

Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la
Direction générale des entreprises
(ministère de l'Économie, de
l'Industrie et du Numérique) et grâce
aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de l'Économie,
de l'Industrie et du Numérique,
direction générale des entreprises
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} octobre 2014)

LES CONDITIONS D'ORGANISATION INDUSTRIELLE DE L'ÉVOLUTION ARTISTIQUE DU JEU VIDÉO

par

Guillaume de FONDAUMIÈRE
Directeur général délégué, Quantic Dream

Séance du 24 juin 2014
Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Une présentation au Tribeca Film Festival de New York, une première au Grand Rex en présence des acteurs... *Beyond : Two Souls*, le dernier jeu de Quantic Dream, marque un pas de plus vers le film interactif, ou, selon les vœux de son auteur David Cage, vers l'âge adulte du jeu vidéo. La transition a nécessité trois ans de développements pour adapter le studio à la réalisation de jeux reposant sur des mécaniques spécifiques et impliquant une structure narrative forte. Cela s'est traduit, paradoxalement, par la mise en place d'une organisation industrielle fondée sur des *process* très structurés, une productivité optimisée, un recours massif et réfléchi à la sous-traitance, ainsi que la création d'outils pour automatiser toutes les fonctions qui pouvaient l'être. Aujourd'hui, le studio dispose d'une capacité de production incomparable qui lui permet de répondre à ses ambitions artistiques pour un coût maîtrisé, et aussi d'envisager de la mettre au service de projets d'autres natures...

*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.*

EXPOSÉ de Guillaume de FONDAUMIÈRE

Vous ne trouverez pas, dans les jeux de Quantic Dream, de héros sanguinaire prêt à tous les massacres, engagé dans une course poursuite avec des morts-vivants... En d'autres termes, notre studio s'écarte résolument des codes traditionnels du jeu vidéo, pour défendre une vision artistique singulière et ambitieuse, portée par un outil de production de pointe.

Une organisation au service d'un auteur

Quantic Dream est organisé autour de son auteur, le scénariste, réalisateur et designer de jeux vidéo David Cage, qui a fondé ce studio en 1997. J'en assume la direction à ses côtés, étant plus particulièrement chargé des volets administratifs, financiers et relatifs à la production.

Après Ubisoft qui a vu le jour en 1985, Quantic Dream est l'un des plus anciens studios de jeu vidéo en France. Dès notre premier opus, *Omikron – The Nomad Soul*, sorti en 1999, nous avons pris le parti de travailler avec des créateurs de renom, le plus souvent des musiciens – en l'occurrence, David Bowie – et des acteurs. Pour le reste, ce jeu suivait un schéma assez classique. Avec son projet suivant, *Fahrenheit*, David Cage a opéré une révolution narrative et imaginé un dispositif dans lequel le joueur modifiait le cours de l'histoire, les actions qu'il faisait entreprendre à son personnage pouvant conduire à un grand nombre de dénouements différents. *Heavy Rain* (2010) et *Beyond : Two Souls* (2013) ont repris ce principe, avec cette fois plus de vingt fins possibles et une multitude de cheminements pour y parvenir. Ce format interactif fait fusionner la narration et le *gameplay*, c'est-à-dire l'expérience et le ressenti du joueur, lequel devient donc scénariste et acteur du jeu. Il éprouve, nous l'espérons, des émotions complexes.

À auteur singulier, organisation atypique

À de nombreux égards, les moyens que requiert la production d'un titre comme *Beyond : Two Souls* dépassent ceux d'un long-métrage de cinéma. Du fait de ses multiples ramifications narratives, il a nécessité 2 000 pages de script, quand un film en demande 200 tout au plus. Nous avons créé pour ce jeu plus de 330 personnages en trois dimensions et fait appel à plus de cent acteurs pour les incarner – notamment à des stars américaines comme Ellen Page ou Willem Dafoe. Ils évoluent dans près de 90 décors.

Le tournage a duré 174 jours – contre trois à quatre semaines pour un long-métrage – et a mobilisé une technologie très particulière, la capture de mouvement (ou *performance capture*), grâce à laquelle les scènes tournées avec les acteurs sont transposées en animation en trois dimensions (3D). C'est cette méthode que James Cameron avait employée pour son film *Avatar*. Elle nécessite de placer sur le corps et le visage des acteurs une multitude de capteurs optiques qui réfléchissent une lumière semi-infrarouge ou infrarouge projetée sur eux, et dont le reflet est saisi par les 75 caméras optiques du studio. Le mouvement de chacun des capteurs peut ainsi être suivi et numérisé. Ce nuage de points est ensuite transcrit dans un modèle en trois dimensions qui retranscrit de manière extrêmement précise les gestes et les expressions des acteurs. Cette technique n'est pas sans contrainte pour ces derniers, car ils doivent se circonscrire à un espace de douze mètres carrés.

Nous avons finalement produit 53 heures d'animation linéaire (c'est-à-dire la sommation de toutes les animations personnages, au contraire de la dizaine d'heures de jeu que perçoit le joueur dans une traversée linéaire), sachant que la présence de deux personnages dans une scène d'une minute représente deux minutes d'animation à traiter. Tout ceci a demandé de gérer 18 000 fichiers d'animation.

Le défi fut de mener à bien cette production avec un budget de 23 millions d'euros, montant bien en deçà, cette fois, des plus de 300 millions de dollars qu'a coûté *Avatar*. Pour y parvenir, il nous a fallu déployer une organisation très précise et inventer une nouvelle manière de produire.

De fait, divers paramètres nous différencient du reste de l'industrie du jeu vidéo. Il en est ainsi, tout d'abord, de nos cycles de développement. Nous nous réservons une longue phase de préproduction, d'au moins douze mois, quand les autres jeux sur console en demandent plutôt six. Ce temps est consacré à l'écriture du scénario et à sa traduction opérationnelle et budgétaire (ou *dérushage*) dans les moindres détails. Cet exercice constitue le pilier de notre processus et détermine entièrement la future conduite du projet. En revanche, notre phase de production est réduite par rapport au cycle classique en 24 mois. Et notre postproduction est plus longue ; elle est consacrée à tester l'ensemble des embranchements narratifs, soit, dans *Beyond : Two Souls*, quelque 550 chemins menant à 23 dénouements possibles. Au total, le développement du jeu s'est étalé sur 28 mois.

Autre spécificité de Quantic Dream, la réalisation et la postproduction sont unifiées. En effet, le travail artistique de réalisation (placement des caméras, lumière...) n'intervient pas lors du tournage, puisque la prestation des acteurs est saisie à 360 degrés, en capture de mouvement, par 75 caméras. Ce n'est qu'en postproduction que le réalisateur décide de la mise en scène.

Pour compresser le temps que dure la réalisation, nous sous-traitons certaines tâches à l'étranger. Cela permet de mobiliser ponctuellement des ressources volumineuses (de l'ordre de 420 mois/homme pour *Heavy Rain*), possibilité d'autant plus intéressante qu'en l'absence de contrat de projet dans le droit français, il n'est pas toujours facile d'engager des personnes pour de courtes périodes. La transposition en trois dimensions des dessins réalisés à Paris est ainsi confiée à des équipes chinoises, dont les décors et personnages 3D "bruts" sont ensuite retravaillées par nos infographistes pour atteindre la qualité finale attendue. Un prestataire philippin effectue quant à lui une tâche très particulière, assez fastidieuse, consistant à vérifier que les données issues de la capture de mouvement ne comportent pas de "trou", ce qui signifierait qu'un capteur n'a pas été perçu par une caméra. Ce travail a représenté 70 mois/homme pour *Heavy Rain* et près de 130 pour *Beyond : Two Souls*.

Nous définissons très précisément nos attentes vis-à-vis de ces prestataires, les testons et formons généralement cinq à six de leurs collaborateurs, qui deviennent autant de responsables d'équipe sur place. La montée en charge s'opère ensuite aussi rapidement que possible, généralement en deux mois, après quoi jusqu'à soixante personnes se consacrent à notre projet pendant sept ou huit mois. Il a fallu mettre en place une méthodologie et un cahier des charges particuliers vis-à-vis de ces sous-traitants, car le travail à réaliser n'est pas documenté de façon identique selon que l'on recourt à des équipes internes ou situées à l'autre bout du monde. Nous mettons à leur disposition des méthodes propriétaires et des versions simplifiées de nos logiciels propriétaires grâce auxquels nous pouvons superviser leur travail tout en gardant la maîtrise de notre valeur ajoutée, sans leur transmettre l'intégralité de notre savoir-faire. Cinq collaborateurs du studio parisien sont entièrement dédiés au suivi de la sous-traitance.

Des outils de production maison

Pour répondre à nos contraintes particulières, nous avons créé nos propres outils à tous les stades de la production. Un tiers de nos effectifs (soit 48 personnes sur un total de 168) se consacre à de la recherche et développement (R&D) dans ce domaine.

À titre d'exemple, le studio a développé des techniques permettant d'accroître la productivité de l'outil de capture de mouvement. Dans un film comme *Avatar*, cette capture est utilisée comme référence : les données saisies lors des prises de vue servent uniquement de modèle aux animateurs, qui les reproduisent ensuite en très grande partie à la main. Notre budget ne nous permet pas d'en faire de même. Aussi un outil créé par nos soins permet-il d'intégrer ces données de capture brute directement dans le jeu.

Les équipes de R&D ont également conçu le *dérushneur*, outil central grâce auquel nous décryptons le scénario dans ses moindres détails, au fur et à mesure de son écriture, pour

définir les éléments de décor, les personnages, le *gameplay* et les animations qui devront être créés en conséquence. En découle le cahier des charges de la production, précisant jusqu'aux fonctionnalités techniques nécessaires.

À la suite du travail de *dérush*, est construite une base de données intelligente permettant de suivre la production de l'ensemble des composantes du jeu. Quand un jeu comporte par exemple 18 000 animations, le système d'information qui assure leur gestion a intérêt à être extrêmement solide. De même, avec 280 téraoctets d'information, nous avons dû mettre en place une importante infrastructure de gestion, d'archivage et de mise à disposition en temps réel des données.

Le studio dispose également de ses propres outils de réalisation et d'assemblage des éléments formant les scènes, sachant que *Beyond : Two Souls*, jeu très cinématographique, est constitué de milliers de plans de caméra filmés à la main. À cela s'ajoutent des outils relatifs à la postproduction, aux effets spéciaux, au son ou encore à l'interface homme-machine.

Ajoutons que pour concevoir un scénario interactif, David Cage a mis au point une technique d'écriture particulière, qui évite de se perdre dans des embranchements infinis.

Une équipe de production en ordre de bataille

Lorsque débute un projet, une équipe de huit producteurs placée sous ma direction établit le budget en jours/homme que représente la réalisation, sur la base du *dérush* du script. Elle est ensuite chargée de suivre la production au jour le jour, dans toutes ses composantes, ainsi que d'animer chacun des douze départements (recherche et développement, son...) et de s'assurer de leur bonne coordination.

La clé de voûte du suivi de la production réside dans la définition et l'articulation des flux de travail, les *workflows*. Les producteurs détaillent ces flux pour toutes les équipes, identifiant par là même les goulots d'étranglement qui devront faire l'objet d'une attention particulière, les outils qu'il sera nécessaire de développer et les besoins de sous-traitance. Ces *workflows* sont mis à jour au fil du développement de la production, pour s'adapter aux inévitables aléas humains ou aux carences techniques. Il arrive en effet que des outils en cours de développement au début de la production soient moins performants qu'attendu lorsqu'ils sont livrés aux équipes.

Ce suivi est formalisé par des check-lists très détaillées, actualisées toutes les semaines. Des tableaux de bord permettent ensuite d'informer le management et les équipes interdépendantes de l'état d'avancement des différentes tâches.

En interne, des relations client-fournisseur

Pour animer les équipes autour d'une production qui mobilise tout à la fois des aspects créatifs et techniques, nous nous sommes inspirés d'une méthode couramment usitée dans le secteur du développement informatique, mais que nous étendons aux entités artistiques. Cette méthode de nature agile et adaptative repose sur des relations internes de type client-fournisseur – les utilisateurs des outils étant les clients de ceux qui les développent, leurs fournisseurs. La collaboration entre ces acteurs est détaillée dans un cahier des charges aussi précis que possible, après quoi des cycles d'incrémentation hebdomadaires permettent de suivre le déroulement des tâches et le respect des objectifs. Si besoin, le cahier des charges est adapté.

La même logique s'applique non seulement sur les développements techniques, mais aussi artistiques comme par exemple entre l'équipe qui dessine l'univers et les personnages du jeu sur papier dès que le script est finalisé, et celle qui transpose ces éléments en trois dimensions. La seconde est cliente de la première. Entre elles s'instaurent des cycles itératifs, formalisés par des réunions et des livraisons intermédiaires, qui évitent que nous soient livrés, à la fin d'une phase, des éléments non conformes au cahier des charges et à la vision du réalisateur.

Ce dernier participe à ces rendez-vous qui touchent à l'aspect créatif, et valide les différentes livraisons.

Ce fonctionnement itératif, rythmé par des allers et retours constants, n'est pas sans susciter de réticence de la part des équipes artistiques, plutôt attachées à livrer des éléments finalisés – par exemple, la planche-dessin d'un personnage dans sa version aboutie. Cette intervention au cours de leur travail peut leur donner le sentiment que leur créativité est restreinte ou trop orientée. Il n'en est pourtant rien. Le processus créatif implique en effet, de notre point de vue, d'éliminer des "déchets", représentant 20 à 40 % des propositions des équipes artistiques, et de reprendre à zéro un certain nombre d'éléments. Il arrive que des pans entiers de design soient abandonnés parce qu'ils ne correspondent pas parfaitement à la vision de l'auteur.

Cette méthode donne des résultats probants, notamment parce qu'elle oblige à définir précisément les attentes des "clients" en amont et à établir des cahiers des charges détaillés, assortis de plannings et d'étapes de validation intermédiaires, ceci y compris sur les volets artistiques. Au total, notre fonctionnement consiste à fractionner les tâches en des espaces de temps prédéfinis et à s'assurer de l'implication du client dans le développement des outils ou les différentes phases de la réalisation créative.

Une culture du prototype

La logique que je viens de décrire ne suffit pas à garantir la parfaite imbrication de l'ensemble des pans formant un jeu (3D, animation, *gameplay*...) C'est pourquoi nous réalisons des prototypes qui permettent d'assembler ces éléments à une petite échelle. C'est une façon de mieux appréhender l'objet sur lequel nous sommes en train de travailler. Avec le prototype de *Beyond : Two Souls*, il s'agissait notamment de nous familiariser avec le nouveau moteur que nous développons. Nous expérimentons en effet pour la première fois la capture de mouvement et devons en comprendre les implications tout au long de la chaîne de production, pour être à même de définir les flux de travail afférents. C'était aussi l'occasion de fixer la hauteur de nos ambitions graphiques et techniques. Ce prototype a été réalisé durant la phase d'écriture du jeu, par les équipes qui auraient été inoccupées sinon. Car, dans la mesure où 87 % de nos collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée – particularité de Quantic Dream qui fait le choix de garder une équipe cohérente d'un projet l'autre –, il faut les occuper de façon utile durant la longue période d'écriture du script. Le prototypage permet d'atteindre cet objectif et prépare au mieux la production à venir. L'équipe a ainsi la possibilité d'explorer "grandeur nature" un certain nombre d'aspects technico-créatifs et de tester des possibilités techniques avant leur implémentation à grande échelle dans le jeu final.

Compte tenu de leur haut niveau de qualité, et quoique leur première vocation fût interne, les prototypes sont devenus de formidables outils de communication. Nous avons ainsi été invités à présenter à trois reprises déjà ceux-ci lors de la grand-messe internationale du jeu vidéo, l'E3 (Electronic Entertainment Expo). Cependant, nous ne montrons pas tout. Un grand nombre de prototypes additionnels sont créés lors de la préproduction et restent des outils de travail.

Si je devais tirer un enseignement de cette expérience, ce serait que l'innovation ne peut être uniquement conceptuelle, artistique ou technologique. Elle nécessite une refonte des méthodes et la création d'outils spécifiques. Ceux-ci pourraient d'ailleurs être appliqués à des secteurs connexes au jeu vidéo, comme les films d'animation, dans la mesure où ils offrent la capacité de créer un volume massif d'éléments graphiques de haute qualité. Quantic Dream continuera d'améliorer ses méthodes, ses techniques et ses outils pour produire des jeux, mais aussi, pourquoi pas, pour créer à l'avenir d'autres types de divertissements, des séries d'animation par exemple.

DÉBAT

La vision artistique comme levier de management

Un intervenant : *Quel est le profil de vos collaborateurs, et comment les recrutez-vous ?*

Guillaume de Fondaumière : Le studio recouvre une grande variété de métiers : programmeurs, animateurs, infographistes... Nous les recrutons en France mais aussi, de plus en plus, à l'étranger. En effet, les talents français s'expatrient bien souvent, en particulier les jeunes formés à l'excellente école des Gobelins, qui constituent un vivier de choix pour les studios américains comme Pixar ou DreamWorks. Nous parvenons à en faire revenir certains, et sollicitons aussi des Américains, des Anglais, des Japonais ou encore des Coréens. De fait, l'anglais est notre principale langue de travail. Dans la mesure où 95 % de nos ventes sont réalisées hors de France, il est important que notre équipe accueille des collaborateurs du monde entier, qui nous apportent une vision multiculturelle.

Particularité de notre studio, l'ancienneté moyenne de nos salariés est assez importante, de l'ordre de huit ans et demi. Une vingtaine d'entre eux accompagne le studio depuis ses débuts, et une bonne quarantaine depuis plus de dix ans. En d'autres termes, nous n'avons pas de "mercenaires", bien qu'ils ne manquent pas dans cette industrie.

Int. : *Comment parvenez-vous à susciter un esprit d'équipe entre ces multiples compétences ?*

G. de F. : La singularité de notre vision nous permet d'attirer des talents et de les faire collaborer en harmonie. Nos productions diffèrent en effet grandement de celles que propose le reste de l'industrie – dans lesquelles, de façon quelque peu caricaturale, le joueur est invariablement invité à tuer des zombies dans des corridors ou à envoyer un soldat au feu.

Nous offrons au contraire des expériences interactives singulières, fondées sur une narration et un propos. À titre d'exemple, *Beyond : Two Souls* évoque la difficulté de grandir via la trajectoire d'une jeune orpheline, rejetée par ses parents adoptifs, qui se reconstruit progressivement une nouvelle famille, la CIA. L'histoire se déroule sur quinze ans et comporte des moments intimes et profonds. Quant à *Heavy Rain*, il retrace les épreuves qu'affronte un père pour délivrer son fils des griffes d'un tueur en série, prétexte pour parler de l'amour qu'un parent porte à son enfant. Ce sont des thèmes assez inusités dans le jeu vidéo.

Les personnes qui nous rejoignent sont séduites par notre volonté de nous distinguer des autres productions. Pour la même raison, elles nous sont assez fidèles. Il en est de même pour les artistes avec lesquels nous collaborons. Lorsque nous avons contacté pour *Beyond : Two Souls* le compositeur Hans Zimmer, auteur de la musique de nombreux *blockbusters* hollywoodiens, il s'est d'abord montré réticent. Venant de travailler sur le jeu *Call of Duty*, il refusait que son nom soit de nouveau associé à tant de carnages. Il a compris que ce n'était aucunement notre propos, a pris le temps de découvrir notre approche et a finalement accepté. Les acteurs Ellen Page et Willem Dafoe ont eu une réaction similaire.

Les valeurs et l'esprit que portent nos jeux constituent donc un ciment et garantissent la cohérence de l'équipe. David Cage et moi-même communiquons très régulièrement auprès des collaborateurs pour leur expliciter les objectifs du projet. De même, l'équipe de production doit maintenir vivace cette vision à tous les échelons. C'est une mission délicate, qui demande tout à la fois d'imposer des contraintes de planning et de budget, et d'entretenir une passion fondée sur la recherche de sens et de qualité.

Int. : *Quelles particularités de management soulève la gestion d'autant de talents, pour ne pas dire d'ego ?*

G. de F. : En matière de ressources humaines, nous sommes essentiellement confrontés à trois difficultés. Tout d'abord, certains collaborateurs sont tentés de pousser toujours plus loin les exigences de qualité, au-delà de ce que permettent nos moyens. Ils peuvent être frustrés de devoir se brider pour des motifs économiques.

Ensuite, il faut savoir gérer les ambitions. Les équipes étant assez larges, elles se déclinent en une cascade hiérarchique dans laquelle la place de chef est très convoitée. Nous devons veiller à ce que certains n'exercent pas une pression trop forte en ce sens, car encore doivent-ils être capables d'assumer un rôle de leader.

Enfin, nous devons repositionner les collaborateurs qui atteignent leur seuil de compétence ou sont dépassés par des responsabilités trop lourdes – ce qui ne remet en cause ni leur valeur, ni l'apport dont ils ont nourri l'entreprise. Pour leur retrouver une juste place, peut-être devons-nous modifier notre structure en réduisant la taille de certaines équipes. Nous pourrions aussi leur confier des responsabilités d'une autre nature, sur les prototypes par exemple.

Pour le reste, la rémunération n'est guère un sujet de revendication, d'autant que nous distribuons aux employés 25 % des bénéfices du studio, selon un barème équilibré et bien accepté. Nos niveaux de salaire sont sur la fourchette haute de ce qui se pratique en France dans des studios de jeu vidéo. Ils ont d'ailleurs été rehaussés ces dernières années avec l'arrivée de collaborateurs venus de l'étranger.

Quand l'industrialisation soutient la créativité

Int. : *Le studio semble tirer sa force du trio formé par un talent créatif, David Cage, une équipe de R&D capable de développer des outils pour traduire sa vision, et une puissante machine de gestion. Jusqu'où s'étend le rôle de David Cage, notamment pour ce qui touche aux process ? Est-il le seul porteur de la dimension artistique et créative ?*

G. de F. : David Cage assume les fonctions de scénariste et de réalisateur et, à ce titre, il est impliqué à toutes les étapes du développement. En tant que scénariste, il écrit l'histoire du jeu dans son intégralité, accompagné d'une équipe qui l'aide à formaliser certains aspects. Il pose donc d'emblée la vision en termes de scénario et dans une certaine mesure de *gameplay*, dont découlent les développements technologiques qu'il sera nécessaire d'opérer – par exemple, une qualité d'animation faciale proche de celle qu'atteint James Cameron dans *Avatar*.

David Cage est également présent sur le plateau de tournage, auprès des acteurs, après quoi il travaille sur la mise en scène avec l'équipe caméra. Tout au long de la réalisation, il effectue ce que nous appelons des *reviews* : il visionne le jeu et formule des remarques auxquelles nous réagissons par un processus itératif.

David a été rejoint depuis peu par un deuxième réalisateur, Antoine Charreyron, tant est lourde la tâche consistant à suivre les développements du jeu sur les aspects artistiques, mais aussi les tournages et les caméras. Nous nous efforçons de structurer autour de lui une équipe de plus en plus compétente qui lui permette d'assumer ces trois volets fondamentaux de la réalisation d'un jeu vidéo.

Mon rôle, avec l'équipe de production, est de réunir une équipe cohérente et de trouver les solutions tant techniques qu'artistiques et de les mettre au service de l'ambition du créateur.

Int. : *Le scénario préserve-t-il une certaine latitude créative à vos collaborateurs ?*

G. de F. : Leur apport créatif est considérable. En termes visuels notamment, David Cage livre les grandes lignes, mais le directeur artistique Christophe Brusseau les affine. Si l'auteur désire par exemple que son histoire se déroule dans une ville nord-américaine, le directeur artistique proposera une localisation, une certaine tonalité lumineuse et un grain d'image. La validation finale revient cependant à David Cage, qui reste ainsi garant de la cohérence globale du projet.

Int. : *Il peut sembler paradoxal que votre fonctionnement collaboratif, en mode projet, se double d'une structure fortement hiérarchisée.*

G. de F. : Nous avons délibérément adopté une organisation industrielle. En amont, nous réservons une longue période à la préproduction, à la préparation du projet et au prototypage. Mais dès que la réalisation débute, une machine de guerre se met en marche et nous permet de produire massivement selon un schéma très structuré. Je ne vois pas d'autre manière de

procéder compte tenu de nos contraintes budgétaires. À l'avenir, nous espérons d'ailleurs parvenir à limiter le temps de développement de nos projets à deux ans, contre 28 mois pour *Beyond : Two Souls*.

La technologie de capture de mouvement pour laquelle nous avons opté offre d'ailleurs des possibilités extraordinaires en termes de productivité. Nous sommes capables de tourner des images le matin et de disposer le soir des animations correspondantes, à intégrer dans le jeu.

La narration n'est pas épargnée par ces contraintes économiques. Bien que la promesse faite au joueur de pouvoir transformer le cours de l'histoire demande de prévoir de multiples cheminements, nous n'avons pas les moyens d'en étendre le nombre outre mesure. Il faut trouver un juste milieu. Certaines scènes prévues au script doivent être ajustées aux capacités dont nous disposons, quand d'autres sont supprimées.

Int. : *Le respect du workflow est l'une des forces de votre organisation. Dans quelle mesure parvenez-vous à le tenir, et disposez-vous d'une certaine latitude à cet égard ?*

G. de F. : En amont de la réalisation, les huit producteurs élaborent un budget à partir de l'analyse du scénario, le *dérush*, et définissent les *workflows* de toutes les équipes. Ils ont droit à une marge d'erreur de plus ou moins 10 %. Ensuite, ils aident les directeurs de département – très bons techniciens, mais n'excellant pas toujours dans le management et la communication – à atteindre leurs objectifs en consolidant leur organisation. Surtout, ils doivent veiller à une jonction harmonieuse entre le travail des différents départements ainsi qu'à la coordination de leurs *workflows*. En effet, chaque scène livrée résulte de la combinaison d'éléments produits par de multiples entités. Le chef de projet et moi-même contrôlons tout particulièrement cette cohésion générale des flux de travail, tandis que David Cage et son bras droit Antoine Charreyron s'assurent de la cohérence artistique du travail de chacun.

Int. : *Pourquoi avez-vous fait le choix de travailler avec un constructeur de consoles unique ?*

G. de F. : Quantic Dream a d'abord été un développeur généraliste, proposant des jeux sur différentes consoles. Puis nous avons eu une rencontre fructueuse avec Sony, qui s'est montré parfaitement en ligne avec notre vision et nous a soumis une proposition financière intéressante. C'est maintenant le troisième titre que nous développons ensemble. Le fait de travailler pour une plateforme unique simplifie un bon nombre d'aspects techniques et permet de pousser plus loin notre ambition, sans avoir à trouver le plus petit dénominateur commun entre différentes consoles. Cela restreint certes notre marché, mais l'offre de Sony compense cet inconvénient.

Vers une diversification des productions

Int. : *Quelle prochaine étape aimeriez-vous que le studio franchisse ?*

G. de F. : Ces dernières années, nous sommes parvenus à raccourcir le temps de réalisation et à gagner en efficacité, en repensant les *process*. Nous souhaitons désormais que l'équipe gagne en indépendance vis-à-vis de David Cage et moi-même. Nous la structurons en ce sens, tant du point de vue artistique et que de la production. L'enjeu est de parvenir à travailler sur plus d'un jeu à la fois : pendant que l'équipe réaliserait un projet, David et moi-même préparerions le suivant. Cela contribuerait à diversifier les risques qu'encourt le studio. Étant dégagé de certaines tâches, David Cage en particulier pourrait se consacrer davantage à son travail créatif.

Int. : *Pourriez-vous envisager de mettre votre outil de production au service d'un auteur invité, ou de diversifier vos produits en vous lançant par exemple dans le cinéma ? Par ailleurs, votre studio suscite-t-il la convoitise d'importantes structures de votre secteur ou d'autres, comme le cinéma ?*

G. de F. : La diversification nous attire, ne serait-ce que pour le plaisir intellectuel d'explorer de nouvelles formes artistiques. Nous aurions certainement à apporter à la production d'une série ou d'un film. En revanche, nous ne considérons pas Quantic Dream comme une

entreprise de service qui pourrait mettre son savoir-faire à la disposition de tiers. David Cage a le désir de raconter lui-même les histoires qui l'habitent, et j'aime pour ma part travailler aux côtés du créateur et participer au plus près à la réalisation d'un projet.

Quant à la cession, elle est envisageable à condition que nous trouvions un acquéreur qui nous permette de continuer à réaliser les projets qui nous tiennent à cœur, sans dévoyer notre mode de production ni notre vision.

Présentation de l'orateur :

Guillaume de Fondaumière : est producteur de jeux vidéo depuis 1995 ; après avoir fondé en 1993 le studio franco-slovène Arxel Tribe, cédé en 2001, il rejoint David Cage chez Quantic Dream ; il est entre autres le producteur de *Pilgrim : Par le livre et par l'épée* (1997), développé avec l'auteur Paulo Coelho et le designer Moebius ; *Ring* (1998) adapté de l'opéra éponyme de Richard Wagner avec le designer Philippe Druillet ; *Fahrenheit* (2005), *Heaven Rain* (2010) et *Beyond : Two Souls* (2013) ont eux tous trois été écrits et réalisés par David Cage et ont bénéficié de la participation d'un grand nombre de talents dont Ellen Page, Willem Dafoe ou Hans Zimmer ; il est par ailleurs administrateur du SNJV (Syndicat national du jeu vidéo), de PEGI (Pan European Game Information), de Pro Helvetia et il est depuis 2008 le président de l'EGDF (European Games Developer Federation).

Diffusion octobre 2014