

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
La Poste
Ministère de l'Industrie, direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2005)

LES DÉFIS DE LA CRÉATIVITÉ PARTAGÉE

par

Nicolas GAUME

Consultant, fondateur et ancien PDG de Kalisto

Séance du 22 mars 2005

Compte rendu rédigé par Thomas Paris

En bref

L'histoire de Kalisto, fulgurante réussite entrepreneuriale, est celle d'une entreprise qui est née avec l'essor des jeux vidéo, s'est appuyée sur la créativité débridée de jeunes passionnés, et a su gérer le passage à la professionnalisation et à un univers économique très exigeant. Enjeux économiques énormes, demande imprévisible et volatile, technologies en évolution permanente, budgets de développement colossaux dessinent le contexte d'un studio de création. Manager les équipes, dans ces conditions, impose de comprendre la nature profonde du jeu vidéo. La réussite de Kalisto a reposé sur la reconnaissance de l'importance de l'alchimie entre technologie et création, et sur le développement d'un système de management axé sur l'équipe et la création collective. Le jeu vidéo s'affirme ainsi comme un laboratoire pour des questions nouvelles de management.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Nicolas GAUME

J'ai découvert les jeux vidéo à l'âge de huit ans, en 1979. Mon père avait acheté un ordinateur Apple 2 que j'ai rapidement utilisé, notamment pour les jeux, qui étaient à l'époque extrêmement dépouillés.

J'ai grandi autant sous l'influence de la télévision et des images qui venaient d'Hollywood ou du Japon, que du système scolaire qui m'a donné l'amour de la culture française et de la littérature. Je suis un enfant aussi bien de Victor Hugo que des mangas japonais.

L'exposition au monde d'Apple a aussi été importante pour moi. Outre l'informatique et les jeux, ce fut mon premier contact avec l'entreprise et l'entrepreneuriat, car Apple faisait la promotion de l'histoire de la création de la société, dans un garage, par deux étudiants.

Kalisto : un succès fulgurant

J'ai créé Kalisto en 1990. J'avais dix-neuf ans. Je sentais que le jeu vidéo pouvait être un secteur extrêmement fertile pour la création d'univers, de personnages et d'histoires, beaucoup plus que ce que permettaient la télévision et le cinéma français. De plus, ayant programmé en amateur pendant les huit années précédentes, j'avais le sentiment qu'il y avait une opportunité d'industrialisation des processus de création. Dans un contexte où les sociétés de jeux vidéo étaient surtout des distributeurs et où la création relevait du hobby et de l'amateurisme, peut-être y avait-il une place pour un studio de création organisé, français, européen, voire mondial.

Les deux premières années du studio ont été consacrées à adapter des jeux ou à travailler à façon. À partir de 1992, grâce à un financement d'Apple, nous avons commencé à créer nos propres productions. Le succès a suivi rapidement, d'abord aux États-Unis, qui ont toujours compté pour plus de la moitié de nos ventes, puis au Japon, qui en représentait un tiers. La France est toujours restée pour nous un marché marginal.

Nous avons connu un essor important pendant dix ans : jusqu'à cent cinquante collaborateurs, 10 % à 15 % de résultat net par an, avec un endettement limité.

La question de l'organisation était d'autant plus importante que nous avions une équipe adolescente : la moyenne d'âge, de vingt ans à l'origine, a vieilli avec l'entreprise, mais sans dépasser vingt-six ans. Nous collions donc beaucoup à l'image des start-ups, mais nous n'en étions pas une, car nous avions des marchés, nous faisons des profits et nous étions reconnus comme un studio de création de premier plan dans le monde.

Fatale entrée en Bourse

La mort de l'entreprise est due à une mauvaise stratégie boursière liée à la période de spéculation de la bulle internet.

Nous sommes rentrés en Bourse en 1999. Le secteur du jeu vidéo connaît un saut technologique important tous les cinq ans, qui se traduit par un besoin de financement pour les développeurs. Sony allait commercialiser sa nouvelle console, Microsoft lançait la sienne, et les jeux en ligne (jeux impliquant de nombreux joueurs via internet) se développaient.

Nous cherchions initialement quelques millions d'euros auprès de capitaux-risqueurs, mais après plusieurs mois de discussions avec nos conseils financiers et de recommandations d'experts, nous sommes finalement partis en Bourse avec un objectif de levée de fonds de plusieurs dizaines de millions pour une stratégie de forte croissance élaborée à cette occasion... et qui s'est révélée irréaliste.

Nous avons levé huit millions d'euros, tout en engageant un programme d'investissement de plus de cinquante millions, en lançant de nouvelles lignes de production et en recrutant plus de cent cinquante nouveaux collaborateurs. Nous devions lever le reste un an plus tard. Entre-temps, notre cours a fait l'objet d'une spéculation importante puis les marchés boursiers se sont effondrés et nous n'avons pas pu mener l'opération. Cela a été fatal à l'entreprise : nous sommes morts en 2002 après un an et demi de combat.

Ce fut un passage très douloureux. À titre personnel, je suis sorti avec plusieurs millions d'euros de dettes, pour avoir tenté de sauver l'entreprise en réinjectant de l'argent, et beaucoup de stigmates. Nous avons et j'ai été la cible de plusieurs journaux. Mais début 2003, des décisions de justice ont acté de ma gestion respectueuse des lois et règlements et m'ont lavé des accusations de malhonnêteté proférées par certains médias.

Depuis 2002, je travaille comme consultant pour des entreprises de création de toutes tailles. La moitié de mes missions concernent des groupes de communication qui réfléchissent à leurs stratégies de nouveaux services et nouveaux produits. Les autres, des sociétés de jeux vidéos, qui m'ont demandé de travailler sur l'organisation et le management de leurs processus créatifs.

Le monde du jeu vidéo

Le secteur du jeu vidéo est mal connu. L'âge moyen des joueurs est aujourd'hui de vingt-neuf ans. 40 % sont des femmes. Il y a toujours autant de jeunes qui jouent à douze ou quinze ans, mais beaucoup continuent en grandissant. Le marché se développe de manière considérable. Il représente aujourd'hui plus de trois cents millions de joueurs actifs : les plus impliqués jouent plus d'une dizaine d'heures par semaine, les joueurs occasionnels entre deux et cinq heures et la grande majorité moins d'une heure par semaine. Pour mémoire, le temps moyen passé devant la télévision est d'environ trois heures par jour en France.

Le secteur a un poids économique important : le marché mondial représente un peu moins de trente milliards d'euros, contre quinze milliards pour les recettes des salles de cinéma et une trentaine de milliards pour la musique. La plus grosse entreprise indépendante de jeux vidéos, Electronic Arts, réalise plus de trois milliards de dollars de chiffre d'affaires et Ubisoft, l'un de nos champions nationaux, plus de cinq cents millions d'euros avec deux mille trois cents salariés essentiellement dans la création. Pour le groupe Sony, présent dans le cinéma, dans la musique et dans l'électronique grand public, le jeu vidéo représente jusqu'à plus de la moitié de ses profits ! Pour Microsoft, c'est aujourd'hui un des principaux pôles d'investissement stratégiques.

Aujourd'hui, malgré son importance économique, on connaît finalement assez mal la nature du jeu vidéo. Les créateurs de jeux ont une appréhension encore trop floue des mécanismes qui font que l'on joue. L'observation des joueurs fournit néanmoins quelques indications.

Réenchantement et pragmatisme

D'abord, cette génération, dont je fais partie, a grandi avec la télévision, le téléphone, internet, c'est-à-dire dans un environnement de technologies et de communications permanent, quasi intrusif. Par rapport aux générations précédentes, ce fut une rupture. Le rapport au temps est beaucoup plus rapide. Le rapport aux autres s'exprime et se construit différemment : on peut mal connaître ses voisins, mais avoir des amis très proches au bout de la planète avec qui l'on communique par internet. Le lien social qui en résulte est d'une nature différente, beaucoup plus choisi, quasi tribal, autour de centres d'intérêt communs ; il constitue un vrai défi pour nos sociétés.

Elle a aussi grandi dans un environnement pessimiste et cela lui donne, aux États-Unis et en Europe, une vision du monde à la fois cynique et naïve : très éprise d'idéaux, de justice, elle est aussi la génération du sida, du chômage et de la mondialisation diabolisée. De mon point de vue de praticien, le jeu vidéo répond à un double besoin de réenchantement et d'aventure, de même qu'*Harry Potter*, Tolkien, Spielberg, Méliès ou Jules Verne, autant d'univers dont il partage les

racines. C'est un univers mondial puisqu'il n'a pas de racines nationales, contrairement au cinéma et à la littérature.

Les États-Unis, le Japon et l'Angleterre sont aujourd'hui les trois grands producteurs de jeux. Ils constituent des terreaux créatifs riches, qui offrent une diversité de jeux aussi grande que dans le monde audiovisuel : depuis les jeux de loisirs basés sur les réflexes et la violence jusqu'aux aventures oniriques qui invitent à réfléchir, posent des questions, font rêver, amènent des émotions variées...

Réenchantement du monde et pragmatisme dans la prise en main de ses expériences, apathie et engagement, cynisme et naïveté : c'est à ces mariages qu'invite le jeu vidéo. Contrairement à la télévision, il donne la possibilité de contrôler, d'agir, d'expérimenter. Il propose des modes d'apprentissage nouveaux, itératifs et empiriques : on circularise les problèmes, on les contourne, on les analyse... Les jeux sont construits autour de défis, de quêtes, avec une large place à l'expérimentation qui ouvre sans doute des voies nouvelles aux expériences pédagogiques.

La préhistoire du jeu vidéo

Les processus de création d'un jeu pour consoles sont complexes et longs, pouvant aller jusqu'à deux ou trois ans. Leur temps de vie est extrêmement court. Dans une économie de la distribution physique, l'espace limité des magasins qui les commercialisent impose une rotation rapide : en moyenne, un jeu vit trois mois, jusqu'à six ou neuf mois pour les grands succès, voire, de façon très exceptionnelle, plus d'un an. Les jeux qui marchent donnent souvent lieu à des suites ou des nouvelles versions.

Après les hommes-orchestres passionnés, l'industrialisation

Aujourd'hui, pour produire un jeu pour consoles, il faut compter en moyenne cinquante à cent personnes, et jusqu'à deux cents pour les plus grandes équipes. Il y a vingt ans, il suffisait de deux ou trois personnes à mi-temps pendant trois mois. C'était la préhistoire du jeu vidéo. Le marché était alors petit et ciblé autour des adolescents férus d'informatique. Comme aux premiers temps du cinéma, où l'on était à la fois fabricant de sa caméra et créateur de films, l'industrie était portée par des technophiles passionnés.

Les progrès considérables de l'image et les possibilités d'expression qu'ils ont ouvertes ont provoqué des évolutions majeures. Jusqu'en 1995, les équipes étaient constituées principalement de programmeurs. Avec les nouvelles possibilités techniques des machines de jeu (puissance de calcul, qualité de l'image, capacité de stockage d'informations), elles se sont panachées de personnes venant d'abord beaucoup de la bande dessinée, ensuite de l'animation et enfin du cinéma et de l'écrit au sens large, scénario et littérature. Finalement, ce n'est qu'en 2002 ou 2003 que nous avons vraiment commencé à poser des réflexions de fond sur la nature du jeu vidéo.

La nature du jeu vidéo : expérience existentielle et virtuosité

Le jeu vidéo repose sur deux moteurs. C'est d'abord une expérience interactive, peut-être même existentielle. Au cinéma, on appréhende les protagonistes à l'écran pour ce qu'ils ont de commun avec soi et l'on éprouve des sentiments liés aux situations qu'ils vivent. Dans le jeu, il ne s'agit plus de s'identifier à un personnage, mais de se projeter dans son avatar à l'écran : il devient le réceptacle du joueur, de ses fantasmes et de ses envies. Notre rôle de créateurs est de le laisser s'exprimer et faire son chemin dans l'univers que l'on a bâti pour lui.

La recherche d'un plaisir de virtuosité est l'autre moteur ; il est lié à l'accélération du temps propre aux nouvelles générations. Il faut dix ans pour maîtriser correctement un piano ; certains jeux vous donnent en dix minutes la même exaltation à composer de la musique. Il faut cinq ans pour apprendre à bien skier ; vous pouvez ressentir les sensations de célérité et de vertige des bons skieurs en peu de temps sur un jeu.

C'est un environnement de rêve, qui permet d'évoluer dans des contextes qui nous sont étrangers : on peut être fondateur d'une Nation ou général d'Empire. Le best-seller *SimCity* propose au joueur d'être le maire d'une ville. À une époque où se pose la question de l'engagement des citoyens pour la chose publique, des millions de joueurs ont eu plaisir à gérer une collectivité.

Certains jeux vont plus loin, en proposant aux joueurs de créer leurs propres extensions à des univers revisités, du cinéma, de la bande-dessinée, de la littérature ou du quotidien. Imaginez pouvoir réinventer les œuvres de Lewis Carroll ou de Jules Verne par exemple. Le joueur prend plaisir, il réfléchit ; de plus en plus, il va être amené à créer lui-même.

Un management en rupture

Les méthodes de management du processus créatif rompent avec les univers industriels traditionnels, du fait de trois caractéristiques importantes.

Trois caractéristiques structurantes

D'abord, notre public est extrêmement volatil, dans un marché d'offre. Le client, par peur d'être manipulé, est particulièrement critique sur les produits et les expériences auxquels on le soumet ; il a des réflexes de méfiance et des réactions binaires sur les jeux proposés : il aime ou il n'aime pas, avec des jugements très rapides. La demande peut être assez imprévisible, dans un contexte où les processus de production sont lourds : les budgets de création des jeux de consoles ou massivement multijoueurs vont aujourd'hui de cinq à vingt millions d'euros ; s'y ajoute un montant équivalent pour l'édition et la promotion. Une fois le jeu créé, il rentre sur un marché très concurrentiel. Plusieurs milliers de jeux sont produits chaque année. Moins de deux cents sont vraiment rentables ; dix fonctionnent très bien ; 10 % à 20 % des jeux font 80 % à 90 % des ventes.

Ensuite, le jeu vidéo est une industrie du logiciel ; la culture y est fondamentalement technologique. Un studio de création est très proche d'un laboratoire de R&D informatique ou des télécoms. Les techniciens et les ingénieurs ont pour mission de générer et d'ouvrir le champ des possibles. Ce sont les principaux alchimistes d'une chaîne de création menée par les créatifs, mais dont ils sont à l'initiative, devenant ainsi eux-mêmes créatifs.

Enfin, nous baignons dans un processus de création, et donc dans les mêmes problématiques que dans la littérature, le dessin, la musique ou le cinéma. Les créateurs puisent en eux une sensibilité souvent exacerbée. Cela n'est naturellement pas facilement compatible ni avec des processus de création collectifs, ni avec les contraintes d'une organisation structurée aux enjeux financiers colossaux. C'est un défi quotidien au management.

Un environnement technologique en perpétuelle transformation

L'industrie de l'électronique connaît des cycles technologiques d'une durée de cinq ans, correspondant aux générations de consoles de jeux et aux progrès des PC. Le temps d'un cycle donne une courte période de relative sérénité dans laquelle les producteurs développent deux ou trois générations de jeux.

Ces sauts technologiques se traduisent par des sauts qualitatifs dans la qualité des images, du son, la puissance de calcul et de stockage. Pour prendre l'exemple des expériences multijoueurs, la grande majorité des jeux en 1998-1999 étaient mono-joueurs ; en 2000-2002, on pouvait faire jouer simultanément seize ou trente-deux personnes ; aujourd'hui, les grosses productions coréennes, chinoises ou américaines proposent à plusieurs centaines de milliers de passionnés des expériences de jeu communes.

À chaque nouvelle machine, on dispose de moyens technologiques pour ouvrir le champ créatif. Les ingénieurs sont de très bons techniciens, passionnés de jeux, mais pas de grands

communicants. Les managers doivent les sensibiliser en permanence aux mécaniques interactives, en leur demandant d'être les premiers créatifs et de communiquer. Il est vital pour les studios de gérer leur ouverture culturelle et de les ouvrir aux différentes formes de création. Pour les sensibiliser à ce qu'ils avaient entre les mains, j'ai ainsi été amené à proposer à certains de mes collaborateurs des cycles de cinéma, à faire découvrir des classiques de Renoir ou d'Eisenstein à des gens qui ne connaissaient que Dark Vader ou Star Trek. Amener des programmeurs dans un musée avec des historiens de l'art qui leur apprennent à déconstruire une toile peut provoquer de passionnantes évolutions de réflexions et de comportement.

Aujourd'hui, ce processus a moins besoin d'être organisé, car aux créateurs inexpérimentés des premiers temps ont succédé des populations plus adultes, plus mûres, plus qualifiées. Les équipes techniques intègrent désormais autant des autodidactes d'expérience que des ingénieurs des grandes écoles ou des docteurs et bientôt des étudiants formés dans des écoles spécialisées, comme l'ENJIM, grande école du jeu créée cette année à Angoulême par le Premier ministre.

L'organisation du travail créatif en renouvellement permanent

Les créateurs ont aussi leur défi : l'intégration de gens venant d'univers différents – la bande dessinée, le dessin animé ou le cinéma – que les équipes initiales de techniciens ont absorbés. Il y a un énorme travail à faire pour que ces différentes populations se comprennent.

Il y a aussi, particulièrement en France, un travail important à faire pour casser ce que la notion d'auteur a de réducteur quand elle est appliquée au développement de jeu. Nous sommes des créateurs, mais l'auteur du jeu est un vrai collectif. Dans le monde du cinéma et de la télévision, la création est le fait d'équipes réunissant des talents multiples. Dans le jeu vidéo, elle implique en plus une alchimie avec la technologie : la création se façonne dans la rencontre avec des opportunités technologiques et les possibilités qu'elles ouvrent, dans un processus itératif qui associe étroitement créatifs et ingénieurs. On passe ainsi d'une création-somme d'apports individuels à une création qui devient un véritable ensemble. Au sens mathématique, d'une partition à un ensemble.

Dans le cinéma, chaque métier a une base de définition connue. Si chaque intervenant aura un travail lié au contexte de son tournage, il n'en restera pas moins qu'un réalisateur, un scénariste, un chef-opérateur, un acteur auront tous un rôle assez clair et récurrent. Dans le monde du jeu vidéo, un infographiste ou un programmeur voient leurs définitions de poste totalement réinventées à chaque cycle de production. Elles seront définies moins par leurs tâches précises et leur implication dans le processus de développement du jeu que par leurs compétences et leur contribution à la dynamique de l'équipe. Appréhender les compétences de chacun et bâtir ce collectif auteur est aussi un défi de management.

La préproduction : apprendre à travailler ensemble

Ce défi a des implications concrètes. Sur un projet de jeu original, entre un tiers et la moitié du budget engagé et du temps de production sont consacrés à apprendre à travailler avec les autres plutôt qu'à la création à proprement parler.

Les techniques de création évoluent parce que l'on comprend mieux la nature du jeu vidéo, mais la plupart des sociétés de jeux vidéo continuent à voir leur rentabilité bridée par la complexité de cette phase de préproduction. C'est d'autant plus vrai que, conformément à la culture de l'industrie du logiciel et compte tenu de l'importance de la dimension collective, nous travaillons avec des équipes permanentes. Contrairement au cinéma, nous ne montons pas ex nihilo une équipe pour un projet parce que, entre deux productions, nous avons besoin de continuer le dialogue. On constate qu'il faut grosso modo trois cycles de production, soit entre six et neuf ans, pour avoir des équipes soudées et qui travaillent ensemble efficacement. C'est un enjeu financier pour les dirigeants que d'arriver à travailler à un tel horizon, dans un marché aux évolutions si rapides.

En termes de management, organiser la structure de création, c'est organiser le dialogue, ouvrir les spécialistes d'un métier à la création collective, leur ouvrir des perspectives, provoquer des rencontres. Dans le processus de sélection et de recrutement des talents créatifs, on privilégie aujourd'hui non pas les plus créatifs, mais les plus sociaux parmi les créatifs.

Dans la phase de pré-production, le manager doit construire un environnement assez paradoxal. Phase délicate où l'on décide de la vie ou la mort d'un projet, on doit à la fois y construire son équipe autour d'une vision forte, tout en remettant régulièrement en question cette vision pour la rendre plus puissante. En permanence, le manager explique ainsi la concurrence, met la pression et... l'écarte, pousse l'innovation. C'est un exercice schizophrène : la pré-production est une période où à la fois on prend le temps et l'on fait. Ce va-et-vient permanent entre l'action et la réflexion est nécessaire pour la fertilité de cette phase.

La production : définir le jeu négativement

La phase de production intervient ensuite. Elle est assez proche d'une production de dessin animé. 80 % de l'équipe travaille en effet à produire de l'image : ils créent les modèles en trois dimensions qui constitueront la géographie de l'environnement, les décors, les objets, les textures, les lumières...

Mais on construit surtout les technologies qui vont afficher ces images et gérer l'interaction entre le joueur et l'environnement. La construction du cycle de jeu est le fruit essentiel de cette période. Ce cycle est composé d'un défi d'interactivité, suivi d'une expérimentation du joueur et de conséquences qu'il aura à assumer. Il fait le cœur de l'expérience, qui se nourrit d'un scénario et s'exprime à travers l'architecture des niveaux – le level design –, et la courbe d'apprentissage proposée au joueur.

Pour l'animateur d'une équipe de création, il s'agit dans cette phase d'arrêter au plus vite ce que le jeu n'est pas, et de ne fixer que plus tardivement ce qu'il est. Cette définition en négatif est plus facile à gérer pour le manager de l'équipe. On fixe un objectif général, on fait travailler les techniciens de manière à ce qu'ils ouvrent le champ des possibles, et l'on implique des créatifs pour essayer, expérimenter, isoler les pistes d'interactivité prometteuses.

Les choix portent sur la direction artistique, sur les éléments et personnages du jeu, sur l'interface, sur l'architecture des lieux, sur les mécaniques d'apprentissage et l'ergonomie qui doivent permettre au joueur de dépasser la contrainte de contrôle pour se focaliser sur l'expérience elle-même.

Deux types de jeux : toboggans et bacs à sable

On distingue deux types de jeux. La majorité aujourd'hui sont ce que j'appelle les jeux "toboggan". Ils ont un début et une fin, et une variété assez large de chemins possibles pré-définis et structurés. On propose un personnage et un univers, on laisse le joueur s'emparer du personnage, prendre le contrôle de l'expérience et faire son chemin.

L'exemple de Sombre Terre (Dark Earth)

Sombre Terre est un jeu de ce type. Nous l'avons débuté en 1994, et il a été commercialisé en 1997. Il se situe dans un univers post-apocalyptique proche. Après avoir été balayée par une pluie de météorites, la Terre est couverte d'une épaisse couche de nuages, percée de-ci de-là d'immenses colonnes de lumière dans lesquelles les rares survivants se sont regroupés et ont construit de grandes cités, les Stalites, dans lesquelles cohabitent les nantis de la cité haute et les gens de l'ombre de la cité basse. Le Soleil-Dieu y est à la fois l'être vénéré et la source de survie et d'énergie.

Le joueur incarne un jeune héros, soldat d'une vingtaine d'années, fils d'une riche famille, assez insouciant et qui, tout comme le joueur, connaît mal sa ville. Lors d'un grand conseil de

Prôneurs, les dirigeants de la cité, une attaque de mystérieuses créatures a lieu, et notre héros, de garde devant les portes est contaminé par une étrange substance. Il est atteint d'une maladie qui le défigure peu à peu. Commence pour lui un compte à rebours. À travers une succession de choix, il va devoir enquêter pour découvrir ce qu'est la réalité de l'univers dans lequel il vit, pour sauver sa vie et sauver la cité.

Nous avons voulu construire un univers fantastique qui renvoie aussi aux questionnements actuels autour du sida, de la citoyenneté, de la méconnaissance du monde. Plusieurs possibilités s'offrent au joueur dans son cheminement : il peut privilégier la force au risque de développer le mal qui le ronge et tout en finissant par comprendre ce qui se passe, sauver la cité mais terminer comme une bête, dans la cité basse... Alternativement il peut tout autant terminer le jeu et sauver sa cité, en retrouvant son humanité. Tout dépend de ses choix de comportement. On découvrira dans le jeu que l'ombre n'est pas forcément le mal et la lumière pas forcément le bien.

Ce jeu n'a d'autre prétention que celle du divertissement, même s'il se veut aussi, modestement, un moyen de provoquer un certain nombre de réflexions. Nous avons aussi eu à cœur de travailler la technologie pour créer un univers, inspiré de Jules Verne – cuivres, matériaux de récupération, vapeurs... –, de Méliès, et de notre culture européenne : nous voulions reproduire l'image d'immenses cathédrales construites au milieu de maisons de torchis.

Pour créer ce jeu, nous avons construit une cosmogonie, un environnement historique, social, géographique complexe. Cela nous a pris un an et demi. Dans le même temps, des techniciens travaillaient l'ombre et la lumière et les techniques d'affichage de l'image, parce que c'était une dimension fondamentale de l'univers que nous voulions créer. Nous avons d'ailleurs associé à ce travail des ingénieurs issus d'un laboratoire de recherche de l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique), pointu dans le domaine de l'image de synthèse. Nous avons impliqué des gens qui venaient de la bande dessinée pour réaliser cet univers. Nous avons aussi beaucoup travaillé le scénario, avec des gens du cinéma pour la création de personnages, ou avec une maison d'édition dans laquelle Kalisto avait investi, pour rédiger un véritable livre d'histoire et de géographie de ce monde.

Steven Spielberg a voulu nous acheter les droits début 1997 pour une adaptation audiovisuelle. C'est finalement Ridley Scott qui l'a fait. Pour moi qui avais vingt-cinq ans, c'était extraordinaire. C'était un beau signe de reconnaissance pour le travail de toute notre équipe. C'était aussi la preuve que le cinéma hollywoodien se posait des questions auxquelles nous pouvions avoir des réponses. Nous avons peut-être entre les mains un formidable terreau, fertile pour le développement de réflexions et de modes de créativité nouveaux.

Les bacs à sable, laboratoire pour le management

Dans la seconde catégorie, celle des "bacs à sable", on fournit des objets – un seau et une pelle, pour filer la métaphore –, on provoque des jeux, mais le joueur crée sa propre expérience. Ce type de jeu a un avenir considérable. Le plus connu, les Sims, ouvre le public des jeux vidéo aux femmes : 80 % de ses joueurs sont féminins. Il est extraordinairement riche : proche des sitcoms américaines, il permet de créer des personnages, émanations de nos fantasmes, de nos craintes, et de les faire évoluer et expérimenter des situations.

Très intéressant sur le plan sociologique, il l'est aussi en termes de création. Car ce type de jeux, dès lors qu'ils sont en ligne où plusieurs centaines de milliers de personnes peuvent cohabiter, fait entrer la création dans l'ère de l'improvisation et de la cocréation. Les joueurs construisent eux-mêmes le jeu, et le créateur, qui les suit, introduit des quêtes, des objets, des personnages pour essayer d'impulser des directions nouvelles d'expériences. Après la pré-production et la production, ces jeux introduisent une nouvelle phase de post-production permanente, dans le processus de création. Dans les plus anciens, comme Everquest, qui ont aujourd'hui six ans et comptent encore plus de cent cinquante mille joueurs, le créateur intervient toujours pour accompagner et stimuler le joueur.

Ces jeux offrent des possibilités intéressantes pour le management du processus créatif, car on peut percevoir immédiatement les réactions et usages des consommateurs. Ils soulèvent aussi des réflexions intéressantes sur l'identité des marques, la propriété intellectuelle ou l'organisation des chaînes de valeur car les créateurs ne bâtissent plus un produit fermé dont ils sont propriétaires, mais accompagnent un processus de création permanent, installant un système ouvert dont ils sont progressivement dépossédés. Autant de questions qui font du jeu vidéo un laboratoire pour des questions nouvelles sur le management de la création.

DÉBAT

De la précarité de l'auteur collectif

Un intervenant : *Dans un contexte où le droit d'auteur est culturel, comment la notion d'auteur collectif résiste-t-elle ?*

Nicolas Gaume : La question n'est pas celle de la transposition technique du droit que l'on connaît mais l'appréciation de l'environnement global des jeux vidéo. Il est différent des médias classiques et exige une approche adaptée. Le droit du jeu vidéo reste à construire. Il faut garder en tête les caractéristiques de notre métier. Nous sommes d'abord des industriels du logiciel. Nous créons un produit constitué de lignes de programme. À ce titre, nous sommes juridiquement proches des sociétés de services informatiques ou laboratoire de R&D électronique. Mais le jeu est aussi un produit créatif fait d'images et de son. La substance fondamentale, immatérielle, de notre travail réside cependant dans ce que l'on appelle la "jouabilité". C'est le cœur de la création d'un jeu. Elle n'appartient à aucun des intervenants en particulier mais à tous, ensemble, et à la structure qui leur permet de construire leur collectif. Il nous faut imaginer l'environnement juridique et financier du jeu vidéo en France. Cela vaut pour la propriété intellectuelle comme pour les outils de financement des studios de création. Nous n'y avons pas les référents physiques, sur lesquels tout notre système législatif est structuré : droit d'auteur, droit social, modes de financement bancaire. Il est extrêmement difficile pour nos entreprises de perdurer dans cet environnement. Si Kalisto n'était pas rentrée en Bourse, elle serait sans doute en vie ; si elle était allée en Bourse dans un pays anglo-saxon, certainement aussi. Aujourd'hui, si Ubisoft crée des emplois plutôt à Montréal ou à Shanghai qu'en France, c'est parce que l'environnement y est plus propice, sur les plans créatif, financier et social.

Int. : *Il y a un siècle, le cinéma était un processus collectif dans lequel le réalisateur était un technicien comme un autre. Depuis il est devenu l'auteur du film. Dans le jeu vidéo, y a-t-il un auteur qui commence à émerger ?*

N. G. : Indéniablement, l'équipe est aujourd'hui l'auteur. Certes, des personnes ont une contribution créative perçue comme plus importante. D'autres ont un rôle de régulation du processus tout aussi important. Tout cela est lié à l'état de la technologie et à la compréhension que l'on a de la nature du jeu vidéo. Plus les machines sont puissantes, plus la programmation est pointue, et plus l'on développe des outils de production découpant en tâches précises le travail créatif. Ce faisant, on structure les chaînes de production. Cela concourt à expliciter les rôles et les responsabilités de chacun, et donc à clarifier des perceptions consensuelles sur les contributions individuelles. On laisse ainsi le champ au droit d'auteur de trouver ses marques. Je ne doute pas qu'il entre un jour dans le jeu vidéo. Mais cela doit se faire dans un travail d'écoute sur la nature profonde du jeu vidéo et ses spécificités par rapport aux autres secteurs créatifs. Ce travail ne se fait pas assez en France aujourd'hui.

Le talent et la rigueur

Int. : *La Société de consolation (Jérémie Lefebvre, Sens et Tonka, 2000) donne une vision particulière du monde de la création de jeux vidéo : des jeunes qui ne pensent qu'à jouer, souvent très seuls, complètement immatures. La réussite de votre entreprise est finalement celle*

d'une alliance improbable entre les polars et les joueurs, les méticuleux et les visionnaires. Comment arrive-t-on à gérer des enjeux considérables avec des gens aussi immatures ?

N. G. : Laissons de côté la dimension de ce livre spécifiquement liée à la critique d'Ubisoft, qui me semble aujourd'hui sans objet.

L'immaturation à laquelle vous faites référence est indéniablement liée à la jeunesse de notre secteur.

Aux débuts du jeu vidéo, tout le monde, créateurs comme éditeurs, travaillait beaucoup en petites équipes, à l'intuition, et cela fonctionnait très bien dans un marché hobbyiste.

Sous la pression du poids grandissant de la production d'images, de l'exigence des joueurs toujours plus élevée et du marché de plus en plus grand public, les studios de création ont eu, particulièrement après 1995, à la fois à recruter énormément et à mettre en place des processus plus lourds et structurés.

La culture de ces sociétés a donc profondément évolué. Cela s'est fait dans la douleur. Beaucoup de belles entreprises créées dans les années 1980 (en France : Lankhor, Loricels, Delphine par exemple) ont disparu. D'autres comme Kalisto ou Ubisoft, qui ont cherché à s'appuyer sur des organisations plus structurées, se sont développées. Entre 1992-1993 et 1997-1998, les équipes de développement de jeux pour consoles sont passées d'une dizaine de personnes à plusieurs dizaines. Cela a créé un appel important de talents qui a fait que, dans l'urgence, on a pris tous ceux qui étaient passionnés. Ils n'avaient pas toujours un talent confirmé mais une capacité à apprendre et à faciliter l'échange. Nous jouions la carte de l'équipe créative ; ce fut un facteur-clé de notre réussite pendant ces années.

Cette forte croissance des équipes et l'alourdissement des organisations ont généré des difficultés d'adaptation. La maturation de groupes de créateurs adolescents indépendants vers des organisations adultes s'est faite difficilement.

Mais aujourd'hui beaucoup d'équipes concilient la passion et la rigueur professionnelle. La création de jeu vidéo ne peut s'organiser qu'autour d'une permanence, c'est-à-dire de salariés qui fassent de la recherche et développement, et d'une créativité qui ait certes des fondements individuels mais qui repose toujours plus sur le travail collectif et l'échange. L'interstice entre les personnes est presque plus important que les personnes elles-mêmes. Pour les gens qui viennent du cinéma ou de la bande dessinée, c'est difficile à accepter car c'est admettre qu'un morceau de soi soit approprié par l'autre qui le digérera en fonction de sa culture propre, le transmettra à une autre personne, etc.

L'évolution de nos façons de travailler s'appuie également de plus en plus sur les réflexions du monde académique. Le Premier ministre a lancé une école nationale du jeu vidéo façonnée sur le modèle de la FEMIS (École nationale supérieure des métiers de l'image et du son). Des écoles, des universités commencent à travailler sur ce sujet : Edinburgh en Ecosse, Carnegie Mellon qui a lancé une chaire de création de jeu.

Int. : *La virtuosité des jeunes sur les jeux vidéo s'accompagne d'un désintérêt pour la littérature, la culture et l'école, perçus comme beaucoup plus ennuyeux. Cela fait de votre histoire une réussite d'une autre époque...*

N. G. : Je ne crois pas que le jeu entraîne une acculturation. Personnellement, j'ai passé mon temps à jouer, et Victor Hugo est mon auteur préféré ; dès le collège, j'ai fait sept ans de latin et grec, parce que j'étais passionné de mythologie, que j'avais rencontrée dans les jeux vidéo. Aujourd'hui, la littérature de jeunesse se développe considérablement et j'ai le sentiment que cette génération pourra à la fois être rêveuse et avoir les pieds sur terre.

Un système de management innovant

Int. : *Quels dispositifs managériaux aviez-vous mis en place ?*

N. G. : Notre système visait plus à gérer un environnement que des individus. Nous avons fait un travail d'identification non pas de postes, mais de métiers : le métier de l'image, le métier d'écriture, le métier de la programmation, etc. Puis, avec l'aide d'un consultant, Bob Aubrey, qui a joué un rôle clé dans le développement et la gestion des ressources humaines de l'entreprise,

nous avons accompagné ces talents pour que, collectivement, de manière consensuelle, ils qualifient les compétences clés de leur métier, en explicitant ce que voulait dire être compétent, satisfaisant, excellent... Ces dispositifs n'étaient pas radicalement nouveaux mais avaient une consonance particulière dans le jeu vidéo où ils incitaient les individus à mieux communiquer entre eux, et renforçaient ainsi les équipes.

La rétribution financière, souvent perçue dans les entreprises comme la principale marque de reconnaissance et d'encouragement, était liée chez nous aux performances de production de l'équipe et était gérée collectivement, dans un consensus qui se dessinait par des évaluations systématiques personnelles, à 180° et à 360° : annuellement, les gens d'un métier s'évaluaient eux-mêmes avec leur coach, s'évaluaient les uns les autres et évaluaient le coach. Cela paraît utopiste, mais cela fonctionnait.

Il revenait au management d'aider chacun à définir ses compétences et à préciser les axes sur lesquels il souhaitait se développer. Nous investissions 15 % de la masse salariale dans la formation, au travers notamment d'une université Kalisto qui abritait des formations poussées, individuelles, en équipe et collectives.

Tous les trois mois, dans une réunion plénière en amphi, nous faisons le point sur les avancées de chaque projet, en mettant en scène les succès et aussi les avancées insatisfaisantes ou les difficultés.

L'héritage de Kalisto

Int. : *L'informatique s'est-elle inspirée de vos modes d'organisation ?*

N. G. : Cela dépend des entreprises mais nous avons des liens de parenté avec cette industrie. Les deux fondateurs d'Apple avaient auparavant créé *Break Out*, un jeu de casse-briques chez Atari. À la même époque, Steve Case a lancé un système de jeu en réseau qui s'appelait... AOL. Et le leader mondial du jeu vidéo aujourd'hui, Electronic Arts, a été créé par cinq des anciens collaborateurs d'Apple.

Le modèle d'une entreprise comme Pixar est très proche du nôtre : une permanence technologique autour des images de synthèse, une créativité plus collective qu'individuelle et un intéressement au succès en plus d'un salaire garanti, même en cas d'échec, car on apprend aussi beaucoup dans l'échec. Leur système de management rappelle aussi beaucoup le nôtre : intéressement de l'équipe à la valeur du studio, investissement massif en formation, université interne.

Int. : *La mort de Kalisto étant liée à des facteurs financiers, que sont devenus ses actifs ?*

N. G. : Beaucoup de nos projets ont été rachetés et les équipes les ont suivis. Aujourd'hui, une grande majorité de nos collaborateurs travaillent encore dans le secteur, peu en France. La plupart sont à Montréal, qui a mis en place des dispositifs très attrayants pour développer l'industrie du jeu vidéo, les autres sont à Shanghai, Londres et Tokyo. Lors de ma dernière mission, j'en ai retrouvé plus de cent chez UbiSoft.

Int. : *Qu'attendez-vous pour créer une nouvelle entreprise ?*

N. G. : Parallèlement à Kalisto, j'ai eu d'autres vies d'entrepreneur. Avec deux associés, j'avais participé à la création en 1994 d'une des premières *web agencies* françaises, que nous avons revendue en 1998. En 1994, j'ai aussi monté une société d'édition de livres pour enfants en Chine, un pays que j'aime passionnément. Je l'ai revendue en 1999. Enfin, à la fin des années 1999-2000, j'ai participé au développement d'un courtier en vin sur internet avec le Crédit Agricole. J'aime entreprendre.

Mais durant la période où Kalisto a eu des difficultés, j'ai perdu neuf membres de ma famille. Ce fut une période extrêmement difficile sur le plan personnel. La fermeture de l'entreprise que j'avais mis douze ans à construire était douloureuse en soi, d'autant plus que nous avions beaucoup – la reconnaissance professionnelle, les meilleurs partenariats, des accords de distribution pour nos produits en développement... – et qu'on nous l'enlevait parce que nous avions accepté de suivre une stratégie de financement hasardeuse, ce dont j'assume lourdement la

responsabilité financière aujourd'hui. C'est très dur de faire le deuil de cette période où je n'ai pas pu être auprès de ma famille parce que je me battais pour mon entreprise et mes actionnaires. D'autant plus dur que j'ai le sentiment a posteriori que beaucoup d'actionnaires n'avaient pas grand-chose à faire du combat que nous menions pendant cette période. Beaucoup avaient acheté des actions comme ils auraient acheté un billet de loterie gagnant à tous les coups, sans connaître l'entreprise en général et la nôtre en particulier. Trop peu nombreux étaient les actionnaires qui se sont rendus à nos assemblées générales en 2001 et 2002...

D'autant plus dur encore que j'ai été la cible emblématique de la colère – légitime et partagée – des petits porteurs qui avaient perdu leur mise. J'aurais aimé pourtant que chacun apprécie sa part de responsabilité dans ce désastre : les banquiers, les experts, les autorités, les financiers, les journalistes et les actionnaires eux-mêmes. La nouvelle économie à la française a certes eu ses excès, mais il faut relativiser les dérives d'ego, que l'on percevait à travers le prisme médiatique et qui ont été fustigées après l'éclatement de la bulle. Personnellement, je me suis retrouvé partout dans la presse. Cela n'a rien changé à mon mode de vie. Je n'ai jamais vendu une action de Kalisto pour mon profit personnel alors que j'étais présenté comme milliardaire. Quand les ennuis sont arrivés, ce fut la curée. Il semble que c'est un exutoire classique en France que de s'acharner sur qui chute après avoir été perçu comme accumulant succès et argent.

J'ai passé la première année de ma vie post-Kalisto à retrouver ma famille et mon équilibre familial. Ma femme, qui m'avait épousé milliardaire virtuel et m'a retrouvé millionnaire en dettes, avec des saisies sur compte et des huissiers à la maison, a été essentielle dans ma survie et ma reconstruction. Mes anciens clients et concurrents l'ont été aussi.

Il m'a fallu sortir de la liquidation de l'entreprise et de la charge médiatique. Une fois les décisions de justice favorables parues, je me suis posé la question de partir ou rester. Comme beaucoup d'autres entrepreneurs, les rapports que j'ai eus avec la France n'ont jamais été simples, à cause de l'image négative qu'y ont l'entrepreneuriat et la réussite, associée trop systématiquement, à la malhonnêteté. Il y a là un vrai malaise de société.

Et puis, j'ai le sentiment que notre pays est aigri, vieux, en fin de vie. Je n'aime pas cette idée et je pense que la France n'a pas d'avenir si des jeunes entrepreneurs s'en vont. C'est parce que j'ai envie que mon fils soit français que je ne suis pas parti, mais je me pose la question chaque jour. Aujourd'hui, j'écris un livre sur cette histoire. Après, je pense que je quitterai la France pour recréer une entreprise. Dans un premier temps, je pense développer une activité au sein ou en partenariat avec un groupe, à cause de mes dettes notamment. Mais j'espère néanmoins voir des signaux qui me convainquent de rester.

Présentation de l'orateur :

Nicolas Gaume : fonde en 1990, à dix-neuf ans, Kalisto, société de création de jeux vidéo ; la société se développera pendant douze ans, employant jusqu'à trois cent cinquante personnes et commercialisant dans le monde entier plus d'une cinquantaine de titres ; par ailleurs, il créa en 1994 NGM Productions, une société d'édition de livres pour enfants en Chine ; il participa également en 1995 à l'une des premières *web agency* française, Wcube, ainsi, qu'en 2000, à une société de promotion et de commercialisation de vin sur internet, winealley.com ; il est aujourd'hui consultant.

Diffusion juin 2005