boutinet (1990) qui décrit le projet comme idiosyncrasique. Ainsi, la conduite d'un projet dépend beaucoup de la vision et de la compréhension que les acteurs du projet ont de celui-ci. Boutinet ouvre la voie à l'élaboration d'une théorie sur le projet créatif en admettant que le projet comporte un présupposé d'exploration d'opportunités dans un environnement ouvert (Boutinet, 1990). En somme, il le projet est un concept énormément étudié, mais qui reste ironiquement très vague. Il ne peut se préciser que lorsque l'on s'aventure dans le plus spécifique, dans ce cas-ci, la « gestion » d'un projet.

1.2.2 La gestion de projet

C'est pourquoi il faut, pour reprendre l'idée de Chiocchio et Esseiembre (2009), considérer le projet comme un processus plutôt que comme la somme de plusieurs caractéristiques. La gestion de projet traditionnelle est presque entièrement basée sur trois processus qui échangent de l'information : la planification, le contrôle et l'exécution (Highsmith, 2009: 78; Koskela et Howell, 2001). Afin de parler de « gestion » de projet et de sa rationalisation en tant que processus, la théorie de Navarre est la plus pertinente, car elle considère le projet dans une perspective historique. Navarre parle de gestion de projet selon un « degré zéro » et un « degré un », c'est-à-dire l'autonomisation, puis la rationalisation du projet en temps que composante de gestion (Navarre, 1993). En Amérique du Nord, la rationalisation du projet s'apparente à la création du Project Management Institute dans les années 60 (Garel, 2003) qui représente aussi les bases pratiques de la gestion de projet.

1.2.2.1 Le modèle du PMI

En termes de popularité, le modèle de gestion de projet du PMI est le plus populaire auprès des théoriciens et praticiens du management de projet. La manière dont le PMI considère le projet se rapproche de près à ce qui a été décrit plus haut. Ceci est dû au contexte de création de l'institut. En effet, la rationalisation du management de projet commence à se structurer à partir des années 1960. En Amérique du Nord, cette standardisation vient avec la création et le développement du Project Management Institute. En France, c'est avec l'Afitep, qui participe au même mouvement à partir 1982. De plus, selon Garel (2003 : 34-35) et Navarre (1989), l'institutionnalisation de la gestion de projet par le PMI est engendrée par trois initiatives qui sont encore en vogue aujourd'hui. Il s'agit de la création d'un corps de connaissances, le Project Management Body of Knowledge, la création d'un programme de certification pour les gestionnaires de projets, et l'adoption d'une charte éthique. Parce qu'il a été créé dans un contexte de standardisation, le Project Management Institute s'intéresse moins aux différences sectorielles que les sujets de préoccupation communs en matière de gestion de projet (Garel, 2003). Le résultat est une forme de gestion de projet qui, selon l'institution, est adaptable à toutes les entreprises.

Fait intéressant, Garel (2003) parle du modèle taylorien lorsqu'il aborde la question du modèle structurel séquentiel de projet. Selon Midler (1996) ce modèle repose sur trois caractéristiques, soit : l'intégration dans l'entreprise des expertises nécessaires au développement du projet, une séparation des expertises entre les différents métiers et une coordination hiérarchique des expertises de métier qui réalisent le projet (Garel, 2003). Considérant ces trois énoncés, il apparaît que malgré le caractère « unique » du projet, les dynamiques de gestion qui permettent sa réalisation questionnent moins les fondements du management tel que nous l'avons vu plus tôt avec la forme adhocratique, notamment au niveau de la division du travail et de la hiérarchie.

D'abord, le modèle du PMI est divisé en plusieurs stades organisés de manière séquentielle: Conception, design/planification, exécution, contrôle et retour final (PMI, 2000). Ces stades sont déterminés dans le temps à partir du cycle de vie du projet (PMI, 2004: 19-21). Le cycle de vie du projet permet aussi de définir le travail technique à exécuter, la date de tombée des livrables pour chaque phase, les participants de chaque phase et les modalités d'évaluation de chaque phase (PMI, 2004: 20). Autrement dit, le modèle se base sur une planification détaillée.

Ensuite, l'appel à un modèle de gestion hiérarchisé et séquentiel rappelle les théories du management scientifique de Taylor et du management moderne Fayol. Incidemment, ces modèles sont également peu flexibles et peu adaptables, car une majeure partie des activités qui les définissent est basée ils sur la planification détaillée et le contrôle serré et hiérarchique dans le but d'assurer une productivité optimale (Fayol, 1916; Taylor, 1911). Pourtant, un projet étant une intention (Boutinet, 1990), comment un tel modèle permet-il un ajustement constant face aux contraintes qui se dévoilent en cours de route? La réponse à cette interrogation se trouve dans les tâches de la gestion de projet, qui sont la gestion de risques, l'intégration, la communication, la gestion des ressources humaines, le temps, le cout, la portée, la qualité et l'approvisionnement (Jaafari et Manivong, 1998; PMI, 2004). Ces tâches sont effectuées. Les processus qui permettent d'effectuer ces tâches de gestion sont itératifs et malléables, c'est-à-dire qu'ils sont déterminés en fonction du contexte du projet et de son niveau de complexité (PMI, 2004 :74).

Bref, nous constatons que le modèle du PMI est un modèle de gestion qui s'adapte mal aux nécessités de l'ère de la créativité, dont la courte durée de vie des technologies et des produits force les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise à se tourner vers de méthodes de gestion alternatives permettant le développement de nouveaux produits innovants mieux adapté à leurs besoins (Sommer *et al.*, 2015). À cet effet, la caractéristique du projet comme une activité unique et singulière est une notion qui mérite une attention particulière alors que le projet innovant gagne en popularité (Bakhshi, Hargreaves et Mateos-Garcia, 2013; Germain, 2006). En effet, le domaine de la gestion de projet ne peut plus se contenter de travailler à l'exécution d'un plan déterminé (Highsmith, 2009; Hogdson et Briand, 2014). L'invalidité de l'importance du plan détaillé est par ailleurs une remarque faite très tôt dans la littérature du management de projet, par Koontz, qui admet que « *no effective manager makes a plan and then proceeds to put it into effect regardless of what events occurs* » (Koontz, 1958: 54). Cette évidence étant d'autant plus importante aujourd'hui, alors que la littérature nous permet de rapporter plusieurs processus de gestion de projet apparus récemment qui offrent des solutions alternatives à la complexité et l'instabilité grandissante des marchés.

1.2.3 Le projet créatif

On peut référer vaguement aux méthodes alternatives de gestion de projet (qui sont nombreuses) en termes de « gestion de projet créatif ». Parmi les caractéristiques du projet qui reviennent souvent, mais qui ne font pas nécessairement consensus entre les auteurs, on retrouve la **démarche d'innovation** du projet, elle aussi étroitement reliée à la caractéristique d'unicité. Dans les dernières décennies cependant, la montée en importance de l'innovation comme avantage concurrentiel et sa valeur ont permis aux chercheurs et praticiens de développer de nouvelles méthodes de gestion de projet « créatif » différentes du PMI et mieux adaptées à l'innovation.

À la différence des théories de gestion de projet linéaires et hiérarchisées, le projet créatif se matérialise sous la forme d'un processus itératif et exploratoire (Cooper, 2000 ; Garel, 2003) basé sur l'expérimentation, le laissez-faire créatif et une réflexion constante sur la progression du projet (Catmull et Wallace, 2014; Highsmith, 2009). Cependant, en contexte managérial, le processus d'exploration et l'aspect itératif du projet se doit

d'avoir des limites, sans quoi une entreprise ne pourrait pas survivre à plusieurs échecs ou plusieurs retards, tel que l'illustre bien Ed Catmull dans son ouvrage *Creativity Inc!* sur le développement de produit chez Pixar (Catmull et Wallace, 2014). Afin de concilier les besoins du top management d'établir des limites au processus itératif, tout en laissant un maximum de flexibilité aux différents projets, le monde du management a vu naître plusieurs modèles de gestion de projet créatif servant à balancer ces besoins, afin de répondre au besoin des entreprises de mettre sur pied des projets créatifs qui soient plus faciles et plus rapides à développer (Cooper, 2000). Les méthodes les plus pertinentes dans le contexte de cette recherche sont le Stage-Gate et l'Agile. Également, dans les plus récentes années, le domaine du projet créatif voit également émerger une forme hybride de gestion qui utilise des principes issus de ces deux méthodes.

1.2.3.1 Le Stage Gate

Au début des années 2000, le processus de projet « Stage-Gate » développé par Scott Edgett et Robert Cooper gagne en popularité. Déjà, le cycle de vie des produits est de plus en plus court, et par conséquent, il est impératif de trouver de nouvelles méthodes de développement de produit qui sont « *lean, rapid and profitable* » (Cooper, 2000). Le modèle prend en compte l'idée selon laquelle le top management doit considérer le développement de nouveau produit comme un facteur non négligeable de survie des entreprises (Cooper, 2000 :2), et prendre des démarches pour encourager l'innovation au sein de leur entreprise. Le modèle du Stage-Gate se définit comme un « *conceptual and operational road map for moving a new-product project from idea to launch. Stage-Gate divides the effort into distinct stages separated by management decision gates (gatekeeping).* » (Cooper, 2003: 146). De plus, le Stage-Gate reprend prône également une définition claire du projet plutôt qu'une planification détaillée de la conduite du projet.

Une première particularité du Stage-Gate est que sa structure ressemble de près à la structure du PMI en 5 temps. Le but de chaque phase est cependant différent : *Scoping, build business case, develop, testing and validation, launch* (Cooper, 2000). On peut notamment remarquer l'absence de phase de « planification », et un accent sur l'idéation (phase de *scoping*) plutôt que sur la conception. Toujours selon Cooper (2000), chaque porte a un format similaire que les acteurs de projet définissent en fonction du but de

leur projet. Ce format se compose de livrables de ce qui a été fait depuis le passage de la porte précédente, de critères d'évaluation de la performance du projet à chaque stade et d'une évaluation des résultats du travail accompli entre chaque porte et d'un plan d'action pour l'évaluation de la prochaine porte.

Une seconde caractéristique concerne le rôle du top management dans le cadre d'une gestion de projet par Stage-Gate. Son rôle est d'abord d'accompagner l'équipe projet dans la réalisation du projet (Cooper, 2000). En mettant l'accent sur le fait que le top management est essentiel, il précise que le rôle du manager qui utilise le Sage-Gate est de donner plus de pouvoir aux équipes, de faire moins de supervision au jour le jour, mais plutôt d'agir à titre de mentors et de facilitateurs.

Une troisième caractéristique du Stage-Gate est le fonctionnement des équipes, qui est important dans l'implantation du processus de gestion. En effet, les équipes doivent être flexibles et multifonctionnelles, et doivent à un moment ou un autre se rapporter à l'équipe managériale : « *Cross-functional teams must successfully complete a prescribed set of related cross-functional activities in each stage prior to obtaining management approval to proceed to the next stage of product development.* » (Rajagopal, 2014: 113). L'implantation d'équipes transversales est une pratique de plus en plus répandue, parce que la complexité des tâches et des projets augmente, et l'intérêt d'avoir une équipe transversale plutôt que plusieurs petites équipes travaillant sur un même projet est positif (Parker, 2015).

En somme, le Stage-Gate permet de laisser un peu plus de liberté aux équipes de projet, tout en conciliant les besoins du top management en terme de performance, qui leur assure un moyen de mesurer, d'évaluer et de superviser un projet afin de s'assurer qu'il faut la peine d'être mené à terme. Malgré tout, il s'avère que cette méthode est parfois peu adaptée aux réalités de certains projets, dont les cycles de travail et les « évaluations » ont besoin d'être plus nombreuses et parfois aussi moins formelles. Après le modèle séquentiel en cascade, plus formel, et le modèle du Stage-Gate, qui ouvre une voie vers une ouverture à la flexibilité au sein des projets, un autre modèle voit le jour dans les années 2000, la méthode Agile (Fowler et Highsmith, 2001).

1.2.3.2 La méthode Agile

L'Agile est aussi orienté vers la gestion de projets complexes, mais elle est plus précisément présentée comme une méthode de développement de nouveaux logiciels informatiques, un peu comme l'a été le modèle en cascade (Highsmith, 2009). L'Agile est toutefois utilisée en dehors de ce domaine et son utilisation se répand (Serrador et Pinto, 2015). Comparativement aux modèles traditionnels de gestion de projet tels que le modèle du PMI, l'Agile met l'accent sur « (...) *continuous design, flexible scope, freezing design features as late as possible, embracing uncertainty and customer interaction, and a modified project team organization. Further, Agile is described as iterative and incremental, seeking to avoid the standard approaches that emphasize early design and specification freeze, a fixed project scope, and low customer interaction.* » (Serrador et Pinto, 2015 : 1041). En fait, l'Agile permet d'apporter des modifications au projet pendant presque toute sa réalisation, contrairement au modèle séquentiel du PMI.

L'Agile tente de répondre à une demande de flexibilité que les entreprises peinent à concilier avec les autres méthodes de gestion de projet. Fowler et Highsmith définissent la méthode Agile comme « *the ability to balance flexibility and stability (Highsmith, 2002)* » (Highsmith, 2009: 51). Au niveau des valeurs, l'Agile est également décrit comme une méthode qui donne de la valeur « aux individus et aux interactions plutôt qu'aux processus et aux outils; aux programmes qui fonctionnent plus qu'aux documents détaillés; à la collaboration avec le client plutôt que la négociation de contrat; la réponse au changement plutôt que de suivre un plan » (Fowler et Highsmith, 2001: 2). Ils précisent que la préférence pour les premiers objets ne signifie pas le rejet des seconds. Ils ne sont, en réalité, pas opposés aux processus, à la documentation et aux autres éléments typiquement issus de méthodes de management plus formelles, tels que les processus au PMI : « *The Alliance recognizes the importance of process and tools, with the additional recognition that the interaction of skilled individuals is of even greater importance* » (Fowler and Highsmith, 2001 :2). Cette dernière considération permet de faire ressortir plusieurs caractéristiques.

D'abord, la méthode Agile adopte un triangle des contraintes différent du modèle du PMI (Highsmith, 2009). Le triangle est plutôt composé de l'ensemble des valeurs (bâtir

quelque chose qui peut être distribué et qui fonctionne), des indices de qualité (bâir un produit fiable et adaptable) et des contraintes (achever les défis de qualité et de valeur selon des contraintes acceptables) (Highsmith, 2009 : 94). Cette révision du triangle des contraintes a prouvé qu'elle pouvait atteindre des résultats satisfaisants (Highsmith, 2009 : 65).

Ensuite, la méthode Agile prône la communication intensive et l'interaction constante entre les individus impliqués dans le projet, qui se matérialise dans l'expression « *les équipes avant les tâches* » (Highsmith, 2009 : 96, traduction libre). Encore plus, l'Agile prône les interactions entre les gens provenant de milieux différents afin de faire émerger des idées nouvelles (Fowler and Highsmith, 2001). Ceci demande notamment une fréquence d'itération plus grande (Karlstrom et Runeson, 2005) et une implication plus minimale des gestionnaires. Le leadership se voit ainsi reléguer à un second plan, et la cohésion de l'équipe devient plus importante. À cet effet, Highsmith note que les employés, les personnes, sont plus importantes que le processus, mais encore plus, ils sont plus importants que les rôles (2009 : 190). Ainsi, l'équipe doit établir une vision claire, bien articulée et qui fait consensus.

Le leader Agile adopte donc un accent différent du gestionnaire de projet traditionnel. À cet effet, l'aspect de contrôle présent dans le modèle du PMI est complètement transformé. Toujours selon Highsmith (2009), le leader Agile encourage le changement. De plus, « *agile project leaders help their team balance at the edge of chaos, some structure, but not too much* » (2009: 99). Toutefois, Highsmith rappelle l'importance d'une certaine forme d'encadrement : « *leaderless teams are rudderless teams. Leaders who want creative, adaptive, self organizing teams steer rather than control. They influence, nudge, facilitate, teach, recommend, etc.* » (2009 : 97). Les leaders font également partie de l'équipe-projet, et leur autorité n'est pas déléguée *top-down* mais gagnée « *bottom-up* ».

En somme, l'idée principale est que la méthode Agile prône la flexibilité avant tout, en tentant de concilier les besoins des dirigeants et les besoins des acteurs de développement. Puisque c'est aussi un besoin important à l'ère de la créativité, il paraît normal que la montée en popularité de la méthode Agile se fasse en parallèle du

développement des industries créatives comme des piliers importants de l'économie. Puisque la flexibilité de l'Agile suppose qu'il est du devoir des entreprises d'adapter la méthodologie à leurs besoins, ce qui suggère aussi que l'Agile peut (et parfois devrait) être utilisée avec d'autres méthodes de travail.

1.2.3.3 L'émergence d'une pratique hybride entre le Stage-Gate et la méthode Agile

Plus récemment, plusieurs chercheurs étudient également la possibilité d'une combinaison hybride entre le Stage-Gate et l'Agile (Cooper et Sommer, 2016; Karlstrom et Runeson, 2005). Ceci demande de concilier les deux méthodes, ce qui n'est pas peu dire puisque le Stage-Gate est plus utilisé en grande entreprise, et l'Agile dans les petites entreprises (Sommer *et al.*, 2015).

Ce qui encourage la recherche d'une hybridation entre le Stage Gate et l'Agile est, selon Sommer et al. (2015), le besoin des entreprises de trouver la meilleure solution à leurs besoins uniques en matière de développement de nouveau produit, d'innovation et de gestion de projet. Récemment, un article de Cooper et Sommer (2016) a établi que la forme hybride entre ces deux méthodes permet à l'équipe de mieux adapter les processus de développement à leurs besoins, et de mieux gérer l'incertitude, et ce, plus rapidement. Par ailleurs, Cooper et Sommer (2016) considèrent que l'étude des défis et défauts de cette nouvelle forme de gestion de projet est une avenue de recherche intéressante, ainsi que de questionner les modifications qui doivent être apportés à l'Agile afin de bien s'intégrer au Stage-Gate. **Ce sont deux avenues de recherche qui sont à considérer dans le cadre de ce mémoire.**

Bref, nous constatons que la conduite de projet peut prendre de multiples formes. Nous remarquons une tendance entre les différents éléments de la littérature sur la gestion de projet : l'équipe projet et le leadership définissent beaucoup la conduite de projet. Le leadership est considéré comme le facilitateur en processus créatif, et comme dirigeant ou supérieur immédiat du projet du PMI. Dans la prochaine section, nous étudions la littérature sur le l'équipe-projet afin de mettre en perspective comment le projet se matérialise et évolue à travers l'équipe, notamment avec son rapport à l'autorité, au temps et à la culture d'entreprise.

1.3 Les relations de l'équipe-projet

Bien qu'un projet soit réalisable avec la participation de plusieurs groupes, individus et ressources, tel que des communautés de création et des collectifs externes (Picq, 2011 : 48) ce sont les membres de l'équipe-projet qui veillent à sa réalisation. Une équipe de travail se définit comme « un groupe formel, composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation » (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007: 253). L'avantage de la forme de travail en équipe est sa capacité d'appréhender un travail complexe et changeant de manière efficace: «*West (2004) suggested that teams can respond to a fast-changing environment, enable learning, bring financial benefits, and facilitate effective change more effectively than can a collection of individuals that does not share a common purpose in the organization.*» (Gilley et al., 2010: 10). La popularité du travail en équipe à l'ère de la créativité fait foi des effets positifs de l'effet collectif sur une activité complexe.

Contrairement à la plupart des équipes de travail en organisation, l'équipe-projet est temporaire et multifonctionnelle, car la nature de son travail consiste en une série de tâches spécialisées, complexes et interreliées dans un contexte unique (Chiocchio et Essiembre, 2009; Picq, 2011). L'équipe-projet est souvent constituée dans le but de réaliser un projet spécifique, et par conséquent, la durée de vie de l'équipe ne dépasse que très rarement la durée d'un projet (PMI, 2004: 5). Encore plus, l'équipe qui est chargée de mener à terme un projet créatif doit également se montrer multifonctionnelle et flexible, car c'est elle qui doit fournir les connaissances et la flexibilité nécessaire à la réalisation du projet (Goh, Goodman et Weingart, 2013). Dans la prochaine section, nous déterminons les caractéristiques qui permettent à une équipe-projet d'être efficace.

1.3.1 Caractéristiques de l'équipe-projet

Les caractéristiques qui permettent à une équipe-projet d'être fonctionnelle et efficace sont résumées par Biech (2007). Il faut d'abord que l'équipe ait un but compris par tous. Il n'est pas nécessaire que le but soit détaillé, mais la vision doit toutefois être partagée par toute l'équipe (Goh, Goodman et Weingart, 2013). La communication doit être transparente, claire et efficace (Meier, 2008). L'équipe et son leader doivent être en mesure de prendre des décisions. La prise de décision est une activité qui, dans l'histoire

du management, revient souvent au gestionnaire et au chef d'équipe. Même dans un contexte créatif, les gestionnaires ont de la difficulté à se défaire de ce rôle (Hogdson et Briand, 2014). La diversité de l'équipe est au cœur de son efficacité, et met en valeur l'importance que la contribution de chaque membre et le caractère unique de leur point de vue (Biech, 2007).

Ensuite, l'équipe efficace doit pouvoir gérer ses conflits internes, ce qui est difficile, mais important, car comme Biech le rappelle, « *managed appropriately, conflict increases creativity, encourages the team to look at all points of view, and can lead to consensus decisions.* » (Biech, 2007: 245). Le développement d'une atmosphère de travail positive permet d'encourager les membres de l'équipe à prendre des risques, à faire preuve de créativité et surtout, à faire des erreurs, qui ne doivent pas être vues comme des échecs (Biech, 2007; Catmull et Wallace, 2014). Cette atmosphère de travail peut être contrôlée et encouragée en outre par le gestionnaire de projet et le développement d'une culture créative et coopérative au sein de l'entreprise (Catmull et Wallace, 2014).

Finalement, l'élément le plus important caractérisant une équipe à succès est le partage du leadership. Le chef d'équipe, ou dans le cas de cette recherche, le chargé de projet, est considéré comme essentiel dans la réussite d'un projet : si le leader fait preuve de discernement dans ses activités de gestion et de support, l'équipe aura du succès (Ammeter et Dukerich, 2002; Simon, 2006). Non seulement la position du leader est importante, mais la position de l'équipe par rapport à l'entité (ou le client) pour qui elle réalise le projet l'est tout autant.

1.3.2 L'équipe et le rapport à l'autorité

Nous parlons ici de la position du top management au regard de l'équipe-projet. La performance et le succès d'une équipe-projet demande la mise en place de processus de gestion de projet efficaces. Pour ce faire, le top management doit s'assurer qu'il supporte l'équipe au lieu de la gérer (Cooper, 2000). Le rapport de l'équipe face à l'autorité et le gestionnaire de projet est un facteur crucial de succès d'un projet (Cleland et Ireland, 2006; Kerzner, 2009). À cet effet, Clarke (2009) met l'accent sur la nécessité de distinguer le top management du leader de projet. Bien que le management soit une

instance qui influence beaucoup le déroulement d'un projet, il est non pas vu comme un acteur de projet, mais plutôt comme un acteur externe au projet, et également comme une contrainte. Le leader de projet doit cependant avoir des relations positives avec le top management s'il veut assurer le bon déroulement du projet qu'il dirige. Ceci dit, le leader de projet se retrouve donc dans une position centrale de l'exercice de réalisation. Il doit incarner à la fois les valeurs de son équipe et les intérêts du top management.

1.3.2.1 Le leadership en contexte de projet

Il est peu surprenant de constater que les considérations du leadership en contexte de projet sont être à la source de plusieurs contradictions entre la gestion et la créativité (Picq, 2011). Le style de leadership a un effet direct sur la capacité de l'équipe-projet à exploiter sa créativité, et sur son autonomie de travail (Cooper, 2000). De plus, le chargé de projet répond directement du top management et peut ainsi être vu comme un intermédiaire entre le top management et l'équipe. En d'autres mots, le chargé de projet est aussi celui qui permet la mise en place efficace de pratiques de conciliation de la gestion et de la créativité (Highsmith, 2009).

Au même titre que la littérature sur le projet, les différentes écoles de pensées sur le leadership donnent lieu à de nombreuses définitions. La plus répandue est que les écrits portant sur le leadership s'articulent majoritairement autour d'un modèle de gestion hiérarchique, c'est-à-dire autour de « l'influence d'une personne sur les autres quant à l'orientation, la structure et la planification des activités » (Solansky, 2008: 333, traduction libre). À cette définition s'ajoute la description du concept fait par (Barker, 2001) qui considère que le leadership est majoritairement une affaire de comportements et de processus. Le leadership comporte également un aspect social., que Martin Chemers résume bien en définissant le leadership comme: « *a process of social influence in which a person can enlist the aid and support of others in the accomplishment of a common task* » (Chemers, 1997: 27). Les définitions concernant les théories situationnelles et contingentes stipulent que le leadership n'est pas une discipline fixe, et que les agissements d'un gestionnaire sont dictés par le contexte dans lequel il exerce son leadership (Hemphill, 1949).

La définition la plus inclusive paraît être celle de Winston et Patterson, qui réussit à mettre en valeur plusieurs caractéristiques de leadership, dont l'aspect social, coopératif, « goal-oriented », en plus de la possibilité que le leadership ne soit pas l'affaire d'un seul membre d'une équipe:

«A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.» (Winston et Patterson, 2006: 7)

Enfin, l'aspect majeur ressortant de la littérature sur le leadership est la responsabilité de prise de décision à laquelle le leader est indiscutablement soumis (Mintzberg, 1975), mais qui est de plus en plus pensée comme une tâche à partager avec l'équipe (Burke *et al.*, 2006; Carson, Tesluk et Marrone, 2007). Cette responsabilité du leadership est en réalité tellement ancrée dans les pratiques que même dans une situation où le devoir du leader est de pratiquer le « laisser-faire » (Lewin, Lippitt et White, 1939) le leader tente parfois d'exercer son pouvoir de décision (Hogdson et Briand, 2014).

1.3.2.2 Le chargé de projet

Spécifiquement dans le contexte de projet, le leadership prend forme avec le chargé de projet, dont la tâche est de veiller à ce que le projet soit mené à terme en respectant échéancier, budget et autres contraintes spécifiques (Cleland et Gareis, 1994; Gaddis, 1959). Cleland et Gareis (1994) distingue le manager classique du chargé de projet en proposant de considérer le chargé de projet comme un manager par excellence puisqu'il s'occupe de la supervision de la totalité d'une organisation (le projet) insérée au sein d'une plus grande organisation. Puisque chaque projet est différent, le leader de projet doit s'adapter au contexte et à l'environnement spécifique (Hersey, 1984). En effet, le chargé de projet fait office d'intermédiaire entre presque toutes les instances, comme le fait remarquer Picq : « simultanément confronté aux exigences du client, aux pressions de sa hiérarchie, aux réticences des directions de métiers, aux interrogations des membres de son équipe, il est au cœur de multiples contradictions et c'est vers lui que

convergent les tensions issues de la diversité des acteurs concernés » (Picq, 2011 :134). Comme le suggère Picq, le haut niveau d'incertitude et de complexité du projet et le contexte de son travail forcent nécessairement le chargé de projet à exercer son autorité et son leadership de manière différente (Gaddis, 1959). Ceci est particulièrement vrai pour le chargé de projet créatif, dont les activités sont nettement différentes de celles suggérées par le PMI (2004), telles que le démontre (Simon, 2006).

Selon Simon (2006) Le chargé de projet créatif agit sur quatre activités. Il agit d'abord comme un sense-maker, c'est-à-dire qu'il « *learns by doing, Interprets the situations Translates the project into vision, goals, objectives, activities and tasks, unveils assumptions and beliefs-in-action, Builds the shared meaning* » (Simon, 2006:119). Il agit également à titre de webweaver en « identifiant les habiletés des individus, en transposant les talents individuels, en définissant des réseaux de communication, en connectant de visions conflictuelles et en créant des réseaux, des contextes de partage de connaissances » (Simon, 2006 :119, traduction libre). Il doit aussi faire office de « game-master » en définissant les règles, en agissant comme le porteur d'objectif, en définissant et gardant le « playground », en animant l'équipe, en enregistrant les scores, en allouant des sanctions et des récompenses et en préservant le « gamesmanship » (Simon, 2006 :119, traduction libre). Finalement, il doit aussi être un flow-balancer, c'est-à-dire qu'il « *aims at intrinsic motivation, sets challenges, balances constraints and freedom, and believes in fun* » (Simon, 2006 :119). Ces activités démontrent en outre qu'en milieu créatif, le leader doit faire preuve de laisser-faire sans toutefois se soustraire à l'équipe-projet, car comme nous l'avons vu dans la littérature sur les caractéristiques du leadership, il reste responsable de la performance de son équipe. Bref, le leader est tenu responsable des décisions et des chemins que prend le projet, mais comme le démontre la théorie de Simon sur les activités du gestionnaire de projet créatif, ses tâches vont bien au-delà de ces deux activités.

1.3.2.3 Les styles managériaux du chargé de projet créatif

Les styles de gestion et les études sur le leadership sont nombreux, et par conséquent, les styles de gestion d'équipe aussi. Le premier style considère le **leader individuel comme une autorité principale** de l'activité qu'il supervise. Les courants du management classique, et particulièrement les fondements du management, considèrent le leadership

comme étant une caractéristique individuelle propre à un individu (Carson, Tesluk et Marrone, 2007; Ensley, Pearson et Pearce, 2003; Fletcher *et al.*, 2003; Pearce, 2004). Le modèle du PMI encourage également cette pratique basée sur les compétences techniques du leader (Garel, 2003; PMI, 2004). Dans un contexte de projet, Gaddis rappelle que le chargé de projet ne peut superviser de manière trop coercitive au risque de compromettre le bon déroulement du projet (1959). Catmull (2014) soutient qu'il est impératif de créer un climat où la hiérarchie n'empêche pas les créateurs de s'exprimer.

Ainsi, le second style est **démocratique et partagé**. Souvent étudié en opposition au leadership individuel, le leadership partagé est considéré comme un processus social, une activité collective (Neck *et al.*, 2006) où les compétences et comportements de chargés de projet sont pratiqués par plusieurs membres de l'équipe. Les qualités du chargé de projet sont la qualité du support qu'il apporte à l'équipe. Les théories de l'innovation et de la créativité proposent ou recommandent un leadership plus *soft*, dont la tâche principale est d'assister les employés dans la réalisation de projets créatifs (Highsmith, 2009; Cooper, 2000). Le leadership partagé se prête bien aux milieux créatifs et présuppose que les membres d'une équipe effectuent tour à tour des tâches de leadership en fonction de leurs compétences et de leurs habiletés par rapport au travail demandé. (Neck *et al.*, 2006; Pearce, 2004) C'est un modèle de gestion situationnel et adaptatif (Cox, Pearce et Perry, 2003) qui permet d'alterner d'un style de leadership à l'autre selon les besoins du projet et de l'équipe.

S'éloignant un peu des styles définis de leadership, le texte de Simon (2006) suggère également que spécifiquement en contexte créatif, les activités du manager de projet sont des **activités de support** (Simon, 2006 :118) et d'orientation plutôt que contrôle et d'encadrement. À cet effet, l'analogie de Barrett, 2012 sur les groupes de musiciens jazz est pertinente : l'importance accordée à l'alternance entre le « soloing » et le support se rapporte à l'habileté du leader d'être à la fois le chef et l'employé. C'est pourquoi le leader doit posséder des habiletés de « sensemaker » : « *sensemaking enables leaders to have a better grasp of what is going on in their environments, thus facilitating other leadership activities such as visioning, relating, and inventing.* » (Ancona, 2011: 5). En somme, il semble que le gestionnaire de projet créatif doit comprendre, définir et garder

le terrain de jeu, encourager et motiver les membres de son équipe et les guider vers un but en gardant un esprit ouvert, tout en s'assurant de respecter les contraintes du projet et du top management.

D'ailleurs, les contraintes de projet décrites plus tôt dans la littérature contribuent à la formation de l'équipe et aux choix méthodologiques faits par le chargé de projet. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons à deux facteurs contraignants : le premier est l'une des trois contraintes universelles du projet, le temps, et le second est la culture d'entreprise à laquelle l'équipe-projet est indéniablement soumise.

1.3.3 L'équipe-projet et le temps

Il est clair que le chargé de projet ne peut pas contrôler une équipe-projet à lui seul, car le projet qu'il dirige est soumis à plusieurs contraintes. Les contraintes primaires sont, le budget, la qualité (scope) et le temps (Highsmith, 2009). De ces trois contraintes, le temps est certainement l'élément le plus négligé dans la littérature sur le projet en contexte créatif (Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999). Trop souvent considérés comme une variable fixe avec laquelle l'équipe-projet doit composer, plusieurs chercheurs (Bakker *et al.*, 2013) soulignent que la question du temps en contexte créatif a un effet important sur la qualité et les dynamiques du travail en équipe (Gersick, 1988; Picq, 2011).

Nous constatons notamment que la nature temporaire de l'équipe fait en sorte que les membres sont souvent moins familiers et la cohésion est moins grande comparativement à une équipe permanente (Cox, Pearce et Perry, 2003). Cette affirmation est supportée par (Bakker *et al.*, 2013) qui ont démontré que dans la majorité des cas, plus le temps alloué à la réalisation du projet est court, moins la cohésion de l'équipe est importante. Dans certains contextes, tels que l'innovation, la cohésion est essentielle aux processus d'idéation collective et de résolutions de problème, il faut donc réussir à pallier ce manque avec une pratique de « team-buiding » et une culture d'entreprise forte (Ammeter et Dukerich, 2002).

Qui plus est, comme le note Picq (2011) l'équipe elle-même est une réalité qui varie dans le temps. La composition de l'équipe, le niveau d'engagement collectif ainsi que le degré de partage et de différenciation des rôles varient dans le temps. En bref, le temps a

un impact sur l'effort collectif de création. Mais l'effort collectif est avant tout affecté par un autre facteur, soit les cultures et traditions qui régissent formellement et informellement certaines pratiques en entreprise.

1.3.4 L'équipe-projet et la culture d'entreprise

Le troisième et dernier aspect de la littérature sur l'équipe-projet (les deux premiers étant le rapport à l'autorité et le rapport au temps) concerne les différentes cultures qui affectent l'équipe dans la réalisation d'un projet. La culture organisationnelle se définit comme un regroupement de valeurs et de principes des membres appartenant à une même organisation et qui soutiennent et justifient les structures organisationnelles (Semache, 2009). Selon Needle (2004) la culture organisationnelle se forme à partir de facteurs tels que l'histoire les marches, la technologie, la stratégie d'entreprise, les employés, le type de management établi et la culture de l'environnement (exemple : culture nationale). La culture d'entreprise est établie notamment avec la diffusion et l'entretien d'une vision, de valeurs, de normes, de systèmes, de symboles et d'habitudes (Semache, 2009).

Puisque la culture d'entreprise est en partie reliée à son environnement et à la manière dont elle est structurée, le style d'équipe doit également être compatible avec la structure choisie par l'entreprise. Parker (2015) note trois types d'équipes: L'équipe fonctionnelle, l'équipe autodirigée et l'équipe transversale. L'équipe fonctionnelle est plus adaptée aux organisations traditionnelles et hiérarchiques ou l'environnement est stable et les marchés changent lentement. L'équipe autodirigée se prête bien aux structures utilisées dans les petites entreprises et celles où il y a présence de management participatif. Enfin, l'équipe transversale est la plus efficace dans un contexte où l'environnement est instable et où les valeurs organisationnelles sont par exemple les capacités adaptatives, la vitesse d'exécution et le besoin des clients.

À la lumière de la revue de littérature sur l'équipe et le leadership, nous constatons que l'équipe-projet est la ressource centrale du projet. Le leadership et les structures qui l'encadrent sont importantes à la bonne conduite d'un projet, mais il ne faut pas négliger les aspects informels qui influencent le travail de l'équipe, soit le temps et la culture.

1.4 La problématique de recherche

L'ensemble des constats mis en lumière par cette revue de littérature démontre que bien qu'il existe beaucoup de recherches et de points de vue différents sur chacun des éléments qui sont en lien avec notre recherche, les études explorant les liens entre ceux-ci sont loin d'être nombreux. Afin de bien définir la problématique de cette recherche, il convient de faire un retour critique de la littérature pour mieux établir les liens existants ou inexistants entre les différents concepts.

1.4.1 Critique de la littérature et problématiques générales

D'abord, nous remarquons une opposition marquée entre les aspects techniques et exploitatifs du projet par rapport à ses avenues exploratoires. Quelques études ayant été réalisées avec l'utilisation de la théorie des paradoxes ou encore de l'ambidextrité de la firme (Andriopoulos et Lewis, 2009; Smith et Lewis, 2011) ont fait valoir l'importance de l'utilisation parallèle de ces deux méthodes afin de mieux balancer l'effort d'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2009). La présence d'activités d'exploitation dans un projet ne signifie pas qu'il y a un manque au niveau de la créativité (Garel, 2003; Rosing, Frese et Bausch, 2011). En matière de gestion de projet, l'opposition entre les opérations versus le projet réalisé par Declerck, Debourse et Declerck (1997) ainsi que les quelques pages sur les positions extrêmes du management de Picq (2011) sont de bons exemples des tentatives de développer une théorie dichotomique du projet. Cette tendance n'est toutefois pas encore très répandue, et les études sur les formes de gestion de projet plus traditionnelles sont beaucoup plus présentes que les recherches sur le projet créatif.

En ce qui a trait à l'équipe-projet, la revue de littérature démontre que les recherches ont tendance à s'intéresser plus à la performance des équipes et des entreprises, quel que soit le contexte (créatif ou non). Cette emphase sur la performance et l'efficacité du travail d'équipe, (Hargadon et Bechky, 2006) se fait avec une maigre considération sur la qualité du travail d'innovation. En effet, pour certaines entreprises, si la performance de l'organisation est satisfaisante, l'effort des équipes l'est aussi, même si les résultats sont en réalité variables, parce que la performance globale est mise de l'avant sur les performances internes (Goh, Goodman et Weingart, 2013). Bien qu'il en convienne que la notion de performance est importante afin d'assurer le bon fonctionnement d'un projet

ou d'une entreprise, nous croyons qu'il faudrait également mettre l'accent sur la performance en contexte d'innovation et l'acceptation de l'erreur comme une composante normale de l'effort créatif (Catmull et Wallace, 2014).

La revue de littérature démontre aussi l'importance du travail du chargé de projet et de la gouvernance à la réalisation d'un projet. Toutefois, le travail et les dynamiques de l'équipe-projet ne doivent pas être négligés, car l'aspect collectif du travail d'équipe est ce qui encourage la créativité (Hargadon et Bechky, 2006). Les dynamiques des équipes de travail, voir même de tous les employés de l'entreprise sont également importantes, comme c'est le cas chez Pixar (Catmull et Wallace, 2014).

Selon nous, la revue de littérature a fait ressortir la méthode Agile comme une manière de concilier les méthodes de gestion de projet traditionnel et de projet créatif. De plus, la méthode Agile met l'accent sur les capacités et la responsabilité de l'équipe-projet, en postulant qu'il y a des avantages à avoir une équipe autonome, telle que l'autodiscipline (Highsmith, 2009). L'Agile peut avoir un impact positif sur la performance générale et la performance créative d'une équipe-projet (Serrador et Pinto, 2015) pourvue que certaines structures soient en place, qui ont été discutées précédemment. L'arrivée de l'Agile comme une méthode de gestion applicable à plusieurs domaines amène forcément des questionnements sur ses capacités à amener des solutions aux problèmes des entreprises à l'ère de la créativité. À cet effet, Hodgson et Briand (2014) amènent l'idée que l'autonomie prônée par la méthode est une illusion, car en pratique, les gestionnaires conservent en réalité leur supériorité par rapport à l'équipe. C'est une critique valide, il faut cependant préciser qu'après coup, les gestionnaires reviennent souvent sur leurs frustrations et admettent que la méthode Agile, lorsque bien implantée, est plus efficace que les méthodes traditionnelles en contexte de développement (Hodgson et Briand, 2014).

1.4.2 La problématique de recherche

Au final, nous remarquons que les pratiques de conciliations en contexte de projet sont peu étudiées, surtout en ce qui a trait à ses effets sur l'équipe-projet. Il nous semble donc pertinent d'explorer ses avenues. Les projets créatifs demandent nécessairement d'opter pour un modèle de gestion plus flexible et qui permet l'itération et le prototypage, car

une partie de la validation d'un projet créatif est « chemin faisant », avec la participation directe de l'équipe (Highsmith, 2009). D'un autre côté, les besoins de la gouvernance et les besoins de management ne peuvent pas toujours être mis au rancart, au risque de faire émerger des tensions (Andriopoulos et Lewis, 2009). Nous sommes donc ici forcés d'admettre qu'il existe bel et bien un besoin de conciliation de la gestion et de la créativité dans les équipes-projets créatives.

Suivant ce raisonnement, la question de recherche de ce mémoire est formulée comme suit :

L'intégration des pratiques Agiles au sein des équipes-projet permet-elle de concilier gestion et créativité?

Il existe un bon nombre de problématiques générales qui touchent le monde de la gestion de projet en contexte créatif, mais nous croyons que la pertinence de cette question est majeure. L'utilisation des théories de la méthode Agile permet de regrouper un grand nombre d'éléments importants directement liés à la gestion des équipes-projet, soit les structures, les modes de communication, le leadership et l'évolution générale d'un projet créatif (Fowler et Highsmith, 2001).

Ainsi, nous considérons l'analyse des formes de gestion permettent à l'équipe-projet d'évoluer en tant que collectif créatif comme un **objectif primaire** de cette recherche. Plus particulièrement, nous nous intéressons aux formes que prennent les pratiques de gestion Agiles lors de la conduite de projets créatifs une fois intégrés aux processus. D'un point de vue pratique, nous pensons que les résultats ont le potentiel d'aider à l'amélioration des processus créatifs en entreprise. Par ailleurs, l'évaluation de la perception et de l'efficacité des pratiques et habitudes de gestion au sein de projets créatifs pourrait également permettre l'émergence de nouveaux modèles de gestion mieux adaptés à la gestion des équipes-projets, trop souvent perçus par l'intermédiaire du gestionnaire de projet. **L'objectif secondaire** de cette étude est également de démontrer l'importance de l'équipe-projet dans le choix et l'établissement des pratiques de travail.

CHAPITRE 2

LE CADRE D'ANALYSE

La question de recherche et les objectifs de la présente étude maintenant établis, il est maintenant possible de faire ressortir les concepts et variables pertinentes à cette étude. Comme nous avons pu le constater au chapitre précédent, le projet créatif est une tentative vaste et diversifiée d'exploiter le potentiel créatif des entreprises. Toutefois, le monde des affaires accorde encore une grande valeur aux processus plus formels, tels que l'établissement d'une hiérarchie : même les projets Agiles sont parfois aux prises avec des illusions d'autonomie (Hogdson et Briand, 2014). Plus spécifiquement, il semble clair qu'un projet créatif demande de revoir la place et l'importance de l'équipe-projet et des acteurs qui interagissent avec elle, notamment le chargé de projet (Simon, 2006). La tendance actuelle de la pratique est d'organiser la structure d'un projet de manière à encourager le *sensemaking* collectif et l'action collective (Catmull et Wallace, 2014). Toutefois, comme nous l'avons constaté dans la revue de littérature, la place réelle de la gestion « traditionnelle » en contexte créatif est souvent un enjeu relégué au second plan, considérée comme peu présente. C'est sur cette idée, ainsi que sur les objectifs établis à la fin du dernier chapitre, que le présent cadre d'analyse prend racine.

Dans ce chapitre, nous établissons un cadre d'analyse qui permet d'étudier simultanément les pratiques de gestion et les pratiques créatives. Nous présentons d'abord les théories et concepts desquels le cadre émerge. Le schéma du cadre d'analyse sera par la suite présenté, et nous formulerons également des idées qui serviront de guides à l'analyse des données. À la fin de ce chapitre, nous serons en mesure d'énoncer les enjeux que cette recherche implique.

2.1 Typologies retenues

Avant même de présenter les éléments constitutifs du cadre d'analyse, il convient d'établir clairement les éléments clés de la question de recherche retenue, qui rappelle le, est « *L'intégration des pratiques Agiles au sein des équipes-projet permet-elle de concilier gestion et créativité?* » Bien que plusieurs thèmes aient déjà été définis dans le chapitre 1, il convient d'apporter quelques clarifications à leur endroit par un exercice de

conceptualisation centré sur la pratique. Les termes centraux de ce cadre d'analyse sont les concepts de « gestion », de « créativité » ainsi que les « pratiques Agiles ».

2.1.1 Conceptualisation de la « gestion traditionnelle »

Dans le chapitre précédent, le concept de gestion a été discuté selon plusieurs perspectives, notamment celle de la gestion de projet, sans être défini. Il convient maintenant de le faire afin de faire ressortir ce que nous entendons par les « pratiques de gestion » qui constituent le cadre d'analyse. Le point de départ des pratiques de gestion peut être trouvé dans les écrits du fondement du management mentionnés au chapitre 1.

La définition du concept de gestion que nous retenons est celle d'Henri Fayol (1979), directement tirée des fondements du management et qui aborde de gestion en tant que pratiques d' « administration » : « **Administrer**, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler » (Fayol, 1979: 5). Le principe fondamental de cette approche est son caractère transcendant et universel dans les théories du management subséquentes. Cette approche est d'autant plus pertinente à cette recherche de par sa perspective orientée vers la pratique de la gestion. La définition de Fayol est claire; la pratique est basée sur la prévision des tâches à accomplir, l'organisation des ressources nécessaires à la réalisation de ces tâches, le commandement du personnel et la coordination, l'harmonisation des efforts ainsi que veiller à ce que tout soit bien fait et selon les règles préalablement établies (Fayol, 1979). Cette approche est en fait si répandue qu'on y retrouve son squelette dans les principes de gestion de projet du PMI, qui impose qu'un projet doive toujours être planifié, coordonné et contrôlé en prenant en compte des contraintes et des ressources (PMI, 2004: 4). Nous verrons plus tard que les principes du PMI sont clés dans la conceptualisation des pratiques de gestion traditionnelle.

En nous référant une fois de plus à la théorie de Fayol, nous retenons également un principe de coordination hiérarchique présent dans le concept de gestion traditionnelle. La hiérarchie de la gestion traditionnelle est pour nous de type *top-down* (Fayol, 1979 : 38). Bien que la hiérarchie soit simplement présentée dans *Administration industrielle et générale* comme une composante des principes généraux d'administration, elle se matérialise effectivement dans les tâches de commandement, de coordination et de

contrôle qui, dans un contexte de gestion traditionnelle, se traduisent respectivement comme « faire fonctionner le personnel », « harmoniser tous les actes et les efforts » ainsi que « veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés » (Fayol, 1979 : 5).

Nous concevons également la pratique de la « gestion traditionnelle » comme un mode de travail basé sur la division et l'accomplissement de tâches de manière à maximiser la productivité (Drucker, 2007; Taylor, 1998). L'approche du management scientifique de Taylor considère que la division des tâches, lorsque bien faite, permet d'atteindre une efficacité maximale, et ainsi poursuivre le but de l'entreprise, qui est de faire plus avec moins (Taylor, 1998). À l'instar de la théorie du management scientifique, nous considérons la gestion traditionnelle comme étant basées sur une standardisation des meilleures pratiques. Ceci se matérialise par exemple sous forme de processus et de documentation, et de leur élaboration selon des modèles empiriques, logiques et basés sur l'élimination du gaspillage (Taylor, 1998) en faisant les bonnes choses, efficacement (Drucker, 2007).

Un dernier élément définissant de la gestion traditionnelle, également attribué du moins en partie au management scientifique de Taylor (1911), est le principe caractérisant la gestion comme un processus fixe et déterminé d'avance comme la meilleure méthode dans un contexte donné. Cette caractéristique fortement axée sur la prévision est déterminante pour la conceptualisation de la gestion traditionnelle. Ainsi, nous considérons la gestion traditionnelle, à l'instar des théories des fondements du management scientifique et moderne, comme étant un élément de l'organisation ou le processus forme le cadre de la gestion de l'ordre social (Fayol, 1979), c'est-à-dire des employés et de tous ceux impliqués dans l'entreprise. Autrement dit, lorsqu'on est face à un système de gestion traditionnelle, le processus gère l'ordre social.

Bref, le principe fondamental de la gestion « traditionnelle » telle que nous l'entendons dans ce mémoire est un processus la planification en avance, l'organisation et la coordination subséquente de ces tâches vers l'accomplissement d'un but précis et fixé à l'avance (Fayol, 1979). Pour nous, cette conceptualisation de la gestion « traditionnelle » permettra, dans les sections suivantes, de bien conceptualiser les pratiques de gestion de

projet pertinentes au cadre d'analyse. Dans le contexte de cette étude cependant, la gestion traditionnelle doit être considérée en interaction duale et constante avec le second élément central de la problématique, la créativité organisationnelle.

2.1.2 Conceptualisation de la créativité organisationnelle

À la différence du concept de gestion, le concept de créativité a été défini dès les premières pages de la revue de littérature, alors que nous décrivions les principes de l'économie créative. Il est d'ores et déjà clair qu'avant l'avènement de l'ère créative, la place de la créativité dans l'entreprise était nébuleuse : « *the association made between creativity and artistic originality often lead to confusion about the appropriate place of creativity in business organizations* » (Amabile, 1998: 78). La problématique de recherche nous force cependant à positionner clairement le concept de créativité en tant que pratique organisationnelle. À cet effet, la définition d'Ackerman (2009) ainsi que la présentation multidisciplinaire tirée du rapport d'UNCTAD (2010) citée dans le premier chapitre sont insuffisantes à la conceptualisation de la créativité que nous devons atteindre. Afin de combler ce manque conceptuel, nous retenons donc également la définition de Woodman et al. qui décrit la créativité organisationnelle comme « *the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system.* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993: 293). Aux définitions du chapitre 1 nous en ajoutons donc une qui ajoute une dimension sociale et réflexive au concept de créativité. Au-delà de la définition, la théorie développée par Woodman, Sawyer et Griffin (1993) offre un point de départ idéal pour bien conceptualiser la créativité en contexte organisationnel.

En effet, le principe fondamental de la théorie de la créativité organisationnelle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) est une approche interactionniste considérant à la fois la créativité individuelle et la créativité groupale au sein de l'organisation :

« [...] *the premise that behavior is a complex interaction of person and situation is repeated at each level of social organization. That is, group creativity is a function of individual creative behavior "inputs," the interaction of the individuals involved (e.g., group composition), group characteristics (e.g., norms, size, degree of cohesiveness), group processes (e.g., approaches to problem solving), and contextual influences (e.g., the*

larger organization, characteristics of group task). Organizational creativity is a function of the creative outputs of its component groups and contextual influences (organizational culture, reward systems, resource constraints, the larger environment outside the system, and so on). The gestalt of creative output (new products, services, ideas, procedures, and processes) for the entire system stems from the complex mosaic of individual, group, and organizational characteristics and behaviors occurring within the salient situational influences (both creativity constraining and enhancing) existing at each level of social organization.» (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 : 296)

Cette théorie permet d'approcher la créativité organisationnelle non pas comme une méthode de gestion alternative à la gestion traditionnelle, mais plutôt comme une nouvelle composante organisationnelle avec laquelle les pratiques de gestion doivent composer. Nous avons vu dans la revue de littérature que cette nouvelle composante donne naissance à de nouveaux modèles de gestion tels que le Stage-Gate (Cooper, 2000).

Le principe de la créativité individuelle demande aux acteurs impliqués dans une entreprise créative d'acquérir une série de mindsets, soit la curiosité, l'ouverture d'esprit, la confiance, une approche positive du dévouement (*commitment*) (Ackermann, 2009 : 74-75). Chez Woodman, Sawyer et Griffin, la créativité individuelle en organisation est une « *function of antecedant conditions, cognitive styles and abilities, personality, motivational factors and knowledge* » (1993 : 301). Ces deux approches s'entendent sur le fait que la créativité individuelle est un travail mental (Boutinet, 2006).

Quant au principe de créativité collective, il est un élément issu des interactions contextuelles entre deux ou plusieurs individus. Nous croyons, en nous référant aux travaux de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) et d'Amabile (1998), que ce sous-concept est influencé par la composition du groupe, ses caractéristiques, les processus de travail en équipe et les influences contextuelles et environnementales provenant de l'organisation (Woodman Sawyer et Griffin, 1993 : 304). Parmi les variables contextuelles provenant de l'organisation, nous considérons le temps durant lequel l'exercice créatif a lieu (Bakker et al, 2013), les contraintes matérielles (ressources et

budget), la culture d'entreprise, ainsi que du but ou de la vision pour lequel l'exercice de créativité collective a lieu (Goh, Goodman et Weingart, 2013).

Les pratiques créatives individuelles et collectives influencent et sont influencées en retour par les caractéristiques organisationnelles. Nous nous référons encore une fois à la théorie interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) pour postuler que la créativité de groupe est la fonction inhibitrice de la créativité organisationnelle (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 : 308), mais qu'en retour, ce sont les caractéristiques organisationnelles qui créent le contexte d'émergence de la créativité groupale : « *Organisational creativity (the creative outcome of a complex social system) is then a function of group creativity and contextual influences, including those which come from the environment* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 : 308). Donc, la créativité organisationnelle est le résultat d'interactions entre les individus, avec leur environnement, et du mélange des savoirs qui s'opèrent dans ces interactions.

Bref, la créativité organisationnelle est contextuelle aux individus, aux groupes et à l'organisation mis en place. Sa pratique demande une approche différente des méthodes de gestion traditionnelle définie dans la section précédente. De manière similaire à la conceptualisation de la gestion, il nous importe de remettre le concept de créativité organisationnelle dans un contexte de gestion de projet, central à ce mémoire. Ce contexte est celui de l'intégration de la méthode Agile, présentée comme un mode de pensée qui permet de concilier les besoins managériaux et les besoins créatifs au sein d'un même projet, ou encore d'une même entreprise.

2.1.3 Conceptualisation de la méthode Agile

Contrairement aux deux autres concepts-clés, l'Agile a été discuté en profondeur dans le premier chapitre. Nous souhaitons revenir brièvement sur le concept afin de le conceptualiser comme un vecteur de conciliation gestion-créativité plutôt que comme une méthode de gestion de projet.

La pertinence pratique de l'Agile est le besoin de développer de nouveaux produits innovants dans un contexte de plus en plus restreint et incertain : « *When we reduce the cost of experimentation enough the entire economics of how we develop products change – it switches from a process based on anticipation (define, design and build) to*

one based on adaptation (envision, explore, refine) » (Highsmith, 2009 :43). Cela ne signifie pas que l'Agile doit être conceptualisée comme l'antithèse de la gestion traditionnelle (Fowler et Highsmith, 2001). L'Agile reconnaît d'ailleurs la pertinence de cette dernière, mais met l'accent sur le principe selon lequel l'entreprise et ses acteurs doivent rester ouverts à changer le système s'il s'avère que cela est nécessaire (Highsmith, 2009)

Le principe fondamental de la méthode Agile est l'adaptabilité (Fowler et Highsmith, 2001). Au contraire de la gestion traditionnelle, la méthode Agile encourage l'établissement d'un *mindset* où le système est pris en charge par l'ordre social (ex : les gens impliqués dans un projet) plutôt qu'être pris en charge par les processus (comme c'est le cas dans un contexte de gestion traditionnelle) (Fowler et Highsmith, 2001). Ce *mindset* est par ailleurs ce qui permet de considérer l'Agile comme un vecteur de conciliation de la gestion et de la créativité : elle donne le pouvoir au jugement des membres d'une organisation ou d'un projet de redéfinir leur processus au besoin, au lieu d'être soumis à ces derniers.

Bref, l'Agile peut être perçue comme un mode de gestion qui tente de balancer les intérêts de la gestion traditionnelle et celles de la créativité organisationnelle. Combinées aux conceptualisations de la gestion et de la créativité, nous pouvons maintenant établir quels éléments pratiques sont pertinents à cette étude. Chaque conceptualisation nous permet de faire ressortir des concepts plus importants. Par exemple, la conceptualisation de la gestion traditionnelle permet de faire ressortir l'importance accordée à la planification et à la hiérarchie. Pour sa part, la conceptualisation de la créativité organisationnelle nous a permis de mieux cerner l'aspect collectif de l'exercice créatif, ainsi que les besoins environnementaux qui s'y rattachent. La flexibilité de l'Agile a le potentiel de concilier ces concepts en pratique. Nous verrons, dans la prochaine section, quelles pratiques Agiles concrètes peuvent exercer cette fonction de «balancier», et surtout, quelles pratiques ont besoin d'être soumises à ce dernier.

2.2 Éléments du cadre conceptuel

Afin d'illustrer concrètement la relation entre l'intégration des pratiques Agiles et la conciliation entre les pratiques de gestion traditionnelles et les pratiques de créativité

conceptualisées plus haut, il faut appliquer ces concepts à un contexte de gestion de projet et de gestion d'équipes, qui sont deux autres éléments importants la problématique.

2.2.1 La position duale des modes de gestion de projet

Les concepts que nous venons de voir sont soumis, dans le cadre de cette recherche, au contexte de gestion de projet. Nous avons vu dans la revue de littérature que le projet peut être conceptualisé et pratiqué de multiples façons. Nous nous appuyons ici sur les études de Picq (2011) et de Declerck et Debourse (1997) afin d'établir deux dimensions duales de la gestion de projet :

- Le projet d'exploitation
- Le projet d'exploration

En contexte de projet, et en contexte créatif, ces formes sont conceptualisées de plusieurs façons. Indépendamment du concept de projet, l'exploitation et l'exploration se définissent ainsi : «*As Atuahene-Gima (2005) explains, exploitation hones and extends current knowledge, seeking greater efficiency and improvements to enable incremental innovation. Exploration, on the other hand, entails the development of new knowledge, experimenting to foster the variation and novelty needed for more radical innovation.* » (Andriopoulos et Lewis, 2009). Nous nous référons à ces modèles dichotomiques de la gestion de projet afin de construire un modèle d'analyse regroupant les pratiques de gestion et de la créativité qui doivent être conciliées pour assurer le bon fonctionnement d'un projet ou d'une entreprise structurée par projets (Cooper, 2000).

Declerck et Debourse positionnent l'exploitation comme étant un mode opérationnel « orienté vers l'exploitation de la position traditionnelle produit-marché-technologie » (1997). Le mode exploratif se manifeste selon lui dans la forme projet, appelé le « mode entrepreneurial ». L'opposition entre projets et opérations est résumée ci-dessous :

Figure 1 Comparaison des projets et des opérations

<i>Projet</i>	<i>Opérations</i>
Irréversibilité	Réversibilité
Forts degrés de liberté	Actions encadrées
Organisations évolutives et temporaires	Organisations permanentes et stables
Cash-flows négatifs	Cash-flows positifs

Influences des variables exogènes	Influence des variables endogènes (Declerck, Debourse et Navarre, 1983)
-----------------------------------	--

Les opérations sont des entités plus souvent gérées selon des modes traditionnels. Les projets, surtout parce qu'ils demandent un fort degré de liberté, peuvent parfois avoir recours à la créativité au sein de leurs équipes, par exemple à des fins de résolutions de problèmes et d'innovations technologiques (Boutinet, 1990).

L'opposition extrême exploitation- exploration se retrouve aussi entre les différentes formes de projet. Picq (2011) considère que l'exploitation de la forme projet adopte une vision universaliste (Picq, 2011, p.5) et une pratique de standardisation des modes de gestions, alors que l'exploration doit être vu comme adoptant une vision contingente basée sur l'apprentissage chemin faisant et le développement des compétences (Picq, 2011, p.6). Ces positions résumées dans le tableau suivant :

Figure 2 Deux conceptions extrêmes du management de projet

Accent mis sur les <i>convergences</i> entre un projet et l'autre	Accent mis sur les <i>spécificités</i> de chaque projet
Accent mis sur les <i>points communs</i>	Accent mis sur les <i>facteurs de contingence</i>
La conduite de projet répond à des <i>principes universels</i>	La conduite de projet est toujours un <i>cas particulier</i>
Recours à des méthodes et outils <i>standards</i>	Développement de méthodes et outils <i>ad hoc</i>
Accent mis sur la <i>planification</i> et la <i>programmation</i> des tâches au démarrage d'un projet	Accent mis sur l' <i>apprentissage</i> au fur et à mesure de l'avance du projet

(Picq, 2011 :17)

Ces deux formes extrêmes sont toutefois rarement vues en pratique, et c'est pourquoi Picq les dispose sur un continuum, notant qu'il y a nécessairement un besoin de trouver un juste équilibre entre ces modes. L'importance de gérer les tensions entre ces deux modes se retrouve donc au cœur des enjeux pratiques du projet. La gestion des tensions de l'ampleur (Andriopoulos et Lewis, 2009), mais de plus en plus, on prend également conscience de l'importance de pratiquer l'exploitation et l'exploration simultanément au sein d'un projet (Andriopoulos et Lewis, 2009; Smith et Lewis, 2011). À cet effet, la théorie de l'ambidextrité organisationnelle est une approche qui permet de balancer ces positions. Développée sans le concept de gestion de projet, une organisation ambidextre en est une qui réussit à exploiter des formes d'exploration et d'exploitation

simultanément, ce qui lui permet d'être créative, flexible, tout en conservant des modes de gestion traditionnels (March, 1991).

En résumé, dans le cadre de notre mémoire, la fonction de « gestion » d'un projet correspond à l'expression d'exploitation du projet, et que la fonction de « créativité » correspond à l'expression d'exploration d'un projet. De par la question de recherche, nous supposons également que l'utilisation simultanée des pratiques d'exploration et d'exploitation au sein d'un même projet peut potentiellement être rendue possible avec la méthode Agile. Dans la section suivante, nous illustrerons les pratiques de ces modes, importants pour l'analyse de la présente recherche. Ces pratiques et ces concepts servent aussi de point de référence tout au long de ce mémoire.

2.2.2 Les pratiques d'exploitation en contexte de projet

Afin de construire le cadre conceptuel, nous nous devons de fusionner les conceptions de la forme d'exploitation discutée précédemment. En effet, la conception faite par Declerck, Debourse et Navarre (1983) établit un lien entre l'exploitation et la gestion traditionnelle, mais le découpage réalisé en opposition à la forme projet rend le concept incomplet dans le cadre de notre recherche. Nous retrouvons cependant plusieurs similarités avec la conception du projet universaliste de Picq (2011), ce qui nous permet de considérer l'exploitation comme un projet ou les pratiques de gestion sont standardisées et où les pratiques sont similaires d'un projet à l'autre. Ceci nous permet de considérer les pratiques d'exploitation à la fois comme un processus temporaire (le projet) et permanent (les pratiques de gestion sont les mêmes d'un projet à l'autre). La position d'Andriopoulos et Lewis (2009) sur l'exploitation nous permet de nous rapprocher un peu plus des pratiques. Ainsi, faisant le pont entre la définition faite plus tôt de la gestion traditionnelle, ainsi que du projet d'exploitation, nous présentons une série de pratiques de gestion de projet plus souvent attribuées à la gestion traditionnelle.

Dans un projet d'exploitation, **la gouvernance** est généralement de type top-down, et les connaissances des acteurs plus expérimentés sont mises de l'avant. C'est un modèle hiérarchique ou l'influence des supérieurs hiérarchiques selon le modèle organisationnel choisi par la compagnie est respectée dans le processus décisionnel. Dans ce cas, la perception des relations d'autorité (PMI, 2004) ressemble plutôt à une relation vécue

selon un mode de gestion traditionnel top-down. Les figures d'organisation du travail établies pour le projet sont respectées, par exemple avec l'aide de diagrammes hiérarchiques, de grilles matricielle ou d'une description de poste. (PMI, 2004: 205).

Sauf quelques exceptions, le processus d'exploitation, centré sur l'exploitation et l'expansion de connaissances déjà acquises, se matérialise dans une **pratique de standardisation** des processus. Le « *Project management body of Knowledge* », dont le nombre d'éditions est un bon indicateur et un bon exemple de cet effort de standardisation. La grande renommée de l'Afitep (Garel, 2003) en est également un bon indicateur.

En contexte d'exploitation, la **planification** est considérée d'importance majeure pour assurer le bon déroulement d'un projet (PMI, 2000: 32). La planification est décrite comme ayant lieu tout au long du projet, à cause de la nature nouvelle et unique de chaque projet. Ceci diverge par contre de la planification « chemin faisant »; en effet, les itérations du processus de planification sont réalisées pour la plupart en amont de la phase d'exécution (PMI, 2000 :33). Le reste est de l'adaptation dans le but de déceler les variations par rapport au plan initial et ainsi rediriger les efforts (PMI, 2000 :36). Nous nous référons à (Buttrick, 2005) afin d'argumenter que cette pratique conduit à une programmation préalable du projet, et que la phase de réalisation n'est en fait qu'une phase d'exécution.

Nous nous référons ensuite à Picq (2011) pour conceptualiser l'organisation et la **division du travail collaboratif**. La division des tâches d'un projet n'est certainement pas le même que les modes de gestion par opérations, telles que l'ont démontré Declerck et Debourse (1997). En fait, il n'existe pas à proprement dit de tâches spécifiques, car elles doivent être faire sur mesure par rapport au projet réalisé. Il existe cependant des modèles de division du travail (Picq, 2011) :

- le modèle en structure fonctionnelle;
- le modèle de la coordination de projet;
- le modèle matriciel;
- le modèle « projet sorti »

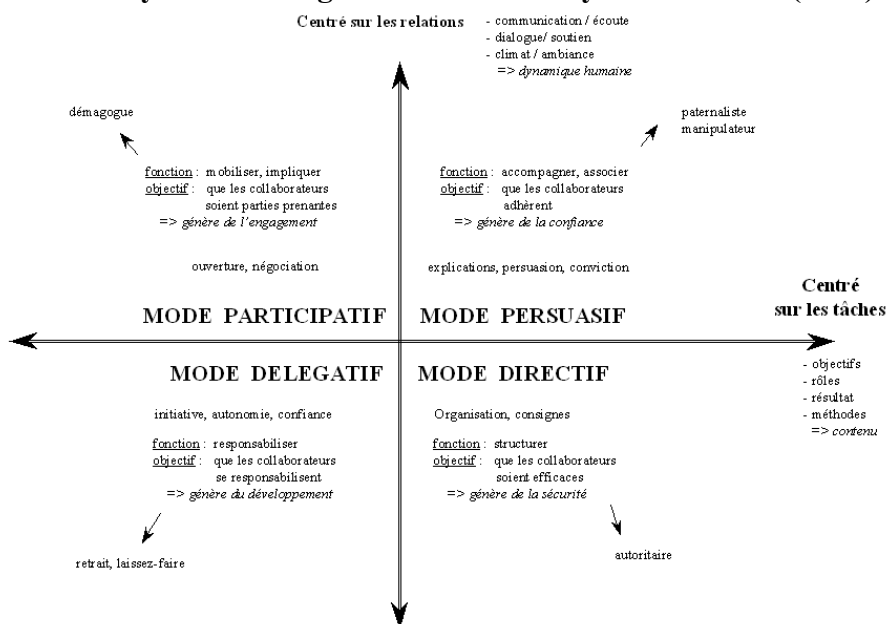
Dans le cas du modèle fonctionnel, le projet ne correspond pas à une équipe. Le projet est plutôt mené par une série d'acteurs provenant de divisions différentes, sans qu'aucune relation de pouvoir ou une dynamique réelle ne s'établisse entre eux. Dans le cas du modèle de coordination de projet, le projet prend forme sous la responsabilité d'un chef de projet. Cependant, celui-ci doit « réussir à construire une place pour le projet au sein de l'organisation, sans bénéficier toutefois de l'arme hiérarchique pour contraindre les opposants à sa cause. » (Picq, 2011 :70). Le modèle matriciel est, selon Picq, un équilibre entre une structure par métiers et par projets. Le chef de projet trouve sa place au même niveau hiérarchique que les responsables de métiers, et l'équipe-projet est bien visible, composée d'acteurs de différents corps de métiers, qui se rapportent à la fois à leur chef de projet et à le responsable de métier. Le dernier modèle en est un où l'équipe-projet constitue la base des activités. Dans ce cas, l'équipe-projet fonctionne de manière plutôt autonome par rapport à la structure du reste de l'organisation. Ce modèle favorise l'émergence d'une véritable dynamique d'équipe ainsi que la créativité et l'innovation, ceci à cause des liens qui se créent entre les acteurs de l'équipe-projet (Picq, 2013 :72).

Les **modes de coordination** en contexte de projet d'exploitation sont moins bien définis que les processus de planification définis plus haut. Il existe plusieurs manières de piloter un projet. Kotter (PMI, 2000 :24) fait la différence entre le management (la gouvernance) et le leadership. Selon lui, le management est préoccupé à produire les résultats attendus par les parties prenantes alors que le leader se préoccupe d'établir une direction à prendre (développer un but), d'aligner les acteurs de projets et l'équipe-projet (communiquer la vision et les objectifs) et de motiver les troupes à la réalisation du projet en assistant les employés dans les problèmes et contraintes rencontrées (PMI,2000).

Hersey et Blanchard (1972) établissent 4 types de modes de pilotages selon deux continuums : l'orientation vers les tâches ou l'orientation vers les hommes, que Picq (2011) reprend pour parler des figures de leadership en gestion de projet (figure 3). Le mode directif, fortement centralisé sur les tâches et faiblement centralisé sur les hommes, adopte un leadership plutôt technique visant l'organisation, la structuration et

la génération de sécurité du projet. Le mode persuasif, ou le leader est fortement orienté sur les tâches et fortement orienté vers les hommes, pratique un mode de pilotage ou il accompagne, associe et génère la confiance de son équipe.

Figure 3 Les styles de management selon Hersey et Blanchard (1972)



(Picq, 2009, selon Hersey et Blanchard, 1972)

Le leader participatif, qui a une forte orientation vers les hommes et une faible orientation vers les tâches, mobilise l'équipe afin qu'ils déterminent ensemble les modes de fonctionnement, les implique dans le processus de réalisation et génère de l'engagement de la part des membres de l'équipe-projet. Finalement, le leader déléгатif, faiblement orienté sur les tâches et les hommes, intervient peu sur le contenu et les processus, son orientation est portée sur la responsabilisation de l'équipe-projet et le développement de son autonomie.

La manière dont les acteurs de projet réagissent aux écarts par rapport au plan initial est un grand indicateur de la différence entre le projet d'exploitation et le projet d'exploration. Le projet d'exploitation cherche à atteindre le but initial établi, et le **contrôle** effectué au cours du processus de réalisation du projet cherche à rediriger les efforts vers cet objectif (Garel, 2003). Cette forme de contrôle prend plusieurs formes, notamment par un contrôle qualité établi (PMI, 2004: 190) et une gestion des risques

accrue et planifiée en amont (PMI, 2004). Cette dernière activité a pour objectif d'établir les risques en lien avec le projet afin de les minimiser ou de les éliminer s'ils sont trop importants. De plus, puisque la gouvernance est établie selon une logique hiérarchique, le pouvoir décisionnel et l'évaluation de la viabilité du projet est sous la responsabilité des acteurs en position de pouvoir.

Bref, il semble clair que la forme exploitative de la gestion de projet est centrée sur l'élaboration et l'utilisation de processus et de documentations précises. Cette forme de standardisation, même si elle s'accompagne d'une expansion des connaissances, démontre un effort d'établir un processus autodirigé (Buttrick, 2005), c'est-à-dire que c'est la structure qui prend en charge le projet. Il est à noter que cette forme de gestion de projet, et les connaissances qui l'accompagnent, sont critiqués comme étant dépassées et sans importance pour les besoins de gestion dans un contexte innovant (Lenfle, 2014: 930). Dans la prochaine section, les concepts d'exploration sont élaborés de manière à faire ressortir la dualité des modes d'exploitation et d'exploration du projet.

2.2.3 Les pratiques d'exploration en contexte de projet

La considération des pratiques d'exploration en contexte de projet est similaire à la « fusion » des théories réalisées dans la section sur l'exploitation. En effet, la forme d'exploration entrepreneuriale de Decleek et Debourse est trop vague, considérant la revue de littérature, pour la considérer seule. La considération du projet innovant de Picq nous permet de faire le lien entre le projet créatif et la forme ad hoc discutée au chapitre 1; finalement, la définition de l'exploration lue chez Andriopoulos et Lewis (2009) nous permet de cerner l'exploration comme une pratique d'innovation pure ou l'acquisition de nouvelle connaissance par les acteurs de projet guide les pratiques principales du projet. C'est également l'avis de Lenfle (2014), qui parle de processus d'apprentissage expérimental. Incidemment, les connaissances, leur appropriation par l'individu et leur partage au niveau collectif sont au cœur des théories de la créativité organisationnelle conceptualisée plus tôt (Nonaka, 1994; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Dans les prochaines sections, nous avons décrit une série de pratiques du projet exploratoire qui requiert l'usage de la créativité en contexte organisationnel.

À la manière du projet d'exploitation, **la gouvernance** doit être un acteur principal du projet, même dans une PBO (Thiry, 2008). En projet d'exploration, les méthodes de gouvernances utilisées ont un impact important sur le projet, car le support de la gouvernance envers les processus et les activités d'innovation permet une allocation des ressources nécessaires à l'innovation. (Cooper, 2000; Catmull et Wallace, 2014). La gouvernance est aussi responsable de faire en sorte que cette stratégie et les processus qu'elle utilise soient efficaces et bien utilisés. À cet effet, Zwikael (2008) fait remarquer que le top management doit faire preuve de discernement quant aux éléments de supports qui sont cruciaux à la réussite d'un projet et ceux qui ont peu d'impact. Notamment, il faut que le top management puisse réfléchir et rationaliser les stratégies et processus utilisés.

D'abord, une grande partie du processus de gestion de projet repose sur l'idéation en amont (Cooper, 2000; Highsmith, 2009). **L'idéation** est un élément du processus créatif comprenant les éléments de générations, de développement et de communication des idées, durant lequel les idées sont partagées et comprises de manière visuelle, concrètes ou abstraites (Jonson, 2005: 613). L'idéation est un élément essentiel du processus de design, transposé en management sous la forme du modèle de Design Thinking (Owen, 2007). Ce processus en 5 étapes consiste à développer un concept en se concentrant sur les besoins de l'utilisateur.

La première étape, l'empathie, est un mode qui sert à comprendre l'utilisateur et ses défis avant de commencer à penser à des solutions. Ensuite, l'étape de définition consiste à clarifier les enjeux qui entourent l'humain et la problématique travaillée. Le but est d'arriver à expliciter un point de vue et synthétiser des idées recueillies pendant l'étape précédente. Ensuite, l'étape d'idéation consiste à générer des idées par rapport au problème défini. Des méthodes d'idéation peuvent par exemple être l'analyse, la résolution de problème, ou encore le travail de la pensée divergente et convergente. Ensuite, l'étape de prototypage est la génération itérative d'artefacts servant à répondre au problème (Ambrose et Harris, 2010). Ceci peut être un mur de post-it, une activité, ou un jeu quelconque, avec lequel les gens peuvent interagir. Puis, il est important de tester ces prototypes et ces idées, toujours dans une optique itérative. Ensemble, ces 5 étapes

permettent d'orienter l'idéation vers une expérience tangible, réelle, et orientée vers l'utilisateur (Ambrose et Harris, 2010).

Cooper (2000) indique que les pratiques de développement « up-front » doivent être considérées : « *More time and resources must be devolted to the activities that precedes the design and development of the product* » (Cooper, 2000 :3). Les processus d'idéation et de design thinking doivent donc se faire en début de projet, et utiliser des processus créatifs plus ou moins définis pour permettre l'élaboration d'idées dont le niveau de créativité et d'innovation est mieux développé.

La mise en application des finalités du processus d'idéation ne peuvent être réalisés sous forme d'activités « one-shot » tel que le suggèrent Declerck et Debourse. Une part du processus créatif demande en effet de passer par des phases d'imperfection (Catmull et Wallace, 2014) qui sont guidées et contrôlées par un **processus itératif de prototypage et de rétroaction**. Encore plus, un projet qui « va bien » est à bien des égards considéré comme un signe de danger (Catmull et Wallace, 2014). Tous les systèmes de gestion de la créativité comportent un élément d'itération qui permet à ces « erreurs » d'exister sans avoir d'incidence sur la qualité du travail final. Au contraire, ces erreurs permettent au travail de progresser (Ambrose et Harris, 2010). Le processus du Design Thinking abordé plus haut est également basé sur un système de prototypage itératif. Le prototypage permet de réduire le risque d'échec : il est moins cher d'avoir un mauvais prototype qu'un mauvais produit. De plus, le prototypage permet l'exploration et le raffinement des idées.

La question des formes de pilotages en contexte innovant est un autre concept dont la pratique est radicalement différente du leadership en contexte de gestion traditionnelle. Un premier signe différentiel concerne les activités du **manager créatif** selon Simon (2006) que nous avons décrit dans la revue de littérature. Simon (2006) positionne en effet le manager créatif comme un vecteur créatif plutôt qu'une entité de supervision et de contrôle.

Catmull et Wallace considèrent cependant que l'une des fonctions de management est de mettre en place des limites claires pour l'équipe-projet (Catmull et Wallace, 2014 : 199).

Ils font cependant la différence entre une limite positive et un effort de contrôle nuisible. Par exemple, chez Pixar, ils ont tenté de créer un groupe d'oversight, qui devait s'occuper de voir si les objectifs étaient atteints. Le groupe a cependant été dissocié, car on a découvert que l'équipe nuisait à la flexibilité et à l'effort créatif. Les employés préféraient s'assurer de répondre aux objectifs plutôt que d'explorer d'autres avenues.

C'est cette exploration d'avenues nouvelles qui permet à l'innovation, et à la disruption, d'émerger (Yu et Hang, 2010). Les formes pratiques du leadership encouragent la **coopération** au sein d'une entreprise ou d'un même projet. Dans la section précédente, nous avons différencié le contrôle avec les pratiques du gestionnaire créatif. Ici, nous différencions les pratiques de coordinations du projet d'exploitation avec les pratiques de coopération du projet d'exploration. Picq (2011 :155) différencie ces deux modes d'intervention dans le tableau suivant:

Figure 4 Entre coordination et coopération

La coordination	La coopération
Nécessite une fonction spécialisée	Se fait par contact direct entre les acteurs
Relève de la hiérarchie	Relève du « marché »
Est mise en œuvre à travers des procédures bureaucratiques	Se fait par ajustement mutuel entre les acteurs
Est obligatoire	Est volontaire

L'effort de coopération commence également à déborder en dehors des limites d'un projet, avec la mise en place de collectifs créatifs ou de communautés de pratiques qui coopèrent afin de « créer ensemble » :

« Les **collectifs créatifs** sont constitués par le regroupement d'un nombre restreint d'individus, réunis par le projet de créer ensemble. De ce point de vue, il est indéniable que la créativité et la création sont au cœur du phénomène. Il s'agit d'un regroupement totalement volontaire, qui se distingue donc des formes les plus classiques des communautés de pratique (ou il peut exister une appartenance de fait), mais aussi des communautés de création ou es communautés d'innovation (constitués a l'initiative d'une hiérarchie) » (Simon, 2009: 41).

L'utilité de ces communautés créatives de ces collectifs se répercute sur la qualité du travail accompli au sein de l'équipe-projet, comme cela a été démontré par Simon (2009). Les communautés de pratique permettent par ailleurs d'échanger des connaissances, qui en retour, permettent à la créativité de se développer (Gurteen, 1998).

En contexte de création, le contrôle est remplacé par une phase de **validation**, ou le projet est testé avant sa mise en marché. Ce processus de validation est fondamental au système de Stage-Gate décrit dans la revue de littérature, pour lequel un projet doit subir une évaluation personnalisée à la fin de chaque « phase » afin d'évaluer sa qualité et sa viabilité. Tel qu'énoncé au chapitre 1, la validation permet de réduire les « risques » quant au potentiel d'un projet, et protège les entreprises des échecs créatifs et financiers (Cooper, 2000).

À ce sujet, Picq amène l'idée que le projet se prête mal à l'exercice d'évaluation des performances, et conseille plutôt la mise en place de l'évaluation des contributions (Picq, 2011 : 159) pour évaluer les contributions d'une équipe, Picq suggère notamment d'évaluer : la production effectuée, le processus mis en œuvre, l'apprentissage collectif et le développement personnel des employés (Picq, 2011 : 160). De plus, le processus de validation au sein d'une équipe se rapproche plus d'un « processus de rétroaction permanent, dont l'intérêt est moins l'évaluation que l'identification de compétences manquantes ou de comportements inadaptés afin de « corriger le tir » le plus vite possible et ne pas mettre en péril le projet.» (Picq, 2011 : 162).

Bref, les concepts présentés ci-haut démontrent que la forme d'exploration du projet est fortement basée sur la capacité de ses membres d'interagir ensemble et de faire preuve de critique afin qu'un projet puisse être continuellement amélioré jusqu'à la fin du cycle de réalisation, ou jusqu'à ce qu'il soit mis au rancart. Les pratiques d'exploration reposent sur la capacité d'une équipe, de la gouvernance et du manager d'explorer collectivement les meilleures avenues pour réaliser un projet.

2.2.4 L'Agile : concilier les pratiques

Le troisième concept est celui de la gestion Agile, que nous considérons au centre du cadre d'analyse à cause de ses capacités de conciliation. Tel qu'introduit dans la revue de littérature, la méthode Agile se présente comme une méthode pour balancer flexibilité

et stabilité (Highsmith, 2002). Puisque la question de la stabilité relève plus de la gestion « d'exploitation » traditionnelle, et que la flexibilité est un atout important pour permettre à la créativité d'éclorre, nous considérons l'Agile comme une méthode axée sur la conciliation de ces deux éléments. C'est d'ailleurs ce qui transpire du « *mindset* » Agile, qui admet l'importance de certains processus de gestion, tels que la planification ou la documentation : « *We embrace documentation, but not to waste reams of paper in never-maintained and rarely-used tomes. We plan, but recognize the limits of planning in a turbulent environment.* » (Fowler et Highsmith, 2001). L'Agile est notamment basé sur un principe de renversement des pouvoirs, de structures organisationnelles flexibles et minimales, d'itération incrémentale, de cycles de travail courts ainsi que d'une communication constante.

D'abord, pour concilier les pratiques, le manager Agile doit pouvoir s'adapter à des changements constamment, au contraire du gestionnaire de projet traditionnel, qui accorde plus d'importance au plan initial (Highsmith, 2009) et à la gouvernance top-down. Une partie de cet effort d'adaptation passe par une confiance envers les autres membres du projet et un renversement des pouvoirs du manager vers l'équipe. Ce **renversement des pouvoirs** permet à l'équipe de sentir qu'elle a le contrôle sur son projet, et qu'elle n'est pas restreinte par le pouvoir décisionnel de la hiérarchie. L'Agile reconnaît l'importance et la valeur des individus pour réaliser des projets créatifs et innovants (Highsmith, 2009 : 54) et le renversement des pouvoirs s'opère justement à cause de l'attention apportée aux ressources humaines. Pour rendre exploiter cette valeur, l'équipe doit fonctionner selon un système suffisamment flexible pour aplanir la hiérarchie. Ceci est difficile à réaliser en pratique, car malgré l'apparence, une absence de hiérarchie ne conduit pas toujours à une absence de jeux de pouvoir (Hogdson et Briand, 2014).

Ensuite, Barrett postule que plusieurs entreprises « sous la pression de la performance créent une culture qui renforce l'action instrumentale, pragmatique, rationnelle et délibérée plutôt qu'une culture qui est expressive, artistique, paradoxale et spontanée » (Barrett, 1998 : 617, traduction libre). L'Agile tente de remédier à cette rationalisation du travail en encourageant l'établissement de **structures minimales**. Ce type de

structure qui rappelle l'*ad hoc* (Minzberg, 1979; Highsmith, 2009 : 398) est rendu possible si l'équipe réussit à gérer elle-même son mode d'organisation. Pour se faire, le gestionnaire de projet ne doit pas être le seul responsable des dépendances entre les membres d'un projet : les membres doivent le faire eux-mêmes (Highsmith, 2009). Cette pratique doit se faire en toute conscience de l'impact de l'environnement Amabile (1996) sur les processus de développement de projet. Autrement dit, l'Agile doit permettre aux membres de l'équipe de gagner de l'importance dans l'établissement des processus qu'ils utilisent, au lieu d'être soumis à des processus préétablis par l'ordre organisationnel.

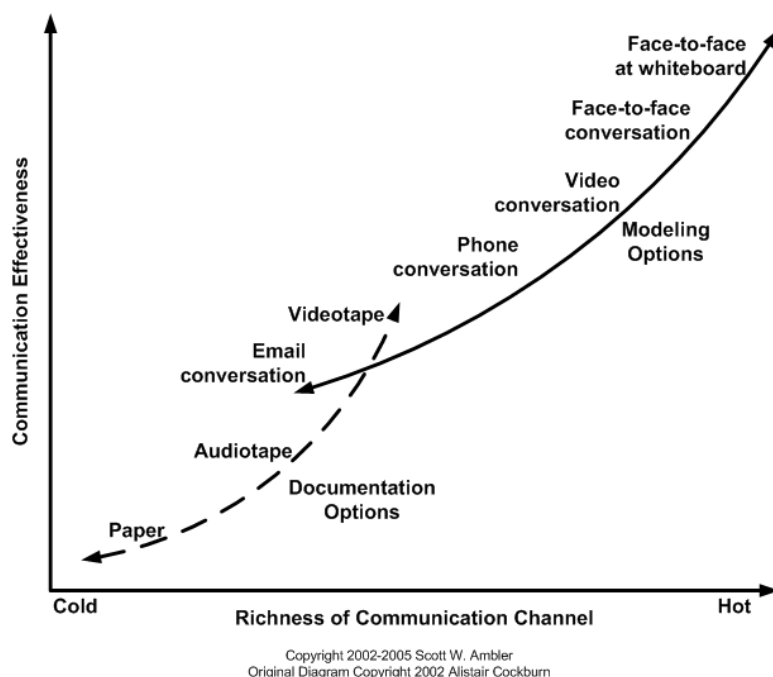
Pour concilier ce besoin de structure minimale avec les instances managériales plus traditionnelles, les équipes Agiles ont recours à un **cycle de travail court** communément appelé « sprints » et décrit par Rising et Janoff (2000), qui permet en outre de structurer les cycles d'itération incrémentale : *« A sprint produces a visible, usable, deliverable product that implements one or more user interactions with the system. The key idea behind each sprint is to deliver valuable functionality. »* (Rising et Janoff, 2000 : 30) Avant chaque sprint, les équipes utilisent un « backlog », soit une liste de tâche, et détermine combien de temps l'équipe a besoin pour le réaliser. Si la tâche est trop longue, elle est divisée en sous tâches qui peuvent être réalisées en un sprint.

Les cycles de travail court permettent en retour l'établissement d'un mode de travail par **itérations incrémentales**. Parallèlement à l'itération présente dans le processus du Design Thinking décrit plus haut, l'itération incrémentale encourage de petites améliorations à chaque nouvelle itération. Ces petites itérations sont gérées par les sprints, qui contraignent les itérations dans un « timebox » (Highsmith, 2009). Le but est de soumettre un produit qui fonctionne et qui a de la valeur à chaque itération.

Un des principes au cœur de l'Agile est la **communication**, plus précisément les communications «face to face » (Fowler et Highsmith, 2001). Le but est aussi de trouver le mode de communication le plus efficace possible pour l'équipe, et surtout, de garder le débit et les besoins de communication à un niveau acceptable : *«Although collaboration, coordination, and knowledge sharing are critical to large projects, the downside of too much communications can be endless meetings and wading through*

tons of documentation and emails. Too little or poor communications, however, means no one understands the project nor their part in it.» (Highsmith, 2009 : 74). La figure suivante montre, selon Cockburn (2002) quelles méthodes de communication sont les plus efficaces :

Figure 5 Efficacité des modes de communication selon Cockburn (2002)



(Cockburn, 2002)

Les équipes doivent réfléchir les modes de communication qu'ils utilisent afin de déterminer si celles-ci sont plus efficaces selon le contexte du projet.

Finalement, le sujet des interactions ne doit pas non plus se limiter aux tâches. Catmull et Wallace (2014) postulent que les tensions sont cycliques, et que par conséquent, il est important que l'équipe se questionne régulièrement sur les démarches qu'elle peut entreprendre pour améliorer l'efficacité de ses processus et la qualité du travail qu'elle accomplit. Cet aspect de la gestion de projet, surtout en contexte créatif, est ce qui nous permet d'avancer que les conceptions du projet d'exploration, d'exploitation et de l'Agile doivent constamment être revus, surtout en ce qui a trait aux pratiques des équipes-projets, qui doivent s'adapter à ces tensions et toujours questionner l'efficacité

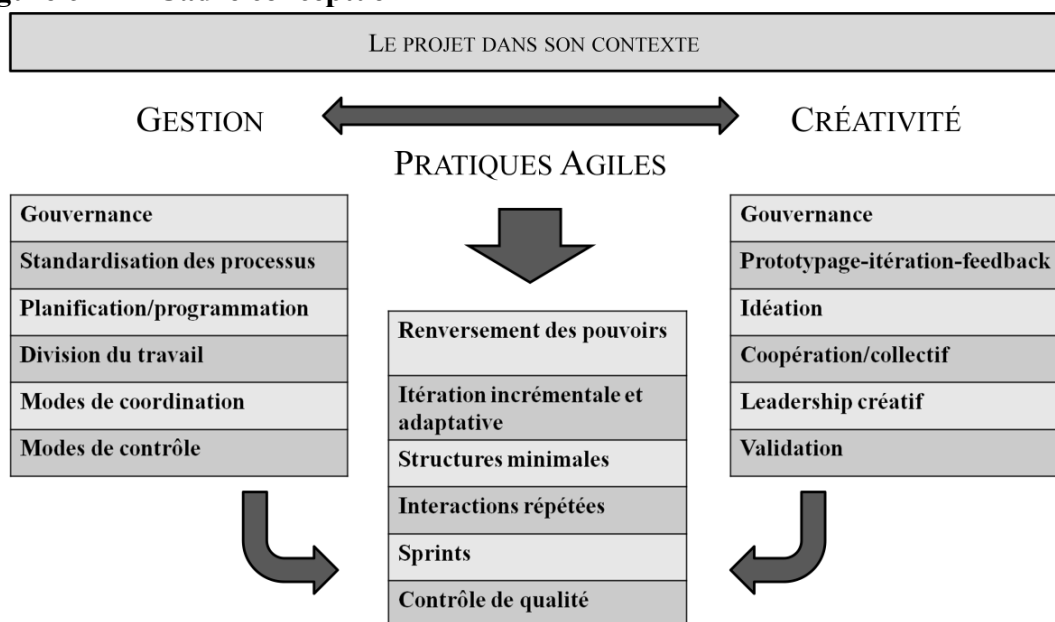
de leurs processus.

2.3 Le schéma d'analyse

Les concepts, typologies et dimensions étant maintenant clairs, nous pouvons maintenant les illustrer sous la forme d'un schéma d'analyse et expliciter les relations et les dynamiques qui les relient. Il convient de préciser que la méthode Agile est généralement étudiée dans un contexte d'implantation de la méthode dans une équipe. Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons plutôt étudier son utilisation et la manière dont elle affecte les processus et les méthodes de gestion qui ne relèvent pas nécessairement de l'Agile. Ceci dit, nous cherchons aussi à comprendre si la méthode Agile implantée dans les équipes-projet est efficace dans le contexte d'un projet créatif. La figure 6 présente le schéma d'analyse qui a été développée pour répondre à la question de recherche.

Puisque tout projet n'est pas conduit selon une méthode fixe, et que tout projet doit être compris dans son contexte, il est possible de retrouver un mélange de plusieurs écoles de pensées au sein d'une même conduite de projet. Ces contextes et ces processus sont confrontés les uns et les autres et forment une dynamique, une alchimie collective complexe (Picq, 2011) qui permettent, d'une manière ou d'une autre, de mener un projet à son terme.

Figure 6 Cadre conceptuel



Ainsi, au sein du projet innovant, nous pouvons retrouver des pratiques d'ordre d'exploitation, c'est-à-dire issues de la gestion traditionnelle, ainsi que des pratiques d'ordre explorative issues de la gestion de la créativité, qui demandent l'utilisation de processus créatifs. A priori incompatibles, ces modèles de gestion et ces processus créatifs doivent interagir ensemble d'une manière ou d'une autre. Placés au centre du schéma, la méthode Agile, le mindset Agile ainsi que ses concepts de travail tentent de concilier les méthodes traditionnelles et les processus créatifs en créant un tout nouveau mode de travail flexible et hautement personnalisable.

2.3.1 Enjeux de recherche

Nous n'avons que peu parlé de la position de l'équipe-projet. Sans oublier notre question de recherche, nous considérons que le cadre d'analyse présenté ci-haut influence directement le travail de l'équipe-projet. Gardant nos objectifs en tête, en lieu d'hypothèses, nous émettons plutôt dans cette section une série d'enjeux-clés qui nous serviront de pistes d'analyse.

- Un premier enjeu est de comprendre comment l'équipe-projet conçoit les pratiques de gestion et les pratiques de créativité, par rapport à comment elle les utilise;
- Un second enjeu est de comprendre l'effet que les outils et pratiques de gestions ont sur l'équipe et sur le projet, ainsi que leur efficacité;
- Un troisième enjeu concerne l'effet de ces pratiques sur la qualité du travail accompli.

Prenant en considération ces enjeux, la collecte de données sera se concentrera sur l'observation et l'analyse de chaque élément de gestion, de créativité et de pratiques Agiles susceptibles d'être retrouvées dans une entreprise créative centrée sur la réalisation de projet innovants complexes. Nous croyons que le schéma, bien que granulaire, permet de faire un survol efficace des méthodes de travail qu'il est possible de retrouver dans un projet complexe. Les expériences de chaque membre de l'équipe-projet, chaque spécificité du projet et chaque environnement de travail, ainsi que d'autres éléments contextuels peuvent être un facteur qui influence les modes de travail au sein d'une équipe-projet. Ils peuvent notamment influencer comment les membres de l'équipe perçoivent leur travail et les processus qu'ils utilisent.

En résumé, il semble que le défi principal que relève ce projet de recherche concerne les pratiques de coordination et d'accompagnement impliquant l'équipe projet lorsqu'elle est confrontée à l'inconnu, à la nouveauté. Nous nous questionnons donc à comprendre comment la coordination affecte les capacités d'intégrer, d'improviser et d'ajuster un projet chemin faisant. Plus précisément, l'enjeu est d'étudier comment la méthode Agile est utilisée en contexte de projet afin de savoir si cette méthode de coordination est en mesure de relever le défi et de favoriser cet ajustement chemin faisant. Nous faisons en quelque sorte l'hypothèse que les pratiques Agiles façonnent un environnement et une dynamique de travail qui favorise l'improvisation au sein d'un collectif de travail tel que l'équipe-projet.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Les choix conceptuels faits dans le chapitre précédent conduisent à la mise en place d'une ou de plusieurs méthodes de recherche qualitative. Rappelons que l'objectif primaire au regard de la question de recherche énoncée est d'analyser les formes de gestion qui permettent à l'équipe d'évoluer en tant que collectif créatif dans un environnement organisationnel, et que le second objectif est de mesurer l'importance de l'équipe-projet dans le processus de développement de projet. Dans ce chapitre, nous examinons la méthodologie utilisée pour étudier la question de l'effet de l'intégration des pratiques Agiles sur la conciliation de la gestion et de la créativité dans les équipes-projet. Nous ferons d'abord état de la stratégie de recherche employée, de l'approche méthodologique, la prise en charge par étude de cas, les méthodes d'échantillonnage ainsi que le déroulement des entrevues et des périodes d'observation. Par la suite, la méthode de traitement des données sera présentée, accompagnée d'une réflexion sur la validité et les limites méthodologiques.

A priori, la collecte de donnée se fera dans trois entreprises montréalaises provenant du même milieu industriel, c'est-à-dire l'industrie du jeu vidéo. Nous procéderons à des entrevues en sélectionnant des professionnels selon un échantillonnage non probabiliste afin d'optimiser l'intérêt et la pertinence des données recueillies. Nous conduirons également des séances d'observation non participante. Le but de cette collecte de données est de faire ressortir des contextes, des outils, des attitudes et des habitudes qui permettent de concilier gestion et créativité en contexte créatif.

3.1 Stratégie de recherche et approche méthodologique

Dans les premières phases du projet de recherche, nous avons conduit un entretien exploratoire avec un entrepreneur du milieu du jeu vidéo montréalais ainsi qu'un employé en recherche et développement. Cet entretien exploratoire a notamment permis de valider la pertinence de notre recherche et de rediriger quelque peu nos interrogations vers une série de questionnements plus critiques pour l'industrie. Encore plus, cet entretien a permis de rediriger une stratégie de recherche basée sur plusieurs études de cas plutôt qu'une. La raison à cela est que nous avons réalisé que les spécificités de la

conduite et du pilotage de projets créatifs diffèrent selon les spécificités de chaque entreprise, par exemple sa taille en termes de ressources humaines, l'effectif affecté à chaque projet, les spécificités de l'équipe-projet, et les procédures préétablies par les instances managériales. En ce sens, nous tentons, avec la présente méthodologie, de nous adapter au caractère contextuel qui accompagne notre question de recherche, une méthode qui peut permettre les possibilités de généralisations d'un modèle (Eisenhardt, 1989: 537).

L'adoption d'une ou plusieurs méthodes de recherche qualitative nous permet de mieux capter l'expérience et les perceptions des répondants (Yin, 2003: 5). De plus, la proposition de recherche force l'adoption d'une démarche exploratoire, car nous cherchons plutôt à identifier des contextes et des propriétés présents dans des situations complexes (Thomas, 2011), ce qui rend les variables de base de l'étude difficile à définir (Singh, 2007). Puisque le contexte de l'étude pourra grandement affecter nos données et nos analyses, nous avons choisi d'étendre notre terrain de recherche à trois entreprises, ce qui nous permettra d'élargir les contextes d'étude et ainsi améliorer la densité empirique globale.

L'approche préconisée afin de remédier à l'enjeu des contextes est la collecte de données par étude de cas, souvent utilisée lorsque le contexte de recherche est contemporain et qu'il ne peut pas être ignoré (Stake, 1995; Yin, 2003). Dans le cadre de cette recherche, chacune des trois entreprises sélectionnées fait l'objet d'une étude de cas. L'expérience des répondants est captée dans son contexte. Toujours afin d'améliorer la densité empirique, nous avons également choisi deux types d'instruments de collecte de données : L'entrevue semi-dirigée et l'observation non participante. Nous croyons que cette combinaison nous permet d'obtenir une vision d'ensemble suffisamment riche afin de comprendre comment les équipes de projet sont organisées au sein de leur entreprise, comment elles sont gérées, quels processus sont utilisés ainsi que leurs effets sur les équipes-projet et les projets eux-mêmes.

Bref, nous croyons que cette stratégie de recherche et cette approche méthodologique sont adaptées, car la recherche est liée aux pratiques d'un milieu professionnel et

s'inscrit donc dans une démarche exploratoire. Le but est de capter les expériences des répondants et d'en tirer non pas des faits, mais plutôt des

3.1.1 L'étude de cas

La méthodologie par études de cas multiples permet de dresser un portrait plus approfondi (Yin, 2003) de l'objet de recherche, qui est, rappelons-le, les pratiques Agiles pratiquées en contexte d'équipe-projet créatifs complexes. Nous avons fait appel à trois entreprises œuvrant dans le milieu du jeu vidéo à Montréal et avons conduit nos activités de collecte de données exclusivement au sein de celles-ci. Cette approche méthodologique par étude de cas multiple permet en outre d'élargir la portée de l'étude à plusieurs situations du milieu.

L'étude de cas est une méthode de recherche qualitative qui peut être réalisée de plusieurs manières selon les enjeux et les domaines dans lesquels elle est utilisée (Yin, 2003). Afin de faire preuve de clarté dans nos considérations méthodologie, nous considérons l'étude de cas comme une « analyse de personnes, d'événements, de décisions, de périodes, de projets (...) ou d'autres systèmes étudiés hollistiquement par une ou plusieurs méthodes. Le sujet du cas est un regroupement de phénomènes qui permettent l'établissement d'un cadre analytique – un objet – au sein duquel l'étude est conduite et qui est illuminé et expliqué par le cas » (Thomas, 2011 :23, traduction libre). Nous avons déterminé précédemment que l'objet des études de cas était représenté par les entreprises de jeu vidéo. Nous souhaitons rappeler les sujets de l'étude énoncée dans le chapitre précédent, soit les pratiques Agiles et les pratiques managériales en général. Les trois études de cas ont été conduites sur une période de deux mois, en juin et juillet 2016. Cependant, les démarches de sélection des entreprises participantes à l'étude en débuté en mars 2016.

3.1.2 Échantillonnage

La méthode d'échantillonnage utilisée dans le cadre de cette étude est l'échantillonnage non probabiliste, parfois opportuniste, qui s'est fait en trois temps. D'abord, nous avons dû sélectionner des entreprises au sein desquelles nous pourrions conduire les études de cas. Nous avons ensuite travaillé en partenariat avec les contacts établis dans chaque entreprise afin de sélectionner un projet, et donc par le même fait une équipe, sur lequel

nous pourrions nous concentrer. La dernière étape d'échantillonnage concerne les choix des répondants au sein de chaque projet. Ces répondants sont ceux qui ont participé aux entrevues semi-dirigées.

La première étape d'échantillonnage concerne le choix des entreprises dans lesquelles les études de cas ont été réalisées. Ce choix a été fait selon un mode opportuniste. Nous avons contacté plusieurs entreprises via courriel en expliquant le projet. Ces premiers contacts au sein de chaque entreprise ont relayé l'information aux plus haut placés, qui ont pris une décision quant à la faisabilité de la présente recherche au sein de leur entreprise. Cette étape a duré environ deux mois, ou nous avons communiqué par écrit et par téléphone avec des entreprises de l'industrie du jeu vidéo de Montréal. Au final, trois entreprises ont accepté de rencontrer le chercheur.

La deuxième étape a consisté, au terme d'une première rencontre entre les entreprises et le chercheur, à sélectionner une équipe-projet avec laquelle le chercheur pourrait travailler. Pour cette étape, nous avons procédé selon un échantillonnage non probabiliste au jugé (Statistique Canada, 2013). Nous avons émis des conditions idéales qui feraient qu'une équipe serait plus pertinente qu'une autre à étudier, et avons laissé à l'entreprise le choix de sélectionner une équipe-projets. Les conditions émises sont énumérées ci-dessous.

- L'équipe-projet doit comporter au moins 5 personnes, afin de pouvoir conduire suffisamment d'entrevues.
- Le producteur ou le responsable du projet doit être ouvert à la présence d'un chercheur sur son lieu de travail et à ce que le chercheur interagisse avec certains employés.
- Le projet doit être suffisamment avancé pour qu'une petite équipe soit formée. Autrement dit, le projet doit être soit dans une phase de pré-production, et pas suffisamment avancé pour que le projet soit en phase de live ops. Autrement dit, le projet doit être encore en phase de production.

Le choix et la pertinence du projet étudié ont également été laissés à la discrétion des personnes ressources avec lesquelles le premier contact a été fait. À la fin de cette étape d'échantillonnage, nous avons rencontré les principaux acteurs de chaque projet, soit un

producteur par projet, par entreprise participante. Nous avons établi les modalités d'observation et d'entrevues, que nous décrivons dans les sections suivantes.

La troisième et dernière étape d'échantillonnage, a consisté au choix des répondants qui ont participé aux périodes d'entrevues. Comme la deuxième étape, nous avons procédé selon un échantillonnage au jugé, et nous avons fourni à chaque producteur de chaque projet étudié une liste de personnes clés plus pertinentes à passer en entrevues. Nous avons en plus laissé la possibilité à chaque producteur la possibilité de suggérer d'autres employés dont le potentiel des apports à notre étude serait plus pertinent. La liste des répondants potentiels ciblés est listée ci-dessous :

- producteur; producteur exécutif; expert Agile; directeur(s) artistique ou autre; leads/chefs d'équipes; programmeurs et/ou artistes seniors; autres employés si jugés pertinents.

Puisque la plupart des répondants qui composaient les équipes étudiées dans le cadre de chaque cas avaient tous des fonctions similaires à ceux que nous avons demandés, nous croyons que cet échantillonnage ciblé a été efficace et pertinent.

Bref, les méthodes d'échantillonnage ont été conduites selon un principe opportuniste et volontaire. Nous avons tiré avantage du fait qu'une ouverture et des contacts étaient présents sur les terrains sélectionnés. Dans les deux prochaines sections, nous décrivons les méthodes de collecte de données utilisées pendant les entrevues et l'observation.

3.1.3 Procédure de collecte par entrevues semi-dirigées

L'entretien est une méthode de collecte de donnée parmi les plus utilisées dans les recherches en gestion (Romelaer, 2005) et constitue une méthode valide et fréquemment utilisée dans les études de cas. L'entrevue semi-dirigée constitue la méthode de collecte de données primaire de l'étude. Les entrevues ont été conduites pour la plupart sur le lieu de travail des participants, durant l'heure qui les convenait. L'entrevue a été séparée en 5 thèmes, soit les particularités individuelles en lien avec l'emploi du répondant (1), le projet (2), la gestion et l'exécution des processus créatifs (3), la gestion managériale (4) et l'équipe (5). Les thèmes et les questions ont été préalablement classés dans un guide d'entrevue (voir Annexe I) qui a été utilisé pendant toutes les entrevues et qui a permis au chercheur de prendre des notes selon les questions et les thèmes. L'entrevue

ne portait pas exclusivement sur les méthodes de travail Agile, les participants ont plutôt été encouragés à donner leur opinion sur l'Agile par rapport aux modes de travail utilisés dans leur entreprise. Dans une optique exploratoire, l'opinion des répondants était importante, car tel que vu dans la revue de littérature, la méthode Agile est rarement utilisée à la lettre et plusieurs entreprises adoptent un mode de travail adapté et « fait maison » c'est-à-dire un mode de travail propre à la culture et au fonctionnement de l'entreprise.

Nous avons conduit entre 5 et 7 entrevues par cas. Le nombre d'entrevues a été défini par le nombre de personnes faisant partie de l'équipe-projet étudié, la nature des tâches ainsi que la disponibilité des répondants potentiels. Au total, nous avons conduit 17 entrevues, soit 5 dans deux entreprises, et 7 dans une autre. Chaque entrevue s'est déroulée dans une salle fermée, sur le lieu de travail des répondants, pendant les heures qui leur convenait. Les répondants ont lu et signé le contrat d'entrevue en organisation avant le début de l'entrevue. Le chercheur a utilisé le guide de l'entrevue pour orienter les répondants vers les sujets et questions intéressantes, ainsi que pour prendre des notes. Les entrevues ont été enregistrées deux fois, avec le téléphone personnel du répondant et avec une enregistreuse portative, afin de s'assurer que l'entrevue serait enregistrée même si l'un des appareils venait qu'a faire défaut.

La durée projetée des entrevues a été de 45 minutes à une heure. Le guide d'entrevue a été conçu pour permettre aux répondants de discuter plus amplement des sujets avec lesquels ils étaient le plus à l'aise. En moyenne, cette projection s'est avérée correcte. La variation réelle des entrevues réalisées varie cependant entre 25 minutes et 1h10. Il y a plusieurs raisons à cela. D'abord, trois répondants ont demandé à ce que l'entrevue dure 30 minutes plutôt qu'une heure, faute de temps dans leurs plages horaires. Ensuite, certains répondants, qui avaient plus de connaissances ou d'expérience sur le sujet de l'étude, ont répondu aux questions de manière très assidue, et ce, parfois pendant plus d'une heure.

3.1.4 Procédure de collecte par observation non participante

À la différence des entrevues, la conduite des activités d'observation dépend grandement des dispositions, de l'organisation et des disponibilités des entreprises faisant l'objet de

l'étude. À cause de cela, les méthodes de collecte de données par observation varient pour les trois cas analysés.

Le nombre minimal d'heures d'observation pour chaque entreprise a été fixé à 7 heures, soit une journée de travail normale, de 10h à 17. Par la suite, le chercheur a négocié les temps d'observation selon les disponibilités et les spécificités de l'équipe étudiée. Ceci a eu plusieurs impacts sur la conduite de l'observation.

D'abord pour la première entreprise, le producteur a averti le chercheur que l'organisation de l'équipe faisait en sorte que les réunions étaient rares, et que le chercheur aurait peut-être de la difficulté à obtenir des données concluantes en une journée. Il a proposé d'étendre l'observation sur plusieurs semaines, afin que le chercheur puisse recueillir des observations plus concluantes. Il a été mentionné que le chercheur n'aurait pas toujours quelque chose à observer, et qu'il devrait amener du travail personnel à faire durant les temps morts. Au terme de discussions, le chercheur a passé 11 jours avec l'équipe de l'entreprise 1. Durant ce temps, nous avons eu la chance d'avoir accès à un poste de travail dans la zone de travail de l'équipe-projet étudiée, ce qui nous a permis de conduire l'observation participante sans devoir intégrer l'équipe de manière envahissante. De plus, la disposition des bureaux et la longue période d'observation a permis à l'équipe de s'habituer à la présence du chercheur. En plus de l'observation non participante, le Studio 1 a été très ouverte et a accepté de montrer quelques documents de travail utilisés dans l'entreprise afin que le chercheur ait une compréhension plus approfondie de ses modes de travail utilisées au sein de l'entreprise et plus particulièrement au sein de l'équipe-projet spécifique étudiée. Le chercheur effectué les entrevues sur les plages horaires d'observation, et le nombre d'heures d'observation par jour a varié entre 4 et 7 heures, selon les activités de l'équipe-projet observée.

Ensuite, l'horaire étant plus variable et plus serré dans l'entreprise B, le producteur a sélectionné une date qui selon lui serait plus pertinente. Le chercheur a donc effectué l'observation dans cette entreprise à la date déterminée par le producteur qui, selon lui, offrait un bon survol des tâches et des activités effectuées chaque semaine. L'observation s'est déroulée entre 9h00 et 17h, selon une plage horaire prédéterminée et

calculée au quart d'heure. Le producteur s'est assuré de diriger le chercheur vers les personnes-ressources et les activités pertinentes à l'observation durant toute la journée. Cet horaire préétabli, beaucoup plus structuré que l'observation de l'entreprise A, a en outre permis au chercheur de récolter beaucoup d'informations en peu de temps. Un défaut de cette méthode est que la journée qu'a connue le chercheur ne correspond pas à une journée normale pour un membre d'équipe. En effet, le producteur a mentionné que les journées ne sont pas toujours aussi chargées.

Pour sa part, le producteur de l'entreprise C a accepté le minimum de 7 heures d'observation sans mentionner des spécifications ou des particularités quant à son mode de travail. L'observation a été conduite à une date déterminée mutuellement par le chercheur et le producteur, selon les activités prévues à cette date ainsi que les disponibilités du chercheur. Les données collectées par observation dans cette entreprise représentent donc une collecte minimale initialement prévue par le chercheur. Au niveau de la méthode, à son arrivée, le chercheur a été assigné à un poste de travail, et a pu discuter avec les lead et le producteur tout au long de la journée. Le producteur a également fait visiter les bureaux de l'entreprise au chercheur, en décrivant les activités majeures s'y déroulant.

Au final, malgré la différence entre les méthodes d'observations réalisées dans les trois entreprises, le nombre de données recueilli semblent de prime abord suffisantes pour réaliser chaque étude de cas et réaliser une analyse pertinente.

3.2 Démarche d'analyse et de traitement des données

Lorsque les entrevues et l'observation ont été complétées, les notes d'observations et les schémas recueillis durant l'observation ont été retranscrits et annotés à l'ordinateur. Nous nous sommes référés au modèle d'analyse de données de Miles et Huberman (1984) qui suppose qu'après la collecte, les données passent par une phase où elles sont exposées, notamment sous forme de tableaux, pour ensuite être réduites, par exemple par thèmes. Des conclusions sont ensuite tirées des données, et le cycle est répété plusieurs fois jusqu'à l'obtention d'une analyse complète au regard de la question de recherche. Les enregistrements des entrevues ont été transférés sur un ordinateur et des retranscriptions ont été réalisées avec un outil de traitement de texte. Nous avons

ensuite effectué une réduction par thèmes en relisant les transcriptions. Les commentaires les plus pertinents ont été transférés sur un tableau Word, codés, classés et réduits par des thèmes tels que : méthode Agile, gouvernance, itération/rétroaction. Ces thèmes sont liés aux catégories décrites et schématisées dans le cadre d'analyse. Nous avons ensuite traité ces données en les reliant aux contextes dans lesquels elles se sont produites (contextes spécifiques de projet). Certaines données, telles que les contraintes de projet et les facteurs facilitants/limitants à la communication, ont également été transformées en tableaux afin de mieux différencier les facteurs communs des facteurs singuliers.

3.3 Validité de la méthode

L'aspect expérimental de la méthode et la précision des contraintes imposées par le milieu étudié conduit inévitablement à questionner l'efficacité de la méthodologie employée dans le cadre de cette recherche ainsi que sa validité. La présente méthodologie a été développée afin de répondre à une question précise, soit :

«L'intégration des pratiques Agiles au sein des équipes-projet permet-elle de concilier gestion et créativité?»

Bien que la question aboutisse à une réponse de type « oui » ou « non », la nature du mémoire demande d'analyser les raisons qui aboutissent à cette réponse. Puisque nous souhaitons comprendre un phénomène d'ordre managérial, nous nous retrouvons alors avec une question de type « pourquoi » (pourquoi/en quoi l'intégration des pratiques Agiles permet ou ne permet pas la conciliation de la gestion et de la créativité?) dans un contexte où il nous est impossible de contrôler le sujet et son environnement (les équipes projets en milieu créatif).

Au niveau de la validité de la méthode, dans un cas comme celui-ci, Yin (2003) suggère de procéder à une étude exploratoire accompagnée d'une étude de cas. Il insiste également sur le fait qu'il est d'autant plus pertinent d'utiliser une telle méthode si le sujet est contemporain. Puisque les pratiques Agiles, et les questions de conciliation de la gestion et de la créativité datent des années 90 (Cooper, 1990) nous pouvons considérer le sujet comme contemporain. De plus, l'étude de trois cas au lieu d'un

permet de réduire l'importance de la caractéristique contextuelle d'une étude de cas. Ceci nous permet en outre de pouvoir tirer notamment une gamme plus large de contextes pratiques, ainsi que des similitudes et des singularités (Yin, 2003) en réalisant une analyse croisée des trois cas.

Pour améliorer la validité de la méthode de recherche, il est toutefois important d'avoir un design de recherche en place (Yin, 2003). Nous nous sommes basés sur le modèle en 5 temps de Yin, qui stipule qu'une étude de cas devrait avoir : une question de recherche, des propositions de recherche pour orienter l'analyse, des unités d'analyses, des variables d'analyse, ainsi que des critères d'évaluation des résultats (Yin, 2003 : 20). Ci-dessous, nous présentons un tableau qui résume le design de la présente recherche :

Figure 7 Design de recherche

Élément de design de recherche	Éléments spécifiques de la présente recherche
Question de recherche	«L'intégration des <u>pratiques Agiles</u> au sein des équipes-projet permet-elle de concilier <u>gestion</u> et <u>créativité</u> ?»
Propositions/enjeux de recherche	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La manière dont l'équipe-projet conçoit les pratiques de gestion et les pratiques de créativité, par rapport à comment elle les utilise, à un impact sur la conciliation de la gestion et de la créativité. ▪ Les outils et pratiques de gestions ont un impact sur l'équipe et sur le projet, ainsi que leur efficacité. ▪ Il est nécessaire de déterminer l'ampleur de cet impact. Sur le travail accompli afin de voir si les pratiques Agiles permettent de concilier gestion et créativité.
Unités d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trois entreprises qui utilisent la gestion de projet comme mode d'organisation du travail ▪ Les équipes projets œuvrant à l'intérieur de ces entreprises ▪ Les structures de gestion

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les pratiques Agiles utilisées ▪ Le rapport à la créativité
Critères d'évaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Similarités et différences entre les pratiques utilisées dans chaque cas ▪ Contexte des équipes-projet

Bien que nous n'ayons pas émis d'hypothèses de recherche au moment de l'élaboration du cadre d'analyse, le choix du terrain permet de tirer des propositions préalables, présentées ci-haut. Les unités d'analyse correspondent aux thèmes qui permettent de réduire les données et d'en tirer des conclusions (Miles et Huberman, 1984). Bref, outre l'utilité pratique de son assise théorique, le modèle de Yin permet en outre de s'assurer que l'étude de cas contribuera à répondre à la question de recherche, et nous estimons que la validité de la méthode utilisée est satisfaisante.

3.3.1 Fidélité de la méthode

Revenons maintenant sur la méthode d'échantillonnage, qui demande une certaine justification. La méthode non probabiliste au jugé est une méthode que bien des chercheurs hésitent à utiliser à cause de l'impossibilité de mesurer la précision des échantillons (Statistique Canada, 2013). Cette méthode est cependant la plus pratique et la plus économique en termes de temps et de préparation (Statistique Canada, 2013), car le chercheur a un certain pouvoir sur la composition de son échantillon. Bref, groupé avec l'opportunisme avec lequel les entreprises ont été sélectionnées dans la première partie de l'échantillonnage, l'échantillonnage non probabiliste a permis de répondre aux contraintes de temps du chercheur. L'opportunisme fait en sorte qu'il est impossible de savoir si un chercheur utilisant la même méthode serait parvenu aux mêmes réponses, mais nous croyons que la conduite des entrevues semi-dirigées a été réalisée de tel qu'un autre chercheur ayant réalisé une collecte de donnée au sein des mêmes entreprises parviendrait à des conclusions similaires.

De plus, bien que les méthodologies d'entrevues soient éprouvées, l'observation non participante doit également faire l'objet d'un certain examen de fidélité. Dans le cas de cette recherche, les méthodes employées pour chaque étude de cas sont plus ou moins

différentes. Nous considérons que la fidélité de la méthode provient du respect du temps d'observation minimal. Puisque la méthode d'observation minimale a été respectée pour chacun des cas, tous les cas pourront être analysés de la même manière. Les différences sont toutefois visibles dans la profondeur de l'analyse, car une plus longue observation dans l'entreprise A aura permis de recueillir plus de données. Nous avons accepté un tel écart entre les temps d'observation, car la proposition de l'entreprise A représentait une opportunité professionnelle, mais également personnelle d'étudier les pratiques du milieu. Au final, cela a permis au chercheur de raffiner ses pratiques d'observation en milieu pratique. Bref, au niveau de la fidélité de la méthode d'observation, nous estimons qu'un chercheur qui respecterait le temps d'observation minimal obtiendrait des résultats similaires.

3.3.2 Considérations éthiques

Finale­ment, la méthodologie de cette recherche respecte les critères éthiques en places à HEC Montréal. Tous les répondants restent anonymes, et seuls leurs postes, qui ont été agrégés pour empêcher de discerner une équipe-projet d'une autre. Pour assurer cette condition d'anonymat, les citations dans le document sont agrégées afin de réduire au maximum les chances de reconnaître quelqu'un par un langage personnalisé. De plus, les noms des candidats ne sont présents que sur les formulaires de consentement à une entrevue enregistrée, et ne sont pas mentionnés dans la recherche. Cependant, les positions des répondants sont mentionnées. Ceci est dû au fait que les réponses aux entrevues ont pu varier selon la nature du travail accompli par les répondants et qu'il nous est apparu plus pertinent de recommander les répondants par le poste occupé. Nous avons également agrégé les noms des postes, qui diffèrent d'une entreprise à l'autre, afin d'empêcher de reconnaître une entreprise qui utiliserait des titres spécifiques.

3.4 Limites de l'analyse

Bien que la section précédente démontre la validité de la méthode, nous sommes conscients qu'elle comporte certaines limites. D'abord, la nature expérimentale de la méthode a le potentiel de limiter la portée de la recherche au contexte dans lequel il a été étudié. Il est possible que les analyses et les résultats mis en lumière par l'étude ne représentent pas les réalités de toute l'industrie étudiée. Ainsi, il est possible qu'une

personne qui tente la réalisation d'une étude similaire n'arrive pas aux mêmes conclusions que celles de la présente étude.

Ensuite, il est possible, de par la méthode d'échantillonnage et la méthode opportuniste de collecte de données, que les trois entreprises étudiées ne reflètent pas correctement la réalité de l'industrie, et que nous nous retrouvions face à des cas extrêmes. Ceci est toutefois peu probable, car la pluralité des cas permet d'étendre les possibilités de généralisation (Eisenhardt, 1989; Huberman, Miles et De Backer, 1991).

Finalement, il en convient que de limiter notre collecte de données à une industrie créative ne permet pas de dresser un portrait général de l'utilisation des méthodes Agiles dans toutes les industries créatives. Cela permet par contre de rendre les analyses plus concrètes pour ce milieu en particulier.

3.5 Choix du terrain

Nous avons mentionné l'industrie dans laquelle les trois entreprises étudiées œuvrent. Tel que mentionné dans la revue de littérature, le spectre des industries créatives où les enjeux de conciliation de la gestion et de la créativité sont d'actualité est vaste (UNESCO, 2013). Le choix de l'industrie du jeu vidéo comme principal terrain de recherche est d'abord d'ordre géographique, car beaucoup de studios de jeux vidéos sont basés à Montréal, et donc faciles d'accès pour le chercheur.

Une autre raison au choix de cette industrie est qu'elle est relativement jeune, et son importance pour l'économie montréalaise date plutôt des 15 dernières années (Corbeil, 2016). Seulement dans les dernières années, le nombre d'emplois dans l'industrie a doublé au Québec. Dans le prochain chapitre, nous présenterons l'industrie du jeu vidéo sous une perspective historique, ainsi que les trois études de cas.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION DES CAS ET ANALYSE INDIVIDUELLE

Tel qu'annoncé au chapitre précédent, la présente recherche et les différents éléments du cadre d'analyse conduisent à l'élaboration d'une collecte de données centrée sur des l'industrie du jeu vidéo de Montréal. Nous avons sélectionné trois entreprises situées dans le centre-ville de la métropole et avons conduit trois études de cas. Dans ce chapitre, nous situerons d'abord l'industrie du jeu vidéo dans un contexte québécois. Par la suite, nous présenterons individuellement et en détail chacun des cas.

4.1 Mise en situation sur les industries créatives

Dans la revue de littérature, nous avons brièvement abordé la question des industries créatives comme les éléments clés de l'économie créative. Nous avons mis l'emphase sur l'aspect perturbateur de l'économie créative et des défis qu'elle soulève sur un plan économique et managérial (Florida, 2002). La définition du terme publiée par le DCMS au début des années 2000 est un point de départ solide pour mieux comprendre les caractéristiques de ces industries : « *Those **industries** which have their origin in individual **creativity**, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property* » (DCMS, 1998: 4). L'usage du terme « industrie créative » s'est répandu alors qu'un lien a été établi entre les impacts de la créativité sur le développement urbain et le développement économique d'une ville (UNESCO, 2013 :20). Ce modèle est toutefois critiqué à cause du manque de sources qui permettent de quantifier son efficacité (UNESCO, 2013). Néanmoins, ceci n'empêche pas l'établissement de « clusters créatifs » d'éclorre dans plusieurs villes, pour ensuite attirer un grand nombre d'entreprises, tel que c'est le cas à Montréal et Barcelone.

La classification des industries créatives dépend largement du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Plusieurs modèles de classement des industries créatives et culturelles ont été développés pour tenter de mieux comprendre leurs caractéristiques contextuelles. Ces modèles sont résumés dans l'Annexe II.

4.1.1 Le large spectre des industries créatives

Les industries créatives englobent une vaste gamme de secteurs, comprenant les produits et services des industries qui dépendent de la culture et l'innovation pour prospérer (UNESCO, 2013). Par exemple, le modèle du DCMS englobe 13 secteurs, soit : *Advertising, Architecture, Art and antiques market, Crafts, Design, Fashion, Film and video, Music, Performing arts, Publishing, Software, Television and radio, Video and computer games* (UNESCO, 2013). La fusion visible de secteurs créatifs tournés vers les arts (ex : film, musique) et des secteurs tournés vers la gestion (publicité, design, logiciel) est encore, à la vue de plusieurs modèles, controversé (Bakhshi, Hargreaves et Mateos-Garcia, 2013: 112) car ces derniers ne correspondent pas, à première vue, à l'idée préconçue de la « créativité ».

Parmi cet amalgame de secteurs créatifs, le jeu vidéo se trouve à la croisée des chemins de toutes ces industries, lui qui leur emprunte beaucoup de techniques. Répondant souvent à ses *publishers*, il se doit de garder un œil sur les consommateurs et sur le marché actuel tout en fournissant des services ou des produits ayant une bonne valeur créative. S'il est indéniable que le jeu vidéo est aujourd'hui une forme de créativité (Cohendet, Grandadam et Simon, 2010), son émergence est récente et a déjà traversé plusieurs ères.

4.1.2 L'industrie du jeu vidéo

En effet, l'émergence de l'industrie du jeu vidéo est singulière, en ce sens qu'elle n'est pas née d'une progression technologique logique; elle est plutôt le résultat du travail de scientifiques du milieu militaire (Kline, Dyer-Witthford et De Peuter, 2003: 86). L'émergence du jeu vidéo se trouve à « l'intersection de l'état de guerre et de la culture du *hacking* » (Kline, Dyer-Witthford et De Peuter, 2003 : 85) alors que les ordinateurs étaient encore à l'état de super machines. La création de *Spacewar* par des pirates du MIT représente une innovation radicale ou les ordinateurs ont été utilisés pour une raison autre que ce pour quoi ils avaient été créés : « *Russel's invention did not derive from computer technology per se but from imaginative speculation about how it could be used* » (Kline, Dyer-Witthford et De Peuter, 2003 : 86).

D'une perspective historique, bien que née il y'a à peine une cinquantaine d'années, l'industrie a déjà connu plusieurs ères et plusieurs rebonds, une caractéristique qui reflète le cycle de vie de ses produits. D'abord un produit d'infrastructure militaire, le jeu vidéo a fait son entrée sur le marché avec l'aide de Nolan Bushnell, qui créa un clone de Spacewar appelé Computer Space sous la forme d'une machine d'arcade (Kline, Dyer-Witheford et De Peuter, 2003 : 90). La responsabilité de mise en marché et de la popularisation des machines d'arcade revient toutefois à Atari, fondée en 1972, responsable de la publication du jeu Pong, souvent reconnu comme le premier « véritable » jeu vidéo. Suivie, quelques années plus tard, par Space Invaders ou encore Pac-Man, vers la fin des années 70, l'industrie du jeu vidéo connaît une expansion capitale. L'industrie valait environ 8 milliards de dollars en 1982. (Kline, Dyer-Witheford et De Peuter, 2003) L'industrie a toutefois connu un crash presque fatal en 1984, alors que l'industrie a vu les revenus chuter de plus de la moitié des revenus nets réalisés deux ans plus tôt. Kline suggère que ce crash est dû à plusieurs facteurs, soit à un manque de stratégie pour gérer la créativité des designers (Kline, Dyer-Witheford et De Peuter, 2003 : 104), un manque d'innovation au niveau des préoccupations technologiques et créatives, et finalement, un circuit marketing trop rudimentaire, où « le succès était autodestructeur, car entraînant trop de concurrents et de produits médiocres » (Kline, Dyer-Witheford et De Peuter, 2003 : 107). La survie de l'industrie est souvent attribuée à l'entreprise japonaise Nintendo, dont le succès provient d'une « stratégie de gestion rationalisée et impitoyable » (Kline, Dyer-Witheford et De Peuter, 2003 : 109) ayant réussi à faire revivre le marché nord-américain. Des années 90 à aujourd'hui, l'industrie du jeu vidéo a réussi à se relever du crash des années 80 et est aujourd'hui une industrie mondiale qui comporte plusieurs acteurs, dont Microsoft, Sony, Nintendo et plusieurs studios d'importance tels qu'Ubisoft, Valve ou encore EA Games. L'industrie gagne en importance et crée de nouveaux emplois chaque année, au Canada et à plusieurs autres endroits dans le monde (ESAC, 2015).

Depuis sa remontée fulgurante, et surtout en ce qui concerne les enjeux managériaux et financiers, l'industrie du jeu vidéo ressemble à plusieurs autres industries créatives en ce qu'elle a trois acteurs principaux : les *publishers*, les studios et les consommateurs

(Tschang, 2007). Les studios exécutent la partie créative du travail, et se rapportent aux *publishers*, qui agissent en tant que *stakeholders* financiers et la distribution des produits finis. Les consommateurs ont le pouvoir d'influencer la synergie entre les *publishers* et les studios en communiquant leurs intérêts et leurs habiletés et ainsi, changeant les dynamiques du marché sur lequel les publishers gardent toujours un œil. Selon Tschang (2007), cette dynamique émet une influence importante sur les capacités innovantes de l'industrie. Ceci signifie en outre que les studios, possesseurs de la main d'œuvre créative, doivent constamment s'ajuster aux demandes de leur *publishers*, qui sont eux-mêmes influencés par les consommateurs, et donc, le marché. Puisque le cycle de vie des produits est très court et que les consommateurs demandent souvent du changement, ceci rend l'établissement d'une forme de management standardisé difficile. D'un autre côté, cette difficulté de standardisation des procédures et la forte dépendance au contexte de gestion de projet fait en sorte que les méthodes de gestion sont inégales et disparates d'un studio à un autre, et même parfois d'une équipe à une autre au sein d'une même entreprise.

Au niveau sectoriel, l'industrie du jeu vidéo compte trois secteurs, soit le jeu mobile, le jeu de console et le jeu d'ordinateur. L'arrivée des téléphones portatifs et tablettes de jeu intelligents a certainement aidé le développement de l'industrie, qui se tourne de plus en plus vers le mobile, qui gagne en popularité (Hjorth, 2011). Sans regard au secteur, les produits sont tous le « résultat d'un projet industriel complexe géré selon des conditions strictes d'efficacité » (Simon, 2009: 2, traduction libre). On peut aussi facilement considérer les jeux vidéos comme des produits culturels : « *a video game is a complex mix of technology, art, and interactive story-telling.* » (Simon, 2009 : 2). Il est important de noter qu'au Canada, en 2015, le secteur des jeux de console représentait 35%, les jeux mobiles 32% et les jeux d'ordinateur, 25%. Le secteur de jeu mobile est en hausse depuis 2013 (ESAC, 2015).

Au niveau de la réalisation des projets, au Canada, les projets du secteur mobile ont en moyenne un budget de 500 000\$, un horaire de projet de 190 jours, avec une équipe de plus ou moins 10 personnes (ESAC, 2015 : 9). Dans le secteur des consoles, les budgets

sont d'en moyenne 17 millions pour 485 jours de travail, avec une équipe de 45 à 65 personnes (ESAC, 2015 : 9).

4.1.2.1 Les caractéristiques de l'industrie du jeu vidéo à Montréal

Le Québec figure parmi les plus grands joueurs mondiaux de l'industrie du jeu vidéo. À Montréal, l'explosion de l'industrie remonte à la fin des années 90. Le secteur est en croissance constante depuis l'arrivée d'Ubisoft dans la métropole en 1997. Sa croissance est presque exponentielle depuis 2002 et conserve une croissance annuelle moyenne d'environ 16% (Corbeil, 2016: 8).

L'avantage de Montréal tient de la réputation qu'elle a d'être une ville extrêmement créative (Stolarick et Florida, 2006), ce qui permet au cluster montréalais de bénéficier « *from the presence of many organizations in their own sector, they also have nourished themselves from their exchanges with different actors and communities.* » (Grandadam, Cohendet et Simon, 2010 : 1705). Le regroupement de plusieurs firmes d'une même industrie en un même lieu a également pour effet de concentrer et d'attirer les talents dont les firmes ont besoin, ce qui permet aux firmes montréalaises de faciliter les démarches de recherche d'une main-d'œuvre qualifiée et de talents potentiels. D'ailleurs, un ancien PDG de l'IGDA a déjà commenté sur le phénomène, affirmant que Montréal possède trois qualités essentielles au développement d'un cluster fort :

« la main-d'œuvre est qualifiée, il y a un véritable savoir-faire et un bassin de talents très important à Montréal qui a historiquement toujours été très en avance en matière d'ingénierie, de simulation et de conception d'outils 3D; il y a d'autre part un vrai écosystème économique composé de plusieurs grands studios dont certains nourrissent une relation étroite avec le monde universitaire, comme Ubisoft par exemple qui a créé une chaire de recherche à l'Université de Montréal en intelligence artificielle (...) et enfin le gouvernement aide les studios grâce au crédit d'impôt » (Nathan, 2012, en ligne)

Au niveau géographique, Montréal à l'avantage de se trouver à mi-chemin entre la côte ouest des États-Unis, où on retrouve également une forte concentration de firmes de l'industrie du jeu vidéo, ainsi que l'Europe, où plusieurs firmes, telles qu'Ubisoft, ont établi leur quartier général. Comme le rappelle Grandadam, Cohendet et Simon (2010) Montréal bénéficie aussi d'un fort héritage européen qui contribue grandement à

l'établissement d'une culture propice à la créativité sur son territoire. La gouvernance de la métropole et la province contribuent également à l'établissement du *cluster*, car les firmes bénéficient d'avantages fiscaux.

Les trois cas présentés ci-dessous font partie de ce « cluster » Montréalais, et sont soumis à la même gouvernance géographique, aux mêmes enjeux territoriaux et industriels, et produisent tous des projets presque exclusivement vidéoludiques. La première différence la plus notable est que parmi ces trois entreprises, deux sont des entreprises de service qui produisent des jeux pour les plateformes mobiles. La troisième entreprise est une entreprise qui crée des jeux principalement pour les consoles. La seconde différence notable est la taille des entreprises, qui varie de 150 à presque 600 employés. De plus, il est important de mentionner que les cas ci-dessous sont présentés et discutés au meilleur de nos capacités, au terme de 17 entrevues et au moins 7h d'observation par entreprise. Il est possible qu'il y ait certains écarts entre les réalités du milieu pratique et la description faite dans le cadre de chacune des trois études de cas. En raison de la spécificité et du contexte des processus étudiés, il aurait fallu plusieurs mois de stage, ou encore idéalement suivre une équipe-projet du début jusqu'à la fin du processus de développement de jeu vidéo, pour avoir une idée concrète, claire et approfondie des pratiques du milieu. Puisque ce processus peut durer entre 6 mois et 3 ans, cette méthode de collecte de données était malheureusement impossible à mettre en pratique pour cette étude.

4.2 Le cas de l'entreprise A

Avant toute chose, il est important de positionner l'entreprise A au sein de l'industrie afin de bien établir ses caractéristiques contextuelles. L'entreprise A est une PME située dans le centre-ville de Montréal. Composé d'environ 140-160 employés, le studio est en expansion assez constante depuis quelques années. Le studio se spécialise dans les jeux mobiles, c'est-à-dire sur les plateformes de type Android, iOS, (tablettes et téléphones portables), etc. Une particularité du studio est qu'il se décrit comme une entreprise de services, c'est-à-dire qu'il fait affaire avec des compagnies extérieures – par exemple, des compagnies de télévision ou de film – avec qui ils réalisent des projets de jeu basés sur des marques déjà existantes.

Comme plusieurs entreprises dans l'industrie, l'entreprise A est en expansion constante depuis quelques années, et doit s'adapter aux changements organisationnels qui accompagnent cette expansion. De plus, dans un but de gagner une certaine indépendance financière, le studio a également commencé à développer un projet original à l'interne. Ce projet est extrêmement important pour la compagnie, et est souvent qualifié de « cheval de guerre » de l'entreprise.

Au niveau des exigences de travail, l'entreprise 1 fonctionne par projets, c'est-à-dire que tous les employés sont placés en équipes pour réaliser les contrats et les projets en cours. L'horaire de travail fonctionne selon un système « full-flex » c'est-à-dire que les employés sont tenus d'être présents à certaines heures de la journée, mais les heures où ils commencent et finissent de travailler sont variables. Les horaires de vacances sont également flexibles. Dans le cas de l'équipe-projet observée dans l'entreprise 1, puisque le stand-up est à 10h, les employés sont tenus d'être présent au travail avant 10h. Outre ceci, la présence au travail est relative au « gros bon sens ». Le plus important est que le producteur ne doit pas sentir qu'un membre ralentit l'équipe. L'heure de départ dépend largement de ce qu'ils ont à faire au jour le jour. Selon le producteur, les membres de l'équipe peuvent travailler de chez eux, mais pas trop, car la présence au travail permet une meilleure collaboration.

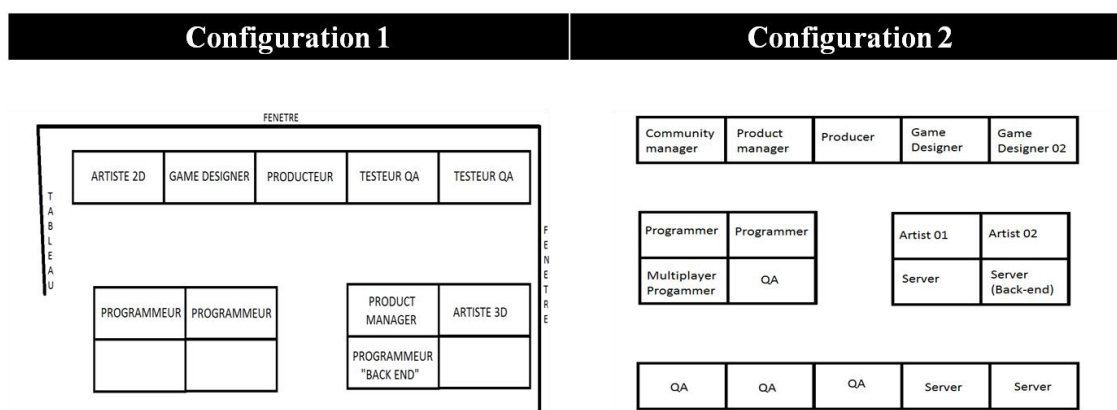
4.2.1 Spécificités de l'équipe étudiée dans l'entreprise A

L'équipe-projet étudiée dans l'entreprise A, que nous appellerons dorénavant « équipe-projet A » est relativement différente des projets en cours dans le reste de l'organisation, car elle travaille sur un projet vidéoludique dont les droits intellectuels appartiennent à la compagnie. L'équipe-projet A travaille sur le « projet phare » de la compagnie, qui rappelle le, représente une tentative, pour cette entreprise, de gagner une indépendance créative et, par la même occasion, financière. Au moment où le chercheur intègre l'équipe pour l'étude de cas, le projet est déjà en route depuis environ deux ans, et a connu plusieurs changements dans son équipe, dont l'arrivée d'un producteur qui prend la relève du premier, et qui est chargé de mener le projet à son terme. Durant la période d'observation, le projet est en phase « logiciel-launch », c'est-à-dire que le jeu est disponible dans quelques pays. Le projet est également en développement depuis plus de deux ans.

L'équipe étudiée comptait 10 membres au moment de l'arrivée du chercheur sur les lieux, soit : un producteur, un game designer, deux programmeurs de jeu, deux programmeurs back-end, un artiste 3D, un artiste 2D, un product manager et deux testeurs QA. Le nombre de personnes travaillant sur le projet est variable en fonction de la charge de travail et des besoins de l'équipe et par conséquent, l'équipe a grossi au cours de la période d'observation. À la fin de la période d'observation, l'équipe avait presque doublé, soit 18 personnes, comprenant : un producteur, deux game designers, un product manager, un community manager, quatre programmeurs « back-end », trois programmeurs jeu, et quatre testeurs QA.

L'espace de travail est configuré stratégiquement afin de permettre aux employés qui interagissent le plus entre eux d'être à proximité les uns des autres. L'aire de travail est également ouverte, et la configuration de l'espace de travail change selon la phase de travail, les besoins du producteur et la grosseur de l'équipe. Par exemple, dans le cas de l'équipe-projet A, le producteur place son bureau au centre de l'équipe. Puisque les QA sont importants aux yeux du producteur pendant la phase de logiciel-launch, le « lead » QA a son bureau à côté du producteur. Le game designer, considéré comme un acteur principal du développement de jeu, est par défaut lui aussi placé à une table adjacente à celle du producteur. Les membres d'un même type de travail, tels que les programmeurs ou les artistes, sont regroupés pour faciliter leurs échanges.

Figure 8 Configuration de l'espace de travail de l'entreprise A



Dans la figure ci-haut, nous pouvons voir que le product manager remplace le « lead » QA dans la seconde configuration, qui a été établie quelques jours avant la fin de la

période d'observation. La raison à cela est que plus la fin du logiciel-launch approche, plus il est impératif de connaître les résultats statistiques quotidiens du jeu, afin de « prédire » ou de tenter de corriger la rentabilité du jeu, notamment en regardant les indices de rétention et de monétisation à l'aide d'un programme analytique.

4.2.1.1 Une culture de projet hautement personnalisée

Dans l'entreprise A, les producteurs organisent le travail comme ils l'entendent, selon leur style et le style de leur équipe. Selon le producteur exécutif chapeautant l'équipe-projet A, ceci permet d'expérimenter de nouveaux processus créatifs et de nouvelles méthodes de gestion. Puisque le producteur occupe un rôle central dans la réalisation d'un projet, il est le « *vision holder* » de la culture de travail de son équipe. Dans le cas de l'équipe-projet A, la culture de travail est basée sur de bonnes relations humaines, ce qui selon le producteur permet de faciliter l'expression de la créativité et la gestion d'une équipe.

Un exemple phare de cette culture de travail est une anecdote mentionnée par plusieurs membres de l'équipe-projet A, « l'exercice de la trappe à souris »: lorsque le présent producteur de l'équipe-projet A a intégré l'équipe, il venait remplacer un producteur sortant. L'exercice consistait à ce qu'une personne ayant les yeux bandés désarme une trappe à souris en écoutant les consignes des autres membres de son équipe. Le but de l'exercice de la trappe à souris était de créer une coupure dans « l'espace-temps » pour que les membres puissent faire le lien entre un nouveau départ pour le projet (l'arrivée d'un nouveau producteur) et le souvenir de l'exercice. C'était aussi un exercice de « team building » et de confiance, afin de renforcer les liens relationnels entre les membres. Pour le producteur, la clé est l'attitude. Pour bien gérer l'équipe, il faut de l'empathie, du jugement et un bon instinct.

De manière générale, l'entreprise A a commencé à soutenir les projets personnels des employés. Ils ont l'autorisation de se rendre au bureau pour travailler sur leurs projets personnels et d'utiliser le matériel et les programmes disponibles. Sans pour autant être de l'intrapreneuriat, cette pratique démontre une culture misant sur le bien-être des employés. Cette culture du bien-être se voit également dans certains éléments de l'espace de travail : les employés ont accès à une salle de jeu, et l'espace de travail est

également doté d'une cafétéria avec un chef présent sur place, qui propose chaque jour un menu équilibré et de qualité.

4.2.2 Le processus de développement dans l'entreprise A

La description du cycle de développement de l'entreprise A est le fruit de la mise en commun des observations du chercheur et des différentes descriptions faites par les répondants aux entrevues. Puisque les descriptions diffèrent en profondeur et en termes de vocabulaire, nous avons mis en commun des commentaires de plusieurs répondants.

C'est durant le processus de développement d'un jeu vidéo que les réalités de gestion et de créativité sont réellement confrontées. Nous avons tenté de comprendre comment l'équipe-projet A réconcilie ces deux éléments, qui sont essentiels au développement d'un projet de jeu vidéo. Dans l'entreprise A, la réalisation d'un tel projet comporte de multiples phases, et chacune d'elles comporte ses défis et sa complexité. Le producteur qualifie les phases décrites ci-dessous de bousculées, notamment par le temps et par les contraintes des clients. Chaque phase se termine avec une présentation et une forme de validation qui rappelle le modèle du Stage-Gate, sans être assumée comme telle.

4.2.2.1 Phase 0 : Le concept

La première phase, que nous appellerons la phase 0, car elle a lieu avant la signature d'un contrat avec un client, est une phase où le producteur exécutif, peut-être un producteur et quelques membres clés, met en place un concept pour un projet avec un client.

« Le client cherche un partenaire qui va arriver avec une bonne idée, donc c'est un peu la phase de pitch pour obtenir un partenariat avec un client. Si c'est un projet à l'interne, il faut alors faire un pitch du concept du jeu à l'équipe de direction et voir s'ils que c'est une bonne idée et donner le « go » pour aller de l'avant. »

À cette phase il n'y a pas encore d'équipe-projet. C'est une phase hautement créative et de brainstorming, ou l'exploration d'idées et la collaboration avec le client est hautement importante. C'est la phase d'idéation.

4.2.2.2 Phase 1 : le design

Le design est pour plusieurs considéré comme la plus importante et la plus longue phase d'un projet. Une grande part de la phase design consiste à l'élaboration de différents prototypes de jeu afin de tester son potentiel de jouabilité. Après la signature du contrat, une petite équipe commence à être assignée au projet. Le but est de détailler tous les requis du jeu, élaborer un design avec un game designer, et élaborer des mécaniques compatibles pour ces designs avec un ou plusieurs programmeurs. En parallèle, une planification sommaire du projet commence à être établie pour le reste du projet, avec un plan détaillé des principales tâches et tapes à réaliser. L'entreprise A encourage fortement l'élaboration de plusieurs prototypes, préférée au papier, car la documentation peut rapidement devenir une tâche lourde dont les résultats sont mitigés, car elle n'est pas souvent lue assidûment par tous les acteurs de projet. Malgré tout, la documentation finit souvent par devenir une composante de la phase de design. Selon le producteur « *on est souvent forcé de le faire parce que les clients demandent d'avoir une preuve de ce qu'on est en train de faire.* » Les visuels, donc les concepts artistiques et certains modèles 3D commencent également à être élaborés.

4.2.2.3 La phase 2 : first playable

À la fin de la phase du design, la vision est clairement établie, les piliers de jeu (les éléments clés du jeu) aussi, et l'équipe commence à monter les mécaniques de jeu et les contrôles. La phase du first playable consiste à réaliser toutes les mécaniques techniques, donc le squelette du « comment ça fonctionne » sans le côté esthétique : « *l'objectif c'est de produire un premier prototype jouable donc vraiment d'avoir la base un base fonctionnelle du jeu qui est pas dans un mode qui peut être livré, mais avec lequel on peut interagir.* » Le first playable sert en outre à évaluer plus sérieusement la jouabilité et le niveau d'amusement du design établi dans la phase de design. L'implication des programmeurs à cette étape est cruciale, car ce sont eux qui créent le squelette du jeu. Selon le lead programmeur, cette phase est hautement itérative et leur permet de créer les outils qui faciliteront leur travail en production.

4.2.2.4 Phase 3 : Vertical Slice

Après l'évaluation du *first playable* comme étant suffisamment intéressant au niveau de la jouabilité, l'objectif de la phase du vertical slice est de réussir à livrer une petite partie

du jeu qui est finale, où tout le code, l'art, le son, les contrôles, etc. sont dans un état final. Selon le producteur exécutif, sur un jeu mobile, cela représente une série d'écrans ou 10 minutes d'expérience qui ressemblent de près à ce à quoi le jeu final ressemblera à la fin du projet. Tout le reste du jeu reste en squelette, mais le vertical slice représente une partie qui serait prête à être livrée.

4.2.2.5 Phase 4 : L'alpha

Une fois le vertical slice terminé et approuvé, l'équipe-projet entre en phase alpha. Dans l'entreprise A, cela correspond à la phase de production qui devrait se solder par la réalisation de toutes les fonctionnalités du jeu, avec l'art, les sons, etc. À la fin, tout le jeu doit être fonctionnel, et on peut y jouer au complet. C'est une phase où beaucoup l'équipe livre beaucoup de contenu, et où on se rapproche beaucoup du produit final. En discutant de cette étape, le producteur précise qu'il existe une erreur que beaucoup font et qui est de trop s'attarder à la réalisation de tâches isolées qui seront mises ensemble plus tard plutôt que sur la réalisation d'un groupe de *features*. Pour expliquer son point, il utilise l'exemple de la construction d'une maison :

« Une autre erreur que les gens font c'est qu'ils montent un mur de maison à la fois, mais faut penser par étage. Chaque feature qu'on fait on essaie de la séparer en trois, ce qui permet de toucher à plus de choses à un certain pourcentage, par exemple 30% et voir qu'est-ce que ça fait tout ça, est-ce que ça colle, puis la on fait un autre étage, un autre 30% puis un autre 30%... on est rendu à 90 puis la il reste la (fin de la) phase alpha et beta, pour nous permettre de faire le QA déboguer. C'est ce qui fait un peu ce mindset là est important, parce que tout au long des phases nous on va dire qu'on va faire des vertical slices, les vertical slices c'est en fait c'est l'infrastructure, les services, le serveur et le jeu client. »

Un élément clé à retenir est le « mindset » de travail qui permet à l'équipe de considérer le projet comme une véritable activité collective.

4.2.2.6 La phase 5 : bêta

La phase bêta correspond à une phase de *polish* de ce qui a été fait dans la phase précédente. À cette étape, on ne parle plus de brainstorming créatif, mais plutôt de debug des codes, et de ce que certains membres appellent le « refactor » c'est-à-dire de refaire certains aspects qui ont été réalisés dans la phase précédente et qui ont besoin d'être

améliorés. Le but est d'apporter des corrections qui font permettre de « polir » le jeu jusqu'à ce que l'équipe obtienne quelque chose de plutôt solide : l'expérience doit être équilibrée, le visuel doit être de plus en plus homogène, les transitions et les contrôles doivent être faciles à exécuter et à comprendre pour le joueur. Bref, le jeu doit pouvoir être livré dans un état fini, poli et la qualité doit être satisfaisante.

4.2.2.7 Phase 6 : Le Logiciel Launch

Idéalement, à la fin du bêta, il reste quelques bogues, un peu de travail sur la stabilité du jeu, et un peu de travail d'optimisation à faire. Dans le cas de l'équipe-projet 1, la phase de logiciel launch s'est déroulée dans trois pays. À ce stade, il n'y avait pas encore de community manager, car le jeu n'était pas encore « publicisé ». Cette phase est encore considérée comme une période de test.

« Pour être sur le marché on parle de pas nécessairement être au monde entier en premier c'est pour ça qu'on a une phase qui s'appelle le logiciel launch, donc on l'ouvre à quelques pays dépendamment de ce qu'on veut tester. Est-ce qu'on veut tester la fiabilité, l'engagement? Est-ce qu'on veut tester la monétisation? Est-ce que le jeu fait de l'argent? Donc dépendant y a des régions qui sont plus favorables que d'autres. Donc on va aller chercher une certaine logique là-dedans, ça peut durer entre 3 et 8 mois. Tout dépendant de la grosseur du jeu et du budget investit ».

Le logiciel launch permet de s'assurer qu'avant le hard launch tout fonctionne, tout est bien « polit », que le jeu est prêt à être livré au client et surtout, qu'il sera rentable.

4.2.2.8 Phase 7: Le Hard Launch/Goldmaster

En général, si la période du logiciel launch a été assez longue, ce dont le producteur estime qu'il faut au moins entre trois et huit mois selon le jeu et le budget, le jeu est livré et ouvert au monde entier, et l'entreprise est assurée de rentabiliser son jeu et de faire de l'argent. Il précise toutefois qu'une période de logiciel-launch aussi longue est rarement une réalité, et que parfois, le logiciel-launch est accéléré et le jeu sort avec un manque de polish auquel il faut remédier après la sortie du jeu. Le producteur exécutif parle plutôt de **Goldmaster**, qui est le livrable final, où le travail de « polish » réalisé durant la phase bêta est achevé, et qui est téléchargeable sur les plateformes de jeux mobiles tels que le Apple Store ou le Play Store. Au sein de l'industrie, le goldmaster est la version finale du jeu livrée au client.

4.2.2.9 Phase 8 : Le Live-Ops

La phase des *live operations* est relativement nouvelle dans l'industrie en général. Le modèle classique, le *pay to play*, consistait à ce que l'équipe de développement réalise un bon jeu avec de bonnes features. Maintenant, avec le modèle *free to play*, selon le product manager, le développement d'un jeu mobile prends vraiment vie durant les live ops, et c'est aussi par conséquent une des plus importantes étapes d'un projet : *« Généralement, avec le free to play généralement on lance le jeu, c'est le début de l'aventure. Sortir le jeu c'est vraiment le début et tout ce qui va se passer après ça va être de l'acquisition, venir chercher ton joueur avec ton jeu gratuit, rétention investir le joueur dans ton jeu, mais aussi de la monétisation, ou le jeu est gratuit, mais tu vas proposer des options payantes. »*

Cette phase se solde obligatoirement par un « échec » c'est-à-dire qu'elle se termine quand le jeu n'est plus assez rentable pour continuer à faire des update. Ainsi, dans le cas des jeux *free to play*, le succès d'un jeu se mesure dans le nombre de mois ou d'années pendant lesquels il a été rentable avant de ne plus l'être. Le product manager insister sur le fait qu'il faut mettre beaucoup d'efforts et de créativité pour faire rouler un jeu longtemps

4.2.2.10 La vision du cycle de développement

Selon le product manager, l'élément le plus important du cycle de développement est l'élaboration d'un bon *meta-game*, qui est souvent trop négligé par les méthodologies de développement de jeux traditionnels. *« C'est plus ou moins en fait c'est ce qui va driver ta rétention à très long terme et la rétention des joueurs a ton jeu. C'est un peu comme je te dirais si le meta-game c'est un peu les fondations, c'est un peu les plans, tu sais en architecture, tu construis pas ta maison sans y avoir eu des conseils, des plans avant de la construire. »* Le méta-game doit idéalement être développé dès les premières phases du jeu, pendant la phase concept ou design, et sur lequel le reste des phases sera basé.

Le jeu développé par l'équipe-projet 1 est aux prises avec un problème de rétention et de monétisation que l'équipe tente de pallier en complexifiant le jeu par diverses fonctionnalités. Le problème serait dû au fait que la réflexion de base du projet développé par l'équipe-projet 1 est que le gameplay a été développé d'abord, et ensuite

on a essayé d'y appliquer un meta-game. Ce serait une raison expliquant les problèmes de rétentions pendant la phase de logiciel-launch. Autrement dit, la phase la plus importante est oui, la phase concept, car il est important de plaire à un client, mais encore plus la phase design, qui si elle est productive, a le potentiel d'éviter plusieurs embuches en fin de projet.

Enfin, en tentant de décrire les dynamiques de développement de projet dans l'entreprise 1, le product manager nous a fait part d'une métaphore qui selon lui correspond parfaitement aux pratiques de l'entreprise.

« Un projet c'est une sorte de roadtrip dans le sens où... pour faire un roadtrip ça prend un pilote, ça prends souvent un copilote, et ça prend des cartes. Alors pour moi le pilote ça reste le producteur, c'est lui qui va piloter ton projet, c'est lui qui va prendre le volant de la voiture et qui va t'amener à destination. L'équipe, bien c'est la voiture, tu vas avoir des designers, des développeurs, qui sont les moteurs, etc. Enfin bref, si il n'y a personne pour guider le producteur, il va foncer dans le mur. Donc le rôle du product manager c'est d'arriver comme le copilote ou comme un radar qui va conseiller le producteur sur la meilleure destination à prendre pour arriver à la destination finale. Lui, le copilote il a besoin de cartes pour guider son pilote et généralement ses cartes sont fournies par l'analytique ou par les profils type de data scientist ou de data analyst. Si je dis tout droit y a un mur, il faut qu'il fasse quelque chose en fonction, et il faut que la voiture lui réponde de la bonne manière (sans dérapé). Au final un roadtrip c'est un peu la même chose. »

Cette métaphore rend compte d'une vision globale du rôle de l'équipe. Sans l'équipe, le producteur ne peut pas amener un projet à son terme. Sans producteur, l'équipe risque de ne pas arriver à destination du tout. Ceci confirme en quelque sorte l'idée selon laquelle l'équipe, dû moins pour l'entreprise A, doit être vue comme un mécanisme complexe, et non pas seulement comme une extension du producteur.

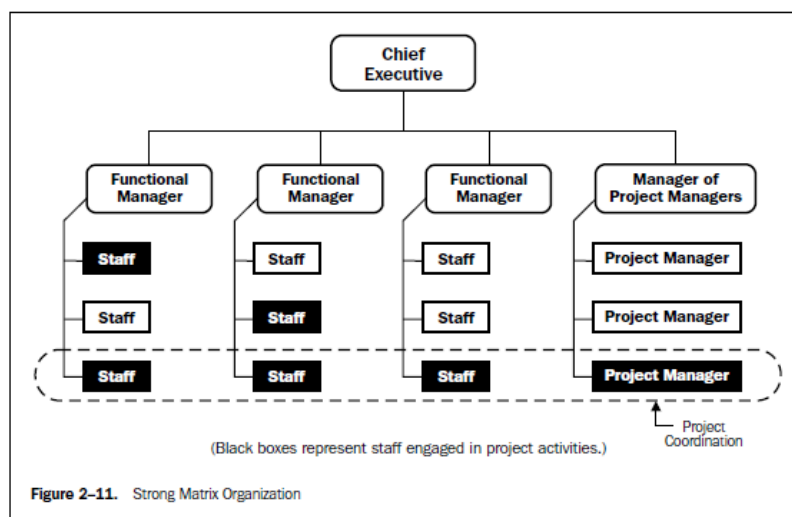
4.2.3 Les modes de gestion utilisés dans l'entreprise A

Mettant de côté l'idée du roadtrip, la métaphore est basée sur l'idée que malgré que le mode de travail de l'équipe soit informel, il existe tout de même une organisation derrière, et une structure qui permet à un projet d'être géré et à un jeu d'en émerger. L'entreprise A est organisée selon les logiques d'une structure organisationnelle

matricielle. Chaque membre de l'équipe-projet gérée par un producteur se rapporte à un directeur d'unité, y compris le producteur, qui se rapporte au producteur exécutif. Le producteur exécutif travaille en collaboration avec l'exécutif, composé de trois personnes, et une équipe de direction et qui dans le tableau suivant, représente le chef executive :

« Il y a environ 5 ou 6 départements avec chacun leur directeur. Les membres de ces départements se rapportent à leur directeur à une base long terme (donc indépendamment du projet sur lequel ils travaillent) et sur les projets ils se rapportent à leur producteur après. Le reste de la compagnie c'est une hiérarchie un peu typique, avec les proprios qui sont à la tête de la compagnie et une équipe de direction. »

Figure 9 Organisation matricielle forte selon le PMI



(PMI, 2000)

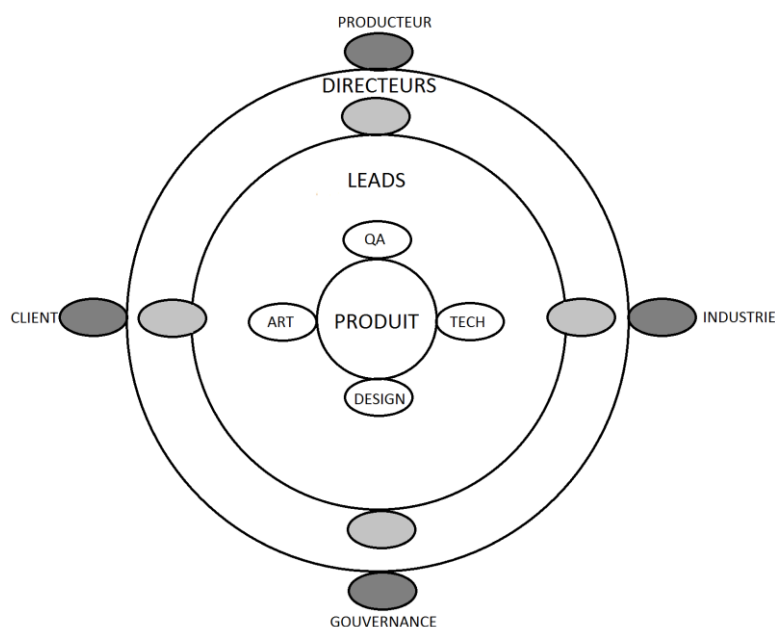
Une grande partie du pouvoir est attribué à l'exécutif, ceux à qui la compagnie appartient et qui se chargent du « développement d'affaire, pis eux leur rôle c'est de trouver de nouveaux contrats, d'assurer que l'entreprise survit et que sa vision soit respectée ».

4.2.3.1 Les structures de gestion au sein d'un projet

Outre la structure matricielle de l'entreprise, plusieurs procédures et structures sont en place pour gérer le développement des projets en cours. Pour l'équipe-projet 1, il est important que ces procédures demeurent le plus « plat » possible en termes

hiérarchiques, mais cette caractéristique de la hiérarchie peut varier selon le style du producteur. L'organigramme ci-dessous est une représentation visuelle de la hiérarchie présente dans l'équipe-projet A telle qu'elle nous a été expliquée par le producteur.

Figure 10 Organigramme des acteurs de projet



Le cercle le plus large représente le palier exécutif, où les producteurs, le client, la gouvernance de l'entreprise et l'industrie interagissent ensemble afin de développer une idée de projet qui est à jour par rapport à l'industrie, qui correspond aux attentes du client, qui correspond aux contraintes de la gouvernance et qui est réalisé par le producteur. Ensuite, sur le cercle du centre gravitent les directeurs, qui sont un peu plus à l'intérieur des projets. Ils parlent autant avec les ressources humaines, technologie, support, ils sont là pour superviser les employés qui travaillent dans leurs champ d'expertise. Ensuite il y a les lead, ont leur attention sur le produit, et qui font la planification et l'organisation de son développement. Au centre figure le produit, sur lequel tout le monde travail.

Une réflexion encore plus standardisée consiste à faire le **PODC** de la gestion de projet. Le producteur considère que la planification et l'organisation sont des tâches de

management effectué par les lead. Les tâches de diriger et de contrôler sont quant à eux le registre les producteurs et des directeurs.

4.2.3.2 La vision des processus de gestion

Les membres de l'équipe-projet A s'entendent sur le rôle de la hiérarchie, qu'ils considèrent **souple** et **efficace** dans son contexte, car ils sont accessibles, sans être trop présents. La vision du groupe de dirigeants situés sur le cercle extérieur de l'organigramme présenté ci-dessus est que leur devoir est de s'assurer de la viabilité d'un projet. Les directeurs, situés sur le second cercle de l'organigramme, ne sont « pas trop dirigistes » et leur expertise offre un bon support.

À cet effet, la vision du producteur comme étant le tampon entre le cercle externe et le cercle interne est compris par tous¹, et sa fonction première au sein de l'équipe aussi. Pour les membres de l'équipe-projet A, le producteur doit être un facilitateur, qui doit s'assurer que tous les membres de son équipe ont les outils et le contexte de travail idéal pour travailler au meilleur de leurs capacités. Le producteur doit comprendre les systèmes, les pipelines et la façon de gérer des gens, mais « pas nécessairement en profondeur », car la finalité du travail c'est de pouvoir évaluer le travail de l'équipe et de pourquoi répondre à ces deux questions « *est-ce que c'est raisonnable selon le budget? La priorité c'est est-ce qu'on va faire de l'argent avec ça ?* ». De plus en tant que médiateur direct avec la direction, le producteur se doit également d'être le « vision holder » en respectant et transmettant la vision des dirigeants et la vision de l'entreprise.

Cependant, tous les membres interviewés ne s'entendent pas sur les possibilités d'amélioration des processus de gestion. Lorsque nous avons interviewé les membres de l'équipe, certains ont mentionné le manque de standardisation des processus auquel il serait pertinent de remédier, alors que d'autres préfèrent le système actuel. La méthode Agile a aussi été mentionnée comme un outil parfois trop peu exploité, alors que d'autres membres préféreraient ne pas s'y fier du tout.

4.2.3.3 Les modes de coordination

Au quotidien, les méthodes de coordinations sont décidées par les « leads » et par le producteur. Un premier outil de coordination est le **scrum réunion**, qui a lieu à 10h tous

¹ Tous les répondants à l'entrevue

les matins. Durant cette session, tous les membres de l'équipe-projet se rassemblent devant un grand tableau blanc situé à une extrémité de leur zone de travail, et où le producteur écrit des idées ou des informations importantes sur le projet. Les sessions durent rarement plus de 5 ou 10 minutes. À tour de rôle, les membres de l'équipe mentionnent ce qu'ils ont terminé le jour précédent et ce sur quoi ils comptent travailler aujourd'hui. Cette réunion est également l'occasion de poser des questions à toute l'équipe ou de lancer un petit débat sur certains aspects du projet. Par exemple,

Un second outil de coordination est le **sprint planning**, qui a lieu toutes les deux semaines et qui dure 1h ou moins, selon les enjeux des deux prochaines semaines. Le producteur est l'hôte de la réunion et présente l'état de la situation, les résultats du dernier sprint, ainsi que les tâches importantes à terminer dans les semaines à venir. C'est en quelque sorte un « plan de match ». Ensuite, l'équipe-projet A utilise une méthode de pointage pour déterminer les tâches à accomplir ainsi que leur difficulté. Par exemple, il a été déterminé plus tôt que l'équipe peut accomplir des tâches d'une valeur totale de 70 points au cours d'un sprint, ou environ 12 points par personne. Cette charge de points par personne est déterminée selon les capacités de rendement des gens, qui, selon le producteur, est possible de déterminer après environ 8 semaines de travail.

La plupart des membres interviewés mentionnent que le mode de coordination principal reste la **communication régulière et spontanée**, décrite quelques sections plus haut.

4.2.3.4 Les outils de travail

L'outil principal de gestion et de coordination au quotidien est **Jira**, un programme de gestion de projet, de tracé des bogues et de tracé des tâches. Tous les membres ont accès à un panneau de bord où ils peuvent tracer leurs tâches, indiquer leur progression et ajouter des bogues, ce que font généralement les testeurs QA. Le producteur utilise le programme pour construire une planification à long terme sur un *dashboard* en forme de ligne du temps. Sur cette ligne du temps, le producteur établit une planification sommaire qui peut aller jusqu'à 12 ou 15 mois selon le projet, une idée générale des sprints ainsi que les « chemins critiques », qui sont des tâches beaucoup plus lourdes et difficiles en termes de développement et qui prendront plus de temps. Chaque sprint est ajusté pendant les sprint planning, et la ligne du temps entière est

révise à environ tous les trois mois. Une fois par semaine, le producteur fait un état des comptes du projet à l'aide du programme et commence à planifier les prochaines étapes. C'est une sorte « d'états des comptes » hebdomadaire du projet, que le producteur peut partager aux membres de son équipe et qui peut aussi être vu par les directeurs et les supérieurs exécutifs.

L'équipe-projet A utilise également un outil de partage des documents en utilisant la plateforme **Google Drive**. Ceci permet à chaque membre de partager la documentation aux autres membres de l'équipe, aux directeurs et aux directeurs exécutifs. Le game designer affirme toutefois que la documentation, même si elle existe et peut parfois être utile, n'est pas toujours lue.

Pour discuter entre eux et surtout avec les acteurs de projet donc les bureaux ne sont pas dans la même zone de travail sur le plancher (directeurs, équipe marketing, producteur exécutif, etc.) l'équipe-projet A (et le reste de l'entreprise) utilise également **Slack**, un programme de chat en ligne. L'utilisation du chat est un support plutôt qu'un moyen de communication principal, tout comme les courriels, qui sont utilisés, mais qu'on tente de limiter afin de ne pas trop perdre de temps pour travailler sur le projet en cours. Selon le producteur et le product manager, la lecture et l'envoi de courriel sont un mode de coordination peu efficace et qui prend beaucoup de temps de travail.

4.2.3.5 Les modes de contrôle/validation

Certains modes de coordination ont une double vocation, et peuvent aussi être des modes de contrôle ou de validation. Chaque membre de l'équipe peut demander un « **one on one** » avec le producteur ou avec un directeur. Ces réunions ont des sujets diverses, notamment des problèmes avec certaines tâches, une situation personnelle qui pourrait influencer le travail, une discussion sur des formations ou sur certains aspects de ses tâches ou du projet réalisé. Ces rencontres entre les directeurs et les employés affiliés à leur département peu avoir lieu à n'importe quel moment selon le besoin de l'employé, ou au moins une fois aux trois semaines, voir aux mois. Le producteur a, à chaque semaine ou deux semaines, des one-on-one similaires avec le producteur exécutif. Le one-on-one peut être un moyen de ramener l'employé à l'ordre, de lui rappeler les objectifs de son travail, mais également de discuter de tâches qui ont été

réalisées ou qui vont bientôt devoir être faits, c'est pourquoi nous le qualifions de mode à double vocation.

Le producteur exécutif précise aussi qu'en termes de validation, à la fin de chaque phase, le producteur exécutif, l'équipe de direction, le producteur et les membres de l'équipe-projet présentent le produit, un peu le contenu du livrable de la phase, qui est suivi d'un tour de table de rétroaction. Si nécessaire, des corrections seront apportées au livrable avant de passer à la phase suivante. Cette forme de validation permet une discussion entre l'équipe-projet et l'équipe de direction.

4.2.4 La relation à la créativité dans l'entreprise A

La créativité est considérée comme une composante essentielle des activités réalisées dans l'entreprise A. Selon le producteur de l'équipe-projet A, la créativité fait partie intégrante de la culture d'entreprise, qui encourage l'amélioration continue et l'expérimentation de procédures. Les membres d'équipe sont encouragés à acquérir des compétences qui sont hors de leur champ d'expertise si cela peut contribuer à l'efficacité de l'équipe. Le producteur cite par exemple la formation des artistes à l'intégration des visuels dans l'engin de jeu au lieu de passer par les développeurs: « *ce qui fait que tout ce qui a à faire c'est de ploguer le serveur, ploguer le visuel et le visuel est beau tout de suite* ». En effet, les artistes portent plus attention à l'esthétique que les développeurs, qui se concentrent souvent sur ce qui est mécanique et qui fonctionne. Lors des entrevues avec l'équipe-projet A, les répondants ont mis beaucoup d'emphasis sur l'importance de l'aspect créatif de leur travail. Toutefois, les commentaires concernant les contributions créatives de chaque équipe d'experts de l'équipe-projet A varie, et les processus diffèrent un peu les uns des autres selon les besoins de l'équipe et le champ d'expertise.

4.2.4.1 La vision de la créativité

La créativité est perçue par tous comme un outil central au sein d'un projet de développement de jeu vidéo, car c'est aussi l'élément qui selon le producteur exécutif, est perçu comme différentiateur pour l'utilisateur :

« Ce qu'on livre, c'est des jeux, qui sont un mixte de compétences techniques pour être capable de livrer des bons jeux, mais aussi de créativité, parce qu'a

la fin l'utilisateur ce qu'il voit c'est le côté créatif du jeu. Le fait que l'expérience qu'il vit est différente ce qu'il a vu dans les autres jeux avant, alors faut qu'à chaque jeu ait un peu sa marque, sa signature différente des jeux précédents dans une certaine limite la... C'est sa qui a la fin la créativité c'est sa qui va faire que l'utilisateur a une bonne expérience. »

Pourtant, les membres de l'équipe-projet 1 considèrent qu'ils travaillent avec une forme de créativité encadrée à des niveaux différents selon les caractéristiques de leur rôle au sein de l'équipe. Le producteur soutient que tous les membres de l'entreprise peuvent être créatifs, mais que la question principale reste à savoir si ces investissements créatifs seront financièrement rentables. Cette demande de rentabilité encadre la créativité par rapport au profil des joueurs.

Cette propension à considérer tout comme ayant un potentiel créatif n'est pas partagée également par tous les membres de l'équipe-projet 1. Le product manager soutient que tout le monde ne peut se permettre d'être créatif, en particulier lorsqu'il est question de faire de l'analyse de données ou de développer un méta-game : *« si tu sais pas le faire, n'essaie pas d'être créatif parce que ce qui va arriver c'est que tu vas faire un jeu qui va avoir des lacunes en termes de meta game (...) si tu ne connais pas sa, essaie pas d'être créatif et d'improviser, prend une référence qui est solide et soit créatif la ou ton jeu a un élément différent du sien. »* Le product manager estime donc qu'il faut faire preuve de prudence et d'un esprit analytique avec l'exercice créatif.

4.2.4.2 Les processus créatifs

Les processus créatifs recensés dans les méthodes de travail de l'entreprise A sont multiples, mais également souvent expérimentaux et dépendent du projet et du producteur. Nous avons relevé trois processus qui donnent une bonne idée du type de créativité pratiqué et recherché dans l'équipe-projet A. Nous n'avons pas inclus de paragraphe sur l'idéation, qui est présente dans la phase 1 du processus de développement, mais elle est certainement considérée comme un processus créatif important.

4.2.4.3 La créativité par la copie

Le recours à la créativité par l'amélioration d'une mécanique de jeu préexistante est extrêmement fréquent dans l'industrie du jeu mobile; il suffit de jeter un œil sur les

plateformes de jeux mobiles pour s'en rendre compte. En termes de processus créatif, c'est un enjeu important : il permet d'aller chercher des joueurs avec une mécanique familière, en l'améliorant ou en l'appliquant à un autre contexte. Pendant l'observation, le chercheur a été confronté à cette réalité lorsque le producteur a demandé à son équipe de passer en revue deux jeux qui selon lui contenaient des mécaniques ou des éléments de jeux qui pourraient être introduits dans le projet de l'équipe-projet A.

Le product manager et le game designer mettent particulièrement d'emphase sur la nécessité de jouer à beaucoup d'autres jeux afin de développer la créativité dans son travail. Le product manager considère aussi la **copie** « créative » comme une manière peu risquée d'assurer que son jeu développé a un bon meta-game et a un bon potentiel de rétention des joueurs :

« Quand tu n'as pas d'expérience là-dedans le mieux à faire c'est de prendre une référence, c'est-à-dire d'aller chercher le meta-game d'un jeu existant, l'améliorer, parce que tu ne veux pas faire la même chose, et derrière tu peux y mettre n'importe quelle action phase ou gameplay qui va donner à ton jeu son côté original. Si tu regardes bien ya beaucoup de jeux de l'app store qui se ressemblent, ben c'est la raison en fait. Ya des gens qui vont prendre le meta-game de certains jeux a succès et qui vont aussi prendre le gameplay. Bon parce que la c'est compliqué, c'est un peu... tu vas cloner le projet qui a du succès, c'est une stratégie comme une autre, moi je suis partisan du... on prend un meta-game établi et solide et tu vas y ploguer un gameplay qui est propre a ton jeu. »

Le game designer justifie la copie créative par un besoin d'approfondir des connaissances techniques : *« Mon travail c'est de prendre des systèmes qui sont faits, dont je n'ai aucune idée comment ils fonctionnent, et de les adapter pour qu'ils fonctionnent dans notre système a nous. »* Autrement dit, sa créativité est de trouver un système pour émuler ou encore améliorer un système qui existe déjà, mais auxquels il n'a pas accès aux rouages, ce qui lui donne souvent une base solide sur laquelle il peut être créatif.

La créativité par la **résolution de problème** est un processus créatif qui, selon les résultats d'entrevue et d'observation, est pratiqué par tous les membres de l'équipe-projet A, mais qui est particulièrement pratiquée par les programmeurs. Dans le cas des

programmeurs en particulier, le *problem-solving* peut demander de créer un nouveau programme ou un nouvel outil « *from scratch* ». La créativité peut aussi consisté à trouver une manière d'implémenter le travail des autres membres de l'équipe-projet d'une manière qui soit plus facilement modifiable par après, ou de rendre un système plus malléable pour prévenir des bogues lors de la phase de *polish*. Le *lead-programmeur* soutient également que toute créativité, même petite, comprend une certaine « *cette technique* », c'est-à-dire que tous les programmeurs doivent travailler avec du code qui a été fait par d'autres personnes, et qui est parfois difficile à modifier. Ceci limite les possibilités créatives des programmeurs. Bref, le *problem solving* reste une composante importante de la phase bêta. Pendant la période d'observation, plusieurs réunions spontanées (car elles ne sont pas planifiées, et ont lieu dans l'espace de travail) ont eu lieu afin de résoudre certains problèmes (par exemple, un bogue difficile à corriger ou un *brainstorming* sur les manières d'améliorer la rétention du joueur).

L'itération est un processus créatif énormément utilisé tout au long du processus de développement, notamment en début et en fin de projet, durant la période de *design*, ainsi que pendant la phase de *logiciel-launch* ou de « *polish* ». Trois des six membres de l'équipe-projet A interrogées ont toutefois des réserves quant à la sur-utilisation de l'itération pendant les dernières phases. Même s'il est normal de devoir itérer sur certaines features lors de la phase de *polish*, un nombre d'itérations trop grand ou une phase itérative trop longue peut démotiver l'équipe, et lui fait perdre sa motivation créative, qui est un facteur facilitant à une créativité et à la réalisation d'un projet de qualité.

Finalement, un processus créatif très encré dans le processus de développement, particulièrement dans les premières phases, est le **prototypage**, majoritairement réalisé par le *game designer* et les programmeurs durant la phase de *design* afin de commencer à créer des outils, du *wireframe* (pour le *User Experience* et le *User Interface*, par exemple).

4.2.5 La vision du projet

Ensemble, le processus de développement, les processus de gestion, et les processus créatifs permettent de réaliser un projet. L'entreprise A ne possède pas de définition

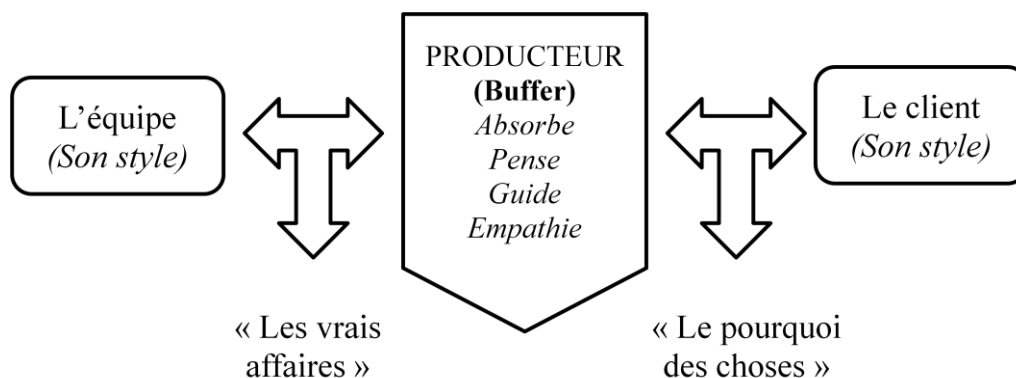
officielle de ce qu'est un projet de développement de jeu vidéo. Par conséquent, la vision d'un projet pour les membres de l'équipe-projet A est très variable. Le producteur décrit un projet comme on l'entend souvent dans les livres : un regroupement de personnes qui ont un but commun, une vision commune assurer la chose selon l'entente de départ, c'est ça un projet. Un projet est aussi un morceau de la vision de l'entreprise, un commentaire qui s'est répété dans plus d'un des trois cas présentés dans ce chapitre. Puis, pour le product manager, un projet, c'est comme un roadtrip, tel qu'il a été décrit dans la section sur le cycle de développement. Pour le game designer, un projet est un jeu créé en équipe, et qui doit être réalisé en mettant en commun les efforts de chacun. En ce sens, chacun se doit de travailler à son meilleur, sans quoi ils peuvent ralentir ou exaspérer le reste de l'équipe. Pour le lead programmeur, le projet est un jeu, mais surtout un exercice de programmation, car ce dernier ne touche pas beaucoup aux autres sphères de la réalisation d'un projet.

4.2.5.1 Une structure communicationnelle basée sur l'oralité

Les méthodes de communication entre les membres de l'équipe et avec le reste de l'organisation est un bon premier indicateur des méthodes de gestion au sein d'une entreprise. La configuration de l'espace de travail présenté ci-haut a pour effet d'encourager la communication orale et spontanée entre les membres de l'équipe. En fait, les modes de travail de l'équipe reposent tellement sur la communication orale et spontanée qu'il nous a été proposé d'allonger la collecte de données par observation afin d'être capable d'observer ce type d'échanges.

La communication est surtout orale, mais elle est également hautement informelle. Tous communiquent entre eux selon leur besoin, sans regard au champ d'expertise. Par exemple, le game designer peut parfois demander au programmeur quel type de design serait le plus facile à implémenter, ou encore au product manager s'il pense que tel type de design pourra avoir un impact positif sur la rétention des joueurs. La communication orale est aussi utilisée par les employés pour parler à leurs « superviseurs » de domaine, les directeurs, qui chapeautent plusieurs projets à la fois et qui sont généralement chargés d'un type de profession spécifique. Les membres d'équipe utilisent également parfois aussi Slack, un programme de chat, pour discuter avec les membres de l'équipe qui ne sont pas dans la même zone de travail qu'eux ou qui sont occupés ailleurs.

Figure 11 Le rôle du producteur en tant que communicateur



En termes de relation de l'équipe avec la hiérarchie, le producteur occupe un rôle de tampon entre l'exécutif, le client et l'équipe-projet. Le producteur estime qu'il se doit d'être transparent, clair et précis avec son équipe. Il doit « dire les vraies affaires » pour que toute l'équipe soit sur un même pied d'égalité quant à la compréhension des contextes et du travail à accomplir. Cependant, avec la hiérarchie (les producteurs exécutifs ou autres figures d'autorité de l'entreprise) la transparence s'accompagne souvent d'un conservatisme sur l'étalement des risques, pour ne pas attiser des inquiétudes sur une ou plusieurs situations qui risquent fortement de ne « jamais arriver ».

4.2.5.2 Communication et partage des connaissances inter-projets

Les membres de l'équipe-projet communiquent avec d'autres membres de d'autres équipes-projets, plus souvent lors de réunions inter-projets qui sont divisées selon le champ d'expertise. Par exemple, toutes les deux semaines, tous les game designers du studio ont une rencontre d'environ une heure où ils discutent des défis et des avancements sur leurs projets pendant environ une demi-heure. La demi-heure suivante est consacrée à la présentation d'un projet en particulier, afin que les game-designers d'au moins une équipe puissent avoir du rétroaction sur leurs idées qui provient d'experts externes à leur projet. D'autres rencontres inter-projets ont lieu; par exemple, les testeurs QA ont une rencontre presque quotidienne avec les autres testeurs de l'entreprise, afin de partager les bogues découverts dans les jeux. Chaque 3 semaines, les game designers se rencontrent également pour parler des systèmes de user experience.

Ce type réunions permet en outre de faire du partage des connaissances à l'échelle de l'entreprise. Lorsque nous avons demandé à certains participants s'ils trouvaient ces rencontres utiles, la plupart ont eu une réponse positive, à condition que cela n'encombre pas leur travail. Autrement dit, plusieurs membres, dont le game designer et les QA, reconnaissent l'importance du partage des connaissances tout en faisant de leur projet une priorité.

« On a des rapports hebdomadaires que les producteurs envoient à tous les gestionnaires, même les gestionnaires des autres équipes pour que tous les gestionnaires aient une vision sur ce qui se passe dans les autres projets. On a des réunions récurrentes par département, donc juste les producteurs, la direction, etc. »

Bref, le partage des connaissances peut être considéré comme un processus créatif à l'échelle de l'entreprise, et démontre un penchant vers les processus créatifs collectifs.

4.2.6 Conclusion

À la fin de cette étude de cas, il nous semble clair que l'entreprise A valorise des méthodes de travail inspirées de la méthode Agile, sans pour autant qu'elle soit standardisée ou assumée. Bien que certains acteurs de projets aient précisé vouloir standardiser certains processus, l'entreprise A conserve un mode de travail priorisant l'expérimentation des processus de développement.

La présence de la méthode Agile est présente dans les méthodes de coordinations, avec l'exercice du scrum réunion à tous les matins. Le « mindset » Agile est présent chez tous les répondants, même ceux qui affirment ne pas apprécier la méthode. Par exemple, le game designer, qui se dit plus ou moins enclin à vouloir travailler avec l'Agile, et en réalité celui qui comprend le mieux les concepts de l'Agile. Nous verrons, dans le chapitre 5, comment l'Agile influence les modes de travail de l'entreprise A en réalisant une analyse croisée avec l'entreprise B et C, et répondront à la question de recherche.

4.3 Le cas de l'entreprise B

Le Studio B est une entreprise à taille intermédiaire (ETI) qui emploie entre 450 et 500 employés et qui est située dans le centre-ville de Montréal. Elle possède trois étages complets dans un immeuble d'environ 7 étages, et toutes les activités de l'entreprise s'y

déroulent. L'entreprise 2 est une branche d'une grande entreprise nord-américaine qui publie, distribue, licencie et développe des produits de divertissement, notamment des jeux pour tous les types de plateforme. L'entreprise B a été fondée en 2010 par trois personnes, qui ont su convaincre la maison-mère d'établir une branche à Montréal. Fort de son succès, l'entreprise B est aujourd'hui bien installée à Montréal et travaille en tout temps sur plusieurs projets.

Une particularité de cette entreprise qui la démarque de l'entreprise A et C concerne le type de jeux développé. En effet, les produits de l'entreprise B sont destinés principalement aux consoles et parfois aux plateformes d'ordinateur, plutôt que les plateformes mobiles. De plus, les services fournis par l'entreprise B sont réalisés dans le but de répondre à un seul et unique client, c'est-à-dire l'entreprise mère. Toutes ses réalisations, passées et présentes, sont basées sur diverses propriétés intellectuelles déjà existantes, et dont les droits n'appartiennent pas à l'entreprise B, mais plutôt à la maison-mère. Les projets doivent donc être développés avec la certitude et une communication continue afin de s'assurer que la propriété intellectuelle est utilisée de la bonne manière.

Au moment de réaliser l'étude de cas, l'entreprise développe deux projets simultanément. Le chercheur s'est concentré sur une équipe travaillant sur un projet depuis environ deux ans et dont la période de pré-production s'avère plutôt longue. Le projet a connu plusieurs rebonds dans les premières phases de développement, et l'équipe est encore relativement petite, comparativement au deuxième projet développé au sein de l'entreprise.

Nous souhaitons rappeler que la taille de l'équipe et la grandeur du plancher de travail de l'équipe-projet 2 permettaient moins la mise en place d'une observation libre comme c'était le cas dans le studio A. Afin de faciliter les démarches d'observation, le producteur a eu la gentillesse de compiler horaire de la journée permettant au chercheur de faire un survol efficace et plus ou moins complet des modes de travail. Un exemple de cet horaire, agrégé afin de ne pas compromettre l'anonymat de l'entreprise B, peut être lu en Annexe III.

4.3.1 Caractéristiques de l'équipe-projet de l'entreprise B

L'équipe-projet B est une équipe d'environ 70 personnes travaillant sur un projet de jeu vidéo destiné aux consoles. Le projet sur lequel l'équipe travaille est ambitieux : il s'agit d'un jeu de type « open world » basé sur une propriété intellectuelle du studio mère et destinée aux prochaines générations de plateformes de jeu. L'enjeu d'innovation pour le projet est particulièrement important : « *It's a completely new design and it's in a new genre space that we're building on top of largely unproven technology. So this game is going to take a long time to make.* » Selon les répondants, l'envergure du projet est telle que c'est non seulement un nouveau genre par rapport au portfolio du studio, mais également un nouveau genre pour l'industrie. Ainsi, les enjeux créatifs sont énormes, mais les enjeux managériaux également, selon le producteur : « *the way I view it is it's going to be a tough game to build. But when we pull it off, It's the stuff legends are made out of, the... this is the first of this type of game and you know all the struggles we went through to achieve it.* » Au cours des entretiens, la question des difficultés qui accompagnent l'effort innovant est revenue de nombreuses fois.

Au niveau des spécificités des méthodes de travail, l'horaire de travail établi dans l'entreprise B ressemble de près au modèle flex-time vu dans l'entreprise A : L'heure d'arrivée des employés est variable, mais tous sont tenus d'être présents pour les réunions scrum qui se déroulent entre 10h et 10h30 tous les matins. Des employés peuvent parfois avoir plusieurs réunions scrum s'ils font partie de plusieurs « pods », c'est-à-dire un regroupement de membres d'équipe provenant de divisions ou d'expertises différentes assignés au développement d'une fonctionnalité spécifique du projet. L'horaire de travail des membres de l'équipe-projet B comporte un bon lot de réunions, parfois spontanées, mais plus souvent d'autrement, planifiées à l'avance et récurrentes selon les besoins et selon les cycles de travail.

4.3.1.1 Culture de travail de l'équipe-projet B

Durant la période d'observation, il a été clairement établi, de par l'attitude des membres de l'équipe-projet B, que la passion pour le projet était un facteur important, un pilier de base du travail quotidien. Ceci est renforcé par le fait qu'il existe, au cœur du projet, un « vision holder », incarné par le directeur créatif, qui est responsable du standard créatif et de la qualité du produit final. Cette position élevée du directeur créatif par rapport aux

autres membres de l'équipe permet toutefois de rallier l'équipe vers un but commun très tôt dans le processus, comme cela a été le cas pour le product manager : *«I had no desire to be on [the project] whatsoever until I heard [the creative director's] pitch. I said I want to be part of the project no matter what happens.»* Ce qui transpire de cette affirmation est l'idée selon laquelle le projet serait considéré différemment sans la présence du directeur créatif. Autrement dit, le *vision holder* est ce qui permet à l'équipe de réfléchir et travailler ensemble vers un but précis.

Comme dans le cas A, l'espace physique influence également beaucoup les méthodes de travail au quotidien. L'équipe-projet dispose d'un grand tableau sur le plancher de travail indiquant le nom de chaque personne assigné à chaque bureau, en utilisant des *post-its* :

«It's critically important that everybody involved both in terms of you know who's in proximity to who and as well personal preferences as well. People have certain personal preferences about where they sit. So that's why... it used to be done on a busier diagram and it used to be some poor producer who had to police and referee all the demands and eventually he was just "screw this I'm going to put this on the wall! And you are all participating in this".»

Le producteur croit qu'il est dans l'intérêt de tout le monde de participer à cet exercice de configuration, et qu'il est important de faire des changements, petits et grands, dès qu'ils en ont besoin. Selon elle, ils font entre deux et quatre grands changements de plancher par année, et font souvent des petits changements, notamment lorsque de nouveaux « pods »² sont formés.

Cette configuration leur permet de faciliter les échanges entre les membres, surtout lorsqu'ils doivent souvent interagir ensemble. Cependant, la configuration stratégique du plancher de travail n'enlève pas le besoin de rencontres formelles. Selon le producteur, ils ont des rencontres informelles sur le plancher, mais la nature de leur horaire, par exemple l'horaire du producteur, rend plus facile les interactions plus longues si elles sont planifiées. Cependant, si quelqu'un demande de lui parler, le producteur ne dit pas

² Équipe de travail comprenant des membres de plusieurs champs d'expertise assignés à la réalisation d'une tâche ou d'une fonctionnalité spécifique (ex : voitures, armes, bâtiments, etc.)

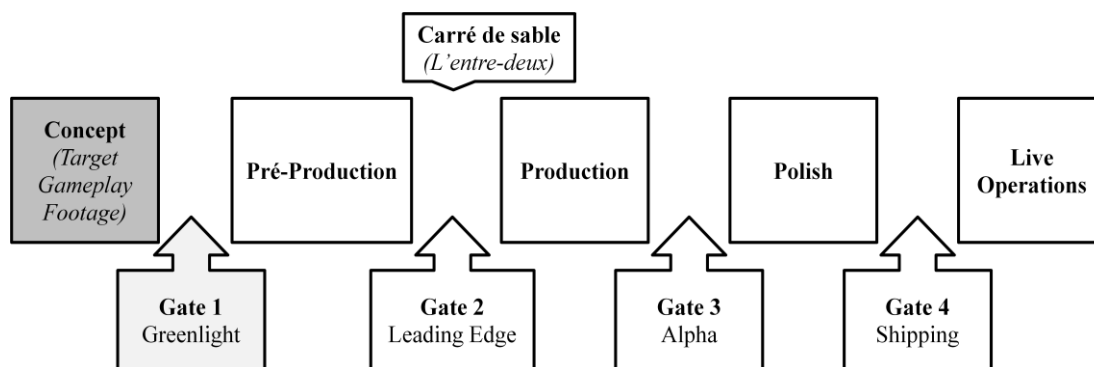
non, et dès qu'un temps libre se présente, n'hésite pas à revenir vers un employé qui lui a demandé de son temps et discuter de ce qu'il se passe.

4.3.2 Le processus de développement dans l'entreprise B

Puisque le processus de développement pour le projet de l'équipe-projet B est très long et s'étend sur plusieurs années, il est impossible d'observer sa progression. Ainsi, le processus de développement décrit plus bas est le fruit de la mise en commun des commentaires des répondants à son sujet. Il se peut donc qu'il existe de petites variations entre le processus officiellement établi dans l'entreprise et la perception de celui-ci par les répondants.

Bien que le cycle paraisse relativement linéaire, il contient en réalité plusieurs itérations, tant au niveau créatif que managérial, et plusieurs étapes peuvent parfois être terminées pendant qu'une autre est entamée, et vice-versa. Au moment de l'observation, l'équipe-projet B se trouve d'ailleurs dans un de ces entre-deux, alors que la pré-production est presque terminée mais la production n'est pas entamée à 100%.

Figure 12 Cycle de développement de l'entreprise B



Le cycle de développement de l'entreprise B fonctionne comme une forme personnalisée du Stage-Gate, avec des périodes ou des éléments permettant l'évaluation de la progression du projet entre chaque phase, entrecoupés de plusieurs périodes fortes en itération. Ces « évaluations » se matérialisent sous la forme de discussions avec le distributeur, ainsi que l'évaluation avec les membres clés de l'équipe. Chaque étape et chaque fonctionnalité doivent passer par une série de phases, qui doivent tous être complétées pour que la fonctionnalité ou la phase de développement soit terminée.

4.3.2.1 Le concept, le « target gameplay footage » et le « greenlight »

La première phase est une phase d'idéation que les répondants appellent le « concept ». C'est durant cette première phase que les premières idées du jeu commencent à être travaillées et itérées :

«Concept is about the overall concept of the game. What is going to get consumers excited about it. What is making this game special in the market, and being able to explain that at a high level. So that is the concept phase. it doesn't mean we know everything about the game, it doesn't mean we know every feature, it doesn't mean we have everything planned out but at least we... we are able to clearly explain and demonstrate what it is... and why this is going to be a fun game for consumers.»

À ce moment là, les acteurs les plus importants sont les producteurs, dont le producteur exécutif, ainsi que le directeur créatif et les artistes, qui commencent à travailler sur des concept arts. À la fin de cette phase, il y a une période d'évaluation avec les distributeurs, que le producteur appelle le « green light ». L'équipe présente un pitch aux distributeurs, et si l'idée leur plait, les prochaines étapes du projet seront entamées.

Une partie de ce processus de « green-lighting » est le « target gameplay footage » c'est-à-dire une vidéo qui montre ce que l'équipe-projet entrevoit comme jeu final, en terme de mécaniques et de jeu et de style visuel : *« The green light from the business is saying "yes this is the project we want we are sold on the idea. This is the type of game we want, we know there's a market for it. Yes we will give you a bunch of money to build it." So that's what the green light processes is.»* Dans ce cas, la décision finale revient entièrement au distributeur, dont le rôle correspond à celui du client qui « commande » le produit.

Le producteur artistique précise que pour ces deux premières étapes du projet, l'équipe est relativement petite : *« they'll be like a core team. Let's say ten twenty directors working very closely. Afterwards. You know once we sort of know where it is going. We want to do start ramping up the team to help us build the game.»* Dans le cas de l'entreprise B, l'utilisation du terme « core team » est importante, car ce sont des gens de référence pour le reste du projet.

4.3.2.2 *La pré-production et le Leading Edge*

Ensuite, la pré-production est officiellement amorcée. C'est durant cette étape que les idées présentées à la fin de la période de concept, avec le « target gameplay footage », sont développées, solidifiées et qu'elles commencent à se matérialiser. Les artistes produisent des concept arts plus détaillés, afin de capter la vision établie par le directeur créatif et le reste de la « core team » et de la mettre en image. Dans le cas de l'équipe-projet 2, cette étape s'accompagne d'une série de démos de jeu qui sont faits et refaits afin d'en améliorer des composantes ou d'obtenir l'appui positif du distributeur. C'est une phase qui, comme le concept, est hautement itérative. Mais encore, le processus de pré-production semble vague, et par conséquent, selon le distributeur, l'équipe-projet B est encore en pré-production, malgré qu'ils aient déjà commencé à produire et monter des éléments du jeu. Selon le producteur, cette fin de pré-production est une zone grise, ou certains aspects ont encore besoin d'être itérés, et d'autres doivent être montés.

La pré-production se termine généralement par la présentation d'une partie du jeu que l'équipe-projet B appelle le « Leading Edge »

“That is very unique to here because I was here when we invented that. Some people call it vertical slice. Sometimes it's just called the demo. The reason why we decided not to call it a demo is... so we get people on out teams that have all come from other studios, so they've had a bad experience that whatever they produce at the end of pre-production ends up getting thrown out, and they start all over again. We don't want to do that. What we want to do is make sure that whatever it is that we build ends up in the final game. So that's why we named it leading edge and the idea about that is that it's the small piece of the game that leads the way in terms of its advancement over the rest of it.”

Le leading edge représente en quelque sorte une partie de ce dont le projet aurait l'air s'il était terminé, et peut également représenter une référence sur le niveau de qualité de ce qui doit être livré au final.

4.3.2.3 Le « *First Sandbox* »

Fort de toujours améliorer et développer leurs processus, l'équipe-projet B tente d'éclaircir les zones grises entre les phases. Un de ces efforts est de rendre plus claire l'objectif de l'« in-between » entre la pré-production et la production :

“We now have the second part of our pre-production and early production... we don't have a name for it right now. We're calling it first sandbox. Now... that's more of the vertical slice because we're building up all of the systems and having all the systems attracted to each other and that's what we're going to be proving out in our second step. So it's not really pre-production, but it's not really production it's somewhere in between.”

C'est une partie du processus qui semble manquer de définition, mais nous avons notamment pu voir, durant la période d'observation, que le « first sandbox » avait une fonction plus utile pour les développeurs, qui doivent commencer à réellement construire l'architecture et les codes pour soutenir le projet.

4.3.2.4 *La production et l'Alpha*

Lorsque la production est bien entamée, l'idéation devient moins importante, et l'équipe tombe dans un mode de travail centré sur la production d'éléments à intégrer dans le jeu. Au moment d'entamer la production à 100%, le producteur considère que la plupart des éléments sont suffisamment développés et ont été itérés plusieurs fois. L'objectif est d'obtenir des livrables: *“I have to make sure that all of our art group is delivering the results that we want. So it's more in the beginning and less later on and I'll be more focused with my own team.”* Pendant cette phase de développement, le producteur expérimente également avec des techniques de production logistique, telle que le Kanban, une méthode développée chez Toyota et qui sert à augmenter l'efficacité des chaînes de montage (Ohno, 1988). S'il existe un processus itératif dans cette phase, elle est moins importante, et aucun des répondants n'y a mis une emphase.

À la fin de la production, l'équipe devrait atteindre le point de l'alpha, c'est-à-dire que *“all the features all the content is in the game and working and it's all working together and you can play the game from end to end at Alpha. It still has bugs it still has problems and it's not perfect, but it's playable.”* C'est en quelque sorte la mise en

commun de tout ce qui a été produit durant la phase de production, et c'est là que le projet prend réellement forme.

4.3.2.5 Polish et Shipping

Selon le producteur, la phase la plus importante est toutefois le « polish » : « *The secret to a great game is in the Polish. [Entreprise B] learned this with [Previously released game], which was having a very long Polish period and did very well because it was very polished. And since then it's been part of our development processes to make sure we plan that polish time and have that game put together as a whole.* »

Le polish est effectué par tous les membres de l'équipe. Toutefois, les membres du projet qui ont une vocation plus artistique, et certains acteurs en position de direction sont moins impliqués dans ce processus, et leur rôle change. Notamment, le directeur créatif admet qu'il devient de moins en moins utile au fur et à mesure que la date de « shipping » arrive, car la vision est comprise, matérialisée et travaillée par tous les membres de l'équipe-projet : « *often what will happen is once we're kind of finaling the game and others are working towards our first submission to the first party, that's usually where you know you pack the creative director off to do press and that sort of stuff.* » Le producteur artistique a émis des commentaires semblables quant à son rôle dans le processus de développement. Les acteurs tels que le producteur exécutif et certains autres producteurs semblent par contre avoir un rôle clé dans la planification, l'exécution et la finalisation de la période de « polish », et sont impliqués jusqu'à la fin du processus.

4.3.2.6 Live-Ops

Finalement, le dernier élément du cycle de développement en est un qui est relativement nouveau pour le développement des jeux de consoles. En effet, si le *live operations* est une pratique standard pour les jeux d'ordinateur, surtout les MMORPG, comme le constate le directeur créatif, et qu'il est l'essence du jeu mobile free-to-play, les consoles sont encore largement dominées par le modèle pay-to-play qui ne nécessite pas de devoir ramener constamment l'attention du joueur sur les nouvelles caractéristiques de son jeu. Le directeur créatif admet que cette phase supplémentaire requiert beaucoup de

ressources: *“to be honest, running live operations on consoles requires a lot of support and cooperation from the first party developers so you need you know Microsoft, Sony, and others participating”*. Ceci peut rendre les démarches difficiles.

Cependant, la nature innovante du projet développé par l'équipe-projet B aurait avantage à ce que cet effort et ces ressources soient fournis: *“if we're successful then in a way the game has a lot of longevity to it, like a life cycle that lasts on a scale of years. And you know, of course the perfect scenario is you... You keep that, maintain that with sort of incremental content and then meanwhile behind the scenes you are sort of slowly working on an official sequel.”* Les live-ops en console permettraient de garder l'attention des joueurs plus longtemps, oui, mais aussi de réduire le temps d'attendre entre les suites des jeux. Nous ne pouvons pas émettre de commentaires plus détaillés sur cette phase, car peu de répondants, hormis le directeur créatif, ont émis une opinion sur le sujet.

4.3.2.7 La vision du cycle de développement

Dans l'équipe-projet B, les répondants s'entendent plutôt bien sur les mécanismes qui gèrent le cycle de développement, et bien que les producteurs soient les mieux informés, la compréhension du cycle est uniforme. Ceux pour qui le cycle semble le plus détaillé et clair sont également ceux qui sont arrivés tôt sur le projet, soit les membres du « core team ». Un élément à retenir par rapport au cycle de développement de l'entreprise B est la difficulté en lien avec l'effort innovant :

“It's taking while for everybody to sort of get it off the ground. You know we have various team members that were with us left so. It's been like a long project I would say. but you know normally it would be a lot shorter than for the development cycle.”

Le processus de développement, avec ses phases d'évaluation à la fin de chaque phase, fait en sorte que l'implication des clients, soit le publisher, est perçue comme particulièrement influençant le processus de développement, qui peuvent décider d'arrêter un projet s'il ne leur paraît plus rentable, plus souvent à chaque « gate », comme le précise l'architecte du jeu. Comme nous avons pu le voir durant l'observation, les présentations au publisher doivent être minutieusement préparées, et la manière de

présenter le travail, par exemple une démo de jeu, au publisher, constitue un enjeu important.

4.3.3 Les modes de gestion dans l'entreprise B

Pendant la période d'entrevues, un des répondants de l'entreprise B a eu la gentillesse d'expliquer le modèle d'affaire de l'entreprise. Selon lui, en utilisant le triangle des valeurs que nous avons précédemment abordé dans la revue de littérature, on peut déterminer que l'entreprise B fonctionne selon un modèle good and cheap :

Figure 13 Le triangle des valeurs de la gestion de projet traditionnelle



“The business model we seem to have chosen here is good and cheap. so again cheap doesn't mean that it's going to be crappy and inexpensive it just means that time isn't the fact that's driving us. It's not the the release day it's ...we have to get it done to a certain level of quality by using the amount of people that we have. This roughly boils down to ... good is the domain of the directors. Cheap is... or the budget I should say is the domain of the producers, and fast is the domain of the leads or project managers.”

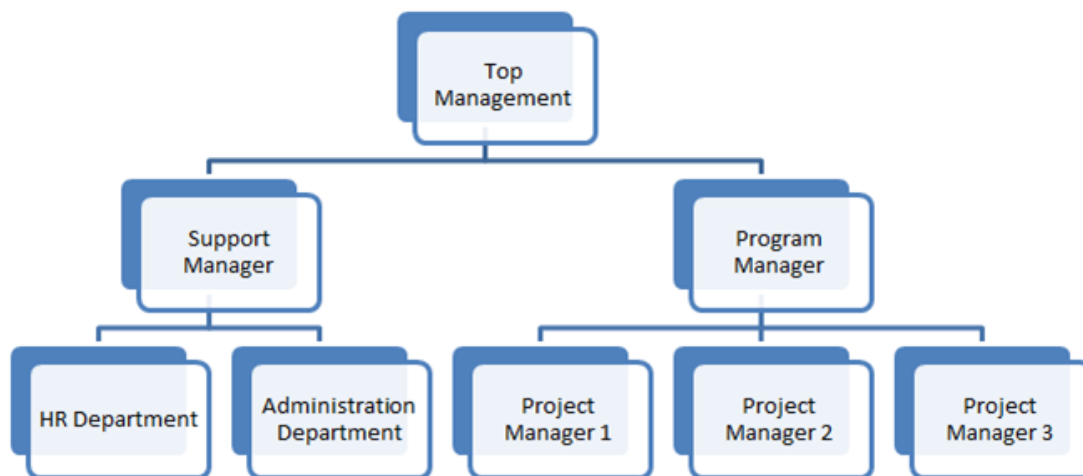
Toujours selon le product manager, la hiérarchie devrait toujours refléter le modèle d'affaires de la compagnie. D'après les données d'observation et commentaires recueillis, l'entreprise B semble fonctionner selon un modèle structuré par projets. Nous verrons dans les prochaines sections de quelles observations et commentaires nous tirons cette conclusion.

4.3.3.1 Les structures de gestion

Dans l'entreprise B, les projets sont développés de manière indépendamment les uns des autres. Parfois, certaines personnes sont envoyées à l'autre projet en route, selon les besoins, mais il n'y a personne (ou presque) qui travaille sur les deux projets en même

temps, en tout temps. Lorsque nous avons réalisé l'observation, nous avons assisté à une rencontre informelle entre le producteur et un employé de l'équipe-projet B qui a été assignée à une tâche dans l'autre projet en développement au sein de l'entreprise B, car ils avaient besoin de plus de mains-d'œuvre.

Figure 14 Organigramme illustrant la structure organisationnelle de l'entreprise B



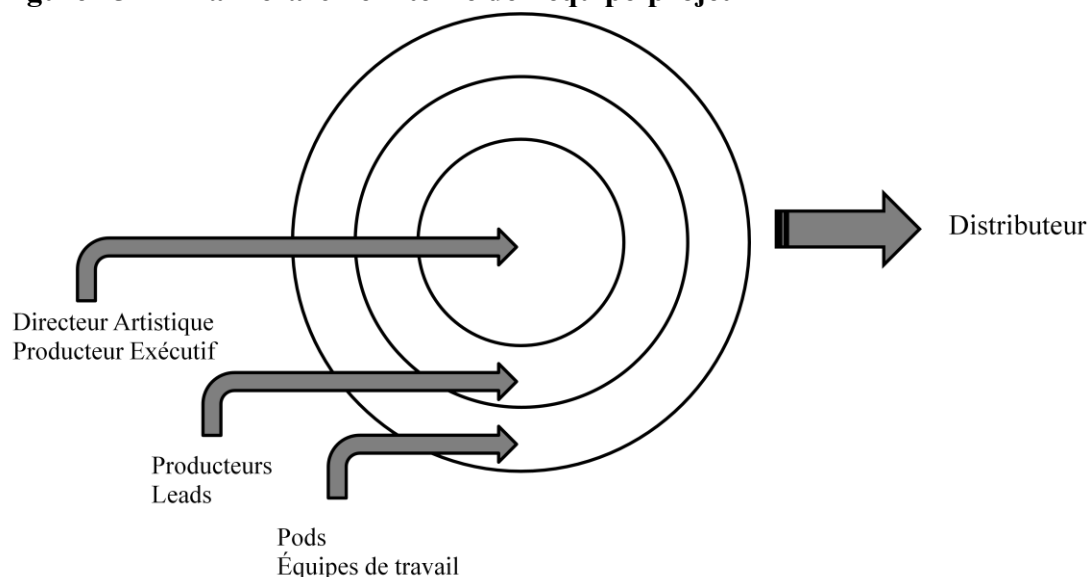
(Bocean, 2011)

La charte ci-haut décrit bien ce qui transpire de l'entreprise 1 en termes de structure managériale. Chaque projet est plus ou moins indépendant, et est soutenu notamment par des équipes administratives, de ressources humaines, de comptabilités et de droit.

Il existe une hiérarchie au niveau de chaque projet qui est officiellement en place. Cependant, sur le plancher de travail, les acteurs clés de l'équipe-projet B aussi responsables de la hiérarchie tentent « d'aplanir » la hiérarchie le plus possible que cela ne se sente pas trop dans les pratiques. Selon le producteur, l'aplanissement de la hiérarchie se fait primordialement avec la confiance : *"you have to build trust and the only way you can build trust is by demonstrating it. By demonstrating it. If you... You know you can... if you say it but don't do it, it carries very little weight. So you want to give feedback... give feedback to the team."* Au final, le producteur estime que ce sont les actions concrètes qui sont importantes pour rendre chaque employé satisfait dans le

cadre de son travail. Nous avons produit un schéma de la hiérarchie mise en place dans l'équipe-projet B. Ce dernier est basé sur des schémas dessinés ou décrits par plusieurs répondants pendant la période d'entrevues.

Figure 15 La hiérarchie interne de l'équipe-projet B



Nous avons opté pour un schéma en cercle, car ils ont été utilisés comme tel par le directeur artistique et le producteur. Le producteur exécutif et le directeur créatif se trouvent tout au centre de la structure : *« to use a very crude metaphor, these two are mommy and daddy and the kids can never see them fighting. They always have to be on the same page, they have to present a united front, both to the team and to the people above them. Otherwise nothing's gonna work. It's the most important part of your hierarchy. »* Ensuite, au second niveau, nous retrouvons les producteurs de plusieurs « sections » du projet, par exemple les producteurs artistiques ou les producteurs. Les producteurs sont responsables de gérer le temps et le budget alloué à l'équipe. En ce sens, ils sont responsables de comprendre et partager la vision du directeur créatif, normalement en symbiose avec celle du producteur exécutif, avec les leads et les directeurs pour construire et diriger un plan pour l'exécution de cette vision. Les producteurs doivent toutefois comprendre l'intention derrière leur rôle. Le product manager, qui a aussi été producteur, illustre le rôle du producteur à l'aide de l'image du nouveau conducteur:

*“The first time you get your car keys and only drive wherever you want, you’ll generally go to the gas station because you know how to get there. You know, no one gets their car and go straight into Mexico because it’s just too much. People need direction and leadership and then at that point. This is the most important part is the part 90% of producers don’t get: **producers are here to support**. You are a servant. You’re not their boss, you are their boss because sometimes support means: Hey buddy get your act in gear. sometimes you need to give tough love.”*

Les producteurs « surveillent » l’exécution en s’assurant que tout va bien, que toutes les petites équipes impliqués ont ce qui leur faut, et que la communication est fluide et juste. Ils font des « follow-ups » sur chaque livrables. Les directeurs se concentrent sur un champ d’expertise, et sont responsables du contenu et de la qualité de ce contenu. Il existe ensuite des leads, qui sont responsables de la gestion des tâches au jour le jour, et des groupes de travail pour chaque aspect du jeu, qui sont appelés des « pods ». Les producteurs doivent en quelque sorte travailler sur tous les niveaux de cette hiérarchie. Le distributeur se trouve à l’extérieur du cercle, car il représente une entité administrative qui ne participe pas activement au développement du projet, mais qui la surveille de près.

En termes de dynamique de travail, on attend de cette hiérarchie de la rétroaction vers l’extérieur et vers l’intérieur du cercle. Tous les employés sont encouragés et on attend d’eux qu’ils participent activement à la réalisation du projet auquel ils participent. C’est toutefois quelque chose de parfois difficile à mettre en pratique, malgré les précautions. Nous avons assisté à quelques réunions où les employés d’un type « junior » semblaient avoir plus de difficulté à contribuer à la réunion et aux discussions.

4.3.3.2 La vision de la gestion

Nous tenterons d’explorer les enjeux managériaux et communicationnels plus en profondeur dans l’analyse. Il est toutefois important de souligner comment les employés de l’entreprise B perçoivent les modes de gestion de projet avec lesquels ils travaillent. L’élément à retenir est la **position privilégiée du directeur artistique**, qui se décrit comme un « *lead evangelist* » responsable de faire du sens du travail des autres membres de l’équipe dans le contexte d’un développement de jeu plus grand. Cette vision, partagée par tous les répondants aux entrevues, a un grand impact sur les modes de

travail. Pour le producteur, son travail est de s'assurer de la traduction de la vision du directeur artistique par l'équipe-projet selon les contraintes managériales de temps et de budget. Même chose pour le producteur artistique et l'architecte de jeu. Pour le product manager, son travail consiste à supporter la vision :

“ When I think of things. Now I don't get excited because I think they're cool. I get excited because I think: Oh my god, [the creative director]'s going to love this. And it usually serves the game best because it's in line with his tone it's in line with what he's trying to create and if I were creative director that's what I would want for my team not to have... ideas of their own but to take the ideas that I want to explore and elevate those to the next level because of their unique perspectives, ideas, disciplines, etc.”

Cette attirance à vouloir attirer l'attention du directeur artistique avec de bonnes idées s'est vue plusieurs fois pendant la journée d'observation. Toutefois, ces attitudes ont semblé plus souvent caractéristiques d'employés visiblement plus expérimentés.

4.3.3.3 Les modes de coordination

Contrairement à l'entreprise A, nous avons regroupé les modes de coordination avec les modes de contrôle et de validation, car leur raison d'être nous semble souvent multiple. Autrement dit, les modes de coordinations, dépendamment du sujet de la réunion ou des enjeux du projet, peuvent aussi agir à titre de contrôle et de validation. Il est pertinent de mentionner que durant son entrevue, le producteur a vaguement parlé de la méthode Kanban afin de rendre plus efficace la période de production. Cependant, nous n'en parlerons pas, car les informations recueillies à son sujet sont trop peu détaillées.

En ce qui concerne les outils de travail, ceux-ci facilitent le travail de nombreux employés et permettent notamment le partage des connaissances et de la progression de certaines tâches. L'outil de base qui sert à la gestion générale du projet est **Hansoft**, un programme de développement de produit collaboratif utilisé par les deux projets. Ensuite, l'équipe utilise **Confluence**, un programme de collaboration d'équipe qui sert notamment à partager de la documentation en lien avec le projet, et qui sert notamment au partage des connaissances entre les pods. Un autre programme utilisé est **Perforce**, qui sert au partage de données concernant la propriété intellectuelle. L'équipe-projet doit aussi beaucoup utiliser des programmes de vidéoconférence tels que **Skype**, afin de

communiquer avec leur publisher et les studios outre-mer avec qui ils travaillent en collaboration (*outsourcing studios*). Finalement, l'outil de travail le plus utilisé reste les **tableaux blancs** qui sont présents dans toutes les salles de réunion et qui sont aussi présents sur les murs du plancher de travail. Ces tableaux permettent aux membres de l'équipe de se réunir rapidement et de discuter ensemble en illustrant leurs idées communément sur une même surface.

En plus des **stand-up** matinaux, qui durent entre 10 et 15 minutes et qui sont réalisés par toutes les équipes de travail, signifiant qu'un employé peut devoir participer à plusieurs stand-ups entre 10h et 11h, l'équipe-projet B utilise un autre type de réunion afin d'assurer la communication entre les membres de son équipe, soit les **sync-ups**. Durant la période d'observation, nous avons assisté à plusieurs sync-ups, organisés par plusieurs équipes différentes. Ces réunions sont préalablement planifiées, et sont habituellement récurrentes selon le besoin spécifique des membres impliqués. Les sync-ups servent à réunir les membres clés d'une équipe impliquée sur une partie du projet afin de discuter, de synchroniser leur travail et de comprendre où tout le monde en est rendu, et ce qui doit encore être fait. Ceci peut parfois demander à ce que les mêmes personnes soient disponibles pour de telles rencontres plusieurs fois dans la journée.

Finalement, Le **one on one** est aussi utilisé et est à la fois un mode de coordination, un mode de contrôle, et un mode de validation. Pour faire plus court, c'est une forme de communication hautement informelle et très personnalisée, centrée sur les membres de l'équipe-projet impliqués dans la conversation :

“I mean obviously we do it more often with directors because you know... we can talk about where we're going what we are doing. But anybody can ask me for a one on one any time and even if I see... see that you know if I get either way. Something's going really well and I want to tell them and make sure that they know, I'll set up a one on one or if there's a problem like “ you something seems like it's not right” I'll set a one on one, but actually more often than , it's people ask me for a one on one they're going “OK I have some stuff I want to know about let's talk”, and they don't even have to straight to book me for a meeting. Often I just get an instant message going: Can I talk with you sometime today?? and I'll make sure I make some time. I talk with them. And then that's kind of more official meeting, that there's just

the stuff on the floor. I might be walking by and someone was like “hey come look this is what we're doing.”

Globalement, le one on one peut avoir plusieurs fonctions, telle que la coordination du travail de l'employé, mais aussi de faire un retour sur son travail, sous forme de contrôle ou de validation.

4.3.3.4 Les modes de contrôle et de validation

Dans le cas de l'équipe-projet B, certains modes de coordinations, tels que le one on one, sont aussi des modes de contrôle et de validation. Notons qu'ici, la notion de contrôle et de validation fait référence au contrôle managérial du projet, afin de mesurer sa progression ou la qualité créative du travail réalisé.

Le sprint est à la fois utilisé comme un mode de coordination et comme un mode de contrôle. Il sert à structurer le travail en le séparant par groupes de tâches à réaliser dans un temps précis et avec un certain nombre de ressources. La durée d'un sprint change selon la nature des tâches à effectuer. Par exemple, au moment de l'observation, l'équipe de programmation travaillait encore avec des sprints de 2 semaines à cause de la nature de leurs tâches, alors que l'équipe de création de contenu travaillait avec des sprint de six semaines, car les tâches et leur nature étaient déjà bien comprises « *they already know what they have to do for the next milestone* ». Le directeur artistique parle des sprints comme une opportunité, parfois oubliée, d'avoir un pouvoir de décision sur la manière de travailler : *“if they're able to take their larger Sprint divided up into smaller two week chunks... what I like about that is then that small group can kind of their own sprint planning.”* Les sprint-planning se font selon les équipes de travail.

Puis, un mode de contrôle utilise en collaboration avec le publisher est le **milestone**, présent dans les deux autres entreprises étudiées, mais qui paraît plus marquantes pour l'équipe-projet B. le milestone est « *the appointed time where they have to deliver a build or something to show their progress to the publisher, every 6 weeks.* » C'est un mode de contrôle direct de la part du publisher. Pendant la période d'observation, nous avons pu assister à un « **milestone review** » où tous les membres de l'équipe étaient présents. Cette réunion a lieu après la remise d'un milestone et a lieu sous la forme d'une présentation, avec des membres de l'équipe qui présentent certains aspects du jeu.

Ceci permet de présenter les nouvelles fonctionnalités qui ont été développées et de donner à l'équipe un sens général de la progression du projet.

Bref, l'équipe-projet B dispose de beaucoup d'outils et de processus en place pour assurer le développement du projet. Ces processus sont beaucoup plus formels que ceux que nous retrouvons dans l'entreprise A. Nous verrons, dans le chapitre 5, quel impact la formalité des processus a sur les efforts de conciliation de la gestion et de la créativité.

4.3.4 La relation avec la créativité dans l'entreprise B

La créativité est une composante essentielle du travail réalisé par l'équipe projet B. L'emphase accordée à son importance concerne plutôt la qualité du travail accompli que l'expérimentation sur les procédures.

“I mean I think obviously [...], I think that it's massively important. I think maybe the surprising part is how much important is that creativity is not the sole domain of your designer. It's got to live with everybody including people in the engineering side. And to be honest, I mean ...like... I consider me a test of my success as to whether a done a good job of replacing myself right, so I try to build out a team of people who I trust very much implicitly in their respective areas.”

La créativité est également intrinsèquement liée au désir et aux préférences du joueur. En effet, le directeur artistique, qui comme nous l'avons décrit plus tôt, est le détenteur de la vision du projet. Non seulement cela, mais le directeur artistique est aussi un « *an advocate on behalf of the consumer, of the player* ». La créativité est donc contrainte à ce que le publisher et le directeur artistique croient que les joueurs préféreront.

4.3.4.1 La vision de la créativité

L'élément le plus important quant au travail créatif, reste, selon plusieurs répondants, **la passion** pour le travail à faire et surtout, la passion pour la propriété intellectuelle. Les directeurs responsables de la création, ainsi que le product manager, sont en quelque sorte payés pour être passionnés par le projet, et communiquer cette passion aux autres membres de l'équipe, afin qu'ils puissent créer un jeu qui incitera la passion chez le joueur. Idéalement, cette passion s'exerce dans un contexte innovant ou l'équipe tente de créer quelque chose de nouveau, par des mécaniques, des systèmes de jeux, ou une nouvelle propriété intellectuelle, sans faire de la copie. Le caractère innovant du projet

de l'entreprise B a été mise en valeur de nombreuses fois par les répondants, et contribue à développer la passion de l'équipe-projet.

À un niveau managérial, le producteur a émis un commentaire très intéressant sur la considération de la créativité par rapport aux contraintes de budget et de temps :

« I think time is probably the one that people fear the most because creativity. Creativity is not something that happens on demand, it's not a button you push and be "creative get all the answers now!" this is where the creative process needs time but from a business standpoint time and money are pretty much the same thing. So you know from a business point of view, there's only so much money a business can spend on solving things, because ultimately we're business we have to be able to make money. »

Les processus créatifs servent donc en quelque sorte à assouvir les craintes des managers quant à la volatilité et la difficulté d'encadrer le travail créatif. L'Agile est l'un de ses processus.

4.3.4.2 Les processus créatifs

La créativité n'est toutefois pas vue comme une liberté artistique. À ce sujet, le product manager considère comme contrainte à la créativité comme une opportunité : *“creative constraints are usually lifes way of forcing you to find a better solution than you had in the first place.”* Il est cependant de l'avis de plusieurs que le travail créatif doit rester entre les mains de l'équipe créative. Et ce n'est pas que ceux qui sont responsables de l'argent (le client ou le publisher) n'ont pas de bonnes idées : *“The problem is that they don't live through the creative process as much as we do ... they don't understand that for every idea that sticks to the wall, There's four hundred that have died.”*

Le premier processus créatif est également un mode de coordination : l'utilisation claire de la **méthode Agile**. L'entreprise B est la seule des trois entreprises étudiée qui compte parmi ses rangs un producteur considéré comme un « expert Agile ». Selon lui, l'Agile a l'avantage d'être un mode de gestion « lightweight », avec une forte communication, une forte transparence, une liberté de structure et surtout, qui permet à l'équipe de s'appropriier le projet. Ce dernier soutient que l'Agile permet tout de même d'intégrer des éléments de planification traditionnelle, contrairement à ce que la culture populaire laisse à croire. Finalement, le producteur croit que l'Agile, si elle permet l'intégration

d'éléments de gestion traditionnelle, n'est pas suffisamment rigide qu'elle rend difficile le changement, s'ils en ont besoin. Sans pointer du doigt la méthode, le directeur artistique a cependant émis certaines réticences face aux méthodes de coordinations qui mettent l'accent sur les tâches: « *I have a certain amount of skepticism about relying too heavily on task management as the basis for people getting their work done. Like there's a point where were the productions where that becomes critical and then you know that's what keeps things moving in a velocity.* » La manière d'utiliser la méthode Agile et la personnalisation de la méthode par rapport aux besoins de l'équipe-projet semble critique.

L'architecte de jeu parle plutôt d'une créativité par **résolution de problème**, en mettant l'emphase sur la nécessité d'avoir des contraintes : « *les contraintes sont nécessaires, car la créativité pour la créativité n'a pas de valeur.* » Autrement dit, la créativité n'a de valeur que si elle contribue à rendre le projet plus attrayant aux yeux du directeur artistique et du joueur. Les membres de l'équipe-projet doivent constamment garder un œil sur la vision et sur le temps qu'ils ont pour résoudre un problème. Le producteur soutient qu'ils ont du temps, seulement, il faut que ça avance.

Fait intéressant, l'équipe-projet B croit fermement que la créativité par la copie rend un produit facilement oubliable : « *If it just looks like a clone, the characters are forgettable, or they are copies of other characters and they look kind of... you know boring and uninteresting, then people just forget to look at it say 'oh this looks like gear of wars' or something like that and they'll not buy.* » C'est en partie pourquoi la phase de concept et de pré-production sont si importantes et longues : l'équipe passe par une multitude de **prototypes, itérés plusieurs fois, et de périodes d'évaluation** de ces prototypes. L'équipe-projet refuse par ailleurs d'utiliser la copie pour développer son projet, tout le contraire de l'entreprise A et C. Le prototypage devient toutefois de moins en moins présent alors que la production est entamée. C'est pendant ces phases que l'idéation est importante et que le directeur créatif et les producteurs artistiques sont les plus importants, car ils doivent constamment évaluer si la vision est respectée.

La créativité par la mise en place d'équipes transversales

Une pratique mise en place par l'équipe-projet B consiste à travailler en petits regroupements appelés « pods » qui ont été décrits plus tôt. Ce mode de travail permet de créer des équipes transversales : *“we're trying to organize our team in these kind of functional multi-disciplinary pods, at that point there's a blurring of the line between who's the designer and who's the engineer and who's the animator and who's the artist in a way... we want all of them to have a design mindset.”* Selon le directeur artistique, ce mode de travail est idéal, car il permet de créer de bonnes dynamiques entre les membres, et ces dynamiques ont un effet important sur la qualité du travail créatif.

De manière générale, mis à part la mise en place de l'Agile, les processus créatifs sont fortement basés sur la communication orale entre les membres de l'équipe pour résoudre des problèmes ou itérer sur des idées dans un esprit passionné et créatif.

4.3.5 La vision du projet

Ensemble, les processus créatifs, les processus de développement et les processus de gestion permettent à chacun des employés de se forger une vision de ce qu'est un projet dans l'entreprise B. Les répondants ont tous émis un point de vue différent de ce qu'est un projet, mais qui font aussi écho à la vision du directeur créatif comme étant l'objectif final. Selon le producteur, un projet est un morceau de la vision de l'entreprise. Le product manager préfère pour sa part parler d'une création destinée à un usager pour qu'il puisse l'expérimenter lui-même. L'architecte de jeu conserve un point de vue plus technique, et parle d'un jeu qui doit être livré à un publisher à une date précise. La vision du directeur artistique englobe toutes ces visions, et parle d'un projet de jeu vidéo, créé pour un consommateur, avec lequel il faut aujourd'hui créer une sorte de relation le plus tôt possible pour ensuite utiliser cette relation pour garder son attention engagée le plus longtemps possible avec du nouveau contenu, de nouveaux types de gameplay, etc.

Au-delà de la vision du projet comme produit vidéoludique, les membres de l'équipe-projet B font beaucoup référence à une vision très humaine du projet, ou il faut réaliser un produit en gérant les membres d'une équipe en tant qu'êtres humains. Pour l'équipe-projet B, les contraintes de projet le plus souvent mentionnées sont oui, le temps et le budget, car l'innovation sans ces contraintes n'a pas de limites, mais également la contrainte des ressources.

« When there are constraints or problems on the people, on the resources, it doesn't matter how good of an idea you have, it doesn't matter if you have all the money in the world. If you don't have a right people executing on your vision or on your mandate, none of this gets done. Well it just remains an idea in the void. So personally for me, These are the most difficult constraints: Resource constraints are the fastest way to kill a project. »

Puis, au sujet de l'importance de bien définir un projet, le product manager reprend une phrase du directeur artistique : *« it's better to be wrong than to be vague. When communicating specific vision to Team other creatives who have a tendency to interpret things their own way or see things their own way, it's super important that everything be clear, concise, that the nomenclature be consistent throughout, that the way we communicate things aligns. »* La communication a un impact énorme sur la qualité du travail accompli, et pour ce faire, elle doit être claire, précise, concise, constante et ne doit pas être entravée par des processus de gestion.

4.3.6 Structures de communication

En termes de communication, une grande part consiste à avoir des communications continues avec le publisher, afin de le tenir au courant des avancées du projet. Le producteur précise que ces communications doivent être simples et efficace pour ne pas rajouter une charge de travail à l'équipe projet. Ces communications se font généralement par vidéo conférence.

L'équipe communique souvent à l'oral, de manière informelle sur le plancher, mais également beaucoup par l'intermédiaire de stand-ups et de réunions planifiées. Ceci fait en sorte que la majeure partie d'une journée peut être passée en réunion, comme nous l'avons remarqué durant la période d'observation. Fait intéressant, il est souvent question de communication, et de ce qu'il est important de communiquer, mais tous les répondants ne questionnent pas les raisons des nombreuses formes de communication. Par exemple, le producteur, le product manager et le directeur artistique ont mis une emphase sur leurs tâches communicationnelles et l'importance de communiquer clairement et efficacement au reste de l'équipe, et sur la nécessité de s'assurer que les employés ont tous les outils dont ils ont besoin pour travailler, et de donner des directions s'il y a un manque de clarté quelque part.

Le directeur artistique est le seul répondant ayant questionné l'utilité des nombreuses réunions, tout en tant conscient du besoin d'une communication constante :

“If you look at it like when I end up with a day where it's just like hour long meetings with a dozen people in a room like I'm just there and I don't feel intuitively like that was a good use of anybody's time. You know I would rather see people get up from their desk and go walk over and talk to each other and if you need three or four people to stop what they're doing for ten minutes and go to a whiteboard then quickly agree on things. I think that's the way to do it. I find like we have generate way too much overhead and sometimes the production... Monster type sort of starts trying to feed itself a little too much and then the tasks become the main focus.”

À cet effet, les structures communicationnelles en places sont peut-être trop efficaces, et un nombre plus restreint d'efforts de communication pourrait rendre l'équipe plus autonome dans ses efforts de communication.

Finalement, bien que le producteur affirme qu'il existe une certaine communication entre les deux projets en cours de réalisation dans l'entreprise B, cette conscience et cette surveillance du travail de l'autre n'est pas suffisante pour être qualifiée de transfert de connaissances. Les deux projets sont plus ou moins indépendants les uns des autres, et lorsqu'il y a échange d'information, cela semble se faire généralement entre employés qui se connaissent et qui discutent dans un cadre informel.

4.3.7 Conclusion : une méthode Agile et un Stage-Gate bien en place

Dans cette entreprise, la méthode Agile occupe une place de choix au sein des processus de développement, qui ressemble également de près à un modèle de stage-gate. Le nombre de membres dans l'équipe-projet B force l'établissement de modes de gestion plus définis. La gestion du calendrier de réunions en est un: *“I have to cover a lot of different topics and work with a lot of different people. So it is. It is easier for me to organize my time if it's an actual booked-out time on my calendar.”*

Puisque l'entreprise B a un producteur expert en Agile, ce dernier propose également des formations: *“when the QA Department asked for some training in Agile I did a six part training program in Agile with the Q.A. department just to give them some familiarity and what it is and how to work with developers on that.”* Ceci permet

d'étendre l'utilisation de l'Agile au niveau des autres départements et des autres projets, et de standardiser la pratique. Tous les répondants, malgré les écarts de connaissances, comprennent l'utilité des concepts Agiles utilisés par l'équipe-projet B. Nous verrons, au chapitre 5, quel impact ces pratiques ont sur le développement du projet, en prenant en considération les facteurs contextuels de l'entreprise B.

4.4 Le cas de l'entreprise C

L'entreprise C est une entreprise intermédiaire composée d'environ 350 employés installée dans le centre-ville de Montréal. Elle est la filiale d'une grande entreprise possédant plusieurs entreprises de divertissement. Comme l'entreprise A, l'entreprise C se décrit comme une entreprise de service, qui réalise des contrats pour des clients afin de développer des jeux à partir de marques déjà existantes.

Au moment de l'étude, l'entreprise C compte plus d'une dizaine de jeux à son actif, et travaille sur de nombreux projets simultanément. L'organisation semble être dans une position avantageuse concernant la réception de ses jeux. Ils disposent de bons contrats avec des clients nord-américains reconnus, et leurs jeux ont la cote sur les magasins d'applications mobiles. Chaque jeu a une équipe qui travaille à sa réalisation et à son maintien (*live operations*) composé généralement d'un producteur, d'une équipe de QA, d'une équipe d'artistes (concept art, artiste 2D/3D et VFX), d'une équipe de développeurs, d'une équipe d'interface utilisateur et d'une équipe de designers de jeu. Le nombre de membres par spécialisation de travail varie selon l'ampleur du projet.

À ce sujet, une particularité de l'entreprise C est la séparation claire entre les équipes-projets et l'équipe de développeurs affectés au serveur, ainsi que l'isolation de l'équipe marketing, qui s'occupe aussi parfois du management des communautés de joueurs. Cette séparation départementale est à la fois un choix sur les structures de gestion et un adon imposé par la disposition de l'espace de travail peu avantageux dont l'entreprise dispose, c'est-à-dire tout le 4^e étage d'un bâtiment, ainsi que quelques bureaux de travail disparates au 2^e étage, par exemple une salle de formation, les bureaux du marketing et les bureaux des employés affectés aux serveurs. L'entreprise dispose également d'une équipe de programmeurs qui développent et entretiennent le logiciel servant à

développer les jeux, un « engine » unique à l'entreprise C. Toutes ces particularités ont un impact important sur les méthodes de travail.

Dans l'entreprise C, les modes de travail mis en place sont la responsabilité des producteurs. Ceci a pour effet de décupler les processus de gestion et les modes de coordination utilisés dans l'entreprise. Le producteur de l'équipe-projet C soutient que les employés sont tenus d'être au travail durant certaines heures de la journée, par exemple entre 10h et 16h. Les journées de travail durent environ 8 heures, pour lesquelles le producteur assume que les employés effectuent au moins 6h30 de travail productif. Le travail productif correspond aux heures passées à travailler activement sur le projet, et met de côté le temps pour manger, les pauses et les moments informels entre les employés qui ne contribuent pas à l'avancement du projet.

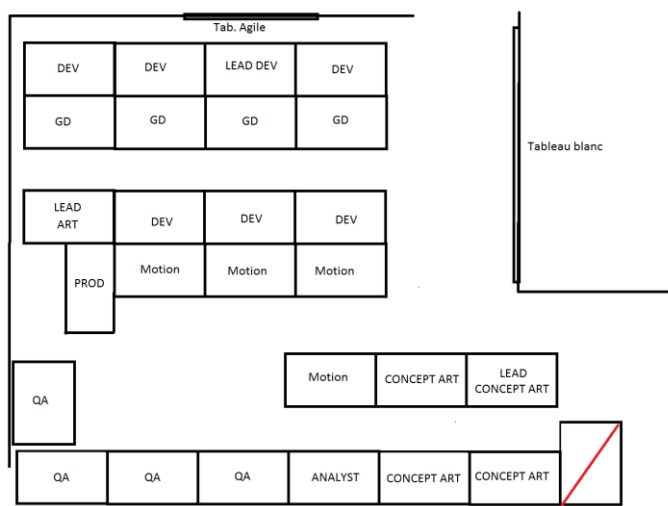
4.4.1 Spécificités de l'entreprise C

Au moment de l'étude, l'équipe-projet C se trouve dans une excellente position au niveau du développement de son projet : en effet, le client a retardé la date de sortie du produit de divertissement relié au jeu développé par l'équipe. Ceci a pour impact de créer une certaine flexibilité quant au temps qui leur reste pour mener le projet à terme, et réévaluer les objectifs, avant les live-operations. Au moment de l'étude, l'équipe est composée de 26 personnes. En plus, l'équipe est en contact régulier avec des acteurs externes, dont environ 3 ou 4 personnes qui ont de l'impact au niveau du management interne de l'entreprise, et une personne dédiée dans chaque corps de métier en dehors de l'équipe. L'équipe collabore également avec une personne en management de communautés, une personne pour le support, une personne pour le marketing, quelques personnes responsables de l'engin et enfin, également une ou plusieurs personnes qui s'occupent du réseau. Au total, ils ont à faire avec environ 10 acteurs externes au projet.

Le producteur se décrit comme le centre d'informations de l'équipe, en ce sens qu'il est celui qui dispose des informations les plus détaillées sur le projet, sur les clients ou encore sur le marketing développé en lien avec le projet. C'est donc à lui que les acteurs externes et les employés (surtout les leads) se réfèrent. Ceci ne signifie pas pour autant que tout est transmis à l'équipe. Lorsque questionné sur la disposition singulière de son bureau, positionné en coin, devant une fenêtre, alors que tous les autres bureaux sont en

ilots ou en rangs, le producteur a expliqué qu'il consultait parfois des courriels ou des documents qu'il ne souhaitait pas partager à l'équipe, surtout si cela concerne l'évaluation ou le transfert d'un employé à un autre projet. La disposition de son bureau lui permet en outre de pouvoir consulter de tels textes sans se soucier des yeux des autres. De plus, la disposition du bureau lui permet d'avoir une vue sur toute l'équipe. Cette organisation spatiale est dessinée ci-dessous :

Figure 16 Espace de travail de l'équipe-projet C



L'équipe-projet C est la seule équipe dont l'organisation du plancher de travail n'est pas stratégiquement pensée. L'important est que les expertises de travail soient regroupées, par exemple tous les développeurs ensemble, les designers de jeu, les artistes, etc. Ceci a cependant pour effet de localiser les leads, qui sont les chefs d'équipe de leur spécialisation, aux extrémités des équipes de travail. Une raison à cela est que les leads arrivent généralement plus tôt sur le projet et prennent avantage de pouvoir choisir un poste de travail près des fenêtres. Ceci rend la communication orale un peu plus difficile, en le sens que les leads ne sont pas au centre des interactions.

4.4.1.1 Culture de travail : un mode de travail organique centré sur les tâches

Sans faire de liens directs avec la configuration de l'espace de travail, l'équipe-projet C a la particularité d'avoir l'habitude de communiquer via le logiciel de chat interne. Ceci leur permet de garder une trace écrite des conversations qui ont lieu. Par ailleurs, le chat est configuré pour annoncer à toute l'équipe lorsqu'une update ou une intégration est réalisée dans le jeu.

Ensuite, la culture de travail est beaucoup centrée sur les tâches à accomplir. Pour le producteur, la définition des tâches est importante, et selon la plupart des répondants, sert au bon déroulement de la production. La description et l'assignation des tâches requiert d'analyser le contenu de chacune des tâches avant d'en faire l'assignation, selon le lead développeur. L'assignation est ensuite décidée selon deux facteurs, soit les connaissances actuelles des programmeurs, et les connaissances qu'il serait désirable d'intégrer pour ces derniers. Ainsi, si la tâche est urgente, elle sera assignée à quelqu'un qui peut facilement la faire. Si elle ne l'est pas, elle pourra alors être assignée à une personne qui bénéficierait d'apprendre comment la faire. Selon le lead développeur, il est important que l'équipe partage constamment ses connaissances, afin qu'il y ait au moins deux personnes qui soient capables de compléter des tâches : « *sinon, si cette personne est absente, on est dans le trouble* ». La gestion des tâches prend beaucoup de temps, et selon le lead développeur, fait en sorte qu'il ne fait presque plus de programmation lui-même depuis qu'il est lead. Bref, nous verrons, dans les prochaines sections, comment les contextes de l'entreprise C et de l'équipe-projet suivie affectent les modes de travail en ce qui a trait à la conciliation de la gestion et de la créativité. Une attention importante sera consacrée à l'appropriation de la méthode Agile et à son intégration dans les modes de travail.

4.4.2 Le processus de développement dans l'équipe-projet C

Le cas de l'entreprise C est intéressant en ce qui a trait à son cycle de développement. Lors de la mise en commun des entrevues, nous avons constaté qu'une grande attention a été portée à la description des premières phases du processus de développement. Il semble en effet que les étapes qui précèdent la production ont plus de valeur aux yeux de l'équipe-projet. Certaines phases sont aussi apparues comme plus confuses lorsque nous avons mis en commun les entrevues. Par exemple, la fin de la pré-production et le début de la production sont vagues et semblent s'entrecroiser. De plus, comme pour les autres entreprises, le vocabulaire concernant la description du processus de développement est plutôt standard, et comme l'entreprise A, il est question de *vertical slice*, de *minimum viable product*, etc., mais ceux-ci sont considérés comme faisant partie de la phase de production.

Le bon déroulement du processus demande que le producteur gère son équipe et son temps rigoureusement. Le producteur planifie toujours préalablement à long terme, afin de pouvoir estimer quand les importants *milestones* devront être remis et ce qui doit être réalisé entre ces échéances. Cette planification est réalisée selon les demandes et les besoins du client, mais le producteur précise qu'en général, les grandes échéances sont tous les trois mois. Ainsi, il planifie toujours pour 6 semaines de travail, mais prépare des sprints aux deux semaines. Puisque le producteur est responsable de toute cette planification, sa tâche s'oriente plus vers la gestion et la planification.

4.4.2.1 Phase 0 : le pitch et le kick-off

Puisque l'entreprise C est une entreprise de service, la phase de développement commence toujours par un pitch à une entreprise. Les membres impliqués dans cette phase sont généralement quelques membres du management, qui sont très impliqués dans la recherche de nouveaux contrats, les clients, et quelques membres qui composeront par la suite l'équipe projet. Aucun répondant n'a précisé qui était impliqué dans cette phase. En revanche, on a précisé que c'est dans cette phase que le brainstorming est fait : « après le kick-off, on a déjà des idées en général parce que pour obtenir la marque on a déjà fait des pitch ». Le producteur précise que l'achat d'une marque préexistante est compétitif, car les autres compagnies ne peuvent pas acquérir une marque qu'ils ont déjà.

Parfois, cette phase concerne moins la recherche de marques que de convaincre le client du potentiel de la compagnie : « [la recherche de contrat] est un peu dans les deux sens maintenant qu'on a des énormes succès, les gens viennent nous contacter en disant « moi aussi je veux ma marque avec cette qualité ». La réputation et les réalisations antérieures de l'entreprise C facilitent grandement la recherche de contrats et le brainstorming initial. À la fin de cette phase, si le client est emballé par le pitch et les idées, un contrat est signé, et un « kick-off » c'est-à-dire le lancement du nouveau projet, est réalisé par le président ou l'exécutif.

4.4.2.2 Phase 1 : Pré-production

Après le kick-off, le producteur précise que la première chose à faire est de commencer à former son équipe. L'objectif de la pré-production consiste à déterminer ce qu'ils

veulent faire, et d'établir les lignes directrices du projet : « *souvent c'est bien plus que ce qu'on va être capable de faire, mais c'est la pré-production alors on rêve un peu* », précise le producteur. Le lead programmeur précise aussi : « *on détermine le minimum viable product, le vertical slice, etc.* ». L'équipe-projet, souvent très petite à cette étape, détermine ce qui est indispensable, et avec quelles fonctionnalités il faudra livrer le jeu. Ensuite, avec une petite équipe, on commence la production de maquettes et de prototypes. Pour l'équipe-projet C, une partie des maquettes consiste à produire un jeu de carte en version papier, afin d'évaluer la jouabilité : « *on pouvait jouer avec les cartes avant de faire tout le reste* ». Le programmeur précise que pendant que les game designers commencent à penser au système de jeu, les programmeurs se chargent d'évaluer la faisabilité technique.

Au niveau humain, c'est pendant la pré-production que l'équipe est construite : « *une fois qu'on sait ce qu'on fait, on identifie les besoins. Par exemple, si on veut faire de la réalité virtuelle il faut au moins 3 développeurs. Une fois qu'on a évalué un peu le temps que ça prendra, [on sait de quel type de personnes on a besoin]...* » D'un point de vue managérial, la pré-production consiste à « *mettre en place toutes les bases pour la suite pour que ça roule sans qu'on ait à reprocesser tout chaque semaine ou quoi que ce soit, histoire qu'on ait l'esprit un peu tranquille, mais qu'on puisse se focaliser sur d'autres problèmes* ». Le producteur travaille à déconstruire les « epic stories » c'est-à-dire les grosses fonctionnalités qui prendront plusieurs semaines ou plusieurs mois à faire, et les planifier en plus petites phases « digérables » pour l'équipe. Pendant la pré-production, l'équipe-projet peut parfois commencer à faire quelques sprints. Le moment où le projet entre en production, le projet est souvent coupé en petits morceaux selon le producteur.

4.4.2.3 Phase 2: Production

En général, les premiers sprints, ou les premiers morceaux de jeu, les sprints peuvent parfois durer 4 semaines au lieu de deux : « *parce qu'il n'y a pas de valeur ajoutée visible. Faire les fondations c'est pas très intéressant à voir.* » Ceci démontre en outre une certaine flexibilité dans l'utilisation de l'Agile, une méthode que le producteur estime qu'ils utilisent beaucoup.

Pendant la période de production, l'équipe-projet C utilise beaucoup l'Agile, car c'est une méthode préférée par le producteur. Il précise toutefois que ce modèle de travail n'est pas utilisé dans toute la compagnie, et que certaines équipes ne travaillent pas du tout avec l'agile. Tous les employés doivent s'adapter à un mode de travail plus ou moins différent à chaque nouveau projet.

C'est pendant la production que le projet prend concrètement forme : *« on commence à développer de vrais graphiques, et on commence... souvent on utilise pas ce qu'on a fait côté programmation en pré-production. On commence à mettre quelque chose de plus détaillé. »* À ce moment, le designer de jeu précise que son travail est moins important :

« Le lead designer est beaucoup impliqué au début, moins impliqué dans le milieu, beaucoup impliqué vers la fin. Parce qu'au début, il faut créer et justifier et déterminer la direction du jeu avec les autres leads, les objectifs avec les gestionnaires. Dans la production c'est juste... on reçoit du travail pour produire et répondre aux questions, mais on... ne repose pas nécessairement les grosses questions, on ne réinvente pas la roue, on veut créer et tester avant le reste. »

Lorsque tous les éléments du jeu ont été développés, l'équipe peut passer en phase de « polish ». La production correspond à une sorte de travail à la chaîne, où l'équipe se consacre à rendre tangible les idées et maquettes qui ont été développées et approuvées en pré-production. Pour le lead programmeur, la période de production consiste à créer un code pour le jeu et s'assurer qu'ils fonctionnent selon la manière dont le designer de jeu l'entend.

4.4.2.4 Phase 4 : polish/debug

La phase de polish est particulièrement importante pour les programmeurs, car il n'y a pas assez de « bug fix » pendant la production. Pendant la production, il n'est pas nécessairement utile de fixer des bogues. Le designer de jeu est aussi d'avis que la correction des bogues est une affaire de polish :

« Le polish... c'est le plus proche de zéro bogue qu'on peut. Même si ça fonctionne, est-ce que ça fonctionne de la meilleure façon possible, est-ce que la connexion entre les écrans, est-ce que les connexions sont de plus en plus fluide et claire que possibles? Est-ce que c'est un bon rythme de jeu? Est-ce qu'il y a des problèmes de technique de no game time entre les écrans, est-ce

qu'il faut travailler pour réduire le temps de chargement entre les écrans, est-ce qu'avoir des séquences de victoires ou de défaites plus élaborées que d'autres jeux, ça vaut la peine... il faut vraiment suivre et guider les impressions des joueurs. À ce point-là, on fait beaucoup de tests de jeu. »

L'objectif du polish est de s'assurer de la qualité et de la jouabilité du jeu d'un point de vue technique et qualitatif, « *pour le temps qu'il reste* ». Ce commentaire, du lead programmeur, suggère une phase de polish plutôt courte, ce qui est d'ailleurs confirmé par le producteur, qui estime que parfois, le polish peut être bousculé par les contraintes du client. Le polish permet aussi de corriger de petites observations d'ordre de design et visuel, tel que l'atmosphère, la qualité des dessins, les détails dans les pages, etc. De leur côté, les artistes peuvent également travailler en collaboration avec le marketing pour faire la promotion du jeu vers la fin de projet. L'équipe-projet leur fournit des éléments d'images ou des fichiers utilisés dans le jeu pour que l'équipe marketing mette sur pied une campagne promotionnelle.

4.4.2.5 Phase 5 : opérations live

Une fois le polish terminé, ou la date limite du dernier livrable passée, le jeu est mis en ligne et l'équipe passe en mode « live operation ». Le live ops peut durer quelques mois ou plusieurs années, cela dépend de la popularité du jeu. L'entreprise C a un jeu très populaire dont l'équipe est en mode live-operations depuis quatre ans. Les opérations lives servent à conserver l'intérêt des joueurs : « y a des événements, des équipes de community avec des événements pratiquement tous les jours, des cadeaux chaque jours, des nouvelles missions, du nouveau contenu, des nouvelles fonctionnalités. Donc la maintenant tant que le jeu est rentable on maintient la production et ça peut durer des années. »

4.4.2.6 La vision du cycle de développement

Selon le producteur, qui est le « chef d'orchestre » du travail de développement, l'équipe-projet C travaille toujours vers la réalisation de quelque chose de fonctionnel, une caractéristique essentielle de l'Agile. Ainsi, il décrit le cycle de développement comme de travailler à construire : des patins à roues alignées, puis un skateboard, puis un vélo, puis enfin une voiture. Le jeu est toujours de plus en plus gros, de plus en plus complexe, et est toujours fonctionnel. En plus de cela, le lead concept art ajoute que le

cœur du projet est toujours le game-design : *« c'est le squelette du jeu. La programmation est le moteur. »* Après, l'art c'est le style, l'habit, la décoration de surface, selon le lead concept artiste.

Le producteur insiste sur l'importance du joueur dans la réalisation des projets. Le défi provient du fait que le nombre d'entreprises qui s'arrachent l'attention des joueurs augmente, mais le temps des joueurs n'augmente pas pour autant :

« On se bat pour ce temps et les manières d'acquisition des utilisateurs c'est souvent par le biais de cubes. Et ces cubes c'est un système d'enchère. C'est ceux qui paient le plus cher et où les gens cliquent le plus, c'est eux qui sont diffusés le plus. Donc quand on arrive au budget marketing, si les gens ont un énorme budget marketing on doit faire la même chose. Et le point est... Si on a une icône qui représente une marque ou qui est reliée au lancement d'un film, on va bénéficier de l'effet du marketing. »

Malgré tout, le temps semble être la contrainte la plus importante du cycle de développement au sien de l'équipe-projet C. Le temps contraint la motivation : *« en début de projet on a toujours une motivation qui est au maximum, parce qu'on est justement dans la phase la plus créative. »* Ceci signifie notamment que l'aspect créatif du projet est considéré le plus motivant pour l'équipe. Dans la prochaine section, nous nous intéressons aux processus de gestion utilisés pour supporter la créativité du projet.

4.4.3 Les processus de gestion dans l'entreprise C

Une première caractéristique notable de l'entreprise C est l'implication des membres du management dans les activités de l'entreprise. Le producteur estime qu'ils ont une petite équipe de management qui est très impliquée, une caractéristique spécifique à l'entreprise C : *« On a des petites réunions [avec eux]. Ils sont très occupés parce que l'équipe de production grandit, mais eux non, leur temps n'augmente pas, donc ils sont de moins en moins disponibles. »* Le management est près du plancher. Quand un projet tire à sa fin, les responsables du management donnent généralement leur avis. Pour reprendre la métaphore du produit toujours fonctionnel : *« eux quand je donnais l'exemple du skate, ils vont venir voir quand il y aura la voiture. »* L'équipe de management ne parle pas nécessairement à tout le monde. Les leads du projet estiment les voir peu souvent, et seulement lors de réunions. Ainsi, il ne semble pas que les managers interagissent

directement avec les employés sur le plancher. Ce mode de gestion a un impact sur les structures de gestion mis en place et ceux auxquelles les employés adhèrent.

4.4.3.1 La vision de la gestion

Notamment, bien qu'un projet soit un vecteur de la vision de l'entreprise, le producteur de l'équipe-projet C estime que le triangle des valeurs (qualité-vitesse-prix) est malléable et varie selon le projet et le client :

« Ça peut autant être qu'il faut qu'on un projet vite et il faut qu'on le fasse de qualité parce que c'est [une compagnie internationale] et [une grosse marque]... Ce n'est pas grave, on va mettre 100 personnes sur le projet et on va les faire travailler tous en même temps. On peut faire ça... ou dans le cas d'une marque plus petite ou d'un projet plus petit, on se dit qu'on n'a pas beaucoup de temps et on ne veut pas payer trop cher pour ce jeu donc on veut le faire avec... faible qualité. Quand je dis qualité c'est dans le sens on ne va pas pousser le 3D au maximum de ce qu'on peut faire sur mobile. »

En général, la plus grosse contrainte qui permet d'établir le triangle des valeurs d'un projet est de s'assurer qu'au final, le client sera satisfait.

Faire des heures supplémentaires est vue comme un signe de négligence de la part du producteur : *« depuis que je suis chez [entreprise C], je n'ai jamais demandé à quelqu'un de faire un crunch³. Quand ça arrive ça veut dire que j'ai mal planifié. Ça veut dire que... j'ai donné des dates que je ne suis pas capable de tenir avec les heures disponibles et j'ai dû planifier avec plus d'heures. »* L'exception à cette réflexion serait l'éventualité où le client demanderait d'avancer la date de tombée.

4.4.3.2 Les structures de gestion

Ensuite, les membres de l'équipe-projet C sont d'avis que l'ownership d'un projet est une qualité importante véhiculée dans l'entreprise C. Le producteur parle des projets comme étant des minis entreprises : *« [on a] quand même des comptes à rendre, mais durant... au mois... entre... pendant 6 semaines, personne ne vient nous voir, on est qu'entre nous, donc on a vraiment l'impression que c'est notre projet. »* Ce commentaire est partagé par tous. Notamment, les répondants ont décrit la hiérarchie de manière très homogène. Deux répondants n'ont pas fait de commentaires sur le système

³ Terme signifiant que l'équipe doit faire des heures supplémentaires.

hiérarchie en dehors du projet. Ceci reflète bien les commentaires du producteur, car les employés d'un projet sont moins susceptibles de comprendre la structure du management s'ils ne sont pas en contact avec ces derniers.

L'entreprise C est gérée par une petite équipe de management. Elle est également administrée par un comité exécutif, qui selon le producteur, est composé de directeurs créatifs, le chef de studio, et le président. Le président a « *une autorité ultime de dire « j'aime sa ou j'aime pas sa, tu as bien réussi, ou encore, ça coute trop cher, change les dates »... ça, c'est le sommet* ». En deçà de ce palier « exécutif », tous les projets sont égaux les uns des autres. Puis, en parallèle aux projets, il existe une forme d'organisation divisionnelle, de type « projet-led organization » (type E) schématisé par Hobday (2000).

Figure 17 Structure organisationnelle de l'entreprise C

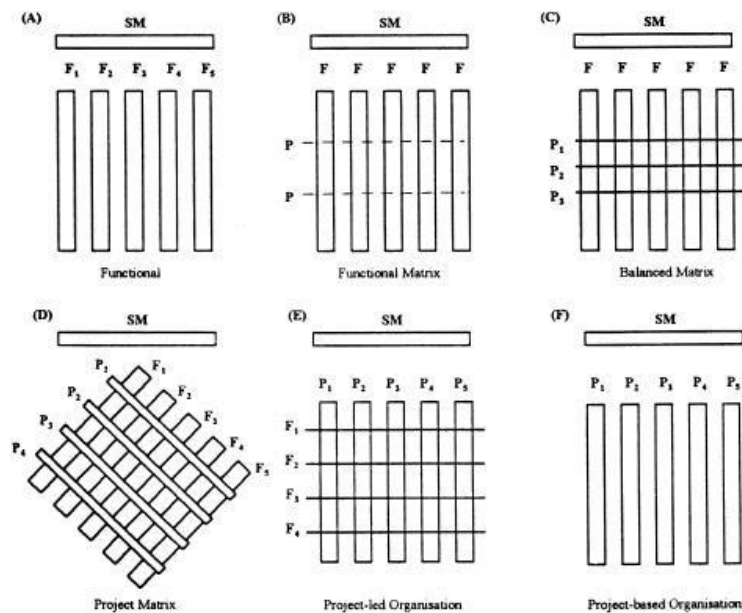


Table 1. Different Types of Organizational Structures

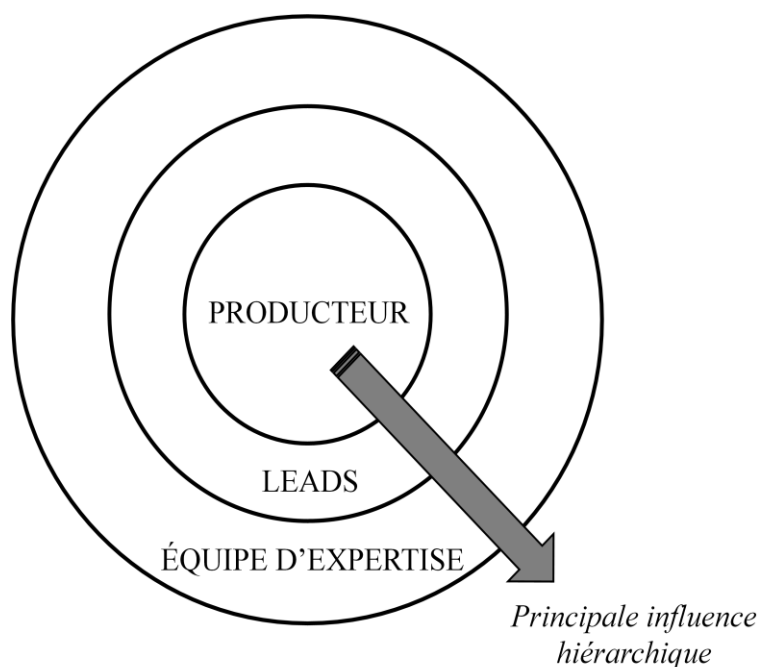
(Hobday, 2000)

Les projets sont le centre d'activité, et sont tous plus ou moins indépendants les uns des autres. D'autres divisions doivent cependant interagir avec chaque projet : « *Il y a des dépendances entre les projets, avec tout ce qui est back-end ou réseau technique,*

équipe de technologie, et on doit travailler dans leurs contraintes. » Si le projet est en difficulté au niveau du réseau, une note doit être envoyée à l'équipe réseau, qui se trouve deux étages plus bas dans le même immeuble, qui résoudra le problème dès que possible.

Puis, au niveau de l'équipe, les leads s'entendent sur l'idée que « le producteur a toujours le dernier mot ». Le producteur fait le lien entre les équipes et la direction, et aussi avec les clients, « *parce qu'une fois que le lien est fait ça se passe directement souvent entre le client et le producteur* ». Ensuite, chaque champ d'expertise travaillant sur le projet a un lead, qui l'intermédiaire entre les employés et la production, selon le lead artiste et le producteur.

Figure 18 Structure hiérarchique de l'équipe-projet C



Ceci crée environ quatre niveaux hiérarchiques. Le travail des leads est tel que selon le lead programmeur, il ne code presque plus, car la description des tâches et l'assignation de tâches ainsi que les « code reviews » prennent tout son temps. C'est une information supportée par le lead VFX et le lead artiste, qui peuvent quant à eux réaliser des travaux en lien à leur champ d'expertise tout en étant lead. Ils précisent toutefois que le plus gros de leur travail concerne les tâches : « *en tant que lead je m'occupe aussi de la*

planification des tâches pour les gens avec qui je travaille. Le suivi, afin de respecter les échéanciers liés à notre production et euh... je m'occupe aussi de voir quel aspect... artistique graphique on va... quelle direction artistique on va prendre selon le projet qu'on réalise ». À ce sujet, le lead VFX estime que son travail est aussi partiellement d'orienter l'équipe vers une vision commune.

Finalement, la structure « project-led » comporte son lot de problèmes, notamment un danger d'être « *off-sync* » avec les autres équipes, particulièrement avec l'équipe qui travaille sur l'engin de jeu : « *on attend peut-être souvent qu'ils nous fournissent des outils ou des solutions.* » Pour gérer ces délais et orienter l'équipe vers un but commun, L'équipe-projet C dispose de plusieurs modes de coordinations.

4.4.3.3 Les modes de coordination

Le mode de coordination de travail principal de l'équipe-projet C est l'**Agile**. L'équipe fait des **stand-ups** matinaux. Ces réunions peuvent être mises de côté si la majorité de l'équipe estime qu'ils n'en ont pas besoin. Par exemple, le jour de l'observation, il n'y a pas eu de réunion, car l'équipe a « *jugé que cette semaine, le stand-up n'était pas nécessaire, car la plupart des bogues sont indépendants des uns des autres, donc le stand-up, qui sert principalement à faire un update sur leur travail et sur qui bloque qui, a été considéré inutile pour la semaine.* » C'est une caractéristique de l'Agile d'encourager l'équipe à juger de la pertinence des processus, ce que l'équipe-projet C fait dans ce cas précis.

Au niveau des outils de travail, l'équipe-projet C en utilise beaucoup. Le premier est **Hansoft**, utilisé pour planifier le déroulement du projet. Hansoft sert beaucoup à la planification et la description des tâches à réaliser, ainsi que leur suivi. Le Lead QA utilise un Google Document pour faire une liste des bogues trouvés, et le lead programmeur estime qu'Hansoft n'est pas suffisamment adapté au travail des développeurs. Il préférerait utiliser un autre programme. Ensuite, l'équipe-projet C utilise **Confluence**, une application web pour tous les projets de l'entreprise C qui sert à rédiger la documentation sur les jeux et à la partager. C'est en quelque sorte une base de données du contenu et des fonctionnalités des projets. Certains n'utilisent pas le

programme et préfère séparer ou décrire les tâches et les fonctionnalités pour leur équipe selon un modèle personnalisé.

L'équipe-projet utilise énormément un programme de clavardage, **Hip Chat**. Selon le producteur et le lead game designer, c'est une manière de ne pas déranger les membres tout en leur partageant de l'information. Le lead programmeur résume bien les avantages du clavardage pour l'équipe-projet C :

« On communique par le chat normalement, mais il ya beaucoup de communications qui se font par écrit sur la plateforme de clavardage...ça garde une trace de tout ce qui est dit. C'est une bonne chose. Les interventions verbales... c'est plus rare parce que souvent il faut dire des choses qu'il faut qu'ils soient... notés, parce que si on parle dans une tache disons, c'est mieux que ce soit par écrit comme ça si la personne a un oubli ou quelque chose, elle a une référence facilement. »

L'utilisation du chat ne fait pas l'unanimité. Par exemple, le lead VFX est d'avis que la communication orale est le meilleur outil de travail. Il admet toutefois que le chat reste efficace pour l'équipe.

Finalement, l'équipe utilise aussi les **sprints** comme mode de coordination, ceci leur permet de faire des mises à jour sur la progression du projet et d'implémenter des fonctionnalités au fur et à mesure que le jeu est développé. Le producteur mentionne d'ailleurs que c'est, selon lui, la meilleure manière de procéder, car si tout est implémenté à la fin, comme avec la méthode cascade, généralement il y aura beaucoup de bogues et certaines choses seront à refaire. Dans l'équipe-projet C, la fréquence des milestones et la durée des sprints varient en fonction du contexte du projet, mais en général, un sprint dur deux semaines. L'important, selon le designer de jeu, est de conserver un bon rythme de production et de réévaluation.

Il y a des limites au mode de travail par sprint, et il faut savoir bien évaluer la charge de travail. Les sprints deviennent plus précis avec le temps, selon lui, car l'équipe connaît mieux sa capacité de travail. Par ailleurs, pour évaluer la charge de travail pour un prochain sprint, c'est majoritairement le producteur qui établit la charge de travail d'un sprint, avec les leads. Le producteur estime que les employés ont tendance à voir la

gestion de projet comme une contrainte, et l'intérêt de l'exercice de pointage, comme c'est par exemple le cas dans l'entreprise A, est peu pertinent selon lui. Autrement dit, dans l'équipe-projet C, le producteur est la personne la mieux placée pour contrôler les tâches à faire pour les sprints, car il comprend mieux ces enjeux.

4.4.3.4 Les modes de validation et de contrôle

Le contrôle sur la planification des sprints est un premier mode de contrôle exercé dans l'équipe-projet C. Le producteur considère que la production est une chaîne : *« C'est vraiment une chaîne donc si je vois qu'il y a un problème la j'essaie... par expérience je suis capable d'en attraper un maximum, je sais que ça va simplifier la production. Je ne veux pas être un goulot d'étranglement, je surveille et j'aime... je veux faire sa, toucher a ces détails, donc... je regarde un peu tout. »* Le but est **d'interrompre le travail le moins possible**. C'est une attitude de travail qui a été mentionnée aussi par le lead VFX et le lead artist, car les artistes ont besoin de temps et de concentration pour réaliser un travail de qualité. Toute intrusion à cette concentration peut réduire la qualité du travail produit, c'est pourquoi la validation et les communications se font souvent par le chat.

Le lead programmeur utilise notamment le système de **code review** pour assurer que le code qui sera intégrer dans l'engin est de bonne qualité :

« Quand les programmeurs sont prêts à mettre du code qu'ils ont fait dans la base de données, moi ou une autre personne on va s'asseoir avec la personne qui est prête à mettre son code dans la vase de données et on va s'assurer que ça fait du sens ce qui a été fait. Ça aide à détecter des problèmes. Évidemment, ça filtre pas tout, car ya toujours des bogues, mais... c'est une bonne méthode pour éviter les problèmes. »

Ceci constitue une forme de **validation par les paires**, particulièrement lorsque ceci est réalisé entre les programmeurs.

Les **réunions** peuvent aussi être une forme de validation, et aider la communication entre les employés : *« je pense les réunions c'est important quand on a justement des gros trucs à régler. Après je ne veux pas que ça devienne systématique parce que ça prend du temps, ça casse aussi le rythme de travail »*. L'important est que les réunions soient ciblées et justifiées, car l'équipe n'aime pas en faire régulièrement.

Bref, l'équipe projet C a beaucoup de méthodes de validation qui servent tout au long d'un projet. Les méthodes de contrôle proviennent de la hiérarchie, soit le management, qui peut donner son avis sur un projet, généralement au terme d'un milestone ou à la fin d'un projet. Les structures de gestion en place dans l'entreprise C peuvent permettre aux acteurs de projet d'effectuer un tout en préservant une sensation d'égalité au sein de l'équipe projet. Pour que cette sensation soit perçue, le producteur et les leads doivent cependant la mettre en valeur avec des attitudes qui encouragent la collaboration.

4.4.4. La relation à la créativité dans l'entreprise C

La créativité semble occuper une place centrale dans le travail de l'équipe-projet C : « *la créativité c'est ce qui fait l'intérêt du travail elle est, elle est à beaucoup de niveaux pas seulement justement dans les équipes artistiques quand on regarde au niveau du game-design, c'est la même chose.* » Similairement à l'entreprise A, l'entreprise C s'intéresse aussi beaucoup à la créativité en lien avec ce qui est produit dans la compétition, car le marché bouge très vite, ce qui signifie que « *ce qu'on design 6 mois plus tôt et ce qu'on fait réellement ce n'est pas la même chose, ça bouge très vite* ». La créativité est toujours vue comme ayant des fins financières. C'est une créativité fortement encadrée par le client, par l'industrie et par la vision de l'entreprise.

4.4.4.1 La vision de la créativité

La créativité est considérée comme essentielle au travail de l'équipe-projet C, mais en même temps, elle est assumée comme étant plutôt minimale dans le produit final :

« Elle est super importante, c'est certain que la créativité je dirais que chez nous la manière dont on voit ça, et je dirais que c'est assez assumé ici, c'est 90% de copies et 10% d'innovation. Donc je sais apprécier dans la compétition quelqu'un a fait quelque chose de bien donc j'essaie... étant donné le peu de temps qu'on a et le scope des projets qu'on nous demande de faire c'est super important d'innover aux bons endroits, donc tous les jeux ils doivent être proches des marques respectives, respectent le sens de la marque qu'on utilise c'est sur que sur cet aspect de la créativité, on est créatif, mais dans un cadre donné. »

Le lead concept artist est d'avis qu'il est impossible de créer à partir de rien, et que leur travail est toujours basé sur quelque chose qui existe déjà. Selon lui, la créativité est en réalité une question de culture générale : l'équipe se doit de connaître beaucoup de

choses pour arriver à être créative. Mais cette créativité encadrée n'est pas acceptée par tous les répondants. Deux répondants estiment que le cadre doit avoir certaines limites : *« plus on est limité forcément plus on essaie de trouver des manières créatives, mais quand un coup c'est trop bloqué, ça devient difficile justement d'amener de la fraîcheur et de la conviction dans le travail »*. La créativité est en réalité un facteur motivationnel qui permet d'augmenter le sentiment d'ownership par rapport à un projet.

Selon le lead VFX, il est aussi important d'encourager la créativité afin qu'elle puisse évoluer à son plein potentiel dans le cadre donné : *« il faut sentir que le processus de créativité est plus facile ça passe déjà par la confiance en les employés c'est-à-dire que le lead, s'il ne montre aucune confiance avec les personnes avec qui il travaille et qu'il est sans arrêt en train de refaire le travail d'autrui... »*. Ceci revient à l'idée que les lead doivent encourager une atmosphère de collaboration pour aider à effacer le sentiment qu'une hiérarchie existe au sein d'un projet.

4.4.4.2 Les processus créatifs

Les processus créatifs utilisés par l'équipe-projet C ressemblent de près à ceux de l'entreprise A. Une caractéristique si revient souvent concerne l'effort analytique que le producteur tente d'instaurer dans son équipe :

« J'essaie dans la mesure du possible et j'essaie toujours de leur donner le plus possible leur demander pourquoi ils font quelque chose? Pourquoi je leur demande de faire ça, c'est quoi l'objectif et qu'est-ce que j'attends de l'utilisateur au final? Tout ce qu'on fait c'est pour que le joueur fasse quelque chose. C'est quoi l'intention derrière ça? Pourquoi ils veulent être créatifs sur cet aspect là? Pourquoi on est en train d'investir du temps de toute l'équipe pour faire ça? »

Les processus créatifs sont plus ou moins utilisés selon les besoins du client. Parfois, le client est très attaché au réalisme de sa marque et ceci peut devenir une lourde tâche que de transposer la marque dans un projet de jeu.

La **copie** est le processus créatif principal utilisé dans l'entreprise C. L'équipe admet que la copie est souvent perçue comme peu créative. Le producteur et le game designer considèrent cependant la copie comme un processus créatif complet, qui implique un grand lot de défis, car il faut déconstruire ce qui a déjà été vu, et comprendre pourquoi

et comment il a été fait, sans connaître le processus créatif qui a été utilisé derrière. Après, ce qui a été copié peut être manipulé et modifié afin d'être adapté au projet en cours : *« puis au final on fait mieux, et quelqu'un vient nous copier à leur tour, on voit les jeux, on voit des erreurs qu'on a fait, qu'on ne voulait pas faire comme ça, ils copient notre erreur. Mais moi je leur dis, je suis fier quand on est copié, ça veut dire qu'on a fait quelque chose de bon. »* La copie peut aussi servir d'assurer une certaine rentabilité. Par exemple, si plusieurs jeux en ligne sur les magasins d'application ont une certaine fonctionnalité, il n'y a que peu d'intérêt d'essayer d'innover sur le concept pour, au final, en arriver au même résultat : mieux vaut copier la fonctionnalité qui fonctionne et innover dans un autre aspect du projet.

Pendant la pré-production, l'équipe développe plusieurs **prototypes et maquettes** pour divers éléments du projet. Les artistes font beaucoup de maquettes pour développer le style visuel et commencer à travailler sur l'art qui figurera dans le jeu : *« c'est vraiment bien plus créatif au départ là vraiment... faire des maquettes dans photoshop, on fait ce qu'on veut... après on voit avec l'équipe technique et tout ça si c'est faisable et si c'est faisable là on décide d'intégrer les éléments de la meilleure manière... pour faciliter la tâche aux codeurs »*. Les programmeurs font également plusieurs maquettes et prototypes.

La relation à la créativité a un impact sur la manière de considérer la créativité. Pour le game designer, la créativité est une question de **résolution de problème**. Pour lui, c'est l'aspect le plus créatif. Ceci *« parce que tous les problèmes sont uniques, tous les contraintes sont combinées à une licence avec un mode de jeu, de travailler avec des contraintes techniques basées sur d'autres plateformes? Ou gérer les communications vers les joueurs, surtout au mode de jeu et aux plateformes... il n'y a pas de simples solutions. »* Le programmeur est du même avis. Pour lui, le processus de résolution de problème passe par une réflexion hautement analytique. Au final, le game designer estime en fait que la vitesse de croisière et le fonctionnement de l'industrie forcent à trouver des solutions à des situations hautement spécifiques.

Le producteur fait un effort constant de **réfléchir aux processus créatifs** utilisés dans l'équipe. Ceci lui permet d'itérer sur les processus qui deviennent désuets ou de tenter

d'améliorer le rendement de l'équipe. Par exemple, pendant la période d'observation, l'équipe était en période de « debug », et l'élément le plus incertain dans cette période est l'estimation des bogues et du temps qu'il faut pour les résoudre. Ils utilisent une bug-list dans Hansoft. Bien qu'il n'ait pas encore trouvé de solution, un objectif du producteur est de trouver un système pour classifier les bogues et améliorer la qualité des estimations. C'est un processus hautement itératif qui demande d'analyser constamment le travail de l'équipe.

4.4.5 La vision du projet

Pour le producteur, un projet réussi est un jeu qui a du succès : *« C'est à dire que moi je suis très intéressé personnellement encore une fois à l'aspect du succès commercial ...C'est-à-dire que moi si je crois qu'un projet n'a aucune chance de succès bien , je vais essayer de convaincre mon adjoint que ce n'est pas la bonne chose à faire. »* Ensuite, une fois qu'on a un bon projet, l'objectif est de l'exécuter de la meilleure manière possible en suivant la **vision du management de l'entreprise**. Le game designer a une vision plus théorique du projet, c'est-à-dire qu'il le considère dans sa limite temporelle. Pour lui, un projet est une série de défis avec une fin déterminée, soit un objectif final, et une date de tombée.

Ensuite, le projet est vu comme une progression toujours fonctionnelle : on construit d'abord des patins, ensuite un skateboard, ensuite un vélo, et on finit par construire la voiture. Cette vision du projet renvoie une image beaucoup plus expérimentale. Fait intéressant, dans l'équipe-projet C, le projet est perçu de par l'objectif final : pour au moins 3 personnes, un projet est un jeu. Un répondant n'a pas répondu à la question. La perception du projet dans son intégralité est donc beaucoup plus directe pour l'équipe-projet C.

4.4.6 Les structures de communication et le transfert des connaissances

Les structures de gestion de l'équipe-projet C font en sorte que la communication est filtrée deux fois, sur trois niveaux. Le producteur filtre l'information provenant du management, et les leads filtrent l'information du producteur vers les employés de chaque expertise. Cette structure de communication n'est pas totalement fermée; le producteur peut parler aux employés, et le management aussi, s'il en a besoin.

Cependant, le débit de communication en dehors de la structure est réduit. Le producteur admet qu'il parle surtout au lead, et les lead considèrent que leur travail consiste principalement à organiser, informer et gérer leur équipe. Le producteur justifie cette structure communicationnelle en admettant que la grosseur de l'équipe fait en sorte qu'il manque de temps.

Le lead VFX estime que la régularité des communications doit être surveillée : *« parfois on se rend compte que ça va vite de ne pas parler à quelqu'un pendant longtemps juste parce qu'on est dans le jeu. Malgré encore une fois qu'on est nombreux ce n'est pas toujours évident, il faut faire ça. »* Selon lui, le stress et l'urgence des tâches peut avoir un impact sur la qualité des communications, et ceci peut aussi faire en sorte que les employés manquent de tact, espérant aller plus vite à l'essentiel, à tort. Une bonne confiance et prendre le temps d'exprimer ses pensées, par le chat ou en face à face, peut contribuer à trouver des solutions à des problèmes plus rapidement.

Puis finalement, en termes de partage des connaissances, L'entreprise C ne possède pas de structure officielle pour encourager le partage des connaissances entre les équipes. Le producteur précise que c'est un aspect organisationnel sur laquelle l'entreprise travaille. *« C'est toujours plus difficile, parce qu'on n'a pas toujours des personnes dédiées à faire le pont entre les équipes »*. Il estime qu'une personne devrait être dédiée à temps plein à son corps de métier pour encourager ce partage. Le lead programmeur ajoute ; a cela qu'il participe parfois à des réunions de groupe qui réunissent les chefs d'équipes : *« c'est une réunion qu'on appelle le Core Tech qui est l'équipe d'engin qui nous... qui nous tiennent à jour des développements à venir, des problèmes actuels, pis c'est aussi une occasion pour parler de problèmes qu'on a actuellement, pour soulever des points au cas ou ça aurait pas déjà été soulevé. »* Ce genre de réunion est considéré comme une démarche vers un partage de connaissances plus élaboré, qui n'est toutefois pas encore en place.

4.4.7 Conclusion : l'Agile

Au final, L'équipe-projet C utilise beaucoup l'Agile, mais cette pratique n'est pas répandue dans toute l'entreprise. La flexibilité de l'Agile fait en sorte qu'elle peut être adaptée aux besoins de l'équipe. Le producteur estime que ce qui est important, ce sont

les concepts de l'Agile, qui doivent être compris par toute l'équipe : *« pour moi ce qui est vraiment fondamental c'est que l'équipe comprenne qu'on est toujours en train de construire un projet, qui marche en tout temps, qui est stable et qu'on voit évoluer de manière positive. »* D'une certaine manière, la méthode Agile contribue à rendre les membres de l'équipe-projet C plus impliqués dans le travail qu'ils réalisent. Nous verrons, au terme d'une analyse croisée, si la méthode Agile permet de concilier les modèles de gestion et les processus créatifs dans cette entreprise.

4.5 Conclusion du chapitre

Les cas présentés ci-haut ont fait ressortir plusieurs concepts qui ont déjà été discutés durant l'élaboration du schéma d'analyse. Ils ont également fait ressortir des contextes et des situations surprenantes, qui mettent en lumière l'importance de certains éléments à analyser. Dans l'entreprise A, nous remarquons que l'équipe-projet a un pouvoir de décision plus important quant au projet et aux tâches. Ceci est dû au style de travail du producteur, qui estime que la participation active et individuelle de chaque membre de l'équipe est un avantage pour le projet. Nous remarquons aussi que ce mode de pensée se répercute également dans les structures hiérarchiques et les modes de communication, qui sont plutôt informels. Les processus créatifs sont également centrés sur la résolution de problème et la communication entre les employés des différentes expertises travaillant sur le projet. Dans l'entreprise B, le processus de développement est beaucoup plus structuré, notamment à cause de la position de l'entreprise B en tant que filiale d'une grande entreprise. De plus, une particularité de l'entreprise B est l'attention importante accordée à l'innovation : la période d'entrevues a démontré que la passion pour le projet venait en grande partie du défi imposé par l'aspect innovant du projet. Une autre particularité de l'entreprise B est le partage de la position de gestionnaire créatif entre le producteur exécutif et le directeur artistique, qui permet de distinguer les pratiques de gestion et de créativité au sein de l'équipe. Dans l'entreprise C, la position du producteur est très importante. Non seulement le producteur de l'équipe-projet C est le centre des décisions, il est également le centre de planification, au contraire de l'équipe-projet A. Ceci a un impact important sur la position de l'équipe-projet. La position des leads est également différente, ce qui rend la structure hiérarchique plus apparente. L'équipe-projet C a un grand intérêt pour la copie avec amélioration, plutôt

que la créativité dans un état plus libre. Ceci est dû à la nature du type de projet réalisé dans l'entreprise. Les trois cas dûment présentés, nous sommes maintenant en mesure d'élaborer une analyse qui permettra de répondre à la question de recherche. Dans le prochain chapitre, nous analysons ces concepts et ces situations, afin de formuler une réponse à la question de recherche.

CHAPITRE 5

ANALYSE ET DISCUSSION

Dans les premiers chapitres de ce mémoire, nous avons abordé les théories reliées à la conciliation de la gestion et de la créativité dans les milieux créatifs. Nous avons présenté un cadre d'analyse basé sur les théories du modèle Agile et les différentes théories de gestion et de processus créatifs en gestion de projet. Dans le chapitre précédent, nous avons présenté trois cas, en mettant l'accent sur la description des pratiques utilisées dans chacune des trois entreprises étudiées. Les trois cas maintenant dûment présentés, nous pouvons maintenant procéder à leur analyse. Celle-ci se fera selon une approche comparative par thème.

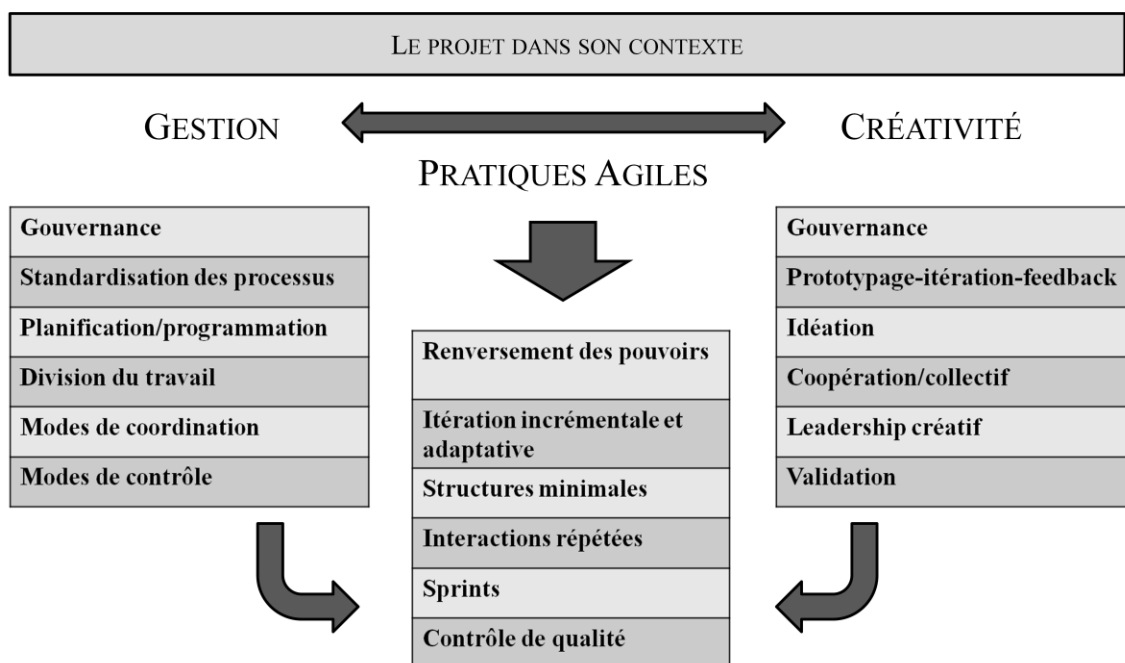
Il est à noter que la structure des études de cas présentée au chapitre précédent a volontairement été structurée sans regard au cadre d'analyse afin de faire présenter les faits avant de faire émerger leur sens au regard de la problématique étudiée. De plus, nous avons privilégié une analyse comparative plutôt qu'individuelle, afin de faire ressortir les éléments similaires et divergents entre les pratiques de chaque studio.

5.1 Le cadre d'analyse : un outil pour la réflexion scientifique

Rappelons que les objectifs de notre mémoire est de déterminer a) comment les méthodes de gestion, plus particulièrement la méthode Agile, sont utilisées dans les équipes-projet créatives et b) déterminer leur impact et leur efficacité en regard aux autres éléments organisationnels, tels que les variables contextuelles et la position de l'équipe-projet. Lorsque nous avons élaboré notre cadre d'analyse, nous avons basé notre raisonnement sur les théories déjà existantes sur les méthodes de gestion, sur les processus créatifs ainsi que sur les modèles de conciliation. Au terme de la collecte de données, il semble cependant que notre modèle d'analyse est trop détaillé pour les besoins de la recherche. En effet, la granularité de notre modèle quant au recensement des méthodes de gestion, des processus créatifs et des pratiques Agiles se révèle moins pertinente lorsque vient le temps de recenser et d'observer les méthodes de travail, car peu de pratiques correspondent à 100% aux théories explorées dans les chapitres 1 et 2. Ceci dit, la première partie de ce chapitre discutera d'éléments présents dans le schéma d'analyse, sous une forme moins granulaire et rédigée selon une logique qui permet plus

de flexibilité. Par ailleurs, certains éléments, peu ou pas présents dans les cas, ne seront pas abordés.

Figure 19 Cadre conceptuel



Les entreprises A, B et C travaillent tous avec la méthode Agile de manière différente. Tel que prévu, le facteur contextuel de la recherche s'avère en effet très important pour l'analyse, car il a pour effet de modifier les stratégies de développement de l'entreprise et par extension, les méthodes de gestion et les pratiques quotidiennes des équipes-projet. Ce faisant, les possibilités de généralisations au terme de la recherche sont restreintes. Le contexte de mise en projet nous permet par contre de nous questionner sur le développement des compétences des gestionnaires en regard à la conciliation des pratiques et surtout, par rapport à la stratégie de gestion élaborée par chaque entreprise.

Dans les prochaines sections, les pratiques recensées dans chaque entreprise seront analysées dans le but de répondre à la question de recherche, «*L'intégration des pratiques Agiles au sein des équipes-projet permet-elle de concilier gestion et créativité?*». L'analyse selon le cadre théorique sera suivie d'une discussion les pratiques de gestion, de créativité et les contextes qui influencent, contraignent ou

contribuent à l'intégration des pratiques Agiles dans les équipes-projet créatives, mais qui ne font pas spécifiquement partie du cadre d'analyse.

5.2 Les impacts du contexte de développement sur les pratiques de l'équipe-projet

Les études de cas démontrent que chaque entreprise dispose d'une structure organisationnelle différente, mise en place en prenant en compte plusieurs facteurs. Ces facteurs ont un impact direct sur les activités de l'équipe-projet et sur le mode de développement projet privilégié, soit l'exploitation et l'exploration. Nous avons relevé quatre facteurs:

- La grosseur de l'entreprise;
- Son secteur d'activité au sein de l'industrie;
- Le nombre d'employés par projet;
- La vision de l'entreprise et ses objectifs.

D'abord, nous constatons que la grosseur de l'entreprise influence les structures de gestion (Mileti, Gillespie et Haas, 1977). Comme l'a mentionné le producteur de l'entreprise C, l'entreprise grossit et les acteurs qui supervisent les projets ont de moins en moins de temps. Ils ne sont donc pas beaucoup en contact avec l'équipe, sauf lorsque celle-ci atteint une étape importante. Dans l'entreprise A en revanche, le producteur exécutif est en contact constant avec l'équipe-projet A et est en dialogue constant avec le producteur. Cette variable contextuelle a un impact sur le style de gouvernance et sur la culture d'entreprise, qui peut alors être d'ordre plus exploitative ou explorative. La grosseur de l'entreprise a un impact connu sur la définition des structures de gestion, qui deviennent plus complexes.

Ensuite, le secteur d'activité a un impact majeur sur la valeur accordée aux différentes contraintes de projet. Dans l'entreprise A et C, qui œuvrent dans l'industrie du jeu mobile, la qualité et la rapidité prévalent, car le produit doit ultimement faire compétition aux nombreux jeux déjà disponibles sur les plateformes mobiles, et rester à jour quant aux nouvelles technologies, qui changent constamment. Dans ces deux entreprises, on prend également en considération que le temps des joueurs est limité, il faut donc s'assurer que le temps qu'ils passent sur le jeu est rentable pour les joueurs et pour l'entreprise. De prime abord, cette variable contextuelle suggère que l'entreprise A

et C auraient tendance à utiliser un mode de projet d'exploitation (Atuahene-Gima, 2005) centré sur l'amélioration de projets déjà existants sur le marché. Dans l'entreprise B, le facteur d'innovation (la qualité) prévaut sur les autres éléments de gestion, car le produit final doit surprendre les joueurs avec de la nouveauté, afin de gagner leur intérêt. Ceci, ainsi que d'autres facteurs, tels que le *mindset* d'innovation, indiquent une forte inclinaison vers un mode de projet d'exploration décrit par Andriopoulos et Lewis (2009). Par ailleurs, l'industrie du jeu de console est moins saturée, et le facteur temps est moins important, car les consoles ne changent que tous les deux ou trois ans.

Le constat sur l'impact de la grosseur de l'équipe sur les modes de coordination est intéressant parce qu'il a été réfuté par le producteur de l'entreprise A. L'équipe-projet A est l'équipe dont les modes de coordinations sont les plus informels. La dynamique d'équipe est celle que nous avons constaté être la plus aplanie, mis à part à position du producteur comme gestionnaire intermédiaire. L'entreprise C, dont l'équipe est le double de l'équipe-projet A, a 4 niveaux de coordination, donc deux au sein de l'équipe, rajoutant les leads pour gérer chaque champ d'expertise, en plus du producteur, qui fait le lien avec les instances managériales. Finalement, l'équipe-projet B est la plus complexe, et comporte plusieurs producteurs, managers, leads et directeurs. La complexité de la structure organisationnelle peut amener une entreprise à standardiser ses processus pour faciliter la supervision des activités, qui sont deux concepts du mode d'exploitation. Cette complexité organisationnelle est toutefois simplifiée par la mise en place des « pods » de travail, qui permettent à de petites équipes d'évoluer dans un contexte moins structuré et moins formel.

Finalement, nous avons constaté que les objectifs de chaque équipe-projet varient en fonction de la vision de l'entreprise et de ce qui doit être accompli au terme du projet. Cette vision détermine l'orientation de l'équipe-projet vers un projet d'exploitation ou d'exploration. Dans l'entreprise A, les contraintes de qualité sont extrêmement importantes, car l'objectif est aussi de gagner un peu d'indépendance financière. La vitesse de réalisation est dans ce cas moins importante, car l'objectif est que le jeu soit un succès financier. Ainsi, l'hypothèse peut être faite que l'exploration fait aussi partie

des pratiques de l'équipe-projet A, qui doit mettre en valeur l'entreprise à travers le projet, qui rappelons le, est décrit comme le « cheval de guerre » de l'entreprise. Dans l'entreprise B, en plus de créer des jeux d'une qualité qui reflète la réputation de l'entreprise mère, le respect de la propriété intellectuelle utilisée est tellement important, que la valeur l'emporte sur presque tous les autres éléments. Ceci suggère aussi une forme d'exploitation de la propriété intellectuelle.

Bref, de par cette première tranche d'analyse, nous réalisons que les trois entreprises utilisent à la fois des modes de développement de projet d'exploration et d'exploitation. Cette hybridation des modes de travail reflète le reste de l'analyse. Dans la prochaine section, nous abordons la question de l'Agile à travers le processus de développement central à la réalisation des projets de chaque entreprise. Force est de constater que les processus utilisés sont ceux qui, dans la revue de littérature, ont été décrits comme des formes de gestion de projets créatifs. Qui plus est, ces formes de gestion comportent chacun des éléments qui, en pratique, se rapprochent de la mentalité Agile.

5.2.1 Un processus de développement basé sur le Stage-Gate

Dans les trois entreprises, les modèles de développement sont très similaires les uns et les autres, et rappellent le Stage-Gate développé par Robert Cooper (1990). Le Stage-Gate est un processus d'innovation de nouveau produit où la créativité et la performance sont au cœur des enjeux organisationnels. Il se compose de phases de développement entrecoupées de phases d'évaluation de la progression du projet. Dans les trois entreprises, on retrouve une structure de développement de nouveau produit standardisé (Cooper, 2000), soit la formule « concept, pré-production, production, post-production et évaluation (dans ce cas précis, parfois aussi appelé opérations *lives*) ». Cependant, les mesures d'évaluation, le nombre et l'objectif de chaque phase varient d'une entreprise à une autre. Dans l'entreprise A, chaque phase a un objectif précis, c'est pourquoi le cycle de développement de l'équipe-projet A comporte plus de phases. Dans l'entreprise C, les phases sont standardisées selon le modèle de Cooper, et dans l'entreprise B, le nombre de phases est un peu plus grand et détaillé et les phases d'évaluation ont un rôle plus assumé. L'entreprise A et B, la structure par Stage-Gate est visible grâce aux modes d'évaluation. Cependant, nous verrons que ce n'est pas le cas pour l'entreprise C, dont le pipeline de développement adopte un modèle d'évaluation différent.

5.2.1.1 Les phases d'évaluation, une première manifestation de l'Agile

Entre les phases de développement, le Stage-Gate prévoit des moments qui servent à l'évaluation de la progression d'un projet. Le rôle et l'exécution de ces phases sont différents pour chacune des entreprises. Nous estimons que l'utilisation du Stage-Gate dans chacune des entreprises est considérée parce qu'elle permet à l'équipe d'avoir un certain contrôle entre les phases, tout en assurant à l'équipe de management et à la hiérarchie gouvernante un certain contrôle du projet, lors des phases d'évaluation. Ce modèle force aussi les équipes à penser à leur travail en termes de « ce qui va plaire au management » et à réfléchir à leurs choix, afin qu'ils puissent toujours les justifier au management lors des portes d'évaluation.

Dans l'entreprise A, la phase d'évaluation vient à la fin de chaque phase, sous la forme de présentations et de « *reviews* » avec les directeurs et le producteur exécutif. Cette forme d'évaluation permet de créer une pratique de validation centrée sur l'explication des choix créatifs réalisés pendant la dernière étape de développement. Cette forme d'évaluation du travail accompli est beaucoup plus près des formes de validations définies dans le cadre d'analyse comme des pratiques créatives et exploratoires (Picq, 2011). L'évaluation de l'équipe prend forme dans leur capacité à expliquer leurs choix créatifs aux supérieurs hiérarchiques et à les convaincre que les avenues favorisées sont les meilleures. Cette pratique de validation augmente la capacité de l'équipe-projet à s'appropriier le projet et fait beaucoup plus appel à la passion des employés pour le projet et leur travail.

Dans l'entreprise B, les phases d'évaluation sont clairement définies et ont été décrites par plusieurs répondants comme étant des étapes emboîtées entre les phases de travail. Chaque phase de développement se termine avec une étape d'évaluation qui doit être présentée et critiquée par l'entreprise mère, et celle-ci peut décider de mettre fin à un projet ou de demander de refaire certains aspects de ce qui a été présenté. Comme cela a été le cas dans l'observation des pratiques de gestion, cette forme d'évaluation a un impact important sur la stratégie de développement de l'entreprise B. Par conséquent, les membres, en particulier les membres clés tels que les producteurs et le directeur créatif, font des choix artistiques conscients sur les aspects à présenter aux acteurs de

l'entreprise mère qui représentent les supérieurs hiérarchiques. Le danger est de tomber dans un mode d'exploitation où l'équipe recyclerait des idées qu'elle sait que l'entreprise mère aime, ce qui n'est toutefois pas le cas pour cette équipe-projet.

Dans l'entreprise C, bien qu'il existe des phases définies du processus de développement qui rappellent le Stage-Gate, l'évaluation ne se fait pas par phases, mais selon les « milestones » qui ont lieu toutes les six semaines et qui permettent de faire état de la progression du projet sur une base régulière. L'équipe utilise également les *sprints reviews* afin de mesurer leur performance au cours d'un sprint qui vient de se terminer. Ainsi, l'équipe-projet C ne fonctionne pas réellement selon un modèle de Stage-Gate, mais plutôt selon une méthodologie de développement Agile très près de la théorie de Fowler et Highsmith (2001) et qui permet l'intégration et la validation continue du travail.

Tel que nous l'avons vu dans le premier chapitre, la méthode Agile est axée sur le besoin des entreprises innovantes d'avoir des processus flexibles afin de permettre à la créativité d'être mieux travaillée au sein d'une équipe. Dans la prochaine section de l'analyse, nous passons en revue les pratiques des entreprises qui rappellent de près ou de loin les sous-concepts de l'Agile énoncés dans le cadre d'analyse. À cet effet, il est important de prendre note que l'utilisation de l'Agile est inégale dans chaque entreprise, et que certaines pratiques qui semblent de prime abord différentes ont parfois des buts similaires, qui sont explorés et critiqués dans les paragraphes qui suivent.

5.3 L'Agile : une méthodologie inégalement exploitée

La présentation des cas a permis d'établir que la méthode Agile est présente dans les trois entreprises étudiées, peu importe son contexte. Cependant, son intégration au sein de chaque entreprise et son utilisation au quotidien est différente. Par ailleurs, la méthodologie Agile n'est pas la seule méthode de travail employée au sein des équipes des entreprises A, B et C, mais elle est suffisamment présente et discutée ouvertement par les répondants pour que cela porte à croire que son intégration a un impact sur les activités de développement au sein des trois entreprises. Pour deux producteurs sur trois (B et C), l'Agile est considéré comme la méthode la plus efficace pour la conduite de projets créatifs. Le producteur de l'entreprise A se réfère à la théorie Agile pour gérer

son équipe, mais émet plus de réserves quant à l'utilité de la considérer comme sa méthode préférée. Deux questions émergent de ces constats : d'abord, quels sont les raisons pour lesquels l'Agile est considérée efficace pour le pilotage d'équipes-projets créatives et b) les équipes-projets reconnaissent-elles les limites de la méthode?

5.3.1 Le renversement des pouvoirs et la hiérarchie gouvernante

Un premier élément important qui contribue à l'intégration des pratiques Agiles dans les entreprises est la position des instances gouvernantes quant aux processus de gestion utilisés sur le plancher de travail. Plus tôt, nous avons déjà constaté que la vision de l'entreprise a un impact sur les modes de développement. À ceci, nous souhaitons ajouter que la position de l'équipe de gouvernance sur la manière dont les projets sont conduits influence la manière dont l'Agile est utilisé au sein des projets.

Dans l'entreprise B, l'utilisation de l'Agile est encouragée par la présence d'un producteur « expert Agile » connu pour être la référence de la méthode pour le reste de l'équipe. La présence de l'expert Agile encourage la mise en place des méthodes de développement Agile sous une forme très « pure » d'un point de vue théorique. Bien que chaque groupe de travail soit responsable de leur mode d'organisation, au final, le processus Agile se « standardise » peu à peu comme une pratique courante au sein de l'équipe-projet. Les membres de l'équipe-projet ne voient pas cette standardisation comme une perte de contrôle de l'équipe par rapport au projet, surtout parce que les équipes de travail sont petites et que par conséquent, les structures sont peu visibles par chaque « pod ».

Dans l'entreprise A, les instances de gouvernance, soit le directeur exécutif et le « tripod », encouragent l'expérimentation des processus. Ceci a pour effet de permettre à l'équipe d'explorer quels processus fonctionnent le mieux pour chaque projet, et permet à l'équipe de s'approprier le projet. La passion et l'implication des employés dans le projet est considéré comme un aspect important du travail de développement, et ceci se répercute dans la liberté laissée aux équipes de choisir leur mode de travail, pourvu que ceci n'empêche pas le projet de progresser. C'est au producteur qu'incombe la tâche d'implanter un mode de travail efficace pour l'équipe. Sur cet aspect, les résultats suggèrent que le producteur a bien rempli cette tâche, parce que les répondants aux

entrevues et l'observation à démontré que l'opinion des membres de l'équipe sur le développement des fonctionnalités du projet étaient valorisés.

Dans l'entreprise C, l'organisation du travail est entièrement la responsabilité du producteur, qui peut choisir d'imposer un mode de travail à son équipe ou de s'adapter aux différentes préférences des membres de l'équipe pour créer une structure de travail personnalisée. La haute hiérarchie de l'entreprise C s'intéresse plus aux résultats qu'aux modes de travail, et bien qu'impliqués dans les premières phases des projets, leur présence sur le plancher et dans le travail quotidien des équipes est très faible. Bien que le producteur assure que cela n'a aucun impact sur l'équipe, en outre parce que certains membres s'intéressent peu aux processus de gestion, cette pratique soulève un questionnement par rapport à son impact sur le sentiment d'appartenance de l'équipe. Les pratiques de l'entreprise A démontrent que l'implication directe de l'équipe dans l'élaboration d'une dynamique de travail a un impact positif sur le sentiment d'appartenance de l'équipe au projet. C'est un sentiment peu véhiculé par les répondants de l'entreprise C, dont certains voudraient pouvoir trouver un moyen de modifier leurs tâches pour pouvoir contribuer plus directement au projet, notamment en faisant de la programmation ou de l'art à intégrer au projet. Le lead QA émet des commentaires incertains quant à son importance au sein de l'équipe par rapport aux autres leads. C'est une constatation préoccupante lorsqu'elle est comparée à la position des QA de l'entreprise A, que le producteur considère comme les principaux gardiens de l'indice de qualité.

Bref, chaque entreprise dispose de moyens de permettre à l'équipe d'avoir un degré de contrôle sur son projet, et la hiérarchie gouvernante des trois entreprises a mis en place des moyens pour assurer que l'équipe s'approprie son projet. Les résultats de ces efforts sont variables. Comme le mentionnent le producteur de l'entreprise B et le producteur exécutif de l'entreprise A, il y a des « comptes à rendre » aux supérieurs hiérarchiques quant à la progression d'un projet en cours. Dans la prochaine section, nous analysons la position du producteur, qui correspond ici au project manager selon Simon (2006), ou tout autres membres de l'équipe projet qui protègent les intérêts de l'équipe-projet tout

en permettant aux supérieurs hiérarchiques et aux clients de conserver un certain degré de contrôle, même subtil, sur le projet.

5.3.1.1 La position du producteur dans l'exercice de renversement des pouvoirs

Dans les entreprises A et C, le producteur est décrit comme celui qui doit s'assurer de respecter la vision de l'entreprise tout au long du processus de développement d'un projet. Le producteur agit comme un filtre entre l'équipe et les instances de management et les parties prenantes, soit l'exécutif et les clients.

Les études de cas suggèrent que peu importe le contexte, le producteur doit être un filtre entre son équipe et la direction pour permettre l'établissement d'un sentiment d'appartenance de l'équipe envers son projet. Le producteur doit défendre les intérêts de son équipe, en prenant en considération les contraintes et la valeur du travail de l'équipe, sans quoi l'équipe perd le contrôle et il y a danger de tomber dans des pratiques non pas d'exploration ou d'exploitation, mais plutôt d'exécution des demandes des clients. Autrement dit, si le producteur ne protège pas son équipe, la créativité ne peut pas être conciliée. Il y a, à ce moment, un avantage réel pour le producteur d'utiliser l'Agile, car la mentalité de la méthode lui permet de s'adapter plus facilement au style du client, et d'adapter ses processus afin de s'assurer que les demandes du client n'étouffent pas son équipe.

Dans l'entreprise A, le producteur est le facilitateur de la conciliation de la gestion et de la créativité, pour plusieurs raisons. D'abord, puisque la responsabilité d'explorer et d'implanter des modes de gestion efficaces revient au producteur (décrit comme le centre du projet), et que ce dernier doit rendre des comptes au producteur exécutif, au tripod ainsi qu'à son équipe, son objectif est de trouver un juste milieu qui pourra plaire à tous. Ce raisonnement est possible grâce au « mindset » du producteur lui-même. Il ne pourrait pas être l'agent de conciliation s'il considérait qu'il doit seulement rendre des comptes à la hiérarchie. Qui plus est, ce « mindset », décrit dans la figure ci-dessous, est représentatif de la méthodologie agile : *« builds projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need, and trust them to get the job done. »* (Fowler et Highsmith, 2001: 3) . Autrement dit, dans l'entreprise A, le « producteur A

travaille sur l'équipe, et l'équipe travaille sur le produit ». Cette citation, qui provient du producteur, est un bon exemple de la mentalité Agile et du renversement des pouvoirs.

Dans l'entreprise C, la conciliation est d'abord une tâche incombée au producteur. Cependant, lors des entrevues, il s'est avéré que le producteur de l'entreprise C occupe une fonction plutôt centrée sur les tâches managériales reliées au projet. Ceci ne signifie pas nécessairement que le producteur n'occupe pas une fonction créative. Cependant, dans le cas de l'entreprise C, la créativité semble être le domaine des leads, particulièrement des leads de design et jeu et des lead artistiques, tel que le lead VFX, le lead concept art et le lead artiste. L'équipe de lead qui gère chaque champ d'expertise occupe à son tour une fonction de gestionnaire pour les membres de leur équipe. Ainsi, dans le cas de l'équipe-projet C, la conciliation de la gestion et de la créativité est la responsabilité d'un groupe de huit personnes, 7 leads et un producteur. Certains leads sont cependant plus « importants que d'autres » en ce qui a trait à la conciliation de la créativité. Ces leads sont ceux dont le champ d'expertise touche le game design et l'art. Le processus de développement de l'équipe-projet C est très Agile, mais la structure hiérarchique au sein de l'équipe est si visible qu'elle reflète, à notre sens, une mentalité Agile beaucoup plus diluée, et beaucoup moins axée sur le renversement des pouvoirs. Le producteur agit en tant que filtre, certes, et les leads aussi : l'équipe-projet C se retrouve donc avec deux « filtres », ce qui, à notre sens, diminue l'effet de renversement des pouvoirs au profit d'une structure où le producteur devient un centre décisionnel, au lieu d'un acteur de consensus.

Dans l'entreprise B, la structure hiérarchique partage le rôle entre deux acteurs de projet, soit le directeur créatif et le producteur exécutif. Nous avons schématisé la description des tâches du directeur artistique et du producteur exécutif expliqué par le product manager. La figure 20 montre une définition claire des fonctions et objectifs de chacun, et illustre par le même fait une séparation claire entre les activités managériales et les activités créatives. Puisque les deux membres phares de la direction du projet doivent toujours s'entendre à perfection, c'est à travers une communication constante et une série d'ententes que la gestion et la créativité peuvent être conciliées. En bref, dans le

cas de l'entreprise B, l'effort de conciliation repose sur la capacité du directeur artistique et du producteur exécutif de s'entendre sur la manière de mener un projet à son terme.

Figure 20 Les fonctions de l'équipe de direction du projet

Directeur Artistique	Producteur Exécutif
Gardien de la créativité	Gardien du management
<ul style="list-style-type: none"> •Communique •Dirige •Passionné et passionnant •À l'écoute des idées 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestion des gens •Gestion du temps •Donne les directions •Leadership

Selon les analyses présentées ci-haut, la conciliation de la gestion et de la créativité passe par des membres clés de chaque équipe, qui sont également des acteurs centraux au développement du projet. Dans chacune des entreprises, particulièrement dans les entreprises A et C, les producteurs agissent comme un intermédiaire entre l'équipe et le client. C'est un élément qui nous apparaît important dans le développement d'un projet créatif. La main mise des clients sur le projet est apparue comme une inquiétude majeure émise par la majorité des répondants, comme étant un facteur pouvant empêcher la créativité d'être exploitée efficacement au cours d'un projet. Outre la capacité du producteur de protéger son équipe de la pression du haut management ou encore des clients, il se doit également de s'assurer que chaque membre de l'équipe sent que sa participation au projet est constructive.

5.3.1.2 Le sentiment d'appartenance de l'équipe-projet

Le producteur, gardien de la bonne gestion du projet, est responsable de son équipe et de la communication avec les instances managériales et le client. Chacune des trois entreprises à sa manière d'assurer que la gestion et la créativité sont conciliées, du moins du point de vue de l'équipe-projet. Le but de cette conciliation est de permettre à l'équipe-projet de s'approprier son projet et de conserver un bon niveau de liberté créative. Les trois méthodes, directement liées à la structure hiérarchique et à la division des activités de développement, ont semblé avoir un effet positif sur les équipes. Dans l'entreprise C particulièrement, cet effort de conciliation a permis d'assouvir des inquiétudes quant au degré de liberté accordé à l'équipe-projet par rapport à la marque

imposée. Malgré tout, le vouloir du producteur de permettre à l'équipe de s'approprier le projet, différentes structures doivent être préalablement mis en place pour que les effets soient ressentis. Au cours des périodes d'observation, nous avons remarqué que les descriptions faites par les répondants aux entrevues et les effets réels de certains processus différaient d'une entreprise à l'autre. Dans la prochaine section, nous abordons la question de l'implantation des structures minimales, qui selon Highsmith (2009) permettent aux équipes-projet d'augmenter leur niveau de créativité et l'implication des membres d'une équipe innovante.

5.3.2 La difficulté d'implantation des structures minimales

La manière dont chaque entreprise organise le travail a un impact important sur la manière de penser de membres de l'équipe-projet. Le manifeste Agile suggère que « *the best architectures, requirements and designs emerge from self-organizing teams* » (Fowler et Highsmith, 2001 : 5) Dans toutes les entreprises, les équipes-projets favorisent un mode de travail où la hiérarchie n'est pas présente ou du moins, invisible. Plusieurs méthodes sont employées dans les trois entreprises pour tenter de reproduire un système de structures minimales qui ressemblent de près à la structure *ad hoc* de Mintzberg (1979). Ces systèmes sont cependant d'efficacité variable. Par exemple, dans l'entreprise A, l'utilisation du terme « champion » au lieu de « lead » ainsi que la position du champion comme expert de son cheminement sans être un cadre intermédiaire est une manifestation de ce souci d'invisibilité des structures de travail. Ce système nous a semblé contribuer à créer un sentiment de communauté au sein de l'équipe et à réduire les barrières hiérarchiques qui pourraient être créées par un lead. Le recours à l'informalité comme méthode de communication (plutôt que le recours aux réunions) contribue aussi positivement à l'établissement d'une organisation *ad hoc*.

Dans l'entreprise B, on affirme que les structures de gestion sont aplanies, mais les structures en place sont en réalité plus visible, et la division des tâches liées au projet, plus faciles à reconnaître. De plus, la structure hiérarchique de l'équipe-projet B est la plus complexe, ce qui rend la tâche d'implantation d'une structure minimale difficile. Ceci ne signifie pas nécessairement que c'est impossible. Simplement, l'implantation d'une communauté de pratique apparaît plus difficile, et il faut constamment y penser et faire

attention. C'est d'ailleurs quelque chose que le producteur a mentionné. Dans ce cas, l'établissement de structures minimales requiert une mentalité (*mindset*) forte ou l'effet collectif est une priorité. À ce sujet, le travail en « pods » est un bon exemple de cette mentalité. Les pods peuvent s'organiser selon leurs préférences, ce qui leur permet d'établir des structures minimales de type *ad hoc* ou comme celles vues dans l'entreprise A pour accomplir le travail demandé. Outre la structure hiérarchique, un autre facteur qui limite l'établissement d'une structure minimale est l'exercice la définition des tâches et des postes lors de l'embauche, que le producteur estime nécessaire pour faciliter son travail au niveau managérial. Cette pratique peut conduire à une difficulté à reconnaître les « experts » et les membres clés du projet, ce qui a un impact négatif sur l'établissement de relations professionnelles égalitaires, sans regard au poste occupé. Cet argument est validé par les commentaires du directeur artistique et du producteur, qui estiment qu'ils doivent faire des efforts supplémentaires pour s'assurer que les membres de l'équipe à l'aise de parler franchement et de véhiculer leurs idées.

Malgré les commentaires sur l'invisibilité de la hiérarchie, l'équipe-projet C ne semble disposer d'aucun élément qui facilite l'implantation de structures minimales. Les tâches et les positions font foi de la capacité des membres de l'équipe à organiser leur travail, notamment par la présence des leads, dont la fonction est énormément centrée sur la coordination et la supervision des tâches. Les membres de chaque champ d'expertise pratiquent de la supervision des paies, notamment dans l'équipe de programmation. Ils peuvent donner leur avis sur la liste de tâches à faire et demander des modifications s'ils considèrent avoir une meilleure idée par rapport à une tâche. Cependant, leur participation à l'élaboration des tâches est très limitée, surtout en amont. Afin d'encourager l'établissement d'une communauté de travail et d'une structure minimale et communautaire, il faudrait revoir plusieurs éléments, que nous explorons dans les parties suivantes.

5.3.2.1 La configuration de l'espace de travail

Pour deux cas sur trois (A et B), la configuration de l'espace de travail a un impact reconnu sur la manière dont l'équipe-projet travaille au quotidien. Pour l'entreprise C, bien que l'impact ne soit pas reconnu, c'est-à-dire que la configuration n'est pas établie

stratégiquement pour encourager certains effets sur l'équipe, elle a quand même un effet sur certaines pratiques. La configuration de l'espace de travail est décrite comme « organique », et les employés qui embarquent plus tôt sur le projet, tel que les leads, prennent des bureaux près des fenêtres afin de profiter de la lumière. Cette configuration fait en sorte que les leads se retrouvent aux extrémités de la zone de travail, et non au centre de leur équipe d'expertise. Ceci a pour effet d'entraver les efforts de communication orale et la capacité du lead d'entendre les conversations qui ont lieu entre les membres de son équipe. Bien que ceci n'ait pas été mentionné par les répondants aux entrevues, nous constatons que la configuration de l'espace encourage la communication virtuelle et décourage la communication orale. Lors de l'observation, beaucoup de communications étaient réalisées via le chat, et plusieurs répondants estiment que le chat est le mode de communication primaire. Nous notons aussi que l'utilisation du chat a été justifiée par la nature des tâches accomplies le jour de l'observation. Cependant, les entrevues ont démontré que cette pratique de communication est aussi commune dans les autres phases du projet.

En revanche, toute la configuration spatiale de l'équipe-projet A tourne autour de l'idée selon laquelle chaque membre doit être physiquement près de ceux avec qui ils ont le plus d'interactions. Le producteur est stratégiquement placé au centre de l'équipe, ce qui lui permet d'entendre facilement les conversations entre les différents membres. Les champions sont placés près du producteur, mais également près de leur équipe d'expertise. Nous avons constaté que dans le cas de l'entreprise A, l'organisation spatiale encourageait fortement la communication orale. Certains répondants ont même affirmé que lorsqu'un employé se trouve derrière ou à côté d'eux, il est plus facile de poser la question oralement que de le faire par chat. Le chat sert plus à communiquer avec ceux qui sont loin d'eux, par exemple les directeurs de métier. De plus, la configuration de l'espace de travail est modifiée au besoin. Durant la période d'observation, toute la configuration a été refaite, d'abord parce que l'équipe a grossi, et ensuite parce que les besoins de communication entre les employés ont changé : vers la fin de la période d'observation, le producteur a rapproché le product manager de son bureau, car l'analyse des données est devenue plus importante à ce moment-là.

Dans l'entreprise B, la configuration est tellement importante que des changements fréquents sont réalisés selon les besoins de certains membres, et des changements énormes sont réalisés à tous les 4 à 6 mois. Les employés peuvent demander d'être assignés à un bureau près d'une certaine personne qu'ils considèrent importante pour leur travail. Les *pods* sont aussi regroupés dans l'espace. L'effet est relativement similaire à l'entreprise A, c'est-à-dire que la communication orale est plus fréquente. La configuration n'est pas suffisante pour permettre aux employés de se parler librement, et l'équipe a aussi recours à de fréquentes réunions pour s'assurer que la communication passe entre les différents groupes de travail.

Bref, ce dernier commentaire sur l'entreprise B nous permet d'introduire un autre concept qui selon nous, peut influencer les pratiques Agiles ou non Agiles implantés : les modes de communication. Dans la prochaine section, nous analysons les pratiques de communication afin de comprendre quelles pratiques permettent la conciliation de la gestion et de la créativité.

5.4 La communication orale, une pratique conciliante

La communication est un concept central de la méthodologie Agile. Dans les paragraphes précédents, nous avons mis en lumière l'idée selon laquelle la configuration de l'espace de travail influence les pratiques des équipes-projets. Une de ces pratiques concerne les canaux de communication utilisés. L'Agile encourage la communication « face to face » (Fowler et Highsmith, 2001) qui est hautement encouragée dans l'équipe-projet A et B. Dans l'entreprise C, on ne fait pas de distinction entre la communication écrite virtuelle (le clavardage) et la communication orale, en se basant sur le principe que le chat est un mode de communication instantané. La manière dont les interactions face à face ont lieu joue un rôle important dans la qualité et l'efficacité des communications, et nous avons remarqué une polarité des réponses durant les entrevues. Plusieurs contextes de communication orale ont été recensés, dont : les différentes réunions (*sprint reviews*, *sprint planning*, *brainstorming*, etc.), les stand-ups matinaux, les « sync-ups », les one-on-one et les interactions spontanées.

Les répondants des trois entreprises ont des justifications et des opinions différentes sur les réunions. La majorité des membres de l'équipe-projet A n'aiment pas les réunions autres

que les stand-ups matinaux, car cela entrave le rythme de travail de l'équipe. De plus, le producteur considère que les réunions le rendent « perpétuellement indisponible » pour aider son équipe à accomplir son travail, qu'il considère comme sa raison d'être. Cette conception des réunions comme étant des entraves au rythme de travail démontre la présence d'une mentalité (*mindset*) centrée sur les communications courtes et informelles. Cette manière de pensée est très Agile. Pourtant, il s'avère que l'équipe-projet A participe à de nombreuses réunions : en plus des stand-ups, l'équipe participe à un « sprint planning » d'un maximum de 60 minutes où les fonctionnalités à travailler pour les deux prochaines semaines sont établies et la charge de travail, évaluée. Ensuite, chaque groupe d'expertise participe à des réunions de partage des connaissances, par exemple des réunions regroupant tous designers UX ou encore les concepteurs de jeu de l'entreprise. Ces réunions sont suffisamment rares (un sprint planning a lieu à tous les deux semaines, les réunions inter-équipes ont lieu à toutes les deux à 4 semaines) pour que l'équipe considère qu'ils ont peu d'impact sur le travail. Par ailleurs, certains membres de l'équipe-projet A n'assistent pas à ces réunions s'ils jugent que cela entrave leur travail.

Dans L'entreprise B, les réunions prévalent sur la communication spontanée, non pas dans le sens où les membres évitent de discuter entre eux, mais plutôt parce que diverses réunions sont préorganisées pour assurer que la communication reste constante. En un sens, les membres de l'équipe-projet B doivent faire moins d'efforts individuels pour assurer une bonne communication, car la fréquence des réunions assure déjà les bases d'une communication fluide. Ceci peut toutefois avoir un effet à double tranchant, c'est-à-dire que les nombreuses réunions peuvent empêcher certains employés de communiquer avec d'autres membres, parce qu'ils sont en réunion. Ceci confirme en quelque sorte l'argument du producteur de l'entreprise A comme quoi les réunions rendent les employés clés indisponibles. Les producteurs de l'entreprise B doivent donc faire attention à ce que la communication reste constante en dehors des réunions également. L'avantage des réunions est qu'elles permettent certaine le face-to-face Agile, mais elles ajoutent une structure trop lourde pour les besoins du projet ou encore entraver les activités de développement. Ceci est particulièrement vrai pour ceux qui doivent participer à plusieurs réunions dans une même journée. L'avis du directeur

artistique, qui croit qu'il y a trop de réunions, renforce cet argument. En tant que « vision holder » il est un des acteurs les plus demandés en réunion.

La communication face à face est donc un aspect important des activités des entreprises A et B malgré les différences au niveau de l'exécution de cette communication. À cet égard, la position de l'entreprise C est intéressante. L'équipe utilise certainement la communication orale lors des stand-ups, qui n'ont pas toujours lieu, la méthode Agile voulant que les stand-ups soient réfléchis. Durant la période d'observation, presque aucune interaction orale n'a eu lieu. Un premier facteur qui pourrait expliquer cette singularité est que sans rejeter la communication orale, dans les dernières années, tout le système de développement de l'équipe-projet C a été digitalisé. L'équipe utilise Hansoft et d'autres méthodes de coordination afin de classer les tâches à accomplir, et les tableaux situés autour de l'espace de travail sont peu utilisés. L'utilité des traces écrites est l'argument principal pour l'utilisation du chat plutôt que la communication orale : les tâches discutées doivent de toute façon être prises en note, donc de discuter par le chat permet de prendre en note tout en discutant. D'ailleurs, toutes les actions intégrées dans le jeu sont publiées par le chat et reçues par toute l'équipe. Selon le producteur, ceci permet de garder l'équipe à jour sur le travail des autres membres.

La raison qui nous amène à considérer la communication orale comme un mode plus conciliant est que la communication écrite n'a de mérite que si elle est lue. Les problèmes de communication arrivent dès lors qu'on assume que la documentation devient le mode de communication principal. C'est d'ailleurs un commentaire du designer de jeu de l'entreprise A, qui estime que la majeure partie du travail de documentation qu'il accomplit n'est pas lu. Durant l'observation, nous n'avons pas non plus recensé une méthode permettant à l'équipe-projet C de valider la qualité de ses canaux de communication. Une manière de valider la lecture des communications écrites s'effectue probablement lors de l'évaluation des tâches accomplies, qui sont très importantes dans les pratiques quotidiennes de l'équipe-projet C.

5.4.1 Les tâches versus les fonctionnalités

À la lumière de cette dernière analyse, il prévaut de se questionner sur les impacts de la vision que les membres de l'équipe-projet ont de leur travail sur la conciliation de la

gestion et de la créativité. À cet égard, dans l'équipe-projet C, les tâches sont au centre du travail, et c'est en partie pourquoi la communication écrite est considérée plus efficace. En quelque sorte, il est possible, pour les lead et le producteur, de savoir si la documentation écrite a été lue lorsqu'ils révisent le travail accompli, par exemple lors de *sprint reviews* ou de *code reviews*.

Dans l'entreprise A, l'équipe préfère parler fonctionnalités plutôt que de tâches. Un groupe de personne peut travailler sur une ou plusieurs fonctionnalités en même temps, et travailler collectivement à son développement. Ceci ne change pas la nature du travail à accomplir. C'est encore une fois une question de *mindset* : les tâches, surtout lorsqu'elles sont détaillées, encouragent les membres de l'équipe-projet à exécuter les tâches plutôt que d'explorer leurs options quant à la création de la fonctionnalité. Le producteur croit que cette mentalité augmente l'autonomie et la capacité créative de chaque membre. Ceci est cependant dépendant de la capacité de l'équipe à communiquer activement, ce qui est le cas dans le contexte de l'équipe-projet A.

Dans l'entreprise C, l'organisation du travail est définie selon des tâches élaborées majoritairement par les leads et le producteur. Pour le producteur de l'équipe-projet C, la description des tâches est importante et permet à l'équipe de progresser rapidement. La rapidité de développement étant un facteur important dans l'industrie mobile, le choix de prioriser les tâches sur les fonctionnalités est un choix du producteur. En d'autres termes, les fonctionnalités sont composées d'un groupe de tâche à accomplir. Le lead programmer et le producteur considèrent ce mode de travail efficace pour les besoins du projet, et ne croient pas que cela entrave les capacités créatives des membres de l'équipe. Nous ne pouvons pas assurer que ces affirmations sont vraies, mais nous estimons que le producteur et les leads doivent déployer des efforts supplémentaires pour assurer que les membres de l'équipe n'entrent pas dans un mode d'exécution où la résolution de problème à l'intérieur du cadre de chaque tâche devient l'unique centre d'intérêt créatif.

Dans l'entreprise B, L'utilisation des *Pods* de travail fait référence au travail en équipe transversales, une pratique Agile courante qui encourage le travail avec plusieurs types de personnalités et d'experts, ayant chacune la responsabilité d'une ou plusieurs

fonctionnalités. Les pratiques de l'équipe-projet B est plus complexe dû à l'ampleur de l'équipe. Elle utilise un modèle hybride qui comprend un accent sur les fonctionnalités et l'utilisation d'une liste de tâches qui font partie du backlog. Cependant, le producteur estime que les tâches ne peuvent pas être bien définies et changent constamment, ce qui explique en partie pourquoi il est difficile de garder Hansoft à jour. En ce sens, on parle de « phases » plutôt que de tâches précises. Les différents éléments d'une fonctionnalité sont dites « terminées » lorsque les phases suivantes ont été complétés : *design*, *rough integration*, *user story*, *realisation (polishing)* et une phase itérative. En quelque sorte, l'entreprise B utilise un mode hybride où les fonctionnalités sont divisées en tâches et où le tout est intégré dans un système de développement qui correspond de près au processus de *design thinking*.

Bref, l'accent sur les fonctionnalités plutôt que sur les tâches fait également partie du manifeste Agile (Fowler et Highsmith, 2001). Selon le contexte de chaque équipe, l'utilisation des listes de tâches et la considération des fonctionnalités sont difficiles à mesurer. L'équipe-projet C ne fonctionne peut-être pas totalement par tâches, mais elle les considère plus importantes que les deux autres équipes-projets. Il est possible que ce soit le processus de plus efficace dans leur cas, et que le *mindset* Agile ne soit pas le plus important. Nous estimons curieux qu'une grande importance soit accordée aux tâches puisque l'équipe-projet C dispose d'un modèle de développement très Agile, qui pourrait avoir pour effet de renforcer l'accent sur les fonctionnalités, alors qu'il est en réalité plus question de « tâches par sprints ».

5.4.2 Les sprints et les « milestones », une forme de contrôle Agile standardisé

L'organisation du travail par sprint et par milestones est une pratique Agile courante et parmi les plus répandues dans l'industrie du jeu vidéo, et est présente dans les trois entreprises. Toutes les entreprises font des sprints toutes les deux semaines, et tous ont des milestones à plus ou moins toutes les 6 à 8 semaines. Il existe peu de différences dans les pratiques de sprint. Parmi les différences, il y a les sprints aux 4 semaines dans l'entreprise B, qui justifie ceci par l'ampleur du travail à accomplir. L'entreprise A semble également peu utiliser les milestones. Sur les trois entreprises, l'entreprise A est la seule où le producteur de l'équipe-projet n'a fait aucun commentaire sur l'utilisation des milestones durant la période d'entrevues. Il semble plutôt question de « rendre des

comptes » à l'exécutif et au producteur exécutif lors de la fin des sprints. La raison qui pourrait expliquer ceci est que la structure matricielle utilisée par l'entreprise A encourage une communication plus constante entre l'équipe-projet, la hiérarchie et les clients.

Les sprints sont planifiés différemment dans chaque entreprise. Dans l'entreprise A, le sprint planning se font lors d'une réunion s'équipe de 60 minutes ou moins. Dans l'entreprise B, les sprints planning son l'affaire de chaque pods de travail. Il y a un effort « d'autonomisation » du rythme de travail pour chaque pod, pourvu que chaque milestone soit atteint. Les milestones sont l'affaire de l'équipe de gestion, et décidée avec l'aide de communications avec l'entreprise mère. Dans l'entreprise C, le sprint planning est réalisé par le producteur et les leads et l'équipe n'est pas sollicitée lors de réunions. L'équipe peut demander une modification si elle juge qu'une partie du travail est trop demandant. Le producteur de l'entreprise C affirme avoir déjà travaillé dans avec un sprint-planning similaire à l'entreprise A, mais estime que les employés ne sont pas suffisamment intéressés par l'aspect managérial du projet pour que le mode d'organisation soit efficace, ni même utile. Cet argument renforce l'idée selon laquelle le contexte a un impact sur le mode de travail de l'entreprise.

5.4.3 Les pratiques itératives incrémentales

Les sprints et les milestones, s'ils servent à valider les avancements du projet, sont également une forme d'itération continue du projet. L'utilisation de prototypes, maquettes et d'un mode de développement itératif est présente dans toutes les entreprises, plus particulièrement dans les premières phases de développement. Chaque entreprise dispose également de processus itératifs en fin de projet, qu'ils appellent le « refactory » ou encore le polish. Mis à part les sprints, l'intégration continue ressort comme une pratique itérative importante.

L'intégration continue a été recensée dans les trois entreprises et est conciliante en elle-même. Elle permet de tester en validant rapidement le travail, et surtout, permet d'itérer et d'apprendre sur les versions antérieures d'un projet de développement. Cette pratique se rapproche énormément du principe Agile « *Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.* »

(Fowler et Highsmith, 2001 : 7) Les phases de concept et de pré-production de chaque entreprise utilisent les principes d'itération incrémentale, réalisés à l'aide des sprints. Cependant, cette forme d'itération doit un jour s'arrêter, au risque d'affecter la passion de l'équipe, surtout lors de la phase de polish. Dans l'entreprise A, l'équipe refait certaines fonctionnalités depuis tellement longtemps que plusieurs répondants sentent la motivation diminuer. La motivation étant importante pour la qualité du travail, il est impératif de « doser » le nombre d'itérations à travers lesquelles l'équipe passe.

5.4.4 Conclusion sur les pratiques Agiles

Au final, nous constatons que le principe de renversement des pouvoirs, les processus de communication ainsi que le mindset de l'équipe sont ce qui a un impacte important sur la conciliation de la gestion et de la créativité avec l'Agile. Plusieurs pratiques, telles que la configuration stratégique de l'espace de travail et la position de « filtre » du producteur nous permettent d'avancer que l'intégration des pratiques Agiles est conciliante. Plus précisément, il semble que l'Agile offre des outils à l'équipe-projet pour résoudre, ou du moins apaiser, les tensions entre les processus, qui sont plus flexibles en Agile, et la créativité, que le producteur peut encadrer pour guider son équipe vers un but commun. Il semble également que la communication orale et directe, est une pratique importante et efficace pour concilier les tensions entre les processus de gestion et la créativité des membres de l'équipe-projet, notamment dans l'entreprise A, où les membres sont encouragés à justifier et défendre leurs choix créatifs avec les autres membres de l'équipe, et parfois aussi avec le management.

Cependant, tel que la présente du processus de Stage-Gate le suggère, l'Agile n'est pas le seul élément d'organisation du travail utilisé. Tel que mentionné par Beck *et al.* (2001) la méthodologie Agile est rarement utilisée seule et rarement dans un état pur, car elle est hautement personnalisable. Dans les deux prochaines sections, nous verrons que les processus créatifs et la gestion traditionnelle sont tous les deux présents au sein de l'équipe-projet.

5.5 Une créativité encadrée

Puisque la créativité est une composante importante de la méthodologie Agile, il est normal que l'Agile emprunte à la créativité organisationnelle plusieurs concepts. Par

exemple, l'itération est une composante du processus créatif de design thinking. Rappelons que la créativité organisationnelle concerne « *the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system.* » (Woodman et al, 1993 : 293). Ainsi, les principes créatifs évoluent autour de l'idée selon laquelle les individus, leur histoire, leurs expériences, sont la source première de créativité. En accord avec cette vision, la question de la valeur humaine revient souvent tout au long des cas, et plus particulièrement dans les entreprises A et B. Ce concept est intéressant notamment parce que la valeur humaine est souvent très peu considérée dans le choix et l'établissement de processus de gestion plus traditionnelle, et très importante lorsque la créativité est en jeu. C'est un bon indicateur de la place relative de la créativité, et du niveau de conciliation présent dans les entreprises étudiées.

5.5.1 L'équipe considérée comme un collectif créatif

Un premier élément plutôt issu des principes de gestion de la créativité est la notion de collectif créatif. Pour encourager le travail créatif de l'équipe-projet, les entreprises doivent créer une atmosphère et une culture de travail propices à la génération d'idées. Les efforts de diminuer l'impact et la visibilité des structures hiérarchique est un bon exemple pour illustrer le désir des entreprises de transformer les équipes-projets en collectifs créatifs. Dans les trois entreprises, l'accent sur les ressources humaines, c'est-à-dire les talents de chaque équipe-projet, est un facteur qui peut encourager la créativité collective. Les méthodes pour aplanir la « hiérarchie » a toutefois des effets variables. À cet effet, l'entreprise A bénéficie d'une structure de projet qui ressemble plus à un effort de collaboration entre les acteurs de projet tel qu'entendu par Picq (2011). L'entreprise A bénéficie également d'un effort créatif encouragé par les réunions inter-projets, ce qui encourage la création d'un collectif créatif et d'un système de partage des connaissances.

Les entreprises B et C ont chacun en place un système différent, mais qui correspond plus à un « entre-deux » entre la coordination et la coopération. Dans l'entreprise B, la coopération est possible à cause de la grande valeur accordée aux talents. Individuellement, les talents sont motivés et passionnés par le travail qu'ils réalisent. Collectivement, ils doivent faire entendre cette créativité dans le cadre de la vision du directeur artistique. L'effet de coopération s'en trouve parfois relayé à un second plan,

surtout dans le cadre de réunions, car le directeur artistique devient un agent de « coordination » du travail créatif. Bref, les tensions entre coordination et coopération font ici foie des tensions entre gestion et créativité. Ces tensions sont exacerbées ou corrigées par l'intermédiaire de processus créatifs utilisés au quotidien par les membres des équipes-projets.

5.5.2 Les processus créatifs : au-delà des bases

Les cas ont permis de recenser plusieurs modes de pensée, outils et processus créatifs qui sont utilisés par les membres de chaque équipe-projet. Plusieurs d'entre eux s'avèrent présents dans plusieurs entreprises. Nous avons compilé les processus ou outils créatifs recensés afin d'illustrer leur présence dans chacun des cas :

Figure 21 Les processus et outils créatifs

	Design Thinking	Tableaux blancs	Problem-Solving	Copie
Entreprise A	x	x	x	x
Entreprise B	x	x	x	
Entreprise C	x		x	x

Au regard de l'étude, nous remarquons que les explications concernant les processus créatifs et la manière dont les répondants exploitent leur créativité sont peu précises. Nous avons regroupé certaines explications des répondants quant à leurs pratiques créatives sous des termes provenant de la littérature de la gestion de la créativité.

5.5.2.1 *Le design thinking à la base de la créativité dans les premières phases de développement*

L'utilisation du prototypage et de l'itération dans les premières phases de développement d'un projet pour toutes les entreprises rappelle énormément le processus de design thinking. Dans tous les cas, les jeux sont pensés par rapport à l'intérêt de deux utilisateurs : les clients et les joueurs. Dans la phase concept des trois entreprises, les acteurs de projet doivent être empathiques par rapport aux demandes des clients et les intérêts anticipés des joueurs. Cette empathie est travaillée pour être clairement définie, par exemple par la vision du directeur créatif ou du producteur responsable. L'équipe participe à des séances de brainstorming ou d'idéation et chaque expertise de travail, particulièrement les artistes et les programmeurs, vont prototyper les idées. Ces idées

sont évaluées, et le cycle recommence jusqu'à ce que les idées soient claires, précises, définies et que les prototypes soient concluants. C'est à partir de ce moment que l'équipe peut passer en « production ». C'est particulièrement le cas dans les entreprises B et C, où la phase de production est décrite comme un travail d'exploitation. Dans l'entreprise B, la longue phase de concept et de pré-production démontre à la fois un effort et une difficulté de faire du développement « up-front ».

Dans l'entreprise A, le développement et l'idéation « up-front » mentionnée dans le chapitre 2 nous semble près de l'enjeu du « meta-game » énoncé dans le cas de l'entreprise A. Rappelons que selon le product manager de l'entreprise A, si le meta-game du jeu n'est pas pensé, défini et itéré up-front, la production et la solidité du gameplay pourraient en souffrir et impacter la monétisation du jeu. Bien qu'il soit difficile de cerner les effets réels, le meta-game peut être une raison qui pourrait expliquer les problèmes de monétisation dont souffre le projet de l'équipe-projet A. Il faudra, à ce moment, revoir l'efficacité des premières phases du processus de développement.

5.5.2.2 *Le tableau blanc, un vecteur d'idéation*

Dans l'entreprise A et B, le tableau blanc est un vecteur d'idéation. Il est le point de rassemblement pour la plupart des stand-up matinaux, et aussi l'outil principal de l'équipe-projet A lors des réunions spontanées. Le tableau-blanc permet d'illustrer rapidement et collectivement un design, une idée ou une liste de fonctionnalités à développer. Tous les participants impliqués dans un processus ou une réunion peuvent interagir avec le tableau et construire sur les idées des autres. Autrement dit, c'est un outil de médiation, de négociation et de dialogue entre les différentes visions créatives des membres de l'équipe-projet, et il encourage la coopération et la créativité collective. L'entreprise C dispose de tableaux dans les salles de réunions, mais les tableaux situés dans la zone de travail de l'équipe sont largement inutilisés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que l'équipe-projet B dispose d'une maquette de jeu de cartes qui réplique le type de jeu développé par l'équipe-projet C. Cependant, advenant que les conclusions de l'étude pointent vers une automatisation des processus créatifs (c'est-à-dire un système où les processus sont pris pour acquis et perdent de leur efficacité) l'utilisation d'un tableau blanc comme outil de dialogue devrait être envisagé.

5.5.2.3 La créativité par la copie

La créativité par la copie est un élément au centre des enjeux de créativité de l'entreprise A et C. La copie en tant que telle est de l'ordre de l'exploitation, car elle implique de réutiliser ce qui existe déjà. Dans le cas des deux entreprises, la copie est une pratique hautement créative, car elle demande l'analyse de contenu qui existe déjà dans l'industrie et de trouver une manière de le déconstruire pour s'en approprier certaines fonctionnalités. Ainsi, dans ce cas, la copie est hautement créative et d'ordre exploratoire plutôt qu'exploitative, car elle demande à l'équipe-projet de développer des outils et des pratiques pour imiter quelque chose qui existe déjà, de l'améliorer et de se l'approprier, en élaborant des systèmes qui parfois, n'existent pas dans leur entreprise.

5.5.2.4 Résolution de problème créatif

La résolution de problème est un processus créatif commun dans la littérature sur la créativité. Dans le cas des entreprises A et C, la résolution de problème est étroitement liée à l'exercice de la copie. La résolution de problème est considérée comme un exercice créatif par tous les répondants aux entrevues. Nous constatons également que les problèmes attaqués par l'équipe sont rarement vus comme des contraintes, et particulièrement dans le cas de l'équipe-projet B, elles sont vues comme des opportunités. Les commentaires de certains répondants, tels que le commentaire du product manager sur le rôle des membres de l'équipe-projet, nous permettent d'affirmer que ce « mindset » facilite par ailleurs beaucoup la créativité dans cette équipe-projet. Nous constatons aussi que cette capacité de résolution de problème a des limites, particulièrement lorsqu'il est question de plaire aux exigences de clients. Dans ce cas, les contraintes peuvent étouffer les capacités créatives de l'équipe-projet.

Au final, ces processus créatifs sont centraux au développement de projet. Ils permettent aux équipes d'acquérir une structure de travail plutôt que d'étaler son potentiel créatif là où, comme le producteur de l'entreprise C le mentionne, on en a moins besoin. En quelque sorte, ces processus contribuent à stabiliser les tensions entre le désir d'avoir des processus efficaces du management et le désir de liberté créative des employés. Nous constatons aussi que l'importance et la pratique de ces processus sont renforcées par la mentalité établie au sein de l'équipe-projet ainsi que la vision de l'entreprise, qui

doit toujours rester au centre du travail de l'équipe, au même titre que les demandes du client, du management ou du distributeur.

5.5.3 La vision de l'entreprise, ou la gouvernance créative

Les trois entreprises sont claires sur le devoir de l'équipe-projet de s'assurer que son projet est pertinent au regard de la vision de l'entreprise. Lorsque nous avons élaboré le schéma d'analyse, nous avons basé le concept de la gouvernance créative sur la capacité de l'entreprise d'établir une culture et des règles pouvant faciliter le travail créatif de ses employés. La théorie de la gouvernance créative provient des théories sur la ville innovante (Grandadam, Cohendet et Simon, 2010) et émet l'idée que pour qu'une métropole devienne un territoire innovant, il se doit d'y avoir en place une structure et des lois qui sont avantageuses pour les firmes innovantes. Ramenant cette idée au niveau de la firme, ceci signifie aussi que l'exécutif de l'entreprise se doit d'avoir des structures en place pour encourager l'expression créative des employés. Certaines manifestations de cette vision ont déjà été discutées, et concernent notamment le degré d'autonomie laissé à l'équipe et la gestion du « client ». Une autre manifestation de ces structures est la mise en place d'un système de partage des connaissances appuyé par Gurteen (1998) et uniquement présent dans l'entreprise A. Puisque l'organisation du travail est le devoir des producteurs dans l'entreprise C, nous pensons qu'il serait pertinent d'avoir en place un système de partage des connaissances afin que les employés de chaque équipe-projet soient plus au fait des pratiques des différentes équipes.

5.5.3.1 L'expérimentation des processus, une manifestation de la vision

L'expérimentation des processus est également un bon indicateur de la vision de l'entreprise quant à la conciliation de la créativité au sein des projets. À ce sujet, toutes les entreprises disposent de structure qui permet ou encouragent une telle exploration, ce à différents niveaux.

Dans l'entreprise A, l'expérimentation des processus est assumée encouragée par le producteur exécutif. Ce dernier précise d'ailleurs que même si une équipe découvre une bonne pratique ou un nouveau processus dont les effets sur l'équipe-projet sont positifs et intéressants, elle ne sera pas imposée aux autres équipes, ceci dans un but de laisser les équipes trouver leur rythme et leurs règles de travail. Dans l'entreprise B, le

processus de base est l'Agile, à la suite de laquelle chaque petit pods semble libre de trouver le processus de travail qui lui convient le mieux. Dans l'équipe C, le producteur est très intéressé par les processus de développement, il fait donc régulièrement des essais sur de nouvelles manières de travailler, surtout dans les périodes où l'équipe vit une période où la charge de travail est moindre. Il précise toutefois que cette expérimentation n'est pas nécessairement répandue au niveau de l'entreprise, et que les producteurs sont libres d'expérimenter ou pas, pourvu que les délais soient maintenus.

En bref, au regard des observations, nous considérons que l'expérimentation des pratiques est une méthode de conciliation de la gestion et de la créativité qui est efficace tant qu'elle est approuvée par les instances de gestion. Ceci permet aux équipes de gagner une indépendance au niveau de leur processus, mais l'exercice est également bénéfique pour le management, qui peut quand même garder une main mise sur le déroulement des projets en vérifiant la progression aux moments préalablement établis. Il est important cependant d'aller au delà de l'expérimentation et d'utiliser ce qui s'avère efficace d'une manière à ce que toute l'entreprise en bénéficie. Autrement dit, l'expérimentation des processus doit se faire d'abord dans une optique de permettre à l'équipe de gagner une certaine autonomie sur la manière dont ils travaillent, et ensuite pour améliorer les processus de développement qui sont déjà établis. Comme l'Agile le suggère, les processus peuvent (et devraient) être modifiés si une équipe se rend compte qu'une autre méthode fonctionne mieux. Dans la prochaine section de l'analyse, qui porte sur les éléments de gestion « traditionnelle » telle que conceptualisés dans le cadre d'analyse, nous nous penchons sur les éléments de gestion qui sont présents dans les cas étudiés et portons une attention particulière sur les éléments qui créent et concilient les tensions entre gestion et créativité.

5.6 La gestion traditionnelle

Le dernier élément important à analyser qui figure dans le schéma d'analyse concerne les pratiques issues en partie ou entièrement de la gestion traditionnelle conceptualisée au chapitre 2. À première vue, les cas ne présentent pas énormément de concepts liés à la gestion traditionnelle. Les pratiques que nous considérons « traditionnelles » sont relayées à l'arrière-plan lorsque l'équipe-projet est observée séparément du reste de

l'organisation. Cependant, les entrevues permettent de constater qu'il existe quelques éléments qui illustrent bien l'influence des modes de gestion traditionnels sur les pratiques des équipes-projet créatives. Ces éléments sont présents sous forme de contraintes, de concepts, de modes de pensées et de pratiques qui permettent notamment de contrôler les ressources des équipes, de standardiser les processus ou encore de planifier les activités de développement.

5.6.1 Gouvernance : jouer selon les règles de la haute hiérarchie

Dans les modes de gestion traditionnels, puisque la structure hiérarchique a un impact réel sur la manière dont un projet est exécuté, les principes de gouvernance présents dans les cas sont ceux qui permettent au haut management d'avoir un pouvoir non réciproque sur l'équipe-projet. Par exemple, dans l'entreprise A, bien que la hiérarchie soit peu visible sur le plancher de travail, le pouvoir de la haute hiérarchie, soit le « tripod exécutif » reste important. Le producteur leur doit des comptes, car ils sont le « client » de l'équipe-projet A. Dans l'entreprise B l'équipe-projet a dû négocier avec l'entreprise mère afin d'adoucir les processus de supervision, car celle-ci voulait pouvoir utiliser le programme de gestion, Hansoft, pour pouvoir voir comment avance le projet chaque semaine. Cette demande a pu être conciliée par un dialogue entre les producteurs et l'entreprise mère. L'entreprise C est celle où la gouvernance de l'entreprise a un pouvoir moins palpable sur l'équipe-projet. En fait, dans les trois cas, la manifestation de la gouvernance qui se rapproche le plus des principes de gestion traditionnels est le client.

5.6.1.1 La position gouvernante du client

Tel que mentionné précédemment, le facteur ayant le plus d'influence sur la capacité de l'équipe projet à s'approprier le projet est le client. Dans les entreprises A et C, qui se décrivent comme une entreprise de service, le client est l'acteur externe de projet qui a un pouvoir sur le projet, puisqu'il est l'auteur de la commande initiale. C'est pourquoi la position des acteurs conciliants décrit plus haut est d'autant plus importante. Le producteur de l'équipe-projet A, le producteur exécutif et le directeur artistique de l'équipe-projet B ainsi que le producteur et les leads de l'équipe-projet C doivent convaincre l'équipe qu'ils ont le contrôle sur leur projet. La peur de cette perte de contrôle doit être assouvie le plus tôt possible, sans quoi le projet risque de devenir une exécution des désirs du client, plutôt que de l'exploitation ou de l'exploration créative.

5.6.2 Le désir de standardisation des processus

Ensuite, malgré la culture d'exploration des processus de gestion qui sont en place dans les trois entreprises, et que nous avons discutés dans les sections précédentes, les entrevues mettent la lumière sur un désir de standardisation des processus dans les entreprises B et C. Dans l'entreprise A, le producteur exécutif laisse entendre qu'une certaine forme de standardisation pourrait un jour être envisagée, car l'expérimentation prends beaucoup de temps et diminue en quelque sorte l'efficacité de l'équipe, surtout en début de projet, alors que l'équipe tente de trouver la dynamique de travail qui lui convient. Le producteur de l'entreprise C émet le même commentaire. Même si le désir de standardisation des processus est présent, pour l'instant, les trois entreprises étudiées résistent à l'implantation de « best practices » et de processus définis. Cette résistance à un effet positif sur l'équipe-projet, qui jouit de plus d'autonomie. De plus, la standardisation des processus dans une industrie comme celle du jeu vidéo est peu envisageable en considérant la vitesse à laquelle le marché et les technologies évoluent. Cet argument est par ailleurs soutenu par Catmull et Wallace (2014) qui soutiennent que les tensions entre gestion et créativité sont cycliques et qu'il faut donc toujours repenser le travail de création.

5.6.3 Planifier en mode Agile... et programmer avec le « Kanban »

L'argument de Catmull et Wallace (2014) est par ailleurs valable pour le concept de planification et de programmation associé à la gestion traditionnelle. Les trois analyses de cas permettent de constater qu'aucune équipe-projet ne réalise un projet selon un plan préétabli et détaillé comme ce serait le cas dans un projet d'exploitation de type PMI (2004). Cependant, le producteur de l'entreprise A, B et C affirment qu'une forme de planification à court, moyen et long terme est nécessaire, et qu'elle doit toujours être revue, mais dans les trois cas, la planification est sommaire et doit toujours être revue. Ainsi, c'est une forme de planification qui s'apparente plus aux principes de planification Agile qu'aux principes de gestion traditionnelle.

Le concept qui se rapproche le plus de la programmation, qui n'a pas été observé, mais qui a été discuté par le producteur de l'équipe-projet B est celui de l'instauration d'un modèle « kanban » durant la phase de production de l'équipe-projet B. C'est un concept que nous n'avons pas décrit dans la revue de littérature, car c'est un système de contrôle

de la chaîne de montage en logique selon une idéologie « just-in-time ». Le producteur justifie son idée d'instaurer ce processus pendant la phase de production par le fait que lorsque cette phase est entamée, l'idéation et le prototypage ont déjà été réalisés, et il ne reste qu'à « produire » les éléments qui ont été sélectionnés comme étant les meilleurs. C'est une pensée qui résonne dans les commentaires des autres répondants, notamment le directeur artistique et le producteur artistique, qui estiment que lorsque la production est entamée, les employés savent ce qu'ils doivent faire et le rôle du directeur artistique et du producteur artistique devient secondaire. Ceci suggère une forme de programmation du travail qui s'étend jusqu'à la phase de polish, où le projet subit alors quelques cycles d'itération avant d'être livré. L'impact d'un tel mode de travail sur les pratiques de conciliation peut avoir des conséquences négatives sur la capacité de l'équipe à apporter des modifications au projet en cours de route, surtout dans les phases avancées du développement.

5.6.4 Une réflexion l'efficacité des modes de coordination

Le dernier élément d'analyse sur les pratiques de gestion traditionnelles et d'exploitation se veut une réflexion sur les modes de coordinations utilisées dans les trois équipes-projets. D'abord, force est de constater que la plupart des modes de coordination sont représentatifs de la méthodologie Agile. L'objectif de l'analyse des modes de coordination dans une optique d'exploitation est plutôt ici de questionner l'effet des pratiques sur le développement. À cet effet, nous constatons que plus l'organisation de l'équipe-projet et de l'entreprise n'est complexe, plus les structures hiérarchiques sont visibles. Autrement dit, plus l'équipe-projet est grosse, plus il y a de niveaux hiérarchiques. Cependant, le recours à un système de supervision complexe a ses limites, et peut même entraver le travail.

Ainsi, trois leads de l'équipe-projet C estiment que leurs tâches sont trop centrées sur la coordination de leur équipe que sur la réalisation de tâches reliées à leur champ d'expertise qui contribue réellement au projet. Ces commentaires sont intéressants, car bien que l'équipe-projet C dispose de « champions » dont les fonctions sont similaires, ces derniers passent la majeure partie de leur journée à effectuer des activités reliées à leur domaine d'expertise.

Au niveau de la coordination, la structure de l'entreprise peut avoir un effet sur le travail de l'entreprise. L'entreprise C est divisée par projet, mais le projet est dépendant de certaines divisions pour effectuer leur travail. C'est quelque chose que l'entreprise tente de réduire, selon le producteur. Il existe encore cependant un mode de communication trop formel, entraîné par la configuration de l'espace de travail : l'équipe-projet C ne dispose pas de membres affectés au back-end pour le projet. Ainsi, lorsqu'un problème de serveur survient, un mémo message doit être envoyé à l'équipe de serveurs... située deux étages plus bas. Ce processus de communication est beaucoup plus formel et contrôlé, et entrave par le même fait la progression de l'équipe projet, qui doit occasionnellement attendre la réponse de l'équipe de serveurs pour résoudre un problème à ce niveau. L'équipe-projet A compte parmi les membres de son équipe au moins un membre qui s'occupe en permanence du back-end (les serveurs) ce qui leur permet de vite attaquer les problèmes de serveurs au lieu de passer par un système de communication virtuelle où les demandes sont susceptibles d'être classées en ordre de priorités.

5.7 Un mot sur l'analyse selon le cadre conceptuel

Suite à l'analyse individuelle de chaque élément du cadre d'analyse élaboré au chapitre 2, nous constatons que les concepts Agiles sont très présents dans chacun des cas présentés au chapitre 4. Il est également difficile de séparer totalement les concepts de gestion et les concepts de créativité en ne prenant pas en considération le contexte Agile dans lequel ils s'inscrivent. L'Agile est en effet omniprésent à différents niveaux dans chaque entreprise. Ceci est dû à la flexibilité de la méthode et aux possibilités de personnalisation de son implantation : la méthode permet aux équipes de mieux s'adapter aux clients, qui représentent l'instance gouvernante du projet, qui ont des styles différents et qui doivent être approchés différemment.

Nous retenons cependant que l'Agile n'est pas la seule et unique réponse aux enjeux de conciliation : nous remarquons que malgré la forte présence de l'Agile dans l'entreprise C, l'équipe penche beaucoup plus vers une mentalité poussée sur l'aspect managérial de l'activité de développement de projet. Ceci est dû à la nature du travail du producteur et des leads, dont l'accent porte surtout sur la division des tâches et l'aspect managérial du

travail. Ce qui permet à l'Agile d'être un avantage pour gérer les tensions en gestion et créativité est le « *mindset* » qui l'accompagne. Dans l'équipe-projet A, le *mindset* Agile aide les membres de l'équipe à modifier leur attitude par rapport à certains aspects du travail de développement rapidement, notamment avec l'aide de communications orales spontanées et continues.

Nous retenons aussi que l'aplanissement de la hiérarchie décrite par les répondants aux entrevues n'est pas toujours un succès, et que malgré les efforts, les structures managériales restent visibles. Dans l'entreprise B, des efforts supplémentaires de communication et de rétroaction doivent être réalisés afin de s'assurer que la collaboration est égale et naturelle. Malgré tout, il semble tout de même que les aspects plus traditionnels de la gestion se présentent beaucoup plus comme une entité externe au projet, que le producteur doit s'assurer de balancer pour ne pas qu'elle affecte l'équipe-projet. Certains membres des équipes-projet voudraient cependant voir un peu plus de standardisation, un commentaire surprenant, puisque la standardisation des processus est un concept plus souvent associé à la gestion traditionnelle. Nous estimons que standardisation et exploration des processus doivent faire l'objet d'un examen au sein des entreprises afin qu'elles puissent décider si une standardisation, constamment revue puisque les tensions sont cycliques (Catmull et Wallace, 2014) pourrait être avantageuse.

Nous retenons également que la créativité est un aspect du travail qui a le potentiel de créer beaucoup de passion et de motivation pour les équipes-projet, mais elle est également vu comme un aspect du travail dangereux si elle n'est pas encadrée, dirigée vers un but commun. En général, les équipes préfèrent une créativité très encadrée à une créativité libre. Ainsi, nous affirmons que la créativité a en réalité une place relative au sein des projets, particulièrement au sein de projet de l'industrie du jeu mobile, qui estiment que la copie avec amélioration et l'outil créatif le plus efficace pour la plupart des projets.

Dans la prochaine section, nous reviendrons sur certains éléments clés des études de cas afin de se questionner sur des concepts qui ne figurent pas dans le schéma. La vocation de la prochaine partie se veut également plus axée sur des critiques et des

recommandations qui permettraient aux entreprises étudiées dans le cadre de cette étude de mieux concilier gestion et créativité.

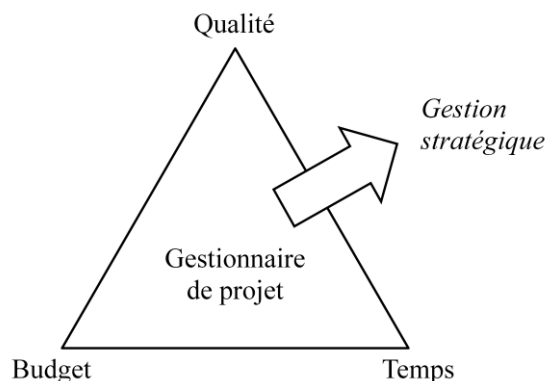
5.8 Discussion et recommandations

Puisqu'une étude de cas comporte toujours un lot de surprises, et que le schéma conceptuel ne peut pas être pris pour acquis comme un outil scientifique infaillible, il convient maintenant d'explorer les données recueillies qui sont hors de portée du schéma d'analyse. Les études de cas ont mis en lumière plusieurs éléments qui permettent de balancer les tensions entre gestion et créativité au sein des équipes-projet créatives. Parmi ces aspects, nous retenons : l'importance de la gestion de projet stratégique, l'impact de la formation des gestionnaires de projet, les relations de confiance au sein des équipes-projet ainsi que l'impact des rythmes de travail sur l'effort de conciliation.

5.8.1 L'importance de gestion de projet stratégique

Les études de cas nous amènent à constater que, tel que le suggèrent Simon (2006) la position du producteur est bien plus importante en ce qui a trait à la conciliation de la gestion et de la créativité. Dans les trois entreprises, et surtout dans l'entreprise A, il est l'agent de conciliation principal. Il est celui qui établit des pratiques, un *mindset* et une culture de travail au sein de son équipe-projet. Il est responsable de s'assurer du bonheur du client et du bonheur des employés qu'il accompagne dans l'exercice de création d'un jeu vidéo. Comme le producteur de l'entreprise A l'a mentionné, le producteur est responsable de surveiller tous les facteurs qui pourraient influencer son projet, soit : l'industrie, la gouvernance d'entreprise, et les clients. Il est ensuite responsable de gérer l'impact des quatre facteurs contextuels relevés au début de l'analyse (la grosseur de l'entreprise, son secteur d'activité, le nombre d'employés dans son équipe et la vision de l'entreprise) pour élaborer une stratégie de développement.

Figure 22 Le triangle des valeurs et la gestion stratégique



Dans les entreprises A et C, l'élément principal qui permet de déterminer la stratégie de développement est le triangle des contraintes de projet. Il sert à la définition du modèle d'affaire et du mindset de développement, par exemple, dans le cas de l'entreprise B, « *cheap and good* ». À la lumière de l'analyse, nous constatons que dans certaines entreprises, la gestion stratégique se fait par l'intermédiaire de l'équipe-projet, dont les membres « guident » le producteur vers la manière dont ils préfèrent travailler. C'est pourquoi il est impératif, pour le producteur, de s'assurer que la vision du projet est comprise par l'équipe et actualisée au fur et à mesure que le projet avance. L'équipe ne peut pas s'entendre sur une manière de travailler à moins de comprendre les demandes du client, qui sont transmises par le producteur. Il est possible, pour le producteur, de juger de la satisfaction des membres de son équipe par rapport au fonctionnement d'un projet en évaluant la qualité du travail, et en communiquant efficacement et de manière transparente avec chaque membre.

5.8.2 La formation et les compétences du gestionnaire de projet créatif

Ceci nous conduit à nous questionner sur le développement des compétences du gestionnaire pour faciliter la conciliation de la gestion et de la créativité dans les équipes-projet créatives. La revue de littérature a démontré que le leader de projet créatif doit être un facilitateur pour l'équipe (Simon, 2006), et que ses activités tournent beaucoup autour du support, plutôt que de la coordination. Les études de cas démontrent également que le producteur est l'une des principales ressources de conciliation. À la lumière des analyses et constats décrits dans ce chapitre, nous pensons qu'il est important de consacrer une partie de nos recommandations à la formation des

gestionnaires de projet. Plus particulièrement, nous souhaitons définir les habiletés importantes à développer pour permettre aux équipes-projet d'être plus en mesure de concilier gestion et créativité.

D'abord, le producteur doit se charger de véhiculer la vision de l'entreprise... et la **vision du projet**. La question sur la définition d'un projet s'est avérée difficile à approcher pour les répondants qui n'étaient pas des producteurs ou des directeurs artistiques. Nous croyons que le partage d'informations quant à la vision du projet permet aux membres de l'équipe-projet d'être plus impliqués dans le processus de développement. Cette prise de conscience de l'équipe-projet par rapport à ce qu'ils accomplissent doit être clairement encouragée par le producteur. Ceci a le potentiel d'avoir pour effet d'augmenter la capacité de l'équipe projet de participer aux efforts de conciliation. Pour véhiculer la vision du projet efficacement, il faut l'illustrer concrètement, par exemple avec un exercice de *team building*, ou un exercice ludique. Dans l'entreprise A, l'exercice de la trappe à souris décrite dans le chapitre 4, ainsi que l'utilisation d'une statuette de cheval pour souligner les bons ou les mauvais coups d'un équipier, est un exemple d'exercice ludique qui aide à illustrer la vision du projet.

Ensuite, le chargé de projet doit posséder des **compétences sociales** et être empathique par rapport à l'état de ses membres. Nous souhaitons ici reprendre les mots du *product manager* de l'entreprise B afin d'illustrer les quatre compétences sociales du producteur :

« there's four types of people on the crew process and all kinds of people fall into two axes somewhere on this thing. So there's people who think low level, people who think high level, people who think about the team, people who think about the end user. on this case our players. I want high level and think about the players, they're visionaries. People who think about the team and think about the players, they are salesmen. people who think high level and the players, they are empathetics. And people the low level and the team are called analysts. »

En tant qu'acteur conciliant, le producteur doit pouvoir prendre tous ces rôles et assumer toutes ces personnalités. Il doit aussi être capable de reconnaître ces types de personnalités chez les membres de son équipe-projet et d'en exploiter les atouts,

notamment en forçant des membres ayant plusieurs types de personnalités à collaborer. Le producteur doit pouvoir soutenir une conversation bidirectionnelle avec chaque membre de son équipe, notamment par une écoute attentive de chaque membre. Il doit faire un effort pour comprendre et supporter chaque membre de son équipe en réalisant une série d'actions. Selon le producteur de l'entreprise A, si le producteur écoute, comprend et supporte, mais ne fait rien ensuite, ça ne sert à rien, et non seulement l'équipe ne peut pas participer à l'effort de conciliation, mais elle se retrouve également soumise aux préférences de gestion du producteur, ce qui en retour diminue la motivation de l'équipe.

Le troisième élément des compétences du chargé de projet provient de l'observation du producteur de l'entreprise A, qui estime que la prise de décision a deux faces, et que le producteur doit pouvoir faire preuve de « **jugement intuitif** », un concept qui amène à croire que c'est cette compétence qui permet de prendre des décisions qui concilient les pratiques gestion et de créativité. Le jugement demande d'avoir un esprit hautement analytique. Cependant, l'analyse prend beaucoup de temps et conduit à une aversion pour la prise de risques. Au contraire, l'intuition est volatile, difficilement explicable aux membres d'une équipe, et conduit à une prise de risques parfois peu avantageux. Avec l'expérience et une formation centrée sur ces capacités cognitives, il est possible, pour le producteur, d'arriver à prendre des décisions en se basant sur ces deux compétences, ce qui permet à la fois la créativité (avec l'intuition) et une gestion avantageuse (avec le jugement).

Au final, le chargé de projet se doit d'être un **généraliste**, et ses compétences doivent être transversales. Les activités du gestionnaire créatif schématisées par Simon (2006) doivent être intégrées aux formations des gestionnaires. Prenant en considération l'importance du gestionnaire de projet dans le contexte des cas étudiés, il est important de mettre l'accent sur les capacités de support du producteur, ainsi que les capacités à partager le leadership parmi les membres de l'équipe afin que chacun soit en mesure de contribuer au projet au maximum de leur capacité. Bref, la position de généraliste du gestionnaire lui permet en effet de comprendre tous les membres de son équipe et de les

supporter afin qu'eux même puissent gérer les tensions relatives à leur domaine d'expertise.

5.8.3 L'importance des relations de confiance au sein de l'équipe

Le dernier commentaire nous permet d'amener un autre commentaire, qui concerne l'importance des relations de confiance entre le gestionnaire de projet et ses membres, et entre les employés eux-mêmes. Dans l'entreprise A, le producteur juge que tous les employés ont la capacité de faire du sens, à leur manière, des informations que le producteur passe à l'équipe. Il estime qu'il est important, pour lui, de dire « les vraies affaires » à son équipe. Dans l'entreprise C, en revanche, le bureau du producteur est stratégiquement placé pour qu'il ait un œil sur tout le plancher de travail, et pour qu'il puisse regarder des documents et des informations qu'il ne souhaite pas partager à l'équipe. Ces deux considérations différentes du travail d'équipe parlent beaucoup de la confiance que les producteurs ont en leur équipe. Le producteur A estime que son équipe doit être prête à faire face aux réalités du projet, alors que le producteur C préfère ne pas déranger son équipe avec des informations qui pourraient être sensibles, tel que le transfert d'un employé vers un autre projet, ou encore une demande d'un client.

Ces attitudes ont un impact sur la **dimension sociale** du travail, qui est ressentie comme étant beaucoup plus formelle dans l'entreprise C que dans l'entreprise A. Les échanges entre les membres de l'équipe-projet A ont été perçus comme très familiers, surtout entre le producteur et le reste des membres, alors que la relation entre les membres de l'équipe-projet C a été perçue comme beaucoup plus pratique, c'est-à-dire que les conversations ont énormément lieu à partir du système de clavardage. Ceci a un impact sur le degré de familiarité entre les membres de l'équipe. Le designer de l'équipe-projet C estime qu'il est important que la communication soit franche, respectueuse et fluide pour que la collaboration soit positive. L'entreprise B encourage la communication entre les membres avec les pods de travail et les réunions, mais à un tel point où l'aspect social entrave le travail de certaines personnes, telles que le directeur créatif, qui estime avoir trop de réunions dans son horaire.

Bref, en termes de relations de confiance, les producteurs doivent faire preuve de transparence avec leur équipe. Les analyses, notamment en ce qui concerne la solidité

des relations de confiance, indiquent que la confiance a un impact important sur les types de communication utilisés et le contenu des communications. Puisque dans le cas d'un travail tel que le développement d'un jeu vidéo le travail de chacun est fortement dépendant de celui des autres, l'équipe ne peut pas se permettre de faire preuve de conservatisme entre ses membres. Le producteur peut encourager la formation de liens familiers et de transparence au sein de son équipe en adoptant ces attitudes lui-même, et en établissant des limites relationnelles claires.

5.8.4 Les rythmes de travail

Hélas, le degré de familiarité entre les membres d'une équipe projet ne peut se former du jour au lendemain. Au niveau du travail du producteur, l'expérience est également importante, comme le démontre le concept du « jugement intuitif » décrit précédemment. Nous souhaitons revenir sur le lien entre l'équipe et le temps (Bakker *et al*, 2013) pour postuler que l'effet du temps sur le travail de l'équipe peut avoir un double effet sur les relations interpersonnelles. Le rythme de travail en pré-production doit être lent pour permettre à l'équipe de se familiariser avec leur projet et d'explorer les avenues créatives possibles, et le meta-game doit être clair et fort pour éviter les longueurs en fin de projet. En effet, un rythme de travail trop lent vers la fin du projet peut démotiver l'équipe, qui se lasse de retravailler sur les mêmes tâches. Le producteur de l'entreprise B croit quand même que le polish doit être long, car cela permet au jeu d'atteindre un niveau de qualité supérieur. Ce qu'il est important de retenir est que le rythme de travail en fin de projet doit être planifié de manière à gérer la motivation de l'équipe-projet par rapport à la qualité visée.

Bref, le rythme de travail a un impact important sur la familiarité de l'équipe avec son projet, ainsi que sur la motivation de ses membres. Le rythme de travail a avantage à être lent au début, et efficace à la fin du projet. La dernière phase, qui correspond au *polish* final, a avantage à être longue, mais elle doit être efficace et bien définie, sans quoi la motivation de l'équipe diminue, et les efforts de conciliations s'en trouvent affectés.

5.9 Conclusion : le poids de l'équipe dans l'effort de conciliation

Au terme de cette analyse, nous constatons que l'intégration des pratiques Agile permet effectivement la conciliation de la gestion et de la créativité au sein des équipes-projet

créatives. Cependant, l'Agile n'est pas conciliante en elle-même, et c'est au producteur de juger de l'efficacité de son intégration sur la conciliation. De plus, nous constatons que l'équipe-projet est à la base de l'établissement de pratiques de développement efficaces, et que par conséquent, les entreprises devraient reconsidérer la position et la formation des producteurs et des équipes afin de tirer profit de la capacité de l'équipe d'orienter collectivement un projet. La présente analyse et la discussion qui s'en est suivi sont riches en concepts et en commentaires, et pour des raisons pratiques, il est nécessaire de résumer les idées principales retenues.

D'abord, il faut garder en tête l'aspect contextuel du projet créatif, ce qui n'est pas surprenant, car il a été discuté dans la littérature. Chaque cas étudié a des contextes différents, et il est possible de faire la critique et la comparaison des différentes pratiques, il faut tout de même garder en tête les facteurs contextuels. Ceci dit, certaines pratiques peuvent être compatibles avec plusieurs contextes, et c'est pourquoi nous avons choisi de réaliser une analyse comparative. Chaque contexte amène des tensions différentes, et par conséquent, il n'y a pas de meilleure façon d'y remédier : le jugement intuitif élaboré plus tôt est donc un aspect important de l'effort de conciliation. Le contexte de travail doit être préalablement analysé, par exemple à l'aide des quatre facteurs (grosseur de l'entreprise, secteur d'activité, vision de l'entreprise, grosseur de l'équipe). Le producteur doit ensuite formuler une stratégie de gestion adaptée au projet. Pour se faire, le triangle des valeurs de la gestion de projet (voir Figure 22) peut être utilisé. La stratégie peut et doit être actualisée au cours de projet; le producteur doit donc rester à l'affût des changements qui affectent son projet.

Ensuite, la conciliation de la gestion et de la créativité repose essentiellement sur la capacité du producteur de balancer les tensions entre l'équipe et le management. Il est de sa responsabilité d'encourager la collaboration, en gardant un œil sur le budget, le temps et les contraintes, qui doivent cadrer le travail, et non pas en être les racines. Pour assurer que la collaboration est positive pour le travail de l'équipe, le triangle hiérarchique où traditionnellement, le haut management se trouve au sommet de la pyramide, et les employés, au bas de la pyramide, doit être inversé. Tout le système doit supporter l'équipe, et l'équipe doit s'agréger avec le reste. Sinon, il est possible que

l'intégration de l'Agile n'ait aucun impact sur la capacité de l'équipe de gérer les tensions entre gestion et créativité, comme c'est un peu le cas dans l'équipe-projet C, ou cette tâche repose presque uniquement entre les mains du producteur, et les mains de ses leads.

Un enseignement important à retenir est que la créativité, même si tous les répondants considèrent qu'elle est essentielle à leur travail, n'est pas au centre des préoccupations des équipes-projets en contexte créatif. C'est plutôt l'impact de la créativité sur le projet qui est plus important. Ceci est particulièrement vrai pour l'industrie du mobile, où la copie et la résolution de problème sont les aspects les plus créatifs du travail de développement. Dans l'industrie des jeux de console, la créativité doit être encadrée, mais l'équipe a plus de liberté, car le but est de surprendre le joueur et de conserver son intérêt avec de la nouveauté. Malgré cette découverte, la considération de la créativité comme un élément central du travail ne doit pas être négligée. Il faut être prudent pour ne pas trop limiter les possibilités créatives, car elle a un impact sur la motivation des membres de l'équipe. Le producteur a avantage de négocier un certain degré de flexibilité créative avec les clients, surtout lorsque le jeu est basé sur une propriété intellectuelle, tel que c'est le cas pour les entreprises B et C. Une propriété intellectuelle signifie que le thème central au jeu existe déjà et appartient à une organisation ou un auteur tiers. Par conséquent, l'équipe-projet doit respecter certains engagements et demandes de l'organisation ou du client qui commande le jeu. Le producteur peut cependant négocier une certaine flexibilité créative, notamment au niveau du concept de jeu ou de la narration. Cet exercice de négociation permet aux membres de l'équipe d'augmenter leur sentiment d'appartenance envers le projet, et augmente leur motivation. Tel que vu dans l'analyse, la motivation facilite en retour l'effort de conciliation.

Finalement, nous constatons que la conciliation des tensions doit toujours être surveillée et repensée, et que la mentalité Agile aide à rendre cet aspect du travail créatif plus facile. Il faut toujours remettre en question les processus et explorer de nouvelles avenues. Les entreprises étudiées font beaucoup d'exploration, mais il serait intéressant de voir comment ces explorations sont archivées au sein de l'entreprise, et comment

elles sont utilisées par la suite. À cet effet, la gestion des connaissances entendue par Nonaka (1994) est très importante, et mériterait qu'on s'y attarde en ce qui concerne les outils de conciliation. C'est une avenue de recherche qui sera plus amplement discutée dans les prochaines pages.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour but d'explorer les efforts déployés par les entreprises créatives pour concilier la créativité et la gestion en organisation, et de déconstruire le stéréotype de l'esprit créatif illustré en introduction. Pour ce faire, nous avons élaboré une problématique qui nous a permis de questionner l'effet de l'intégration de l'Agile, une méthodologie qui se présente comme suffisamment flexible pour gérer les tensions organisationnelles, dans un contexte de projet créatif. Nous avons découvert que l'Agile encourageait les efforts de conciliation, mais qu'elle était rarement utilisée seule, et rarement dans une forme pure, ce qui la rend difficile à définir dans le milieu pratique. Plus encore, une surprise a été de constater que l'Agile « pure » et théorisée par Fowler et Highsmith (2001) n'est pas nécessairement optimale pour concilier gestion et créativité. En effet, nous avons découvert que l'utilisation d'une forme rationalisée de l'Agile pouvait ralentir l'effort de conciliation. Ceci peut être dû notamment par une trop grande attention portée sur le processus plutôt que sur leur effet sur l'équipe projet.

Pour en arriver à cette conclusion, nous avons d'abord établi les bases de la problématique en explorant la littérature liée à l'ère de la créativité, une ère économique nouvelle qui est en partie responsable de l'émergence de modèles de travail tels que l'Agile. Nous avons également exploré les différentes conceptions du projet, qui est un mode de travail populaire à l'ère de la créativité. Nous nous sommes également questionnés sur la position théorique de l'équipe-projet, car l'ère créative demande de reconsidérer la valeur de l'employé comme une ressource ayant une valeur unique, de par son environnement et son expérience. Nous avons découvert que la littérature sur l'équipe-projet porte une attention particulière sur le rôle du gestionnaire de projet, mais moins sur les dynamiques de l'équipe en général.

En toute conscience de l'importance du gestionnaire de projet, nous avons élaboré un schéma conceptuel prenant en considération l'équipe-projet dans son ensemble, car elle nous a semblé être peu étudiée dans la littérature. La littérature a aussi révélé qu'un projet peut prendre différentes formes selon les contextes et les modes de travail utilisés, ce qui nous a forcé à opposer deux modes de projets représentatifs de la gestion et de la

créativité, soit le projet d'exploitation et le projet d'exploration. Nous avons confronté les sous-concepts de ces modes de travail avec les pratiques théorisées de l'Agile, et établi une liste de sous-concepts nous permettant d'orienter la recherche vers les pratiques Agiles conciliantes.

L'étude d'un tel sujet a exigé l'utilisation d'une méthodologie exploratoire avec études de cas multiples. Plus spécifiquement, nous avons conduit trois études de cas dans trois entreprises différentes de l'industrie du jeu vidéo, choisie parce que le secteur montréalais de l'industrie est en développement et emprunte des techniques à un vaste éventail d'industries créatives connexes, telles que le cinéma, la musique, et la publicité. Nous avons réalisé des entrevues et des périodes d'observation dans chaque entreprise, ce qui nous a permis de recueillir suffisamment de données pour étudier la problématique choisie. Chaque étude de cas nous a permis d'étudier des contextes et des situations précises à travers lesquelles chaque équipe-projet doit trouver une méthode qui leur convient pour mener un projet à terme. Ceci nous a permis de réaliser que malgré la pluralité des contextes, il existe quelques modes de travail standardisés, tels que les sprints et les stand-ups. Les études de cas ont aussi permis de découvrir que malgré ces pratiques « standards », leurs effets sur le travail de l'équipe-projet peuvent varier.

Finalement, l'analyse croisée des études de cas a permis de recenser des facteurs contextuels qui aident ou restreignent l'équipe-projet dans ses efforts de conciliation. Elle a aussi permis de renchérir l'importance du gestionnaire de projet, dans ce cas la producteur, dans l'établissement de processus et d'un mode de pensée ayant un effet positif sur la conciliation. Elle a permis de mettre en valeur la position du gestionnaire de projet comme un vecteur principal de conciliation. Tel que nous l'avons considéré dans notre schéma conceptuel, les études de cas ont démontré que l'équipe-projet occupe une place centrale dans l'effort de conciliation, et qu'en réalité, elle est capable d'accepter ou de rejeter certains processus dépendamment de son style de travail. L'analyse a permis de rendre compte de l'importance de la gouvernance, qui doit faire attention à ne pas étouffer la motivation de l'équipe, par exemple en restreignant les avenues créatives.

En somme, nous estimons que ce mémoire permet de mettre l'importance des facteurs sociaux dans la gestion des tensions entre la créativité et la gestion. Notamment ce mémoire permet de présenter le producteur comme l'acteur principal de conciliation, tout en admettant qu'il ne peut pas concilier les tensions sans le support de son équipe, une notion souvent négligée dans la littérature. Ce mémoire permet de mettre l'emphase sur l'équipe comme étant à la base du bon fonctionnement des processus de développement de projet. En pratique, un consensus sur le travail de développement doit être entretenu entre le producteur et son équipe pour que la gestion des tensions soit bien gérée. Ce consensus peut être atteint notamment en prenant en considération les éléments d'analyse exprimés à la conclusion du chapitre 5. Dans la prochaine section, nous présentons les contributions que ce mémoire apporte à la littérature et au milieu pratique.

6.1 Contributions

Ce mémoire propose plusieurs contributions théoriques et pratiques, notamment pour littérature sur la conciliation de la gestion et de la créativité. Les contributions pratiques permettent également de recenser des situations spécifiques au entreprises, et également plus générales. Certaines recommandations pourraient être appliquées à d'autres entreprises. Nous revenons ici sur les éléments vus en revue de littérature qui ont été confirmés ou qui se sont révélés absents au niveau des études de cas, les singularités et les surprises qui sont moins explorées en pratique et en théorie. Nous revenons aussi brièvement sur les différences entre les cas.

6.1.1 Apports et enseignements pour la théorie

Dans la revue de la littérature, une grande attention a été portée sur l'ère de l'innovation et sur l'importance de la créativité en entreprise (Bakhshi, Hargreaves et Mateos-Garcia, 2013). Or, les analyses présentées dans ce mémoire révèlent qu'en réalité, l'importance de la créativité est relative au projet, et l'intérêt premier des équipes n'est pas d'être créatif, mais plutôt d'être aligné avec les besoins du client. La créativité reste cependant une importante source de motivation, et l'équipe a tendance à beaucoup protéger sa liberté créative, même si au final elle l'utilise parfois peu. De plus, la littérature sur les méthodes de gestion à l'ère de la créativité met beaucoup d'emphase sur ce qui permet à la créativité d'émerger, par exemple avec des communautés de pratique et des collectifs

créatifs (Cohendet, Grandadam et Simon, 2008) , mais elle se questionne moins sur l'utilité réelle de la créativité. Un apport à la littérature est donc d'adopter un point de vue nouveau sur le phénomène de la créativité en entreprise, notamment comme un facteur « social » de motivation au travail plutôt qu'un élément central au travail de développement en tant que tel. Bref, les résultats de ce mémoire suggèrent qu'il faut en réalité enrichir et revoir la position de la littérature sur l'importance de la créativité en contexte de gestion de projet créatif.

Au niveau des apports pour la question de la gestion traditionnelle en milieu créatif, notre mémoire ajoute une certaine richesse à la question de la standardisation des processus créatifs. Nous avons constaté que les instances managériales sont, pour la plupart, ouvertes à l'exploration des processus. Il est surprenant de constater que le désir de standardisation des processus, qui est souvent rejeté dans la littérature, est vu comme un élément qui pourrait faciliter la transition entre les projets. En nous référant encore une fois au livre de Catmull et Wallace (2014), et Tschang (2007), qui a abordé la question de la standardisation en termes de « routinisation de la créativité », nous pensons que ce mémoire contribue à la littérature sur la routinisation de la créativité. Formellement, un apprentissage théorique que nous pouvons tirer de ce mémoire est que trop de routine décourage la créativité (par exemple, l'exécution de tâches par rapport à l'élaboration de fonctionnalités) mais que trop peu de routine, ainsi qu'un manque de constance entre les projets, peut avoir le même effet. Dans le dernier cas, les membres d'une équipe passent tellement de temps à s'adapter à un nouveau processus pour se concentrer sur l'aspect créatif de leur travail.

De plus, à notre connaissance, aucune recherche n'avait encore recherché la question de l'effet de l'Agile sur les efforts de conciliation. En effet, l'Agile est souvent étudiée dans des contextes plus généraux, tels que c'est le cas dans Serrador et Pinto (2015) ou encore Karlström et Runeson, (2005). L'Agile est également souvent étudiée en termes d'efficacité par rapport à la performance d'une équipe. Ainsi, notre recherche permet de diriger l'attention de ces avenues de recherche vers l'équipe plutôt que vers la performance générale d'un projet. De plus, dans plusieurs éléments de la littérature, la flexibilité de l'Agile est louangée, et on assume que le transfert des connaissances à son

sujet au sein d'une équipe-projet est un succès (Fowler et Highsmith, 2001) Hors, certains utilisateurs de l'Agile ne réalisent pas qu'ils utilisent cette méthode, tel que c'est le cas du concepteur de jeu de l'entreprise A. Pourtant, le producteur estime que le concepteur de jeu est le « Scrum Master » de l'équipe. Bref, au terme de cette étude, nous estimons qu'il y a une nécessité, pour la littérature de l'Agile, d'explorer les impacts de ce manque de définition sur la pratique.

Au niveau des théories spécifiques à l'industrie du jeu vidéo, nous constatons que notre recherche est une première tentative d'étudier en profondeur les pratiques utilisées par cette industrie. Zackariasson, Walfisz et Wilson (2006) ont déjà étudié les méthodes de développement, sans toutefois établir les assises théoriques des méthodes de gestion utilisées. Hogdson et Briand (2014) ont étudié l'Agile dans le milieu du jeu vidéo, mais leur étude portait plutôt sur les limites des processus de développement. La littérature s'intéresse aussi énormément à la considération de la créativité dans les pratiques de développement. Ce mémoire a l'avantage d'étudier conjointement ces éléments de la littérature, ce qui permet à la théorie de se rapprocher des réalités du milieu pratique. L'Agile est un mode de travail populaire dans le milieu du jeu vidéo, et une force de ce mémoire est qu'il permet d'approfondir la littérature concernant l'impact direct de l'Agile sur le processus de développement et le travail créatif des équipes-projet.

Finalement, à la lumière de cette recherche, nous pouvons maintenant aborder la question des dimensions échappées dans la littérature qui mériteraient plus d'attention. La première concerne l'impact de l'équipe sur les activités du gestionnaire de projet créatif. Dans l'analyse, nous avons conclu que bien que le producteur se trouvait au centre des efforts de conciliation, il était important que les méthodes de gestion utilisées reflètent le style de travail de l'équipe. Hors, dans la littérature, les études sur les formes de leadership créatif adoptent presque toujours le point de vue du leader. C'est le leader qui « dirige » son équipe... même lorsqu'il est question de leadership partagé. Il est important, à l'ère de la créativité, de s'attarder aux impacts du leadership de soutien, c'est-à-dire au gestionnaire qui s'adapte constamment à son équipe, plutôt qu'au leader dirigeant. Bref, nous estimons il est important, pour la littérature, de s'intéresser à la

dimension de « support » du gestionnaire, et de s'attarder à la vision du gestionnaire par les autres membres d'une équipe-projet.

6.1.2 Apports et enseignements pour la pratique

Au niveau pratique, nous souhaitons émettre une série de recommandations générales, qui selon nous, sont pertinentes pour les entreprises de l'industrie étudiée qui évoluent dans des contextes similaires. Ces apports pour la pratique concernent le développement des compétences sociales du gestionnaire, la nécessité d'améliorer les systèmes de gestion des connaissances dans les entreprises créatives, la nécessité d'améliorer les canaux de communication au sein et entre les équipes, ainsi que d'adopter une stratégie de gestion de l'espace de travail adaptée aux besoins de l'équipe.

D'abord, au niveau de la formation des gestionnaires explorés dans la discussion, nous avons conclu qu'il est nécessaire de mettre l'emphase sur le développement des compétences sociales du gestionnaire. Le gestionnaire doit également établir des relations de confiance fortes avec les membres de son équipe, ainsi que d'établir un rythme de travail et des processus qui font consensus. Pour augmenter les relations de confiance, il est possible, on peut par exemple organiser des activités de renforcement de l'esprit d'équipe, comme ce fut le cas dans l'entreprise A. Un enseignement pratique général qui peut être tiré de cette conclusion est que toute l'équipe doit être en accord avec le rythme de travail établi. S'il n'y a pas consensus, ou que le rythme de travail change, la motivation et le sentiment d'appartenance par rapport au projet diminue.

De la même manière, un second apport est la gestion des connaissances, abordée brièvement dans la littérature. Cet élément a été peu abordé durant la collecte de données, mais elle se révèle cependant essentielle aux recommandations. Il est impératif de sensibiliser l'équipe à l'importance de bien connaître la vision du projet auquel ils participent, ainsi que les processus utilisés pour le réaliser. Dans l'entreprise C, la gestion est un élément du développement entièrement entre les mains du producteur et des leads, ce qui réduit l'impact décisionnel de l'équipe, qui connaît peu les processus de développement auxquels ils participent. Il est important que les membres de l'équipe-projet puissent avoir une vision globale de la position du projet en entreprise. Ceci signifie que les employés doivent connaître d'une part, les objectifs du projet qu'ils

accomplissent, et d'autre part, de comprendre les mécaniques qui permettent au projet d'exister au sein de l'entreprise. Est-ce que les employés comprennent ce qu'est un projet pour l'entreprise? Est-ce qu'ils connaissent la vision de l'entreprise, et sont-ils capables de l'honorer au quotidien?

Toujours sur le sujet de la gestion de connaissances, il est nécessaire, pour les entreprises, d'archiver les connaissances concernant l'exploration des processus, ainsi que de tenter d'implanter des méthodes qui ont fait leurs preuves au sein d'autres équipes. La plupart des entreprises étudiées préfèrent laisser la gestion aux producteurs, ce qui en retour, crée un manque de constance entre les projets. Certes, il faut toujours s'adapter au contexte, mais une meilleure gestion des connaissances sur les stratégies de gestion a le potentiel de réduire cette exploration répétée des processus. Ceci a le potentiel de faciliter l'intégration de nouveaux membres de l'équipes à un projet déjà en cours, et diminuerai le temps d'adaptation à un projet. De plus, nous pensons que l'implantation d'un système de gestion des connaissances sur les processus pourrait être suffisante pour permettre une certaine standardisation des processus, même si elle doit rester temporaire, à cause de la nature cyclique des tensions.

Un dernier apport à la pratique concerne la nécessité d'adopter une stratégie d'aménagement spatial au sein des espaces de travail, afin de favoriser les canaux de communication entre les membres de l'équipe-projet. Les observations de l'entreprise A et B ont démontré que la communication orale était plus souvent utilisée si les coéquipiers étaient près de ceux avec qui ils travaillent le plus souvent. La communication orale étant considéré, à bien des égards, comme le mode de communication le plus efficace, il est important de la soutenir non pas seulement par la mise en place de réunions en salle, mais aussi au quotidien. Il est aussi important de ne pas confondre la communication instantanée (ex : le clavardage) avec la communication orale qui invite plus à la conversation bidirectionnelle et à l'argumentation constructive. Bref, il est impératif de retenir que l'aspect stratégique de la gestion de projet doit être pensé jusque dans les actions quotidiennes.

6.2 Limites de la recherche

Ce mémoire a trois grandes limites qui réduisent la portée de notre recherche. D'abord, puisque cette recherche est réalisée dans le cadre d'un mémoire, nous avons fait des choix lors de la rédaction de la revue de littérature, notamment en ce qui a trait aux différentes méthodes de gestion de projet, dont les modes d'organisation sont multiples. Nous avons fait un choix conscient en ce qui a trait à l'étude du Stage-Gate et de l'Agile et par conséquent, il est impossible de savoir si d'autres méthodes s'avèreraient plus efficaces pour concilier les processus de gestion et les processus créatifs dans une équipe-projet créative.

Ensuite, l'utilisation d'un mode de sélection des terrains de recherche par opportunisme réduit également la portée du mémoire, car il est impossible de savoir si d'autres entreprises auraient permis d'étudier des contextes plus représentatifs du reste de l'industrie. Il est possible que les entreprises étudiées ne soient pas représentatives de l'industrie. De plus, puisque les répondants ont été sélectionnés selon un mode non probabiliste et opportuniste, il est possible que les entrevues ne soient pas représentatives de tous les points de vue qu'on peut retrouver au sein d'un projet. Il est aussi possible que les projets étudiés représentent mal les activités effectuées au sein des entreprises étudiées.

Finalement, la méthodologie préconisée limite la portée de la recherche, notamment quant aux résultats obtenus par observation. Bien que l'observation ait permis de recueillir suffisamment de données pour réaliser l'analyse, la plus longue période d'observation effectuée dans l'entreprise A a mis en lumière le fait qu'une observation plus longue permet d'augmenter la pertinence des données recueillies. De plus, si la recherche avait été effectuée dans le cadre d'une thèse, une étude longitudinale, prenant en considération des périodes d'observations passant par plusieurs phases de développement d'un projet aurait permis d'obtenir des données plus détaillées sur les processus de gestion et les dynamiques de conciliation.

6.3 Avenues de recherche

Au terme de ce mémoire, plusieurs nouveaux questionnements font surface, et plusieurs avenues de recherche peuvent être suggérées en lien avec les éléments qui nécessitent

davantage de réflexion, tel que la dimension sociale de l'exercice de gestion de projet, ainsi que les considérations pratiques de la créativité en organisation.

La première avenue de recherche est une suggestion méthodologique. L'observation longue au sein de l'entreprise A nous a permis d'augmenter la richesse de l'analyse. Nous croyons qu'une étude longitudinale sur l'évolution des pratiques au long d'un projet pourrait permettre de mieux comprendre les dynamiques des tensions entre gestion et créativité à différentes phases du projet. L'observation et l'échantillonnage ont fait en sorte que l'observation a été réalisée au moment de deux types de phases, soit le polish et la pré-production, mais il serait intéressant de voir quelles tensions régissent les premières étapes d'un projet, particulièrement au niveau du pitch et de la formation de l'équipe.

Ensuite, au niveau de l'Agile, il semble intéressant de se pencher sur ses formes hybrides de gestion, puisque nous avons découvert qu'elle est peu souvent utilisée dans une forme pure. Plusieurs chercheurs, tel que Cooper et Sommer (2016) se penchent déjà sur les formes hybrides de l'Agile et du Stage-Gate, mais beaucoup d'autres avenues de recherche sont possibles quant aux formes hybrides. Il serait également important de questionner les limites pratiques de l'Agile, notamment les difficultés de sa définition et de son implantation.

Finalement, la question qui ressort le plus concerne l'exploration de la dimension sociale du développement de projet. Nous avons déjà mentionné que la littérature sur l'équipe était intéressée par la position du gestionnaire de projet et des processus, mais à la lumière des résultats, il nous semble intéressant de se pencher sur les interactions sociales en contexte professionnel. Quel est l'effet du degré de familiarité entre les membres d'une équipe-projet sur le travail accompli? Autrement dit, il serait intéressant d'étudier les équipes comme des communautés de pratiques formelles, afin de mieux comprendre ce qui augmente le degré de familiarité de l'équipe avec son projet. Ceci permettrait également d'explorer l'impact des relations de confiance sur les pratiques au quotidien. La conciliation de la gestion et de la créativité ne doit pas seulement s'opérer au niveau des processus de gestion de projet, mais aussi au niveau des mentalités des

gens impliqués dans un projet créatif, en commençant par les relations de confiance et la mentalité d'approche du travail créatif.

BIBLIOGRAPHIE

- Ackermann, E., D. Gauntlett et C. Weckstrom (2009). *Defining systematic creativity - systematic creativity report*, LEGO Learning Institute / LEGO Foundation.
- AFNOR, Afitep (1992). « Dictionnaire de management de projet ».
- Amabile, Teresa M (1998). *How to kill creativity*, vol. 87, Harvard Business School Publishing Boston, MA.
- Amabile, Teresa M, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby et Michael Herron (1996). « Assessing the work environment for creativity », *Academy of management journal*, vol. 39, no 5, p. 1154-1184.
- Ambrose, G. et P. Harris (2010). *Basics design 08: Design thinking*, AVA Publishing.
- Ammeter, Anthony P et Janet M Dukerich (2002). « Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams », *Engineering management journal*, vol. 14, no 4, p. 3-10.
- Ancona, Deborah (2011). « Sensemaking: Framing and acting in the unknown », dans S. Snook, N. Nohria et R. Khurana (dir.), *The handbook for teaching leadership: Knowing, doing, and being*, SAGE Publications.
- Andriopoulos, Constantine et Marianne W Lewis (2009). « Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation », *Organization Science*, vol. 20, no 4, p. 696-717.
- Atuahene-Gima, Kwaku (2005). « Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation », *Journal of marketing*, vol. 69, no 4, p. 61-83.
- Bakhshi, Hasan, Ian Hargreaves et Juan Mateos-Garcia (2013). « A manifesto for the creative economy ».
- Bakker, René M., Smaranda Boroş, Patrick Kenis et Leon A. G. Oerlemans (2013). « It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams », *British Journal of Management*, vol. 24, no 3, p. 383-397.
- Barker, Richard A. (2001). « The nature of leadership », *Human Relations*, vol. 54, no 4, p. 469-494.
- Barrett, Frank J (1998). « Coda—creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning », *Organization science*, vol. 9, no 5, p. 605-622.
- Beck, Kent, Mike Beedle, Arie Van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, et al. (2001). « Manifesto for agile software development ».
- Biech, Elaine (2007). *The pfeiffer book of successful team-building tools: Best of the annuals*, John Wiley & Sons.
- Bilton, C. et S. Cummings (2014). *Handbook of management and creativity*, Edward Elgar Publishing Limited.
- Bocean, Claudiu George (2011). « Project based organization-an integrated approach », *Management & Marketing-Craiova*, no 2, p. 265-273.
- Boutinet (2006). « L'ancrage post-moderne du management par projets », dans O. Germain (dir.), *De nouvelles figures du projet en management*, Colombelles, Éditions EMS, p. 21-36.
- Boutinet, J-P (1990). *Anthropologie du projet*, France, PUF.
- Burke, C Shawn, Kevin C Stagl, Cameron Klein, Gerald F Goodwin, Eduardo Salas et Stanley M Halpin (2006). « What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis », *The leadership quarterly*, vol. 17, no 3, p. 288-307.

- Buttrick, R. (2005). *The project workout: A toolkit for reaping the rewards from all your business projects*, Prentice Hall Financial Times.
- Canada, Statistique (2013). *Échantillonnage non-probabiliste*, Statistique Canada. Récupéré le 1 Juillet 2016 de <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm>
- Carson, Jay B., Paul E. Tesluk et Jennifer A. Marrone (2007). « Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, no 5, p. 1217-1234.
- Catmull, Edwin E. et Amy Wallace (2014). *Creativity, inc. : Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Random House.
- Chemers, M.M. (1997). *An integrative theory of leadership*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiocchio, François et Hélène Essiembre (2009). « Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams, and service teams », *Small group research*.
- Clarke, Prudence A. (2009). « Leadership, beyond project management », *Industrial and Commercial Training*, vol. 41, no 4, p. 187-194.
- Cleland, D. et L. Ireland (2006). *Project management: Strategic design and implementation*, McGraw-Hill Education.
- Cleland, David et Roland Gareis (1994). *Global project management handbook*.
- Cockburn, A. (2002). *Agile software development*, Addison-Wesley.
- Cohendet, David Grandadam et Laurent Simon (2010). « The anatomy of the creative city », *Industry & Innovation*, vol. 17, no 1, p. 91 - 111.
- Cohendet, P., D. Grandadam et L. Simon (2008). « « réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs » », *Management International*, vol. 13, no 1, p. 11-25.
- Cooper, Robert G (1990). « Stage-gate systems: A new tool for managing new products », *Business horizons*, vol. 33, no 3, p. 44-54.
- Cooper, Robert G (2000). « Doing it right », *Ivey Business Journal*, vol. 64, no 6, p. 54-60.
- Cooper, Robert G (2000). « Doing it right. Winning with new products. ».
- Cooper, Robert G (2003). « Profitable product innovation: Critical success factors », dans L.V. Shavinina (dir.), *The international handbook on innovation*, Elsevier Science, p. 139-155.
- Cooper, Robert G et Anita F Sommer (2016). « Agile-stage-gate: New idea-to-launch method for manufactured new products is faster, more responsive », *Industrial Marketing Management*.
- Corbeil, Vincent (2016). *Profil de la main d'oeuvre dans l'industrie du jeu électronique au québec en 2016*, Montréal, 33 p.
- Cox, Jonathan F, Craig L Pearce et Monica L Perry (2003). « Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness », *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, vol. 4876.
- Davenport, Thomas H (1994). « Saving it's soul: Human-centered information management », *Harvard business review*, vol. 72, no 2, p. 119-131.

- Davenport, Thomas H et Laurence Prusak (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business Press.
- DCMS (1998). *Creative industries mapping document*, London.
- Declerck, Roger Pierre, Jean-Pierre Debourse et Christian Navarre (1983). *Méthode de direction générale: Le management stratégique*, Ed. Hommes et techniques.
- Declerck, RP, JP Debourse et JC Declerck (1997). « Le management stratégique », *Contrôle de l'irréversibilité, Éditions ESC Lille, France*.
- Drazin, Robert, Mary Ann Glynn et Robert K. Kazanjian (1999). « Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 24, no 2, p. 286-307.
- Drucker, P.F. (2007). *The effective executive*, Butterworth-Heinemann.
- ECOSIP, Groupe et Vincent Giard (1993). *Pilotages de projet et entreprises: Diversités et convergences*, Économica.
- Eisenhardt, Kathleen M (1989). « Building theories from case study research », *Academy of management review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.
- Ensley, Michael D, Allison Pearson et Craig L Pearce (2003). « Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda », *Human Resource Management Review*, vol. 13, no 2, p. 329-346.
- ESAC (2015). *Essential facts about the canadian video game industry*, 11 p.
- Fayol, Henri (1916). « General principles of management », *Classics of organization theory*, vol. 2, p. 15.
- Fayol, Henri (1979). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 156 p.
- Fletcher, Joyce K, Katrin Käufer, CL Pearce et JA Conger (2003). *Shared leadership*, Sage Thousand Oaks, CA.
- Florida, Richard (2002). *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. , 1^e éd.
- Fowler, Martin et Jim Highsmith (2001). « The agile manifesto », *Software Development*, vol. 9, no 8, p. 28-35.
- Gaddis, Paul O (1959). *The project manager*, Harvard University.
- Galloway, Susan et Stewart Dunlop (2007). « A critique of definitions of the cultural and creative industries in public policy », *International journal of cultural policy*, vol. 13, no 1, p. 17-31.
- Garel, Gilles (2003). *Le management de projet*, La Découverte, 128 p.
- Germain, O. (2006). *De nouvelles figures du projet en management*, Éditions EMS.
- Gersick, Connie JG (1988). « Time and transition in work teams: Toward a new model of group development », *Academy of Management journal*, vol. 31, no 1, p. 9-41.
- Gilley, Jerry W, M Lane Morris, Alina M Waite, Tabitha Coates et Abigail Veliquette (2010). « Integrated theoretical model for building effective teams », *Advances in Developing Human Resources*, vol. 12, no 1, p. 7-28.
- Goh, Kenneth T., Paul S. Goodman et Laurie R. Weingart (2013). « Team innovation processes: An examination of activity cycles in creative project teams », *Small Group Research*, vol. 44, no 2, p. 159-194.
- Group, Policy Research (2013). *The creative economy: Key concepts and literature review highlights*, Gouvernement du Canada.
- Gurteen, David (1998). « Knowledge, creativity and innovation », *Journal of knowledge Management*, vol. 2, no 1, p. 5-13.

- Hargadon, Andrew B et Beth A Bechky (2006). « When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work », *Organization Science*, vol. 17, no 4, p. 484-500.
- Hatchuel, A., P. Le Masson et B. Weil (2002). « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *International Social Science Journal, Blackwell Publishing/UNESCO*, vol. 171, no Mars, p. 25-37.
- Hearn, Greg, Simon Roodhouse et Julie Blakey (2007). « From value chain to value creating ecology: Implications for creative industries development policy », *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, no 4, p. 419-436.
- Hemphill, J.K. (1949). *Situational factors in leadership*, Ohio State University.
- Hersey, P. (1984). *The situational leader*, Center for Leadership Studies.
- Hersey, P. et K.H. Blanchard (1972). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Prentice-Hall.
- Highsmith, James A; (2002). *Agile software development ecosystems*, vol. 13, Addison-Wesley Professional.
- Highsmith, Jim (2009). *Agile project management: Creating innovative products*, Pearson Education.
- Hjorth, Larissa (2011). *Games and gaming: An introduction to new media*, Berg.
- Hobday, Mike (2000). « The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? », *Research policy*, vol. 29, no 7, p. 871-893.
- Hogdson, D. et L. Briand (2014). « Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work », *Work, employment and society*, vol. 27, no 2, p. 308-325.
- Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*, Penguin Books Limited.
- Huberman, A Michael, Matthew B Miles et Catherine De Backer (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université Bruxelles.
- Jaafari, Ali et Kitsana Manivong (1998). « Towards a smart project management information system », *International journal of project management*, vol. 16, no 4, p. 249-265.
- Jonson, Ben (2005). « Design ideation: The conceptual sketch in the digital age », *Design studies*, vol. 26, no 6, p. 613-624.
- Karlstrom, Daniel et Per Runeson (2005). « Combining agile methods with stage-gate project management », *Ieee Software*, vol. 22, no 3, p. 43-49.
- Kirstetter, Eric, Rick Eagar, Michaël Kolk et Daniel Roos (2013). « The creativity era – a new paradigm for business », *Prism*, vol. 2, p. 12-29.
- Kline, S., N. Dyer-Witthford et G. De Peuter (2003). *Digital play: The interaction of technology, culture, and marketing*, McGill-Queen's University Press.
- Koontz, Harold (1958). « A preliminary statement of principles of planning and control », *Academy of Management Journal*, vol. 1, no 1, p. 45-61.
- Landry, C. et F. Bianchini (1995). *The creative city*, Demos.
- Lenfle, Sylvain (2008). « Exploration and project management », *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 5, p. 469-478.
- Lenfle, Sylvain (2014). « Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects », *International Journal of Project Management*, vol. 32, no 6, p. 921-931.

- Lewin, Kurt, Ronald Lippitt et Ralph K White (1939). « Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates” », *The Journal of social psychology*, vol. 10, no 2, p. 269-299.
- March, James G (1991). « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization science*, vol. 2, no 1, p. 71-87.
- Mcgrath, Rita (2014). *Management’s three eras: A brief history*, Harvard Business Review. Récupéré le 20 octobre 2015 de <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history/>
- Meier, S (2008). « Building and managing an effective project team », *Defense AT&L*, vol. September-October, p. 38-41.
- Midler, Christophe (1996). « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », *Coopération et conception, Octares*.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Sage Publications.
- Mileti, Dennis S, David F Gillespie et J Eugene Haas (1977). « Size and structure in complex organizations », *Social Forces*, vol. 56, no 1, p. 208-217.
- Mintzberg, Henry (1975). *The manager’s job: Folklore and fact*.
- Mintzberg, Henry (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Nathan, David (2012). « Jeux vidéos: Le québec, l'eldorado numérique? » [En Ligne], *Huffington Post Québec*.
- Navarre, C (1993). « Pilotage stratégique et gestion de projet: De ford et taylor à agile et ims », *Giard et Midler (sous la direction de), Pilotage de projet et entreprises, diversité et convergences, Economica*.
- Neck, Christopher P, Michelle C Bligh, Craig L Pearce et Jeffrey C Kohles (2006). « The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no 4, p. 296-318.
- Needle, D. (2004). *Business in context: An introduction to business and its environment*, Thomson.
- Nonaka, I. (1994). *Organization Science*. Feb94, Vol. 5 Issue 1, p14-37. 24p (1994). « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organisation Science*, vol. 5, no 1, p. 14-37 (24p.).
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: Beyond large-scale production*, Taylor & Francis.
- Owen, Charles (2007). « Design thinking: Notes on its nature and use », *Design Research Quarterly*, vol. 2, no 1, p. 16-27.
- Packendorff, Johann (1995). « Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research », *Scandinavian Journal of Management*, vol. 11, no 4, p. 319-333.
- Parker, G.M. (2015). *Cross- functional teams: Working with allies, enemies, and other strangers*, Wiley.
- Pearce, Craig L (2004). « The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work », *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 1, p. 47-57.
- Picq, Thierry (2011). *Manager une équipe projet-3e éd.: Pilotage. Enjeux. Performance*, Dunod.

- Pinto, Jeffrey K et Om Prakash Kharbanda (1995). *Successful project managers: Leading your team to success*, Van Nostrand Reinhold.
- Rajagopal (2014). *Architecting enterprise: Managing innovation, technology, and global competitiveness*, Palgrave Macmillan UK.
- Rising, Linda et Norman S Janoff (2000). « The scrum software development process for small teams », *IEEE software*, vol. 17, no 4, p. 26.
- Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4. L'entretien de recherche », *Méthodes & Recherches*, p. 101-137.
- Rosing, Kathrin, Michael Frese et Andreas Bausch (2011). « Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership », *The Leadership Quarterly*, vol. 22, no 5, p. 956-974.
- Rousseau, Vincent, André Savoie et Adalgisa Battistelli (2007). « Chapitre 6. La gestion de la performance des équipes de travail », dans *Gestion des performances au travail*, De Boeck Supérieur, p. 251-294.
- Semache, Sabrina (2009). « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », *Management & Avenir*, no 8, p. 345-365.
- Serrador, P. Et Pinto, J.K. (2014). « Does agile work? - a quantitative analysis of agile project success. », *International Journal of Project Management*, vol. 33, p. 1040-1051.
- Serrador, P. et Jeffrey K Pinto (2015). « Does agile work?—a quantitative analysis of agile project success », *International Journal of Project Management*, vol. 33, no 5, p. 1040-1051.
- Simon, Laurent (2006). « Managing creative projects: An empirical synthesis of activities », *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 2, p. 116-126.
- Simon, Laurent (2009). « Underground, upperground et middle-ground: Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville », *Management international/Gestión Internacional/International Management*, vol. 13, p. 37-51.
- Singh, K. (2007). *Quantitative social research methods*, SAGE Publications.
- Smith, Wendy K et Marianne W Lewis (2011). « Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, vol. 36, no 2, p. 381-403.
- Solansky, Stephanie T (2008). « Leadership style and team processes in self-managed teams », *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 14, no 4, p. 332-341.
- Sommer, Anita Friis, Christian Hedegaard, Iskra Dukovska-Popovska et Kenn Steger-Jensen (2015). « Improved product development performance through agile/stage-gate hybrids: The next-generation stage-gate process? », *Research-Technology Management*, vol. 58, no 1, p. 34-45.
- Stake, Robert E (1995). *The art of case study research*, Sage.
- Stolarick, Kevin et Richard Florida (2006). « Creativity, connections and innovation: A study of linkages in the montréal region », *Environment and Planning A*, vol. 38, no 10, p. 1799-1817.
- Taylor, F.W. (1998). *The principles of scientific management*, Dover Publications.
- Taylor, Frederic (1911). *The principles of scientific management*.
- Thiry, Michel (2008). « Creating project-based organizations to deliver value », *PM World Today*, vol. 10, no 3, p. 12-16.

- Thiry, Michel et Manon Deguire (2007). « Recent developments in project-based organisations », *International journal of project management*, vol. 25, no 7, p. 649-658.
- Thomas, G. (2011). *How to do your case study: A guide for students and researchers*, SAGE.
- Toffler, Alvin (1970). « Future shock », *Amereon Ltd., New York*.
- Tschang, F Ted (2007). « Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry », *Organization Science*, vol. 18, no 6, p. 989-1005.
- Turok, Ivan (2003). « Cities, clusters and creative industries: The case of film and television in scotland », *European planning studies*, vol. 11, no 5, p. 549-565.
- UNCTAD (2010). *Creative economy: A feasible development option*, United Nations, 423 p.
- UNESCO (2013). *Creative economy report*.
- Winston, Bruce E et Kathleen Patterson (2006). « An integrative definition of leadership ».
- Woodman, Richard W, John E Sawyer et Ricky W Griffin (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of management review*, vol. 18, no 2, p. 293-321.
- Yin, Robert K (2003). « Case study research design and methods third edition », *Applied social research methods series*, vol. 5.
- Yu, Dan et Chang Chieh Hang (2010). « A reflective review of disruptive innovation theory », *International Journal of Management Reviews*, vol. 12, no 4, p. 435-452.
- Zackariasson, Peter, Martin Walfisz et Timothy L. Wilson (2006). « Real-time strategies: Evolutionary game development », *Business Horizons*, vol. 49, p. 487-498.
- Zwikael, Ofer (2008). « Top management involvement in project management: A cross country study of the software industry », *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 1, no 4, p. 498-511.

ANNEXES

Annexe I : Guide d'entrevue

Projet de recherche : Méthodes de conciliation entre gestion et créativité : l'intégration des pratiques agiles dans les équipes-projet

Chercheur : Arianne Lapierre

1. L'entretien semi-structuré

L'entretien semi-structuré est la méthode de collecte de données choisie pour conduire les entrevues dans le cadre de la recherche sur l'intégration des pratiques agile dans les équipes-projet. Les questions d'entrevue sont ouvertes et classées par thèmes.

2. Introduction à l'entrevue

Bonjour, je me présente, Arianne Lapierre, étudiante à la Msc en gestion. L'entrevue d'aujourd'hui se fait dans le cadre du projet de recherche sur l'intégration des pratiques agiles dans les équipes-projet en contexte créatif. Le but est d'analyser les méthodes de travail dans les équipes afin de comprendre comment mieux concilier les éléments de gestion et de créativité entre les managers et l'équipe-projet, et entre les membres de l'équipe-projet.

À des fins d'analyse, l'entrevue sera enregistrée sur un format audio, et je prendrai également des notes écrites. À tout moment vous pouvez choisir de mettre fin à l'entrevue. Les réponses et commentaires discutés durant cette entrevue ne seront pas personnalisés et seront utilisés dans le projet de recherche de manière à assurer l'anonymat des participants. Si vous souhaitez vous retirer de cette étude, vous pouvez le faire à tout moment pendant cette entrevue et ensuite, via message courriel à arianne.lapierre@hec.ca. Consentez-vous à ce que l'entrevue soit enregistrée ? [Réponse du participant, oui ou non]

3. Déroulement de l'entrevue

Thème 1 : Particularités individuelles en lien avec l'emploi

1. Décrivez brièvement votre poste et la nature de vos activités.
2. À quelles activités participez-vous au sein de l'entreprise?
3. Pouvez-vous nous décrire vos tâches? <i>Les tâches sont importantes, elles changent selon le participant.</i>
4. Comment décririez-vous votre niveau d'interaction avec les autres employés?

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - au sein de votre équipe - au sein du projet - avec votre hiérarchie - avec le reste de l'organisation |
|--|

Thème 2 : Le projet

1. Pour vous, qu'est-ce qu'un projet? -À un niveau personnel -Dans le contexte de son travail
2. Comment fonctionne le cycle de réalisation d'un projet dans le cadre de votre travail?
3. Comment décririez-vous votre niveau d'implication dans ce processus et vos contributions ?
4. Quelles sont les plus grandes contraintes qui définissent un projet selon vous?

Thème 3 : Gestion de la créativité et les processus créatifs

1. Est-ce que la créativité est importante? *Pour le participant *Dans le cadre de son travail
2. Comment s'exprime votre créativité au travail ?
3. Quels seraient selon vous les facteurs facilitants à l'expression de votre créativité
4. Quels seraient les facteurs limitants ?

Thème 4 : Gestion de projet formelle et management

1. Comment décririez-vous la structure hiérarchique au sein d'un projet?
2. Quels sont les modes de coordination mobilisés dans vos projets ?
3. Quels seraient selon vous les méthodes de gestion d'équipe à privilégier pour assurer un pilotage efficace du projet ?

Thème 5 : L'équipe

1. Qu'est-ce qui vous permet de vous sentir à l'aise dans une équipe-projet?
2. Selon vous, est-ce que la durée du projet a une incidence sur votre manière d'interagir avec les autres membres de l'équipe?
3. Selon-vous, quels sont les facteurs facilitant la communication au sein de votre équipe?
4. Quels sont les facteurs limitant la communication?

Annexe II: classement des industries créatives

Table 1.1 Classification systems for the creative industries derived from different models			
1. UK DCMS model	2. Symbolic texts model	3. Concentric circles model	4. WIPO copyright model
Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games	Core cultural industries Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games Peripheral cultural industries Creative arts Borderline cultural industries Consumer electronics Fashion Software Sport	Core creative arts Literature Music Performing arts Visual arts Other core cultural industries Film Museums and libraries Wider cultural industries Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games Related industries Advertising Architecture Design Fashion	Core copyright industries Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art Interdependent copyright industries Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment Partial copyright industries Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys

Source : UNESCO, 2013

Annexe III : exemple d'horaire d'observation – entreprise B

9 :30 – Conference call with outsourcing studio

10 :00 – Scrum meeting 1

10 :15 – Scrum meeting 2

10 :30 – Scrum meeting 3 + meet pod A

11:00 – Sync-up with artists

11:30 – Free time

12:00 – Lunch

13:30 – Conference call

14:00 – Director's réunion on subject X

14:30 – Réunion with pod X

15:00 – Milestone review in the cafeteria

16:00 – Sync-up with [subject] team