

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Quand coordonner, c'est communiquer

Approche communicationnelle et
exploratoire des pratiques de coordination
de projet dans l'industrie du jeu vidéo

Auteur : Manon D'Avister

Promoteur(s) : François Lambotte

Année académique 2025-2026

Double diplôme de master en communication stratégique internationale

Remerciements

Parce qu’aucun navire n’arrive à bon port sans l’aide précieuse de tout un équipage, j’aimerais prendre un moment pour remercier du fond du cœur celles et ceux qui m’ont soutenue tout au long de ces deux dernières années. Après avoir vogué entre le Québec et la Belgique, je clôture le voyage qu’ont été ces études et ce mémoire, la tête dans les nuages mais les pieds bien ancrés sur Terre. Me voilà désormais accompagnée d’une multitude de carnets remplis de souvenirs, d’apprentissages et de découvertes, souvent dissimulés là où je n’en soupçonnais pas les trésors.

Alors, tout simplement, merci.

Merci à mes parents pour leur soutien indéfectible, traversant frontières et océans. Merci de m’avoir permis d’écrire une histoire que je serai fière de raconter. J’ai la chance de pouvoir dire que ces deux années furent riches de choix dont la concrétisation n’aurait jamais été possible sans vous.

Merci à Alice et Ilias, d’avoir cru en moi, même quand je semblais ne plus y parvenir moi-même. Merci de m’avoir patiemment écouté parler de ce mémoire à longueur de journée. Je n’ai que trop peu l’occasion de vous dire à quel point je suis reconnaissante de vous avoir eu à mes côtés tout au long de ce périple.

Merci à Ève, Julien Pierre et Dany Baillargeon, de m’avoir fait découvrir la bienveillance à la québécoise, et à la française. Vous avez su me donner la force de croire que tout était possible, qu’avoir confiance en celle que je suis aujourd’hui était alors le meilleur des paris.

Merci à mon promoteur, François Lambotte, de m’avoir guidée de ses précieux conseils tout au long de cette aventure. Votre bienveillance et votre écoute ont été d’un grand soutien dans la réalisation de ce mémoire.

Pour finir, un immense merci aux participants de cette recherche. Vos récits ont su donner vie à ce mémoire, mais ils m’ont surtout offert l’occasion d’explorer un univers dont je ne connaissais que trop peu les rouages. Merci de m’avoir permis de suivre ma curiosité jusqu’à croiser vos chemins et personnalités afin d’en puiser une perspective précieuse sur le monde qui m’entoure.

Déclaration et approbation éthique

Déclaration sur l'honneur

Mémoires de l'École de communication, UCLouvain : Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponibles à cette adresse : <https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis consciente que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligence artificielle en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : D'Avister Manon

Date : 30 mai 2026

Signature de l'étudiante :



Approbation du projet de recherche

Par le Comité d'éthique de la recherche de la faculté des Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke (Québec).¹

¹ Voir annexe 1, pour le document d'approbation par le Comité d'éthique de la recherche.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	2
DÉCLARATION ET APPROBATION ÉTHIQUE	3
Déclaration sur l'honneur	3
Approbation du projet de recherche	3
TABLE DES MATIÈRES	4
LISTE DES ANNEXES	7
INTRODUCTION	8
CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL	9
1.1. Vision panoramique de l'industrie du jeu vidéo	9
1.1.1. Une histoire naviguant d'hier à demain	9
1.1.2. Un univers à part : pour le meilleur et pour le pire	10
1.2. L'organisation par projet	12
1.2.1. Un ancrage contemporain.....	12
1.2.2. Une réponse à l'instabilité.....	13
1.2.3. Composer avec l'hétérogénéité : le défi des équipes-projets	14
1.2.4. Le projet en industrie créative	14
1.2.4.1. <i>L'industrie créative : une mer de possibilités</i>	15
1.2.4.2. <i>Le projet et l'industrie du jeu vidéo</i>	15
1.3. Parenthèse sur l'écosystème du jeu vidéo	16
1.3.1. Les différents types de studios	16
1.3.2. Les acteurs et métiers principaux	17
1.3.3. Les étapes de production	18
1.3.4. Les modes d'organisation.....	18
1.4. La coordination comme défi à relever	19
1.5. Coordination et communication	20
CHAPITRE 2 : PROBLÉMATIQUE	22
2.1. Objectif et question de recherche	22
2.2. Pertinence de recherche.....	23
CHAPITRE 3 : CADRE CONCEPTUEL	24

3.1. Les pratiques de coordination	24
3.1.1. La coordination	24
3.1.1.1. Définition.....	25
3.1.1.2. Coordination, collaboration et coopération	26
3.1.1.3. Perspective brève du Management Humain.....	27
3.1.2. La pratique.....	27
3.1.2.1. Des pratiques concrètes	28
3.1.2.2. Une bonne manière de faire	29
3.1.2.3. Le praticien	30
3.1.2.4. Le processus	30
3.2. Coordination et communication	32
3.2.1. L'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO)	32
3.2.2. Bref zoom sur la construction de sens.....	34
3.3. Le jeu vidéo comme objet de recherche	34
3.3.1. Les game studies	35
3.3.2. Les studio studies	35
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE	37
4.1. Principes épistémologiques et généralités	37
4.2. Collecte de données	39
4.2.1. Méthodes qualitatives complémentaires	39
4.2.2. Outils de récolte de données.....	40
4.2.2.1. Entretiens semi-directifs.....	40
4.2.2.2. Observation non participante.....	41
4.2.3. Recrutement et échantillon concerné	43
4.3. Traitement et analyse de données	43
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS.....	45
5.1. Informations sur les participants.....	45
5.2. Dénominations du rôle de coordinateur	47
5.3. Description du rôle de coordinateur.....	49
5.4. Compétences et qualités du coordinateur	51
5.5. À chaque coordinateur sa coordination	53
5.6. Méthodes et outils.....	57
5.6.1. Modes d'organisation.....	57

5.6.2. Modalités de travail	59
5.6.3. Outils de gestion et de communication	59
5.6.4. Enjeux.....	63
5.7. Coordination et communication	63
5.7.1. La coordination comme pratique communicationnelle	64
5.7.1.1. <i>Regard des participants sur leur pratique</i>	64
5.7.1.2. <i>Un savoir-faire fondamental : écouter, traduire et aligner</i>	64
5.7.1.3. <i>La communication comme paramètre de composition d'équipe</i>	65
5.7.2. La communication au cœur du processus	66
5.7.3. Mode d'organisation et communication.....	68
5.7.4. Outils et communication	70
5.7.5. Quelques exemples de défis	71
5.8. Parcours de formation	73
5.8.1. Différents points de départ	73
5.8.2. Expériences formatrices	73
5.8.3. Former à une seule et même manière de coordonner	75
5.8.4. L'importance de la formation continue	75
CHAPITRE 6 : DISCUSSION	76
6.1. Contribution théorique	76
6.2. Une intuition confirmée	76
6.3. Un nouvel enjeu	78
6.4. Une proposition aux contours communicationnels	79
CONCLUSION.....	81
BIBLIOGRAPHIE	84

Liste des annexes

En raison de la taille d'ores et déjà conséquente de ce mémoire, l'ensemble des annexes a été réparti en quatre documents distincts, alors séparés de celui-ci. Vous y trouverez les éléments suivants :

Annexes – Partie 1 :

Table des matières des annexes

Annexe 1 : Approbation du projet de recherche

Annexe 2 : Comparatif détaillé des différents types de studios

Annexe 3 : Représentation visuelle des métiers du jeu vidéo

Annexe 4 : Informations détaillées sur les métiers du jeu vidéo, le management de projet

Annexe 5 : Informations détaillées sur les métiers du jeu vidéo, production director

Annexes – Partie 2 :

Annexe 6 : Informations détaillées sur les métiers du jeu vidéo, producer

Annexe 7 : Lettre d'information et formulaire de consentement

Annexe 8 : Formulaire d'engagement à la confidentialité

Annexe 9 : Guide d'entretien

Annexe 10 : Message de recrutement

Annexe 11 : Organigramme de codage

Annexes – Partie 3 :

Annexe 12 : Retranscription d'entretien, participant 1

Annexe 13 : Retranscription d'entretien, participant 2

Annexe 14 : Retranscription d'entretien, participant 3

Annexe 15 : Retranscription d'entretien, participant 4

Annexes – Partie 4 :

Annexe 16 : Retranscription d'entretien, participant 5

Annexe 17 : Exemple de tableau *Kanban*

Annexe 18 : Tableau d'analyse de l'offre de formation en jeu vidéo belge

Introduction

« I dream about games that change who you are », David Cage (PDG de Quantic Dream).

Si ces mots s'adressaient très certainement à celles et ceux qui jouent, ils invitent également à plonger au cœur d'une tout autre perspective. Car si les jeux vidéo ont le pouvoir de changer, de bouleverser, de marquer un joueur, ils ont aussi le pouvoir de transformer celles et ceux qui les façonnent.

Dans son allure de théâtre à effervescence constante, le monde d'aujourd'hui s'anime d'industries dont les rouages nous dévoilent chaque jour une complexité grandissante. Au milieu de cette foule s'ancre alors l'industrie du jeu vidéo portant ses ambitions au travers de projets et s'efforçant de les mener au succès. Si nous rêvons d'un jeu comme d'une expérience qui nous marque, ne voudrions-nous pas en savoir plus sur celui qui, bien qu'il n'en écrive pas la partition, veille à ce que chaque note trouve sa place, à ce que chaque voix trouve sa résonance, à ce que l'orchestre tout entier s'unisse autour d'un même projet, d'une même mission ? Ainsi, allons-nous à la rencontre du coordinateur.

Le mémoire que vous vous apprêtez à lire propose une approche communicationnelle et exploratoire des pratiques de coordination de projet dans l'industrie du jeu vidéo produisant des jeux à vocation internationale.

Ainsi, cette recherche s'ouvrira sur un cadre contextuel offrant une vision d'ensemble de l'industrie du jeu vidéo et de ses spécificités organisationnelles, afin de faire émerger les enjeux de coordination et de communication qui la traversent. La problématique interrogera la réalité du rôle de coordinateur en explorant profils, pratiques et façon dont ceux-ci se manifestent sur le terrain, tout en assumant la coordination comme une véritable pratique de communication. C'est alors armés d'un soutien conceptuel que nous étudierons trois piliers théoriques, étant ceux de la coordination comme pratique, de l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO) ainsi que des *studio studies*. Pour finir, c'est cinq entretiens semi-directifs et quelques observations non participantes plus tard, que nous exposerons nos résultats afin de donner lieu à une discussion et une conclusion formulant une proposition à destination du secteur professionnel et pédagogique du jeu vidéo belge.

Parce qu'un jeu aura toujours une histoire à raconter, son développement émane de celui qui en détient les clés.

Chapitre 1 : Cadre contextuel

Dans cette première partie de mémoire, nous prenons le temps d'établir le cadre contextuel selon lequel s'érige cette recherche. C'est en retraçant brièvement l'historique de l'industrie du jeu vidéo que nous en viendrons à saisir une sorte d'état des lieux de l'univers actuel dans lequel elle s'est installée. Un contexte général, marqué d'une instabilité complexe et d'une mouvance constante, en réponse auquel elle s'est vue chercher flexibilité et adaptabilité dans le confort de l'organisation par projet. C'est, toutefois, face à ce mode d'organisation qu'elle rencontrera un défi majeur, celui de la coordination, devenue indispensable au bon fonctionnement de ses rouages mais dont la mise en œuvre, alliant des compétences de gestion de projet mais aussi et surtout de communication, demeure au cœur d'un questionnement dont les réponses ne semblent pas relever d'une évidence.

1.1. Vision panoramique de l'industrie du jeu vidéo

Nous nous faisons probablement tous une représentation toute particulière de ce qu'est le jeu vidéo. Une image qui, bien souvent, varie d'une génération à une autre, d'une culture à une autre, d'une personnalité à une autre. En bref, le jeu vidéo semble voguer sur de nombreuses étiquettes, alors attribuées par ceux qui ont eu l'occasion d'en faire l'expérience soit d'eux-mêmes soit au travers d'un ami, d'un enfant, d'un parent, d'un voisin, d'un professeur, d'un inconnu. Tous ont alors eu l'occasion de se construire une idée de ce qu'ils associaient au jeu vidéo.

Étymologiquement, le terme « jeu vidéo » tient sa traduction littérale des mots anglais *video games* qui, une fois séparés, nous offrent l'occasion d'en comprendre la signification au travers du mot latin *videre*, signifiant « voir », ainsi que du mot anglais *game*, signifiant « jeu ». Nous touchons ici à l'essence même de ce que nous offre le jeu vidéo, c'est-à-dire l'occasion de non seulement contempler mais aussi de prendre part activement à ce qui, jusqu'ici, ne semble être qu'un jeu sur écran. Pour en comprendre l'ampleur, prenons le temps de nous intéresser brièvement à son histoire.

1.1.1. Une histoire naviguant d'hier à demain

Depuis son apparition, estimée aux années 1950 mais dont l'objet reste encore sujet à débat (Charbonnier, 2026), le jeu vidéo s'efforce de s'ériger en véritable industrie puisant son évolution dans le développement des nouvelles technologies informatiques.

C'est en trouvant ses origines dans des initiatives de recherche comme celles du jeu *Tennis for Two* (1958), développé en laboratoire de physique nucléaire (Massé et Paris, 2022) ou encore du projet universitaire du MIT, accessible au public sous le nom de *Spacewar!* (1961) (Massé et Paris, 2022), que le jeu vidéo semble viser la possibilité d'une opportunité commerciale. Une genèse scientifique laissant place à une occasion saisie par *Atari*, pionnier du secteur, de mettre véritablement l'industrie vidéoludique sur les rails avec son jeu *Pong*, commercialisé en 1972 (Massé et Paris, 2022). Nous voilà donc au beau milieu des années 70, véritable terrain fertile à l'essor fabuleux des salles d'arcade et consoles domestiques. L'industrie du jeu vidéo s'installe alors véritablement, notamment avec l'apparition des premiers studios indépendants (Massé et Paris, 2022), mais c'est en 1983 que notre train se met à dérailler, le temps d'un instant, suite à un krach reflétant les déceptions émergentes du public face à l'offre qui leur est présentée. L'industrie trouve alors un second souffle au Japon au moment de la sortie de la *NES Nintendo* (1985) (Massé et Paris, 2022). Dès cet instant, le jeu vidéo connaît une évolution au sein de laquelle naît la possibilité de le concevoir selon un univers narratif complexe et évolutif (Genvo et Philippette, 2023). Ce qui relevait d'une curiosité académique s'est alors érigé en véritable industrie culturelle et créative. Ainsi, les studios se développent, le marché se diversifie et le jeu vidéo se met à traverser époques et frontières jusqu'à piquer notre curiosité aujourd'hui.

Alors, à quoi ressemblera l'industrie du jeu vidéo dans le monde de demain, ça, nous ne pouvons prétendre le savoir. Ce que nous pouvons cependant, prendre le temps de voir dans ce mémoire, c'est en quoi cette industrie est ainsi présentée comme un univers à part dans le monde d'aujourd'hui et en quoi sa particularité nous pousse à en parler tout au long de cette recherche.

1.1.2. Un univers à part : pour le meilleur et pour le pire

Ainsi, depuis sa naissance, l'industrie du jeu vidéo s'est vue évoluer aux côtés de nombreux enjeux à la fois économiques, technologiques, artistiques, sociaux, académiques ou encore culturels tous « [...] sans cesse mouvants et en perpétuelle transformation. » (Genvo et Philippette, 2023). Une mouvance lui octroyant le pouvoir de connaître une croissance fulgurante, certes, mais lui imposant également de grandir et de se structurer autour d'une instabilité qui, très rapidement, semblera lui être propre.

D'un point de vue économique, l'industrie du jeu vidéo, pesant près de 197 milliards de dollars sur le marché économique mondial en 2025 (Newzoo, 2025), est aujourd'hui l'une des

industries ayant connu l'évolution et le développement le plus rapide du monde (Charbonnier, 2026). Montrant pendant longtemps sa rentabilité sans faille, l'industrie du jeu vidéo [...] ne s'est pas contentée de trouver sa place, [mais] a littéralement pris la première, reléguant le cinéma, la musique et même l'édition littéraire au second plan en termes de chiffre d'affaires mondial. » (Camus, 2025). Comptant sur un nombre croissant d'investisseurs, l'univers vidéoludique s'ancre dans le quotidien d'un public toujours plus large, s'appuie chaque jour sur l'évolution de nombreuses technologies et modes d'organisation et se développe en une industrie fructueuse, alors devenue internationale, multidisciplinaire et multisupports (Boily, 2023). Une dynamique qui s'est vue, en outre, prendre davantage son envol avec la pandémie de COVID-19, durant laquelle les consommateurs se sont massivement tournés vers le numérique. Mais, à nouveau, le beau temps semble cacher un moment de pluie pour cette même industrie qui, à la sortie de cette période fructueuse, se voit subir une économie mondiale affaiblie, inversant les tendances et donnant lieu à une crise frappant petits et grands studios en 2023 et plongeant le secteur dans « [...] l'instabilité chronique d'un écosystème pourtant dépeint comme florissant. » (Caillebotte, 2024). Le constat de résultats financiers bien inférieurs aux attentes (Crichton-Stuart, 2026), la multiplication des licenciements (Langlois-Berthelot, 2025) et la destruction de certains espoirs et perspectives postpandémique (Caillebotte, 2024) obligent désormais certains studios à réorienter leur logique d'expansion sur une logique de restructuration. Chaque studio se met à repenser ses modes d'organisation afin de concilier des contraintes qui semblent avoir toujours été là, inhérentes au développement de jeu vidéo : les exigences de qualité toujours plus élevées, elles-mêmes confrontées à des budgets toujours plus calculés ainsi qu'à des délais de production toujours plus étriqués. Malheureusement, et toujours d'un point de vue économique, là où beaucoup pensaient voir cette crise s'apaiser, de nombreux articles rapportent aujourd'hui que malgré l'image donnée par les profits records affichés par l'industrie, ces vagues de licenciements et de restructuration semblent « [...] s'enchaîner sans discontinuité. » (Caillebotte, 2024).

D'un point de vue culturel, l'industrie du jeu vidéo parcourt chaque jour les connaissances et perspectives des mondes de la communication, de l'art, de l'informatique, de la gestion, du design, de la psychologie, de la sociologie, de l'éducation et bien d'autres encore (Genvo et Philippette, 2023). Ainsi, elle s'allie à bien des disciplines afin de constituer un objet culturel porté aux écrans du monde entier. Selon Benghozi et Chantepie (2022), l'industrie du jeu vidéo est alors « [...] la dernière-née des industries culturelles [...] » et se distingue du cinéma, de la musique ou encore des éditions littéraires par sa capacité à puiser dans son

héritage technique au travers de sa forme numérique alliant vision artistique et créativité (Genvo et Philippette, 2023).

C'est à l'aide de cette brève description de l'industrie du jeu vidéo que nous pouvons à présent en cerner les contours contextuels. Profondément ancrée dans une logique culturelle, artistique, mais aussi commerciale et innovatrice, elle évolue dans un contexte économique, social, organisationnel et technologique singulier marqué d'une certaine instabilité au regard de laquelle elle se verra mettre en place une structure lui offrant flexibilité et adaptabilité, celle de l'organisation par projet.

1.2. L'organisation par projet

Dans cette seconde partie de cadre contextuel, nous tenterons de comprendre pourquoi et comment l'industrie vidéoludique, en réponse au contexte dans lequel elle évolue, s'est vue mettre en place une organisation par projet. Mais, tout d'abord, revenons-en à quelques généralités.

À nouveau, nous avons probablement tous une conception intuitive de ce que signifie le mot « projet ». Présent dans notre quotidien, il ne semble pourtant prendre un sens spécifique qu'au moment de son usage en contexte. Qu'il relate une idée, une intention, un rêve ou encore un objectif, il nous sert de point repère, de cadre venant poser un point d'horizon à nos actions. Ancré dans notre quotidien, comment son usage professionnel, traduit en une logique structurelle au sein d'une organisation, a-t-il pu s'imposer comme un mode d'organisation efficace, capable de répondre à la complexité du monde dans lequel nous nous trouvons ?

1.2.1. Un ancrage contemporain

Jean-Pierre Boutinet, psychosociologue français et professeur émérite à l'Université catholique de l'ouest, à Angers, s'intéresse à la façon dont les individus s'organisent, se structurent et fonctionnent autour de projets (Boutinet, 2006). Il nous propose, dans son ouvrage « Anthropologie du projet » (2012), de percevoir le projet comme une forme d'organisation du temps et de l'activité. Il insiste sur le fait que cette forme d'organisation est alors de plus en plus présente dans notre société. Selon ses dires, toujours dans ce même ouvrage, transformer un objectif en projet fait de lui ce qu'il considère comme étant « [...] une figure emblématique de notre modernité. » (Boutinet, 2012).

Pour Boltanski et Chiapello (2024), tous deux sociologues français, la notion de projet serait une nouvelle forme d'organisation du travail, un nouveau rapport au capitalisme, une réponse à la société contemporaine, alors organisée en une structure mobile, flexible et alliant temporairement différents acteurs. En effet, dans « Le nouvel esprit du capitalisme » (2024), Boltanski et Chiapello mettent en avant l'émergence d'une « cité par projets » comme nouveau mécanisme de justification du capitalisme.

Richard Whitley (2006), lui, se met à questionner cette modernité en interrogeant le caractère nouveau de cette structure et finit par en conclure que « [...] les *project-based firms* ne constituent pas une rupture radicale avec les formes organisationnelles classiques, mais plutôt une réinterprétation de l'organisation autour de la logique du projet, influencée par des facteurs institutionnels, économiques et culturels. » (Whitley, 2006).

Si nous basculons vers un point de vue organisationnel, on observe, selon Holzmann et Mazzini (2020), une croissance chez les entreprises quant à l'idée de regrouper ou encore d'organiser leurs activités par projet. Ce phénomène, nommé *projectification* (Holzmann et Mazzini, 2020 ; Bérubé et Gauthier, 2021), a pour résultat la mise en place d'un modèle organisationnel particulier, celui de l'« Organisation par projet » ou encore la *Project-Based Organization (PBO)* ou *Project-Based Firm (PBF)* (Hobday, 2000). Les *PBO* peuvent être définies de la manière suivante :

La PBO (Project-Based Organization) est une organisation dans laquelle le projet est l'unité principale pour l'organisation de la production, de l'innovation et de la concurrence. Au sein d'une PBO, le projet est le principal mécanisme de coordination et d'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise. Au sein d'une organisation purement basée sur les projets (c'est-à-dire une organisation dans laquelle aucune autre forme n'est présente), les grands projets englobent la plupart, voire la totalité, des fonctions commerciales normalement exercées par les départements des organisations fonctionnelles et matricielles. (Traduction libre : Hobday, 2000)

Ainsi, dans ce modèle, c'est au travers des projets, et non des départements fonctionnels, que sont articulés les processus de production, les ressources et les réflexions stratégiques. Nous sommes alors face à une nouvelle forme d'organisation se positionnant en réponse au monde instable détaillé précédemment.

1.2.2. Une réponse à l'instabilité

Dans une perspective davantage axée sur la gestion, un projet serait défini très largement comme « [...] une activité unique évoluant dans un contexte singulier. » (Picq, 2011). Quand on s’y intéresse de plus près, Picq (2011) met en avant, au travers de celle-ci, une conception particulière du projet perçu comme positionné dans le temps, enclenchant un processus évoluant en séquences dépendantes des ressources alors mises dans les mains de ceux qui évoluent dans un univers qualifié d’incertain.

Dans « la cité par projets » de Boltanski et Chiapello (2024), chaque acteur mesure sa propre valeur à sa mobilité, son autonomie, son adaptabilité et donc finalement à sa capacité à se remettre rapidement sur un nouveau projet une fois le précédent réalisé. D’un côté, cette sorte de « culture du projet » offre une toile tendue entre un monde aspirant à l’autonomie et la créativité, et une flexibilité économique exigée par ce même monde. Tout cela, sous la présentation d’une opportunité permanente que représente alors l’appât du nouveau projet.

La mise en place de ce modèle organisationnel ancré sur la conception de projets temporaires et flexibles, à l’opposition d’activités dont les mécanismes sont structurés de manière permanente et fixe, est alors perçue comme un véritable changement de dynamique reflétant la mouvance des marchés et de la pensée économique actuelle et se positionnant donc en réaction à celles-ci (Whitley, 2006).

1.2.3. Composer avec l’hétérogénéité : le défi des équipes-projets

La particularité d’une organisation par projet est qu’elle implique la formation de ce que nous appellerons les « équipes-projets » (Tremblay, 2008). En effet, cette structure offre l’opportunité de voir un projet prendre forme à la croisée de multiples domaines, mobilisant ainsi des acteurs hétérogènes quant à leur rôle, expertise, compétence, fonction, parcours, langue ou encore pays d’exercice. Dans la tentative de s’unir autour d’un objectif commun, ces acteurs développent une perspective souvent très différente de celui-ci, une pluralité de points de vue et d’intérêts découlant d’une interprofessionnalité, une interdisciplinarité dont nous développerons les enjeux plus tard dans ce travail.

1.2.4. Le projet en industrie créative

Nous discutons plus tôt de l’engouement particulier qu’ont montré de nombreuses organisations pour la mise en place d’une structure de type *PBO*. Cette volonté de mettre en forme leurs ambitions en les cadrant par une dynamique de projet semble intéresser de

nombreuses industries traversant des domaines divers et variés comme ceux des conseils et services, de la créativité et du monde culturel, des technologies, et bien d'autres (Sydow et al., 2004). Le terrain sur lequel nous centrons notre attention dans ce mémoire est celui des industries créatives, perçues comme les laboratoires de nouveaux modes de gestion de projets, et plus spécifiquement l'industrie du jeu vidéo.

1.2.4.1. L'industrie créative : une mer de possibilités

Qu'il s'agisse de culture, d'art, de publicité, d'audiovisuel, de design, d'édition, de mode, d'architecture, de médias, de musique ou encore de jeu vidéo (Bettiol et Sedita, 2011), les industries créatives sont connues pour organiser leurs activités en projet et appuient ainsi leur développement économique sur la réussite de ceux-ci (Holzmann et Mazzini, 2020). En effet, le recours à l'organisation par projet semble offrir à ces industries la possibilité de s'adapter au changement, d'anticiper un quelconque événement inattendu, ce qui arrive fréquemment dans l'univers créatif, ou encore de mettre plus rapidement en place des dynamiques de collaboration, de coordination, de coopération et d'auto-régulation tout en laissant une place importante à la créativité (Koutonen et Leppänen, 2013).

Une industrie créative, telle que définie largement par le Département de la culture, des médias et du sport au Royaume-Uni (2001) et traduite plus tard par l'Unesco, est celle qui « [...] a pour origine la créativité individuelle, l'habileté et le talent et qui a le potentiel de produire de la richesse et de l'emploi à travers la création et l'exploitation de la propriété intellectuelle. » Leur particularité est donc de faire face à un univers en constante évolution qui leur demande de mettre en place une structure flexible et agile leur permettant de répondre à leurs ambitions quant à l'idée d'innover tout en rationalisant les processus de production pour être capable de réagir au mieux aux risques souvent imprévisibles (Lundin et Steinthórsson, 2003 ; Petrović et al., 2017). Et à nouveau, cette structure est celle de l'organisation par projet, répondant aux aléas de la commercialisation de biens expérientiels et ainsi au besoin de flexibilité ou d'agilité, puisqu'elle est capable de s'adapter aux besoins des équipes tout en leur ouvrant la porte de l'innovation et de la conception créative.

1.2.4.2. Le projet et l'industrie du jeu vidéo

Pour l'industrie du jeu vidéo aussi, une organisation sous la forme de projet semble se montrer en structure idéale lorsqu'il s'agit de pallier certaines contraintes et tensions. Donnons un exemple. Dans sa volonté de répondre à de nombreuses exigences intrinsèques, l'industrie

peut rencontrer de nombreuses tensions pouvant aller jusqu'à complexifier le processus de production. En effet, nous pourrions y observer, par exemple, une tension forte entre rationalisation et créativité. D'un côté, la rationalisation se transforme en une volonté de créer des jeux à succès, maniant à la perfection les technologies de développement. D'un autre, la créativité impose à ces organisations de trouver un modèle d'affaires capable de s'adapter à des fondations qui ne cessent de se redéfinir. Plusieurs stratégies organisationnelles peuvent alors être adoptées, comme la division des activités selon les projets ou encore ce que Lubatkin et al. (2006) nomment « l'ambidextrie ». En effet, ce mode d'organisation temporise les projets créatifs en permettant à une entreprise de construire une base organisationnelle solide sur le long terme. Pour ce faire, il propose d'alterner la production de jeux vidéo rangés dans la catégorie des innovations, prenant des risques dans le but de se renouveler et d'explorer de nouvelles dynamiques de jeu, et ceux qui entrent dans une logique de répétition, typiquement par la production des suites d'une série de jeu, répondant alors davantage à un objectif d'exploitation.

Ce mode de fonctionnement est emprunté dans bon nombre d'industries culturelles et créatives. C'est, par ailleurs, face à celui-ci que l'industrie du jeu vidéo rencontrera un défi majeur, celui de la coordination. Devenue indispensable au bon fonctionnement de ses rouages, sa mise en œuvre semble allier gestion de projet et communication. Mais avant d'aborder ce que représente ce défi, et ainsi soulever les questionnements à l'origine de cette recherche, vient la nécessité d'en savoir un peu plus sur la façon dont se structure l'industrie du jeu vidéo au cœur de notre réalité.

1.3. Parenthèse sur l'écosystème du jeu vidéo

1.3.1. Les différents types de studios

L'industrie du jeu vidéo s'est construite autour de différents critères rendant possible la classification des studios selon leurs ressources financières, leurs ressources humaines, la qualité des productions qu'ils mettent sur le marché ainsi que les stratégies qu'ils mettent en œuvre pour viser un public plutôt qu'un autre (Lyubchuk, 2026). Ainsi, le type de studio influencera bien des paramètres, notamment la façon dont l'organisation, et ainsi la coordination, se consolidera autour d'un projet.

Les studios indépendants, plus communément appelés studios *indie*, sont de petites structures fonctionnant avec des ressources humaines et financières limitées mais bénéficiant

« [...] d'une totale liberté créative. » (Traduction libre : Lyubchuk, 2026). À l'exact opposé, les studios nommés « AAA » correspondent à des organisations de bien plus grande envergure, mobilisant parfois jusqu'à plusieurs centaines d'experts sur un seul et même projet. Leurs productions impliquent ainsi des budgets considérablement plus élevés en plus de mettre en œuvre des moyens de conception et de communication marketing bien plus conséquents. Ainsi, la mention « AAA » renvoie généralement au « [...] plus haut niveau de qualité et d'envergure de production [...] » (Traduction libre : Lyubchuk, 2026). Pour finir, les studios « AA » se situent à mi-chemin des deux modèles précédents, tant par leur taille que par leurs ressources et ambitions de développement (Lyubchuk, 2026).²

1.3.2. Les acteurs et métiers principaux

Comme mentionné depuis le début de ce mémoire, l'industrie du jeu vidéo repose, par nature, sur un processus de développement et de mise en marché d'un produit formé à la croisée de bon nombre de disciplines.

Le syndicat national du jeu vidéo établit un « Référentiel des métiers du jeu vidéo » (2024) détaillant les différents profils et compétences qu'ils considèrent comme cruciaux au bon fonctionnement de l'industrie du jeu vidéo en France. Ce faisant, ils identifient 57 métiers différenciés par leurs activités, compétences, qualifications, formations, tendances d'évolution et rémunérations sur le marché français. Ce référentiel nous sera d'une aide précieuse lorsqu'il s'agira d'avoir un point de repère quant à l'organisation ainsi que la composition type d'une équipe de production, bien qu'ils précisent que les intitulés, formes d'organisation, répartition des rôles, missions et dynamiques d'interaction peuvent varier d'une structure à une autre.³

De plus, nous pouvons également garder en tête la « Job List » du *Belgian Games Wiki* (2022) définissant une trentaine de professions dans l'industrie du jeu vidéo. L'école spécialisée dans le jeu vidéo, *Gaming Campus*, a également réalisé un immense travail de recherche et de synthèse en présentant son « Guide des métiers du jeu vidéo » (2026) détaillant les missions, compétences, qualités, études, salaires, opportunités et bien d'autres informations encore concernant plus d'une centaine de métiers différents tous impliqués dans le secteur.

² Voir annexe 2, pour un comparatif plus détaillé.

³ Voir annexe 3, pour une représentation plus détaillée des métiers du jeu vidéo.

Selon ces documents, les rôles qui retiennent notre attention dans le cadre de ce mémoire, en raison de leur responsabilité quant à la coordination des projets au sein des studios de jeu vidéo sont ceux du directeur de production (en anglais, production *director*) et du chef de projet (en anglais, *producer*) ainsi que leurs assistants, s'il y a lieu de les considérer comme de véritables acteurs du processus de coordination⁴. Il est toutefois possible que d'autres appellations ou fonctions impliquées dans ces activités de coordination soient identifiées au cours de la réalisation de ce mémoire, si cela vient à être le cas, elles seront répertoriées dans la section « résultat » de celui-ci.

1.3.3. Les étapes de production

Selon le « Référentiel des métiers du jeu vidéo » du *syndicat national du jeu vidéo* français (2024), le processus de production d'un jeu vidéo se divise en 6 étapes distinctes : la préconception ; la conception ; la préproduction ; la production ; le lancement et le post-lancement. Il est important de garder en tête que la personne chargée de coordonner les équipes sur un projet particulier sera, bien souvent, également chargée de coordonner l'enchaînement efficace de ces différentes étapes afin de mener le projet à son aboutissement.

1.3.4. Les modes d'organisation

Pour finir, évoquons brièvement les principaux engrenages permettant la mise en place de différents modes d'organisation de la production vidéoludique. Nous le savons maintenant, l'industrie du jeu vidéo privilégie aujourd'hui un fonctionnement par projet mobilisant des équipes pluridisciplinaires au sein desquelles chaque acteur, ou groupe d'acteurs, se concentre sur une composante spécifique du jeu en cours de développement. Comme mentionné plus tôt, ce mode de fonctionnement offre aux équipes-projets une certaine flexibilité et adaptabilité précieuse lorsqu'il s'agit d'organiser leurs pratiques autour du développement d'un projet commun. Pour ce faire, toute équipe, et donc tout coordinateur, se voit rechercher la méthodologie la plus efficace, ou du moins la plus adaptée à leurs contextes spécifiques de production, manières de fonctionner, préférences, etc. Un choix méthodologique qui se porte généralement vers deux grandes approches distinctes. D'une part, il leur est possible d'emprunter le chemin des démarches linéaires et séquentielles reposant sur un processus alors

⁴ Voir annexes 4 à 6, pour toute information supplémentaire sur ces métiers.

prédéfini, dont les paramètres sont voués à rester stables et fixes jusqu'à l'achèvement du projet. D'autre part, ils peuvent se diriger vers les démarches dites itératives, souvent associées aux méthodes agiles, reposant sur un cadre flexible, évolutif, testable et ajustable en continu (Hoyt, 2022).

À ce stade, nous ne détaillerons pas davantage ces méthodes puisqu'elles feront l'objet d'un questionnement tout particulier au sein de la démarche exploratoire de ce mémoire et bénéficieront ainsi d'une analyse spécifique lors de l'exposition des résultats de cette recherche. Ce que nous pouvons retenir, c'est que l'ensemble de ces modes d'organisation fait de l'industrie du jeu vidéo une immense toile extrêmement complexe à guider dans le brouillard qu'est le monde dans lequel elle évolue. Et c'est bien dans cette complexité, nécessitant un travail pointilleux de coordination, que nous nous apprêtons à plonger au travers de ce mémoire.

1.4. La coordination comme défi à relever

Resserrons notre perspective sur l'industrie du jeu vidéo. De nombreux acteurs d'expertises diverses s'y rencontrent et se confrontent à la réalité changeante et instable qu'est l'industrie dans laquelle ils évoluent. La compétition et la recherche du plus grand succès y sont impitoyables. La demande, elle, évolue chaque jour en se heurtant aux perceptions subjectives des joueurs qu'ils soient amateurs ou experts. L'industrie du jeu vidéo porte souvent la production de ses projets à vocation internationale pendant plusieurs années, et la propulse à hauteur d'un budget de plusieurs millions de dollars (Tremblay, 2008). Entrer dans ce monde, c'est mettre un pied parmi des équipes-projets de personnes nombreuses, aux compétences diverses, en plus d'être extrêmement mobiles et capables de faire face à un besoin de flexibilité immense tout en préservant leur talent d'innovation et de créativité. Face à une exigence grandissante des joueurs qui marquent leur souhait de vivre une expérience unique, les façonneurs du jeu vidéo se doivent de pousser toujours plus loin leur imagination, faisant de leur travail un enjeu de pression particulier.

Nous connaissons maintenant la nature mouvante, flexible et dynamique des projets créatifs et plus particulièrement ceux de l'industrie du jeu vidéo. En mobilisant des équipes à caractère hétérogène, et donc, a fortiori, diversifiées dans leurs compétences, profils et expertises, ces organisations peuvent très rapidement se transformer en ce que Tremblay (2008) qualifie intelligemment de « chaos organisé » nécessitant une structure particulière ou du moins une forme d'organisation alors fertile à ce qui nous intéresse dans ce mémoire, la coordination.

Dans une perspective interdisciplinaire, Mintzberg (1978) parle de l'utilisation d'une structure en adhocratie comme lieu fertile à la coordination, c'est-à-dire une organisation structurée par projet où la structure en elle-même disparaît alors avec l'aboutissement du projet. Cette conception aboutissant à l'idée d'une coordination fonctionnant par ajustement mutuel pourrait nous servir de base, de point de repère quant à la structure et à la place du coordinateur dans le contexte qui nous intéresse.

Il existe un consensus chez les chercheurs sur le défi que représente la coordination et ainsi, le contrôle et la gestion d'un projet et de son équipe. D'un côté, nous avons la volonté de remplir les objectifs fixés : satisfaire les joueurs, mobiliser adroitement les ressources, etc. (Picq, 2011). D'un autre côté, il y a l'idée de parvenir à piloter une équipe-projet composée d'acteurs hétérogènes et ainsi gérer les relations humaines internes qui en découlent. Pour ce faire, il faut être capable d'encourager l'innovation et la créativité (Picq, 2011) émanant de chacun des acteurs en jeu. L'un ne semble pas être faisable sans l'autre. Dans un monde où la créativité peut sembler incontrôlable, menant souvent à des tensions entre celle-ci et la discipline cherchant à atteindre des objectifs planifiés et contrôlés (Bérubé et Gauthier, 2021), la coordination d'un projet de jeu vidéo est « [...] une tâche exigeante qui comble le fossé entre les activités créatives et les activités de gestion, ou une tâche stimulante qui crée une synergie entre différents types d'activités. » (Traduction libre : Holzmann et Mazzini, 2020).

Ainsi, l'organisation par projet constitue une immense richesse, mais également un tout aussi grand défi lorsqu'il s'agira de préserver une cohérence globale au sein de chacun des projets engagés. La meilleure manière de relever ce défi ? Mettre en place une coordination irréprochable, nous en discuterons plus tard dans la phase conceptuelle de ce mémoire.

La coordination est alors perçue comme cruciale, nécessaire, indispensable. À ce propos, nous retiendrons que, selon Tremblay (2008), lorsqu'un projet est mis sur les rails, l'unicité semble être ce qui le fera y rester. Face aux équipes, qu'elles s'accordent ou s'opposent quant à leur point de vue et intérêt, il faut parvenir à les relier d'une manière ou d'une autre pour qu'ils puissent travailler ensemble sur un projet. Nous savons maintenant que celui qui, au travers de sa pratique, tisse cette toile, orchestre les actions, traduit les expertises, c'est le coordinateur. De nombreux auteurs s'accordent sur la nécessité de la présence de pratiques de coordination, et ce plus particulièrement dans l'industrie du jeu vidéo.

1.5. Coordination et communication

Au terme de ce cadre contextuel, une conviction frôlant l'hypothèse s'impose : dans l'industrie du jeu vidéo, coordonner reviendrait finalement fondamentalement à communiquer. Face à la complexité de cette pratique, détaillée tout au long de ce mémoire, il semble évident de ne plus pouvoir percevoir la coordination comme réduite à une simple fonction de gestion mais bien comme faisant également l'acte de traduire les expertises, de co-ordonner, de faire lien, d'orchestrer les actions pour maintenir la cohérence d'un projet alors défini par le collectif.

Bien qu'au départ le mot coordination puisse être associé à l'idée d'alignement d'actions (Kretschmer et Vanneste, 2017) ou encore de « [...] processus utilisé pour créer, adapter et recréer des organisations de chaîne logistique. » (Traduction libre : Tsanos et al., 2014), il peut également être interprété d'un œil communicationnel. En effet, des travaux en sociologie des organisations mettent en avant un lien étroit entre communication et coordination, dans la mesure où la communication est perçue comme un processus particulièrement complexe et mouvant composé d'interactions offrant alors un terrain fertile à la coordination et la coopération entre les acteurs d'une même équipe-projet (Arnaud, 2016 et Bouty et al., 2011).

Ainsi, il paraît impossible d'explorer les pratiques de coordination sans inclure leurs composantes communicationnelles et stratégiques confrontées à une réalité dépassant toute théorie. Un lien étroit que je vous propose d'explorer et de théoriser davantage dans la partie conceptuelle de ce mémoire.

Chapitre 2 : Problématique

2.1. Objectif et question de recherche

Comme exposé dans notre cadre contextuel, l'organisation par projet mobilisant des acteurs hétérogènes représente un défi face auquel les pratiques de coordination se portent en solution. Dans ce contexte, les industries créatives et plus particulièrement les industries du jeu vidéo se montrent en véritables laboratoires de l'organisation par projet et par conséquent en terrain de jeu propice à la coordination. Cette recherche s'intéresse aux pratiques de coordination qui y trouvent refuge et développement notamment au travers, d'une part, des praticiens qui y endossent leur rôle de coordinateur d'équipes projets, et d'autre part, des processus de coordination qu'ils mettent en place, se traduisant en méthodes, outils et règles spécifiques à leur manière de travailler.

Cette recherche vise à atteindre deux objectifs intrinsèquement reliés puisqu'ils seront tous deux explorés au travers du prisme de la personne coordinatrice. En effet, il s'agira, dans un premier temps, d'identifier et cerner ces individus quant à leurs profils, rôles spécifiques, compétences, parcours professionnel et personnel, pour nous intéresser aux différents éléments qui les ont conduits à prendre les rênes d'une telle pratique. Dans un deuxième temps, il s'agira de comprendre comment ils coordonnent, établissent des liens, mettent en relation et déploient ainsi leur pratique de coordination afin de porter leur projet au succès.

Ces deux objectifs nous offrent finalement l'occasion d'élaborer la problématique suivante : **Endosser le rôle de coordinateur, qu'est-ce que cela implique ? Approche communicationnelle et exploratoire des pratiques de coordination de projet dans l'industrie du jeu vidéo produisant des jeux à vocation internationale.**

De ce questionnement général découlent alors, selon la logique que nous venons de détailler, trois questionnements spécifiques qui guideront nos entretiens :

- 1- Comment les personnes coordinatrices dans l'industrie du jeu vidéo se définissent-elles à travers leur profil, leur rôle, leurs compétences ainsi que leurs parcours professionnel et personnel ?
- 2- Comment ces mêmes personnes mettent-elles en œuvre leur pratique de coordination pour mener à bien les projets dont elles sont responsables ?

3- Si nous préservons notre hypothèse et prise de position principale comme étant celle de considérer la coordination comme une pratique de communication, comment celle-ci se confirme et se traduit-elle une fois confrontée à la réalité du terrain ?

2.2. Pertinence de recherche

Dans un contexte où très peu de recherches récentes se concentrent sur les perspectives des coordinateurs en industrie créative, il semblerait que nous n'ayons finalement qu'une compréhension académique limitée du rôle qu'endossent ceux-ci. En effet, selon Stacey et Nandhakumar (2005), les chercheurs se seraient davantage concentrés sur l'analyse des comportements des joueurs, la création des jeux et les technologies venant bouleverser cette création (comme l'intelligence artificielle par exemple). Cependant, l'industrie créative fait, tout de même, l'objet d'une attention particulière depuis quelques dizaines d'années en étant à l'origine de l'économie créative du 21^e siècle (Holzmann et Mazzini, 2020). En effet, la relation entre la créativité et la croissance économique qui lui sont associées s'est vue sujette à de nombreuses analyses puisque l'industrie créative, et plus particulièrement ses produits, jouent un rôle central dans l'innovation et le développement de nouvelles approches au service de l'économie créative (DeFillippi, et al., 2007).

À ce jour, les industries créatives, dont celles du jeu vidéo, font partie des engrenages importants du développement économique et culturel de la société dans laquelle nous vivons. Ce faisant, que ce soit d'un point de vue académique ou professionnel, tout outil permettant de mieux cerner et définir ces industries et/ou les acteurs qui les portent au succès constitue un bagage pertinent en ce qui concerne l'exploration de ces dynamiques organisationnelles internes et stratégiques.

Prendre le temps de réaliser des entretiens avec des figures de la coordination de projet et y découvrir leur richesse d'expérience et de point de vue, nous offre l'occasion d'approfondir la compréhension globale que nous avons de leurs pratiques professionnelles et des enjeux particuliers d'une gestion interdisciplinaire. La discussion des résultats pourrait mettre en lumière des recommandations quant au parcours de formation dans le secteur du jeu vidéo en Belgique. De plus, ce mémoire pourrait également contribuer à l'identification des compétences essentielles requises aux métiers de *leader* de projet, à nouveau dans cette même industrie mais peut-être aussi de manière générale dans d'autres, et évaluer la façon dont un lien étroit pourrait être tissé entre compétences communicationnelles et capacités de coordination.

Chapitre 3 : Cadre conceptuel

Dans sa volonté d'explorer les pratiques de coordination nées et développées au cœur de l'industrie du jeu vidéo, ce mémoire se doit de s'appuyer sur des fondations interdisciplinaires et théoriques solides. Celles-ci seront mobilisées au sein des lignes qui suivent, au travers du point de vue de divers auteurs, nous offrant ainsi la rigueur et la cohérence nécessaires à tout cadre conceptuel. Ainsi, nous explorerons les trois piliers alors considérés comme essentiels à cette recherche. Tout d'abord, nous nous intéresserons aux pratiques de coordination en ce qui les constitue en tant que notions et pratiques. Ensuite, nous nous plongerons au cœur du lien entre communication et coordination en explorant la façon dont cette pratique organisationnelle peut être approchée par le prisme de la communication. Pour finir, nous explorerons brièvement le jeu vidéo en tant qu'objet de recherche et installerons ainsi le cadre général de ce mémoire s'inscrivant alors au cœur des *studio studies*.

3.1. Les pratiques de coordination

3.1.1. La coordination

Avant de tenter de cerner les pratiques de coordination en tant que telles, plongeons un peu plus profondément au cœur du concept de coordination en lui-même.

Des auteurs comme Malone et Crowston (1994), Boutinet (2012), Jugdev et Müller (2005), Okhuysen et Bechky (2009) et bien d'autres mettent en avant la diversité des industries et disciplines dans lesquelles la coordination est indispensable. En effet, elle y joue un rôle de gestionnaire de bien des articulations entre les ressources humaines et financières, les différents liens et communications à établir au sein de l'organisation ou encore de l'équipe, les modes d'organisation et structuration des tâches, et bien d'autres encore.

Mais un constat semble faire consensus. Parmi ces industries, celles dites créatives sont encore trop souvent négligées et oubliées. En effet, ces perspectives s'accordent sur l'idée que la recherche, jusqu'à présent, s'est bien trop limitée à l'analyse de la coordination dans une logique connue et spécifique aux industries non créatives. Or, si ce que nous cherchons ici est de comprendre la nécessité de coordonner des activités considérées comme dépendantes les unes des autres dans un contexte créatif, il nous faudra préserver ce manque en tête tout en tentant d'y trouver quelques repères tout de même utiles à cette recherche.

De plus, selon Okhuysen et Bechky, l'étude de la coordination, bien qu'elle fasse l'objet d'une attention croissante depuis quelques dizaines d'années, semble, selon eux, manquer de cohérence. C'est en réponse à cela qu'ils tentent, en 2009, de faire le point sur celle-ci en empruntant les lentilles des théories de l'organisation, un travail dont voici le résumé des résultats. L'histoire de la coordination semble prendre forme à grande échelle avec l'apparition des chemins de fer au 18^e siècle. L'intérêt particulier pour le management scientifique, la rationalisation du travail avec Taylor et l'organisation hiérarchique avec Fayol sont alors le point de départ des études formelles sur la coordination. Ce n'est que plus tard que les chercheurs se mettent à penser les organisations comme planifiables, structurées en règles, rôles et tâches dont il faut assurer la coordination. À ce stade, elle est encore bien loin d'être reliée à toute nécessité communicationnelle. Les théories développées seront pensées selon des environnements qualifiés de prévisibles, mesurables et tangibles, offrant une grande visibilité quant à l'interdépendance des tâches les unes sur les autres et l'articulation réelle de chacun des acteurs en jeu. Ces approches trouveront plus tard leurs limites dans un monde où les processus sont de moins en moins linéaires, les équipes de plus en plus hétérogènes et dispersées à l'international et les interdépendances entre chacun des engrenages de plus en plus floues.

Dans ce contexte, les théories abordant la coordination se doivent de s'éloigner de mécanismes rigides et d'être davantage pensées en tenant compte des complexités temporelles, processuelles et des dynamiques humaines inaliénables aux organisations modernes. Okhuysen et Bechky (2009) ont d'ailleurs dressé un tableau qui nous servira, entre autres, à tenter de dégager une définition de la coordination.

3.1.1.1. Définition

Définir la coordination peut sembler aisé à première vue. Pourtant, en raison des nombreux paramètres qui en font une pratique dépendante de son contexte d'application, il est difficile d'en proposer une définition générale. Tentons tout de même l'aventure.

Dans une approche interdisciplinaire, Malone et Crowston (1994) proposent de percevoir la coordination, étymologiquement définie comme permettant l'action de coordonner, comme la gestion de projet et le management d'équipes hétérogènes. En effet, selon ces auteurs, la coordination peut être perçue comme une tâche processuelle définie par la gestion des dépendances entre diverses activités. Ainsi, s'il n'y a pas d'interdépendance entre les engrenages d'une machine, il n'y aura rien à y coordonner.

Du point de vue de la sociologie des organisations, Thompson (2003) perçoit les théories de l'organisation par leur malheur d'en faire une dichotomie à jamais incomplète et simpliste. Okhuysen et Bechky (2009) tentent alors d'apporter un regard plus complet, flexible et adaptable au travers d'une perspective plus intégrative. Selon eux, la coordination est alors « [...] un objectif central à toute organisation, elle est le processus d'interaction qui intègre un ensemble collectif de tâches interdépendantes. » (Traduction libre : Okhuysen et Bechky, 2009).

Ainsi parmi les nombreuses définitions de la coordination, certaines se focalisent sur un équilibre éventuel entre individuel et collectif, donnons l'exemple de la définition de Kraut et Streeter (1995) où « La coordination a été définie comme l'orientation des efforts individuels vers la réalisation d'objectifs communs et explicitement reconnus. » (Traduction libre). D'autres, mettent l'accent sur l'interdépendance et les interactions, donnons l'exemple de la définition de Bailetti, Callahan et DiPietro (1994) définissant « [...] la structure de coordination comme l'ensemble des interdépendances entre tous les individus et groupes dans un domaine donné. » (Traduction libre) ou encore celle de Faraj et Sproull (2000) percevant la coordination comme « Un processus de régulation des entrées et d'articulation des interactions qui se déploie dans le temps et dans le contexte pour réaliser une performance collective. » (Traduction libre).

Ainsi, gardons en tête cette notion d'interdépendance, puisqu'on y constatera, peut-être, que la communication y jouera un rôle essentiel.

3.1.1.2. Coordination, collaboration et coopération

Castañer et Oliveira, dans un article publié en 2020 dans le *Journal of Management*, nous proposent d'approcher la coordination en la distinguant des concepts de collaboration et de coopération au sein des relations inter-organisationnelles.

Ainsi, la coordination se distingue de la coopération par le moment où elles se mettent en action au sein de l'organisation. La coordination interviendra lors de la prise de décision ainsi qu'au sein des mécanismes permettant au processus de mener à un objectif commun (Castañer et Oliveira, 2020). La coopération, elle, interviendra au moment de la mise en œuvre, de l'exécution réelle de ces décisions.

Ensuite, la coordination se distingue de la collaboration par la nature de leur engagement, de leur intervention réelle. La collaboration consiste à « [...] aider volontairement

d'autres partenaires à atteindre leurs objectifs. » (Traduction libre : Castañer et Oliveira, 2020) et n'est pas, comme on pourrait souvent être amené à le croire, « [...] simplement la somme de la coordination et de la coopération. » (Traduction libre : Castañer et Oliveira, 2020).

C'est alors lorsque la coordination fixe des buts, que la coopération exécute les décisions et que la coopération tente volontairement de servir de soutien, que ces trois dimensions se chevauchent au cœur de trois dimensions organisationnelles, celles de l'attitude, du résultat et du comportement (Castañer et Oliveira, 2020). La communication, par exemple, pourra être considérée ici comme un comportement essentiel à leur bon fonctionnement.

3.1.1.3. Perspective brève du Management Humain

Dans notre quête d'éclaircissement quant au concept de coordination, empruntons quelques perspectives utiles du Management Humain.

Dans leur livre « Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel », Taskin et Dietrich (2024) nous offrent l'occasion de percevoir le management comme l'occasion de « [...] prendre en main, conduire, orienter, encourager, discipliner et stimuler [...] » une équipe alors définie elle-même comme « [...] un certain nombre de personnes partageant un intérêt commun, qui ont des compétences complémentaires et vont définir une méthode de travail pour atteindre un objectif spécifique. » (Taskin et Dietrich, 2024).

Vous vous inquiétez peut-être du fait que cette perspective managériale s'éloigne du cadre communicationnel dans lequel s'inscrit ce mémoire. Mais lorsque Taskin et Dietrich (2024) nous proposent de percevoir l'humain comme libre de ses actes, de l'usage de son propre savoir, savoir-être et savoir-faire, la coordination prend alors un tout autre sens puisqu'elle tente, dès lors, de « [...] guider des êtres vivants libres d'agir [...] » (Taskin et Dietrich, 2024). Guider, stimuler, orienter, autant de raisons de voir la communication comme un élément essentiel à toute forme de coordination.

3.1.2. La pratique

Ainsi, assumons-nous maintenant de percevoir la coordination comme une pratique. Cette perception nous offre l'occasion d'inscrire notre point de vue au cœur de la théorie de la pratique (ou *practice theory*). Ce courant de pensée, initié principalement par l'Université de Lancaster, considère chaque phénomène organisationnel comme s'enracinant profondément

dans des pratiques. Celles-ci sont alors définies comme des « [...] activités organisées de plusieurs personnes qui sont connectées et distribuées dans le temps et l'espace. » (Traduction libre : Université de Lancaster, n.d.). Puisant ses racines chez des auteurs fondamentaux en sociologie comme Bourdieu et Giddens, ce courant a plus récemment été développé par des chercheurs comme Schatzki, Reckwitz, Shove, ou Gherardi dont les travaux nourrissent aujourd'hui de nombreuses recherches en management et études organisationnelles. En ce sens, Schatzki et al. (2001) parlent d'un mouvement intellectuel plus vaste appelé « le tournant pratique » (ou *the practice turn*) dans la théorie contemporaine.

Dès lors, adopter cette paire de lunettes théorique nous permet de faire de la pratique l'unité centrale de notre analyse. Dans cette lignée, nous empruntons particulièrement la perspective de la « stratégie comme pratique » (ou *strategy as practice*). Selon Angwin et al. (2016), il est intéressant de percevoir la stratégie comme une activité humaine concrète, celle de la stratégisation (ou *strategizing*). Il s'agit alors du « [...] travail quotidien, concret et continu par lequel la stratégie est conçue et exécutée. » (Traduction libre : Angwin et al., 2016).

Pour guider notre analyse de la coordination avec une certaine grille de lecture, nous utiliserons la trilogie des 3P, nous permettant de décomposer la pratique de coordination en trois dimensions interdépendantes. Tout d'abord, les praticiens (ou *practitioners*), renvoient aux acteurs façonnant cette stratégie à différents niveaux. Ensuite, les pratiques (ou *practices*), désignent les outils, règles et processus engagés en tant que pratiques. Pour finir, la praxis correspond à l'activité concrète par laquelle la stratégie se construit, à travers les réunions, les discussions et les échanges quotidiens.

Dans ce cadre, la coordination n'est plus un simple support à l'action mais bien « [...] une activité située et socialement accomplie, émergeant des interactions entre de multiples acteurs. » (Traduction libre : Angwin et al., 2016). La communication devient alors l'essence même de la praxis.

Ainsi, nous utiliserons ce prisme non seulement pour notre analyse, mais aussi au cœur de notre raisonnement quant à la conception, notamment, de notre guide d'entretien.

3.1.2.1. Des pratiques concrètes

À mesure que notre compréhension de la coordination s'aiguise, il semble essentiel de nourrir une réflexion quant à sa mise en œuvre concrète en organisation et donc à sa mise en

pratique. En ce sens, les compétences, aptitudes, comportements, formations, expériences, attitudes et postures de ces chefs d'orchestre, ainsi que les outils qu'ils mobilisent pour remplir efficacement leur rôle, constituent de pertinents points d'entrée lorsqu'il s'agira d'observer les profils de coordination en situation réelle. Ainsi, selon Okhuysen et Bechky (2009), le rôle de coordinateur demande une maîtrise particulière des pratiques suivantes : Intégrer le plan, les routines et les règles formelles propres à l'organisation ; Définir clairement les responsabilités de chacun face aux tâches (accountability) ; Attribuer des ressources ; Viser un accord collectif sur les objectifs à atteindre et les moyens d'y parvenir : la perspective commune ; Utiliser des outils (objets) de liaison ou de représentation commune ; Surveiller et adapter ; Susciter une compréhension commune ; Viser la stabilité et la flexibilité. Il paraît simple de percevoir dans bon nombre de ces pratiques, alors incarnées par un humain dans un contexte réel, l'intervention stratégique et cruciale de la communication.

3.1.2.2. Une bonne manière de faire

Selon Malone et Crowston (1994), une bonne coordination ne se remarque pas, elle est au contraire presque invisible, elle s'apprécie simplement au travers d'un projet, d'un événement, d'une action qui se déroule alors sans accroc. Au contraire, une mauvaise coordination ou une coordination qui fait défaut saute tout de suite aux yeux de par ses effets, des conséquences souvent bien plus grandes qu'on pourrait l'imaginer. Une coordination qui se remarque serait alors une coordination qui fait défaut.

Mais comment distinguer une bonne coordination d'une mauvaise ? Holzmann et Mazzini (2020) se sont justement attaqués à la question en la reliant, par exemple, à la notion de succès. Jugdev et Müller (2005), eux, proposent d'en explorer l'évolution. Dans un premier temps, les années 50 furent fructueuses quant aux tentatives de mesures des processus et résultats de divers projets selon des paramètres clairs comme le temps, le coût ou encore la qualité de ceux-ci. Plus tard, l'attention semble s'être dirigée sur la satisfaction des parties prenantes impliquées, menant ensuite à la prise en compte de diverses perspectives sur un seul et même projet. C'est bien plus tard que des auteurs comme Shenhar et al. (2001) se sont mis à concevoir la coordination comme une pratique à explorer à la fois au travers de son praticien et des méthodes par lesquelles son activité se matérialise. Les gestionnaires de projets ainsi que leur manière d'endosser leur rôle sont alors perçus comme de cruciaux éléments stratégiques lorsqu'il s'agira d'atteindre ce que l'organisation considérera comme un succès. C'est à partir de ce moment que le monde scientifique se met à accepter l'idée que la coordination va bien

plus loin qu'une simple utilité opérationnelle, mais représente, en pratique, un véritable enjeu stratégique.

Un défi comme celui-là donne inévitablement lieu à de nombreuses théories quant à la meilleure manière de s'y attaquer. Brady et Davies (2004) postulent l'idée que la construction de compétences particulières à la gestion de projet nécessite un passage obligatoire par un processus d'apprentissage alliant une phase exploratoire à une phase d'exploitation des capacités d'ores et déjà obtenues et des méthodes installées. Malmelin et Virta (2016) étudient, quant à eux, la nécessité du rôle de cadre organisationnel, qui se doit « [...] d'encourager la spontanéité et mettre en place des routines propices à la collaboration créative. Cela inclut des espaces, des pratiques et des cultures d'équipe qui facilitent la circulation des idées. » (Traduction libre).

3.1.2.3. Le praticien

Au regard de la problématique de ce mémoire, intéressons-nous au praticien de la coordination. Le coordinateur, nommé de bien des manières (chef de projet, gestionnaire de projet, directeur de production, etc.), engage les acteurs dans un processus de coopération. Dans son rôle de chef d'orchestre, il mobilise les actions nécessaires à l'atteinte d'un objectif précis et dispose d'un important pouvoir sur l'action opérationnelle du projet (Hobday 2000).

Selon Holzmann et Mazzini (2020), mener à bien un projet constitue un véritable défi : parvenir à atteindre les objectifs visés, offrir un produit final cohérent et de qualité tout en respectant les délais, le budget ou toute autre ressource contraignante. Diriger une équipe tout au long d'un processus pouvant s'étaler sur plusieurs années et traverser de nombreuses frontières ou encore domaines d'expertise, demande au coordinateur de s'imprégner avec agilité de compétences, aptitudes et postures répondant aux exigences du projet. Nous tenterons de cerner ce savoir (connaissance), ce savoir-être (comportement) et ce savoir-faire (expérience), tous considérés comme essentiels à ce rôle.

Ce profil, dans l'industrie du jeu vidéo, constitue notre point d'entrée. En effet, notre objectif sera de cerner sa perspective unique.

3.1.2.4. Le processus

Dans un second temps, il persiste un questionnement redondant dans la littérature associée aux pratiques de coordination, celui du processus même de coordination perçu alors

comme une toile dont le coordinateur est chargé de préserver les fils. En effet, ces pratiques de coordination se développent alors en outils, méthodes et règles tangibles proprement rattachées aux praticiens qui en font usage. Un processus de coordination dont l'exploration spécifique à l'industrie du jeu vidéo fera également partie de nos préoccupations au cours de cette recherche.

Une temporalité spécifique. Au sein des tentatives d'analyse des processus menant à la production d'objets créatifs furent nombreuses, l'idée d'y identifier clairement des étapes selon une temporalité processuelle structurée semble être une piste à explorer. Démarrons du point de vue de Boutinet (2012), pour qui le succès d'un projet dépend en partie « [...] d'une bonne compréhension des différentes étapes reliées à l'élaboration et à la mise en œuvre. » de celui-ci. Il nous offre ainsi l'opportunité de nous intéresser de façon générale aux différentes étapes d'un projet. Selon ses propres dires, les étapes traversant les phases de préconception, de conception et de réalisation d'un projet seraient donc les suivantes (Boutinet, 2012) : Analyse et diagnostic de la situation : faisabilité du projet ; Réflexion quant à la stratégie à mettre en place pour le réaliser : répartition des responsabilités et gestion des ressources ; Planification des phases d'action selon les acteurs concernés et selon une temporalité précise ; Évaluation de l'atteinte des divers objectifs ciblés ; Anticipation des risques : diagnostic des composantes internes et externes. Nous sommes donc face à des étapes plutôt claires qui pourront alors être éventuellement reliées aux étapes générales de production de jeu vidéo mentionnées plus tôt dans ce mémoire.

Cependant, nous nous devons de garder en tête que lorsqu'il s'agit de détailler davantage les étapes de production d'un jeu vidéo, bien que des recherches aient tenté de dresser un schéma du processus de création (Fullerton et al. 2004), reproduire une structure temporelle fiable semble être une idée vaine puisque celle-ci se modifie constamment selon la nature du projet concerné (Stacey et Nandhakumar 2005). En effet, la chronologie d'un projet dépendra toujours des objectifs visés, rendant ces projets vivants, mouvants et en constante remodelisation au travers du croisement de multiples regards (Stacey et Nandhakumar 2005). Comprendre que le fil rouge d'un projet de jeu dépend d'énormément de paramètres divers et variés, en plus de dépendre de rythmes temporels et de dynamiques processuelles tout aussi changeantes, nous permet de glisser à nouveau vers l'importance réelle de la prise en compte de l'ensemble de ces rouages par le gestionnaire de projet. En effet, si les membres d'une équipe-projet ne subissent pas le poids du projet qu'ils portent mais le façonnent activement par leurs pratiques, choix et ajustement d'adaptation continue, le coordinateur et ses pratiques aussi.

Des méthodes flexibles pour un processus flexible. Le recours à l'organisation par projets constitue en lui-même un processus imposant à l'organisation l'utilisation fréquente de méthodes, outils et règles qui, en plus d'être agiles et flexibles, seront spécifiques au coordinateur qui les mettra en pratique.

Prenons, par exemple, la méthode *Scrum*, connue pour être la plus fréquemment utilisée dans l'industrie du jeu vidéo. Celle-ci offre la possibilité aux équipes de se réunir autour d'un objectif commun en organisant leur activité en périodes courtes, souvent nommées *sprints*, au cours desquelles ils effectueront des tâches regroupées en rôles et missions prédéfinis. Se formera alors un processus régulier agrémenté de *feedbacks* fréquents permettant ainsi l'agilité du projet en développement (Collignon et Schöpfel, 2016).

Ainsi, cette méthode semble être adaptée à la nature mouvante de l'industrie du jeu vidéo et à la créativité dont la réalisation du projet en serait le produit. Se pose, face à un tel principe de fonctionnement théorique, la question de la façon dont un praticien se l'appropriera afin de le faire correspondre à sa manière de travailler, à son objectif général ainsi qu'aux spécificités du projet et de l'équipe qu'il dirige.

3.2. Coordination et communication

Depuis le début de ce mémoire, nous défendons l'idée qu'il existe un lien étroit entre coordination et communication. Nous postulons, en effet, que la pratique de coordination se manifeste et se structure à travers la communication. Ainsi, maintenant que notre compréhension de la coordination est plus aiguisée, prenons le temps d'approfondir la manière dont cette pratique organisationnelle est finalement approchée par le prisme de la communication. Dans cette perspective, nous nous interrogeons sur la façon de concevoir la communication au cœur de la coordination et nous cherchons à comprendre comment une approche communicationnelle pourrait apporter un éclairage quant au fait que coordonner au quotidien serait fondamentalement relié au fait de communiquer.

3.2.1. L'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO)

Pour ce faire, empruntons des théories provenant de l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO), descendant direct de la communication organisationnelle visant, en tant que cadre d'analyse établi à partir des années 1980, à « [...] mieux comprendre les organisations à partir des phénomènes de communication qui s'y développent. » (Bouillon et

al., 2007). L'ACO est alors une sorte de paire de lunettes visant « [...] à comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes de communication qui les structurent. » (Bouillon et al., 2007).

Ainsi, dans le but de saisir comment la coordination se traduirait en pratique au quotidien, l'Approche Communicationnelle des Organisations nous offre une grille d'analyse concrète et structurée en trois dimensions à la fois distinctes et complémentaires (Bouillon et Loneux, 2021), celles des interactions, des dispositifs ainsi que des cadres symboliques et discursifs.

Tout d'abord, cette approche s'intéresse au registre des interactions. Il semble aller de soi que toute coordination impliquerait une dynamique d'interaction ayant alors une incidence plus ou moins forte sur la pratique en elle-même. En effet, cette dimension s'intéresse aux *situations de communication locales* (Bouillon et al., 2007) qu'elles soient en présentiel ou en distanciel, orales ou écrites, siégeant alors au cœur de toute relation de travail. En ce sens, coordonner reviendrait à interagir et non simplement à fournir une information ou une autre. En effet, dans cette perspective, la communication est dite praxéologique puisqu'elle ne se contente pas de transmettre l'information mais intervient dans la construction même de l'activité collective (Bouillon et Loneux, 2021).

Ensuite, l'ACO plonge au cœur du registre de la médiation en s'intéressant aux dispositifs porteurs de communication. En ce sens, la coordination va au-delà des échanges et interactions mais est également équipée de structures dites socio-techniques et normatives « [...] mettant en forme le travail, intégrant les procédures, les modalités de prise de décision, les directives, la comptabilité, et tous les processus de contrôle. » (Bouillon et Loneux, 2021). Ainsi, Bouillon et Loneux (2021) insistent sur le rôle de ces dispositifs :

Structurant l'activité collective, ces derniers s'incarnant dans des techniques (outils numériques d'information et de communication dédiées à la gestion de l'information et à l'équipement de la coopération, méthodes d'organisation de la production et de management...) venant rationaliser le fonctionnement organisationnel. Il s'agit ainsi d'objectiver ce dernier par l'écriture de règles formelles, plus largement de textes au sens de l'École de Montréal (Taylor, Van Every 2000), qui viennent le stabiliser, réduire l'incertitude liée à son application, optimiser l'usage des moyens humains, matériels et financiers dédiés à la réalisation des objectifs. (Bouillon et Loneux, 2021)

Dans un contexte de coordination, ces dispositifs agissent en véritables médiateurs associant les différentes contributions des membres de l'équipe, imbriquant leur activité au cœur des

objectifs alors généralement visés par l'organisation et offrant la possibilité au gestionnaire de projet de prescrire, équiper et contrôler l'activité collective.

Pour finir, nous basculons dans le registre symbolique et discursif qualifié par l'ACO comme une attention particulière quant au terrain de la narration. L'organisation, et donc foncièrement le coordinateur, produit des récits transmis au travers de politiques de communication, nominations, langages ou discours managériaux visant à justifier, légitimer et ainsi donner du sens aux pratiques mises en place (Bouillon et Loneux, 2021). Ces mêmes récits orientent les interprétations des acteurs en installant un cadre symbolique (Bouillon et Loneux, 2021) qui, bien souvent, aura une incidence sur les pratiques de coordination en elles-mêmes.

Ainsi, c'est dans une sorte de tension entre ces trois registres que s'installe véritablement la coordination au quotidien. C'est à l'aide de cette grille d'analyse communicationnelle que nous tenterons de comprendre la façon dont ils s'entremêlent au coeur de l'industrie du jeu vidéo.

3.2.2. Bref zoom sur la construction de sens

Au cœur de l'analyse communicationnelle des pratiques de coordination, la construction de sens (ou *sensemaking*) s'impose comme « [...] l'un des modèles théoriques les plus utilisés en sciences de l'information pour étudier les comportements informationnels. » (Maurel, 2010). Dans cette perspective, la communication dépasserait la simple transmission d'informations mais constituerait un véritable processus de production de signification. Ainsi, le coordinateur transforme l'incohérence des mondes qui l'entourent en une structure cohérente guidant ainsi l'action collective (Ben Fredj Ben Alaya, L., 2007). Ce rôle s'appuie donc à la fois sur le *sensemaking*, c'est-à-dire la tentative de donner du sens à une situation en cherchant à la comprendre, ainsi que sur le *sensegiving*, c'est-à-dire la tentative d'influencer la manière dont les autres attribueront ce sens et ainsi interpréteront la réalité (Maurel, 2010). Opérant à la frontière de différents mondes, les pratiques de coordinations se positionnent en traductrices visant à favoriser l'émergence d'un langage commun au cœur des dynamiques sociales et interactionnelles (Ben Fredj Ben Alaya, L., 2007). Ainsi, retenons qu'une dimension de sens, étroitement liée au registre symbolique mentionné plus tôt, pourrait avoir une incidence sur la pratique des participants interrogés et ainsi, façonner leur manière de la percevoir ainsi que de la concevoir.

3.3. Le jeu vidéo comme objet de recherche

Nous avons jusqu'à présent beaucoup exploré les domaines de recherche que sont la gestion, la communication, la sociologie, et bien d'autres, mais qu'en est-il de la recherche scientifique consacrée aux jeux vidéo ?

3.3.1. Les *game studies*

Le champ des *game studies* s'est véritablement structuré à l'échelle internationale au début des années 2000 (Genvo, 2023) puisant dans différentes disciplines comme les sciences informatiques, la psychologie, l'économie, la sociologie, l'anthropologie, la philosophie, etc. Au départ, ce champ multidisciplinaire s'attelait à définir « [...] ce qui fait la nature et les spécificités des jeux vidéo en tant qu'objets, systèmes, supports de contenus, ceci afin de légitimer également l'autonomie de ce champ sur le plan académique. » (Genvo, 2023). Le but était alors de distinguer le jeu vidéo du cinéma ou de la littérature en le définissant comme un dispositif en constante évolution « [...] dont la signification varie dans le temps et l'espace, en fonction des individus et des groupes socio-culturels. » (Genvo, 2023). En effet, selon Genvo (2023), depuis sa naissance, l'industrie du jeu vidéo s'est vue traverser les nombreux objets et dispositifs « [...] sans cesse mouvants et en perpétuelle transformation. ». Il devient alors nécessaire d'en considérer l'ensemble des mécanismes au travers du jeu en tant que tel (le *game*), mais aussi le comportement adopté par le joueur (le *play*). Par exemple, parmi les enjeux abordés par les *game studies*, nous trouverons la tentative de définition du *game* et du *play* et l'exploration de ce qu'ils induisent, les dynamiques de narration et de mise en récit, les pratiques et expériences des joueurs, les dimensions culturelles et sociales du monde vidéoludique, et bien d'autres encore.

La perspective des *game studies* se focalisant sur le jeu vidéo en lui-même, vous constaterez que nous ne touchons ici pas encore précisément au sujet qui nous occupe dans ce mémoire.

3.3.2. Les *studio studies*

Avec les *studio studies*, par contre, on s'en rapproche. Émergent depuis peu parallèlement au champ des *game studies*, ils s'en distinguent par leur intérêt particulier pour les dynamiques organisationnelles, mécanismes internes et dynamiques sociales et relationnelles se développant au cœur de studio, dont nous ne considérerons ici que les studios de jeu vidéo (Genvo, 2023). Si, dans le cadre de ce mémoire, les *game studies* auraient été favorables à explorer l'incidence particulière des différentes pratiques de coordination sur le

développement d'un jeu vidéo, les *studios studies* envisageraient davantage les pratiques de coordination comme une structure, une toile tendue au sein d'une organisation collective offrant alors l'occasion à la communication stratégique d'y trouver un sens particulier.

C'est ainsi, en s'accompagnant du cadre offert par les *studios studies* mais aussi des théories et concepts explorant les pratiques de coordination par le prisme de la communication que ce mémoire peut désormais s'engager dans son déploiement méthodologique, étape préalable à l'analyse approfondie qui nous guidera vers des éléments de réponse à nos questions de recherche.

Chapitre 4 : Méthodologie

4.1. Principes épistémologiques et généralités

Afin de cadrer la recherche menée, il semble essentiel de clarifier la posture épistémologique qui y est adoptée. En effet, cette paire de lunettes nous permet de nous positionner clairement quant à notre manière d’appréhender le phénomène étudié.

Dans un premier temps, cette recherche ne se limite pas à l’analyse de la perspective d’un seul coordinateur mais s’étend à plusieurs d’entre eux, appartenant à des studios différents, afin de mieux apercevoir les différences et similitudes qui pourraient les caractériser. Ce faisant, nous adoptons une approche qualitative et exploratoire s’appuyant majoritairement sur la réalisation d’entretiens semi-directifs.

Cette approche particulière semble aller de pair avec une posture épistémologique interprétative, ou constructiviste, qui perçoit la réalité comme allant bien au-delà de la perception extérieure du chercheur, mais se construisant autour de l’interaction, de la communication et de la mise en pratique de certaines idées (Tracy, 2019). Cette recherche, puisqu’elle traverse les différentes perspectives des individus interrogés, nous oblige à adopter une posture empathique évitant de porter tout jugement infondé sur les éléments récoltés.

Notre objectif est donc de conduire une recherche empirico-inductive, écartant tout cadre théorique le temps de la récolte de données. Cela nous permet de laisser nos propres valeurs, préjugés ou subjectivités à l’extérieur de la pièce au moment des entretiens. Nous laissons ainsi les observations nous donner des réponses pour finalement les confronter à notre exploration théorique de début de recherche (Luckerhoff et al., 2023). Nous pouvons ainsi nous référer à l’analyse inductive générale qui semble alors la plus pertinente au vu du peu de littérature au sujet de l’industrie du jeu vidéo et des pratiques de coordination qui y sont développées :

L’analyse inductive générale est définie comme un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. Elle s’appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s’appuie sur ces données brutes. (Blais et Martineau, 2006)

En cherchant à nous éloigner des postures structuro-fonctionnalistes, qui conçoivent de manière théorique la société comme une structure, bien que nous préservons leur idée de s'intéresser à la façon dont les éléments de cette structure sont interreliés, nous empruntons quelques perspectives provenant de l'interactionnisme, observant la société comme une construction émanant des interactions. Rien n'est alors universel, tout est adapté à un contexte, à une industrie, à un phénomène particulier lorsqu'il se retrouve confronté à la réalité.

Lorsqu'il s'agit de développer une approche spécifique à la récolte de données, nous devons de prendre en compte l'opacité particulière dont fait preuve l'industrie du jeu vidéo. Celle-ci rend difficile l'accessibilité à des informations potentiellement confidentielles mais utiles à saisir les rouages internes leur permettant de fonctionner, comme ceux qui nous intéressent ici, c'est-à-dire les pratiques de coordination au sein de projets distincts. En effet, c'est un point d'attention soulevé par Yasmine Buxant, dans son mémoire sur « La collaboration interdisciplinaire au sein des studios de jeux vidéo » (2025) en mentionnant les dires de la professeure en *game design* Laureline Chiapello :

Dans ce contexte, les studios n'ouvrent pas leurs portes au premier projet de recherche venu. De plus, il n'est pas si facile pour des chercheur·euses de comprendre ce qui se déroule pendant la production d'un jeu vidéo tant les expertises sont pointues, le jargon omniprésent, et les messages implicites difficiles à saisir. Pourtant, se plonger dans ce monde est crucial si l'on veut mieux comprendre les dynamiques de création et d'innovation, et contribuer à améliorer les pratiques de conception. (Chiapello, 2025)

Ce faisant, en plus des entretiens semi-directifs menés, nous tenons une posture ethnographique nous offrant l'occasion de prendre des notes d'observations, sous plusieurs formes, détaillées plus tard, qui se verront alors forcément non participantes mais mises en œuvre dès lors qu'un élément visuel pourrait venir enrichir les dires du participant.

Pour finir, si nous souhaitons nous interroger quant aux pratiques de coordination, il semble aller de soi de s'interroger d'abord quant à la manière d'aborder ces pratiques. Pour ce faire, empruntons les théories de Bertaux et Grimaud sur les récits de pratiques. Ces théories nous aident alors à développer une méthodologie adaptée à l'objet d'étude de ce mémoire.

Ainsi, Bertaux (2016) cherche à rendre le plus réaliste possible le modèle reflétant son objet d'étude. Pour ce faire, il tente d'en faire une description la plus fidèle possible. Dans le cadre de ce mémoire, cela suggère que notre récit des pratiques de coordination se doit d'aller au-delà de la simple narration des témoignages recueillis mais bien tenter d'en décomposer les mécanismes d'action. Évidemment, l'idéal aurait été d'insérer dans notre analyse des moments

d'observation directe de ces pratiques en action. Toutefois, nous n'aurons pas l'occasion de le faire ici, du moins pas totalement, mais nous reviendrons plus tard sur le moyen de pallier cette limite.

Les récits de vie, et ainsi de pratiques, s'inscrivent dans le courant de la sociologie de l'ethnométhodologie et se propose en méthode lorsqu'il s'agit « de traiter les activités pratiques, les circonstances pratiques et le raisonnement sociologique pratique comme des thèmes d'étude empirique, en accordant aux activités les plus communes de la vie quotidienne l'attention habituellement accordée aux événements extraordinaires. Elles cherchent à les traiter en tant que phénomène de plein droit. » (Grimaux, 2003). Ainsi, le récit de vie tente de construire une représentation la plus fidèle possible de la réalité afin de faire apparaître un modèle transmissible, compréhensible et améliorable, dans le but de tisser un lien étroit entre ce que l'on dit de ce que l'on fait et ce que l'on fait réellement. Le récit de pratique cherche à comprendre les formes singulières émanant du groupe plutôt qu'à les expliquer par des théories extérieures (Grimaux, 2003). Selon Bertaux :

Le récit de vie peut constituer un instrument remarquable d'extraction des savoirs pratiques, à condition de l'orienter vers la description d'expériences vécues personnellement et des contextes au sein desquels elles se sont inscrites. Cela revient à orienter les récits de vie vers la forme que nous avons proposée de nommer récits de pratique. (Bertaux, 2016)

Ainsi, lorsqu'on tente de cerner des pratiques comme celles de la coordination, il est crucial de garder en tête que ces pratiques sont alors le reflet d'expériences vécues et situées dans un contexte particulier auquel elles sont intrinsèquement reliées. Notre but est alors, dans ce mémoire, de passer de l'expérience privée au monde commun sans perdre ces contextes particuliers et rapports à la réalité, rendant ainsi l'analyse de cette coordination visible et analysable sans être dénaturée.

4.2. Collecte de données

4.2.1. Méthodes qualitatives complémentaires

Comme mentionné plus tôt dans cette section, nous empruntons, dans ce mémoire, le chemin de deux méthodes qualitatives : la réalisation d'entretiens semi-directifs et l'observation non participante d'éléments complémentaires pouvant enrichir les données récoltées lors des entretiens. Ainsi, nous employons deux méthodes reconnues pour leur capacité à saisir les

dynamiques interactionnelles et mécanismes internes présents au sein d'une organisation (Miles et Huberman, 1994 et Derèze, 2019).

L'idée de cette recherche est alors d'articuler les entretiens semi-directifs, nous ouvrant la porte sur les perspectives personnelles des coordinateurs participants, avec les observations non participantes, qui, bien que tout de même limitées, offriront de quoi compléter, détailler ou encore illustrer leurs propos. Cette articulation devrait, ainsi, nous permettre d'obtenir un regard plus complet quant à ce que cela implique, dans un monde comme celui du jeu vidéo, d'endosser le rôle de gestionnaire de projet et d'équipe.

4.2.2. Outils de récolte de données

4.2.2.1. Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs, qu'ils soient en présentiel ou en distanciel, ont été réalisés individuellement avec des coordinateurs, gestionnaires de projet dans l'industrie du jeu vidéo à vocation internationale.

Il convient de mentionner qu'une attention particulière a été portée sur l'idée de me rendre, dans ma posture de chercheuse, à ces entretiens, avec le moins d'attentes possibles et de laisser de côté toute anticipation quant aux informations qui pourraient me parvenir. En effet, c'est bien en ces termes que je décide de concevoir la curiosité exploratoire à l'origine de mon questionnement en laissant, durant chaque entretien, la possibilité aux participants de parfois s'écarter des questions prévues afin d'aborder librement des aspects qu'ils pourraient juger pertinents face à la problématique que je leur expose voire même des éléments auxquels je n'aurais peut-être pas préalablement pensé. En ce sens, la dimension conversationnelle prend également toute son importance.

Guide d'entretien. De plus, l'élaboration d'un guide d'entretien léger et souple a su servir de fil conducteur en proposant les thématiques et questions principales qui devaient être abordées. En effet, ce guide n'a pas eu pour vocation de rigidifier l'échange mais bien d'offrir une référence à laquelle se raccrocher lorsqu'il s'agissait d'apporter une cohérence à l'entretien tout en laissant une place importante à l'authenticité et la spontanéité.

Ainsi, chaque entretien, et donc chaque guide d'entretien, fut structuré en 3 phases distinctes.

Une première phase consistant en une introduction détaillée du contexte de la recherche, visant à fournir aux participants l'ensemble des informations nécessaires pour comprendre le cadre ainsi que l'intention générale à l'origine de cette initiative. Cette première partie m'a également permis de me présenter auprès d'eux, mais aussi d'explicitier les principes éthiques sous-jacents à la démarche. J'en ai profité pour recueillir leur consentement éclairé, à la fois oral et écrit, quant à leur participation, tout en les assurant du respect strict de la confidentialité des données recueillies.⁵

Une seconde phase visant à retracer le parcours des praticiens afin de mieux comprendre comment leurs expériences, à la fois académiques et professionnelles, auraient éventuellement contribué à façonner leur rôle actuel de coordinateur. Cette seconde partie m'a ainsi permis de mieux définir ce rôle, de cerner le regard qu'ils portent sur celui-ci mais aussi d'identifier les compétences qu'ils considèrent comme clés au métier.

Pour finir, la troisième et dernière phase de cet entretien visait à explorer de façon concrète les pratiques de coordination à travers le récit de celle-ci par les participants. L'intérêt était alors de comprendre la manière dont ils construisent leur posture, mobilisent leurs qualités personnelles et adaptent leurs actions de coordination aux contextes, équipes ou autres dynamiques en jeu. Ainsi, cette phase nous a également permis d'aborder la dimension relationnelle et communicationnelle de la coordination profondément ancrée au sein de divers processus, outils et méthodes empruntés au quotidien par ces coordinateurs afin d'organiser les différentes tâches, de relier les membres de l'équipe et faire circuler l'information entre eux.

Vous trouverez en annexe le guide d'entretien complet, utilisé pour chacun des entretiens.⁶ Il convient toutefois de préciser que l'ordre préétabli des questions n'a pas toujours été respecté, dans la mesure où j'ai souhaité laisser aux participants la liberté d'aborder les thématiques selon leurs propres raisonnements respectifs, préservant ainsi une certaine spontanéité dans leurs interventions.

4.2.2.2. Observation non participante

⁵ Voir annexes 7 et 8, pour les documents de consentement et de confidentialité (non signés).

⁶ Voir annexe 9, pour le guide d'entretien détaillé.

Cette méthode de récolte de données est alors réalisée de façon directe, c'est-à-dire dans un contexte où le chercheur est présent et reconnu comme tel (Derèze, 2019). Cependant, la façon dont elle a pris effet dépend de l'accès qui nous a été donné par le participant concerné. Bien qu'une immersion en contexte réel s'est avérée impossible à organiser pour diverses raisons, constat d'ailleurs statué après un bref sondage informel auprès des potentiels participants, nous pouvions espérer avoir accès à une démonstration de leurs méthodes et processus de coordination desquels nous pouvions éventuellement, à nouveau selon leur consentement, prendre des notes voire des photographies. En effet, lorsqu'il s'agissait d'aborder des éléments faisant des coordinateurs ce qu'ils sont (voir objectif 1), les éléments récoltés lors des entretiens semi-directifs furent suffisants. Toutefois, la récolte de données concernant leur manière de mettre en œuvre leur pratique de coordination (voir objectif 2) au travers de méthodes spécifiques nécessitait, elle, en effet, un appui de données provenant d'une observation quelconque de notre part.

Cette observation s'est alors matérialisée de différentes manières. S'il y a eu lieu, les enregistrements audio, vidéo et les photographies (prises en personne ou à distance, y compris les captures d'écran) ont uniquement servi de support complémentaires aux entretiens, pour la retranscription fidèle et l'analyse des entretiens ainsi que pour documenter les observations relatives aux méthodes de coordination en contexte réel.

Les enregistrements ont, d'ailleurs, pour seule finalité de faciliter la qualité et la précision de l'analyse post-rencontre des données recueillies. Si un participant souhaitait refuser l'enregistrement, des notes écrites détaillées sur le déroulement et l'organisation observée ont été prises à la place, afin de garantir le respect de sa décision tout en assurant la qualité de la collecte de données.

Pour finir, aucune grille d'observation structurée et cadrée n'a finalement été utilisée puisque notre démarche, se voulant exploratoire, ne nous permettait pas d'avoir suffisamment d'informations préalables quant à ce que nous allions observer. Ainsi, nous avons tenté de préserver une certaine spontanéité dans le recueil de données puisque l'observation n'a été faite que si elle était jugée nécessaire et pertinente dans son rôle d'appui aux dires du participant. De plus, toute observation n'a été réalisée que si elle s'est vue autorisée, de manière claire à l'oral ou à l'écrit, sur le moment par le participant. Ces différentes directives visaient à donner une certaine liberté au participant tout en construisant une méthodologie capable de s'adapter à chaque entretien de façon spécifique.

4.2.3. Recrutement et échantillon concerné

Nous en venons donc au recrutement des personnes participantes.

D’abord, comme mentionné plus tôt, nous connaissions l’industrie du jeu vidéo comme étant difficile d’accès lorsqu’il s’agit d’y effectuer une recherche au cœur de ses rouages internes.

Ensuite, nous devions garder en tête notre objectif final qui était d’obtenir des entretiens, en présentiel ou en distanciel, avec plusieurs personnes endossant le rôle de coordinateur de projet, peu importe leur sexe, expérience, ancienneté, âge, domaine d’étude ou autre, au sein de studios, indépendants ou non, nationaux ou internationaux, produisant des jeux à vocation et perspective internationale.

Pour finir, nous devions également garder en tête qu’au moment du recrutement la dénomination du rôle de « coordinateur de projet » était encore temporaire, incertaine, et tentait d’être la plus englobante possible afin de nous permettre de cibler la population qui nous intéressait. En effet, nous savions que cette dénomination étant certainement différente de celle qui est attribuée de manière effective aux participants que nous interrogeons. Ceux-ci ont, d’ailleurs, lors de l’entretien, eu l’occasion de nous donner la véritable manière de les nommer ou encore de les définir, ceci enrichissant encore davantage notre récolte de données.

Ainsi, par souci d’accès, nous avons à la fois tenté de prendre contact avec les studios qui pourraient nous rediriger vers les personnes que notre étude concerne, ou encore directement les coordinateurs, si ceux-ci s’avéraient identifiables et joignables. Nous les avons contactés soit par courriel, soit par toute plateforme de mise en relation professionnelle (comme LinkedIn ou *Discord*), avec un seul et même contenu restant identique peu importe le canal utilisé.⁷

4.3. Traitement et analyse de données

Une fois les entretiens réalisés, chacun d’eux a fait l’objet d’une retranscription ainsi que d’une anonymisation visant à supprimer ou modifier toute information susceptible de

⁷ Voir annexe 10, pour le message de recrutement.

permettre l'identification des participants, puisqu'une promesse de témoignage en toute confidentialité leur avait été faite.

Ensuite, chaque entretien s'est vu traité et analysé à l'aide d'un codage structuré et rigoureux, mais conçu de manière à conserver une certaine souplesse permettant de prendre en compte des éléments spécifiques à chaque entretien et de laisser place à l'interprétation lorsque cela s'avérait pertinent, afin de fournir un récit de pratique le plus fidèle à la réalité possible.

Durant cette phase de codage, les informations ont été classées sous la forme d'organigramme alors structuré en neuf catégories distinctes au sein desquelles les propos des participants, parfois cités tels quels, parfois interprétés, ont été organisés de manière à en faciliter la comparaison ainsi que la complémentarité. Ainsi, ces catégories sont les suivantes : les informations générales et anonymisées sur les participants ; la manière dont les participants nomment officiellement leur rôle ; la façon dont ils décrivent ce rôle ; les compétences générales qu'ils considèrent comme indispensables à tout métier de coordination ; les types de coordination qu'ils mettent en place ; les méthodes qu'ils utilisent ou ont testées ; leur perception quant au lien entre coordination et communication ; et enfin leur expérience quant aux éventuels parcours de formation en jeu vidéo ou en gestion de projet.

L'ensemble de ces catégories a ensuite été structuré sous forme d'organigramme constituant ainsi la base de l'analyse des résultats.⁸

⁸ Voir annexe 11, pour l'ensemble de l'organigramme.

Chapitre 5 : Résultats

Au total, cinq entretiens individuels ont été réalisés de manière approfondie entre le 19 janvier 2026 et le 16 mars 2026. Ceux-ci nous ont offert la perspective de cinq profils très différents les uns des autres au sein de cinq studios distincts en Belgique. La durée de ces entretiens a varié de 48 min à 1 heure et 22 minutes, préservant une moyenne d'environ 1 heure et 7 minutes. L'entièreté des échanges s'est alors réalisée en visioconférence, incluant l'image et le son pour l'ensemble des participants, au travers de la plateforme en ligne *Teams*. De plus, il convient de notifier que presque chaque entretien s'est vu prolongé par des échanges écrits de mails, donnant souvent suite à la volonté de certains participants d'apporter quelques précisions et pistes de réflexion à leurs propos précédemment avancés au cours des entretiens. L'intégralité des participants a également accepté de partager leur écran afin de permettre une observation non participante et ainsi l'exemplification concrète de leurs propos lorsqu'il s'agissait de leur manière de travailler ou encore de mettre en action leurs pratiques au travers, par exemple, de méthodes ou outils spécifiques. De plus, l'ensemble des participants a notifié leur incapacité à nous procurer un moment d'observation non participante supplémentaire de leurs pratiques en contexte réel pour diverses raisons personnelles et professionnelles souvent liées à l'état de détresse dans lequel se trouve l'industrie du jeu vidéo à ce jour en Belgique. L'analyse des données récoltées s'est alors faite une fois l'ensemble des entretiens réalisés. Le cadre général étant clarifié, nous pouvons présenter les résultats ainsi que leur analyse.⁹

5.1. Informations sur les participants

Après un bachelier en écriture multimédia, un master en *game design*¹⁰, ainsi que quelques formations relatives à la coordination de projet, le premier participant s'est vu travailler au sein de 4 studios distincts au cours des 15 dernières années en tant que *game designer* et/ou gestionnaire et coordinateur de projet. Aujourd'hui *freelance* en *game design*, en consultance et en *coaching*, pour aider de jeunes projets dans le milieu du jeu vidéo « (...) à

⁹ Voir annexes 12 à 16, pour les retranscriptions des entretiens et autres échanges avec les participants.

¹⁰ Le *game design* se focalise : « (...) sur l'expérience de jeu que l'on veut créer, qu'est-ce qu'on veut faire vivre aux joueurs et qu'est-ce qu'on va mettre dans le jeu pour que cette expérience puisse être vécue, donc quel type de défis, d'obstacles, de challenges, quels moyens est-ce qu'on va donner aux joueurs pour qu'ils puissent faire face à ce challenge, (...) » (Participant 1).

démarrer, à lancer leur activité, à la structurer, à l'organiser. » (Participant 1), il offre également des formations en *game design*, *level design*¹¹, gestion de projet, coordination et *gamification*¹².

C'est à la suite d'un bachelier en économie et d'un master en administration et gestion des entreprises, avec une spécialisation en marketing et commerce international, que le second participant s'est vu construire un parcours professionnel allant de l'alternance en tant que *product manager* à la traduction médicale en *freelance* en passant par la gestion de projet et d'équipes pendant 10 ans au sein d'une entreprise manufacturière indonésienne. C'est outillé d'une expertise particulière lorsqu'il s'agit de gérer des projets stratégiques d'envergure internationale et d'adapter sa gestion et sa communication à une culture étrangère, qu'il occupe aujourd'hui la fonction de *competence center lead*¹³ dans le département de *gamification* et de solutions digitales immersives d'un studio belge. Une fonction donnant lieu à diverses responsabilités de *business analyst*, *project manager*, gestionnaire opérationnel des relations commerciales et *product owner*¹⁴.

Le troisième participant s'est vu, après un bachelier en jeu vidéo, créer son propre studio de développement d'animations 3D, applications, images et expériences de réalité virtuelle pour divers clients. Ainsi, il a pu développer une expertise en gestion entrepreneuriale et en management d'équipe, bien que le studio qu'il avait fondé ait finalement dû fermer pour faute de subsides. Aujourd'hui directeur technique en *serious games*¹⁵ et gestionnaire d'une équipe

¹¹ Le *level design* se focalise sur : « (...) la création des niveaux de jeu, des environnements de jeu de sorte à ce qu'ils soient intéressants à être joués, (...) » (Participant 1).

¹² La *gamification* est définie au travers du : « (...) principe d'utiliser des techniques qui sont courantes dans les jeux vidéo, mais de les appliquer à un contexte de la vie réelle (...) dans un but de stimuler de l'engagement, de la motivation, de faire de la sensibilisation, de la formation, du médical, bref toutes sortes de choses comme ça. »

¹³ Le *competence center lead* est le meneur stratégique d'une équipe spécialisée dans un domaine précis au sein d'une organisation. Il a pour objectif de tisser un lien solide entre la vision de l'organisation et la façon dont elle se transmet aux équipes de manière opérationnelle en se focalisant particulièrement sur l'innovation et la performance (Participant 2).

¹⁴ Le *product owner* se propose en interface entre les différentes parties prenantes et l'équipe (Participant 2).

¹⁵ Les *serious games* sont un type de jeu vidéo déployé non pas dans un but de divertissement mais bien dans une intention dite « sérieuse » ayant pour finalité le déploiement de jeux au sein de formations, de systèmes d'éducation, d'entreprises, etc. (Participant 3)

pluridisciplinaire au sein d'un studio belge, il est alors responsable des choix techniques quant au développement de plusieurs jeux à la fois.

Après avoir clôturé un bachelier en publicité, le quatrième participant s'est vu explorer le monde professionnel au travers des relations publiques pour ensuite prendre une place de responsable communication et marketing au sein d'un studio de jeu vidéo belge. Aujourd'hui co-fondateur, administrateur et dirigeant d'un studio de jeu vidéo indépendant belge, il porte les casquettes de *chief project* (management), *people* (ressources humaines) et *product* (communication et marketing) *officer* et assure la coordination des projets du studio.

Pour finir, c'est à la suite d'une maîtrise en sciences informatiques que le cinquième participant s'est vu traverser une multitude d'expériences professionnelles avant de fonder son propre studio. D'abord consultant puis responsable en développement de logiciels, il est également passé par le développement de services web, logiciels et solutions pour petites entreprises en tant que *freelance*, mais il fut aussi comédien en animation d'évènement et doublage de pub, programmeur de jeu vidéo et enseignant en théâtre et programmation de jeu. Aujourd'hui, fondateur, *owner* et PDG de son propre studio, c'est en empruntant sa casquette de *game director / producer* qu'il s'est vu accorder la responsabilité de coordination. Malheureusement, pour des raisons financières, le participant 5 a été contraint, après plusieurs années de bon fonctionnement, de licencier les membres de son équipe et ainsi poursuivre l'aventure, dans son état actuel, seul.

Un premier constat émerge d'ores et déjà face à ces premières informations. Jusqu'à présent, l'accent a été mis sur la pluridisciplinarité et l'hétérogénéité des équipes-projets. À ce sujet, les participants présentés ici dirigent ou ont dirigé des équipes de taille variable, allant de quelques personnes à plusieurs dizaines de personnes, souvent réparties dans différents pays, parlant différentes langues et disposant d'expertises également très variées. Mais cette diversité ne semble pas se limiter à la composition des équipes, elle se reflète dans les profils même des participants étudiés. Dès lors, il apparaît intéressant de se demander dans quelle mesure cette diversité de trajectoires influencera leurs pratiques de coordination.

5.2. Dénominations du rôle de coordinateur

Comme évoqué précédemment dans ce mémoire, au cœur de notre réflexion logeait une préoccupation particulière quant à l'idée de parvenir à nommer, de la manière la plus fidèle possible à la réalité, le rôle, la fonction, la place du coordinateur au sein de l'industrie du jeu

vidéo. Il semblait alors logique de se demander si ce rôle était reconnu comme tel dans l'industrie, s'il correspondait à une fonction clairement identifiée ou s'il se greffait plutôt de manière implicite à un ensemble plus large de responsabilités et si les notions de coordination et les termes qui y sont associés trouvaient un écho concret dans les pratiques et discours des participants.

Dans un premier temps, trois participants sur cinq ont nommé leur rôle à l'aide des termes de coordinateur d'équipe ou de projet, ou encore de *project manager*, et ce plus régulièrement puisque ce terme est identifié comme couramment utilisé dans l'industrie du jeu vidéo par l'ensemble des participants. Le participant 1 confirme cela en parlant du terme de *project manager* comme étant, selon lui, le plus pertinent dans l'industrie puisqu'il « (...) sous-entend la gestion de projet en tant que gestionnaire et non chef. » (Participant 1). Par cette différenciation, il insiste sur le fait que la perception d'un *project manager*, ou gestionnaire de projet, n'est alors pas la même que celle d'un chef de projet qui, malgré sa fréquence d'utilisation tout de même élevée dans beaucoup de secteurs dont celui du jeu vidéo, renvoie, toujours selon le participant 1, à une mauvaise façon d'aborder la responsabilité du coordinateur. Symboliquement, un chef de projet est perçu comme autoritaire, évoluant au cœur d'un système hiérarchisé et s'octroyant ainsi le pouvoir d'imposer des méthodes et pratiques aux membres de l'équipe, une vision qui diffère totalement de la dynamique actuelle de l'industrie du jeu vidéo. Le participant 1 insiste sur l'idée que le gestionnaire ne peut pas être expert en tout, mais que les experts sont bel et bien les membres de son équipe.

Ce constat ouvre une porte quant à l'importance symbolique et discursive de la manière dont le coordinateur est nommé ainsi que l'incidence que cette dénomination peut avoir sur son rapport à sa propre équipe ou encore sur la perception que l'équipe aura de lui mais aussi de sa pratique, de ses propositions, de son mode de communication, etc.

D'autres dénominations sont également ressorties des différents témoignages comme celle de *producer* qui a alors un rôle « (...) plus macro, plus global, plus haut dans la hiérarchie. (Il est) garant du respect de la ligne éditoriale du studio et des normes de qualité que le studio souhaite avoir, (il doit notamment) chapeauter le travail des *project managers*. » (Participant 1). Ce rôle, selon la taille du studio dans lequel il se développe ainsi que la personne qui l'endosse, inclura en effet une responsabilité quant à la coordination du projet ainsi que des équipes, bien que cela ne semble pas être sa préoccupation première. Les rôles de *competence lead center*, de *tech lead* ainsi que de *game director* ont également été identifiés.

Ainsi, nous constatons que les pratiques de coordination sont alors souvent implicites et intégrées à d'autres fonctions. En effet, elles ne constituent pas un rôle indépendamment identifié mais s'exercent en parallèle d'autres responsabilités, ce qui complique leur reconnaissance ainsi que leur formalisation, mais nous verrons cela dans la discussion.

5.3. Description du rôle de coordinateur

Nous connaissons maintenant les différentes manières de nommer un coordinateur, ou du moins les différentes fonctions au cœur desquelles la coordination intervient auprès de nos participants. Il convient à présent d'examiner la manière dont ces derniers perçoivent ce rôle de coordination. Deux catégories de rôles et ainsi de responsabilités sont alors distinguées, celles qui ont pour socle principal celui de la gestion, et celles qui se construisent alors en empruntant une posture profondément ancrée dans la communication.

D'un côté, le coordinateur, bien qu'il soit souvent « (...) considéré comme étant un peu périphérique à l'équipe de production (...) parce qu'il n'a pas de rôle prédominant dans la création du jeu à proprement parler (...) » (Participant 1), est décrit comme un véritable chef d'orchestre (Participant 4), un leader responsable (Participant 5), un gestionnaire (Participant 5). Dans cette posture, il se doit de gérer un projet selon trois contraintes principales dans l'industrie du jeu vidéo que sont le temps, le budget ainsi que la recherche d'une certaine qualité de produit final (Participant 5). Face à son équipe, il se positionne en arrangeur ou réorganisateur (Participant 2) capable de « (...) mixer les points forts et points faibles (de l'équipe) pour obtenir les meilleurs résultats. » (Participant 3). Il se montre également comme solutionneur en mesure d'apporter une réponse aux problèmes ou obstacles susceptibles de survenir au cours du processus de développement (Participant 3). Il est alors un « (...) facilitateur qui cherche vraiment à amener les équipes à se retrouver avec le moins de frein, le moins de barrières possible dans leur production créative. » (Participant 1). Enfin, le coordinateur se doit, avant tout, d'observer, d'analyser et de prendre du recul, afin d'adopter une vision d'ensemble, à la fois sur son équipe et sur le projet (Participant 5).

D'un autre côté, le coordinateur se doit de prendre une posture communicationnelle solide. En effet, c'est, dans un premier temps, dans son rôle d'intermédiaire, entre les équipes,

composées de membres fixes et de sous-traitants¹⁶, et les potentiels clients, supérieurs, hiérarchiques et autres parties prenantes, qu'il se doit d'effectuer un travail de communication et de *reporting* constant (Participant 5). C'est en endossant cette posture qu'il sert de tampon (Participant 5) alors posté « (...) entre le marteau et l'enclume (...) » (Participant 1) où il devra assumer un véritable rôle de négociateur. Tout d'abord vis-à-vis de possibles instances supérieures (internes ou externes) qui permettent, certes, au projet de se réaliser mais qui occupent souvent une place trop éloignée de la réalité de développement de jeu vidéo, introduisant ainsi parfois des demandes trop écartées de ce qui sera considéré comme faisable par le coordinateur. L'objectif du coordinateur, face à ces demandes, sera alors de défendre son équipe et d'entrer dans une phase de négociation en tentant de temporiser leurs demandes (Participant 1 et 2). Selon le premier participant, cette posture demande un immense travail de communication alliant à la fois finesse, équilibre, sensibilité, diplomatie et subtilité. Ensuite vis-à-vis de sa propre équipe où il aura alors pour objectif de défendre ces instances supérieures ou clients, un effort demandant à nouveau une certaine capacité communicationnelle se traduisant en un temps de négociation (Participant 1 et 2). Dans un deuxième temps, le coordinateur se propose en véritable tisseur de lien entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement. Face à son équipe, il devient alors un catalyseur relevant le défi de créer une certaine alchimie, et ainsi une coordination et une communication efficace, entre ces différents membres (Participant 5). Dans un troisième et dernier temps, le coordinateur apparaît également comme un traducteur (Participant 2), capable de traduire les spécificités techniques du projet, mais aussi les différentes expertises mobilisées, les objectifs poursuivis, les différents points de vue sur ceux-ci, et bien d'autres dimensions, afin de mettre tout le monde d'accord.

La coordination joue donc un rôle crucial, où se focaliser sur les résultats ne suffit pas (Participant 3). Coordonner implique nécessairement de combiner au mieux un rôle de gestionnaire et celui d'un communicant, tout en composant avec l'incertitude inhérente à l'industrie du jeu vidéo (Participant 1). Par ailleurs, ce rôle s'accompagne d'un pouvoir décisionnel significatif puisque le coordinateur est alors le seul, au sein de son équipe, à avoir

¹⁶ Beaucoup de studios de jeu vidéo ont recours à de l'externalisation définie par l'Association française de normalisation (AFNOR) comme visant « [...] à confier à un opérateur extérieur une activité ou un service exécuté habituellement en interne. »

le pouvoir de dire non, souvent accompagné d'un « parce que » (Participant 1) appuyant encore davantage l'équilibre qu'il se doit de trouver dans chacune de ses communications.

5.4. Compétences et qualités du coordinateur

Dans cette section, explorons les *soft skills* et ainsi les compétences et qualités considérées comme indispensables au rôle de coordinateur selon les participants.

Tout d'abord, il y a l'ensemble des compétences et qualités relevant du pilotage lui-même d'un projet ainsi que d'une équipe. En effet, les participants mettent en avant la capacité à prendre des décisions et à les assumer (Participant 5), à avoir une vision long terme en sachant se projeter dans le futur (Participant 4 et 5), à déléguer et ainsi éviter le *micro management*¹⁷ (Participant 4). Ils marquent également l'importance d'un certain pragmatisme en équilibrant les objectifs et contraintes (Participant 5), de l'organisation nécessitant une certaine rigueur et structure lorsqu'il s'agira de porter une multitude de casquettes, de travailler sur plusieurs projets en même temps, de jongler avec l'ensemble des particularités reliées au monde de la créativité mais aussi de gérer des équipes hétérogènes ainsi que l'interdépendance des tâches (Participant 1). Ces compétences s'inscrivent ainsi en un profil qui semble savoir où il souhaite emmener son projet et son équipe.

Ensuite, le coordinateur semble devoir faire preuve d'observation, d'analyse et de compréhension rapide de ce qui l'entoure. Plusieurs participants parlent alors d'une sorte de feeling, d'une intuition (Participant 5 et 1), une sorte de 6^e sens. Nous ne sommes évidemment pas ici pour discerner le bon du mauvais coordinateur, mais bien pour y voir une nécessité de qualités, de compétences et de sens qui, une fois développés, lui offrirait l'occasion de mieux interpréter et capter les enjeux qui l'entourent et ainsi de mieux anticiper ce qui, au premier abord, semble si implicite que peu y prêteraient attention.

L'aspect relationnel, sous le joug d'une certaine « intelligence humaine » (Participant 1) dans un rôle alors situé au cœur des interactions et du travail avec autrui, semble, lui aussi, crucial. Dans ce contexte, l'écoute (Participant 4), l'empathie (Participant 5), la bienveillance

¹⁷ Le *micro management* est caractérisé par un contrôle excessif du travail des équipes que le manager est amené à gérer, le poussant à superviser leurs tâches dans les moindres détails, allant jusqu'à limiter leur autonomie (Participant 4).

(Participant 4), la communication, et ainsi et surtout l'esprit de synthèse (Participant 5) permettant la mise en place d'une communication relationnelle humaine mais aussi et surtout efficace en étant claire, simple, transparente (Participant 4), et ainsi comprise de tous. En effet, selon le participant 1, « (...) au plus efficace la communication est, au plus sereine sera la production. », surtout qu'il sera toujours nécessaire de « (...) s'assurer qu'on parle tous la même langue ». Ainsi, les dires des participants confirment notre hypothèse quant au lien étroit entre communication et coordination, un point que nous explorons alors plus en profondeur plus tard avec eux dans l'entretien.

De plus, le coordinateur semble jouer un rôle d'accompagnement et de développement des membres de son équipe en faisant preuve de pédagogie et d'apprentissage constant. En effet, cette notion d'apprentissage émerge à plusieurs reprises au cours des entretiens. D'abord, parce qu'elle apparaît comme une condition préalable au rôle de coordinateur, puisque celui-ci doit être capable d'apprendre avant de chercher à transmettre (Participant 5) en adoptant une posture ouverte d'esprit face à ces apprentissages ou éventuels changements (Participant 2). Ensuite, parce qu'un coordinateur peut être amené à intervenir dans un secteur dont il ne maîtrise, initialement, pas les codes. Un manque de connaissance qui n'est toutefois pas perçu comme limitant pour les participants 2 et 4, à condition de faire preuve de curiosité et de respect.

Après la communication, l'adaptabilité est l'une des compétences les plus fréquemment mentionnées par les participants. Beaucoup l'associent à la capacité de naviguer dans l'incertitude. C'est en restant attentif aux évolutions et changements susceptibles de survenir à tout moment que le coordinateur pourra alors faire preuve d'adaptation voire même, parfois, d'anticipation (Participant 1). L'adaptabilité s'exprime également au travers de la communication. Selon le participant 1, il est essentiel pour un coordinateur d'ajuster son discours au contexte qui l'entoure ainsi qu'à la personne à qui il s'adresse, tout en étant capable de tester des approches et de les modifier rapidement si cela s'avère nécessaire. En effet, plusieurs participants soulignent l'importance d'identifier précisément la personne à qui on s'adresse et ainsi de choisir le canal de communication le plus approprié. De plus, cela implique, notamment, d'être également capable d'interagir avec une grande diversité de profils (Participant 2), une capacité qu'appuie le participant 4 en évoquant la composition particulière de son équipe, incluant des profils se trouvant sur le spectre autistique, TDAH ou encore introvertis, ce qui lui a demandé d'adapter ses modes de coordination et ainsi de communication. Par ailleurs, cette capacité d'adaptation semble particulièrement importante

lors de l'intégration d'une équipe déjà formée puisque ce sera alors au coordinateur d'ajuster ses modes de fonctionnement à celui de son équipe (Participant 1).

Vient alors, pour finir, une question des plus importantes, celle de l'expérience. À la rencontre des compétences exigées face à certaines responsabilités et du soutien que représentera toujours un vécu ou un autre en formant une boîte à outils, une paire de lunettes ou encore une approche propre à chaque personne, il convient de plonger dans un questionnement à double tranchant, celui de la nature innée ou acquise de toute compétence et/ou qualité. Dans le cas où une compétence serait innée, ce que certains participants nomment comme une sorte de talent, ou de *feeling*, la coordination serait alors perçue comme quelque chose de radical que l'on aurait ou n'aurait pas (Participant 5). Mais cette compétence peut aussi être considérée comme acquérable par la formation, ce que nous aborderons plus tard dans cette section, mais aussi par l'expérience. Selon plusieurs participants, toute expérience est bonne à prendre. En ce sens, le participant 5 évoque son passé de comédien et d'enseignant, qu'il considère comme des expériences lui ayant permis de développer des compétences en gestion de groupe et en pédagogie. Le participant 2 met, quant à lui, en avant son expérience spécifique dans l'adaptation de sa communication à un contexte international. De son côté, le participant 3 évoque avoir une certaine expérience quant au fait de monter une équipe de A à Z, impliquant une réflexion approfondie sur les compétences et la complémentarité de ses membres. Ainsi, une expérience spécifique dans le secteur du jeu vidéo n'apparaît pas toujours comme indispensable, bien qu'elle reste un atout. De plus, cette expérience permettrait également de mieux composer avec l'incertitude et d'anticiper ce qui s'avère anticipable (Participant 1). Prenons par exemple le participant 3 évoquant sa connaissance approfondie du marché wallon du jeu vidéo, qui lui permet fréquemment d'anticiper certains enjeux.

5.5. À chaque coordinateur sa coordination

Dans cette section de résultats, nous nous intéressons à la manière dont chaque coordinateur saisira l'opportunité de s'approprier la coordination pour en faire une pratique qui lui est propre. Ainsi, nous découvrirons ici que chaque participant s'est vu développer sa propre conception de la coordination, ce que nous avons déjà abordé plus tôt, mais aussi ses propres modes d'actions, d'interactions, outils et postures symboliques alors marquées par divers facteurs.

Tout d'abord, interrogeons l'idée selon laquelle il pourrait exister une seule et même manière de coordonner, fondée sur des lignes directrices communes, des normes et guides fixes, indépendants de tout facteur externe à la pratique de coordination en elle-même. Cette conception, qui suppose quelque part une forme de standardisation des pratiques de coordination, est unanimement contestée par les participants.

En effet, la coordination, articulant à la fois celle des activités et des équipes (Participant 1), ne semble pas pouvoir tenter de se réduire à un ensemble de prescriptions universelles. Les dires des participants mettent clairement en évidence que cette idée relève davantage d'une utopie que d'un projet réalisable puisqu'elle sous-entend une pratique homogène, stabilisée, reproductible, ainsi transmise et appliquée de manière identique, et ce indépendamment de tout contexte. La simple lecture de cette phrase suffit à mettre en lumière l'incohérence sous-jacente à l'idée de traduire des pratiques de coordination en visant une certaine universalité dans un monde confronté à la réalité du terrain spécifique au jeu vidéo, caractérisé par sa nature mouvante, évolutive, instable et incertaine.

Selon les perspectives des participants, alors davantage situées, la coordination semble au contraire prendre forme en une pratique ancrée dans un contexte, un espace, un temps donné. Toute tentative de théorisation, comme celle que nous tenterons de faire dans ce mémoire, ne peut ainsi s'abstraire du contexte dans lequel l'objet d'étude se construit et se transforme au quotidien.

Les réactions des participants au moment d'évoquer cette potentielle manière universelle de coordonner sont alors révélatrices de ce que nous venons d'avancer. Selon le premier participant, toute coordination varie :

« (...) d'un projet à l'autre, d'une équipe à l'autre, des personnes qui constituent ces équipes, des contraintes dans lesquelles le jeu doit être fait en fonction de la philosophie du studio, en fonction des demandes d'un éditeur ou de quelqu'un qui paye derrière, en fonction des demandes du public, en fonction des fenêtres dans lesquelles le jeu peut sortir, des mouvances culturelles et tout ça, il y a tellement de choses qui font que c'est tout le temps différent. » (Participant 1)

Cette mobilité de la coordination est également soulignée par le participant 2 qui remet en doute l'existence même d'une coordination unie et stable au cœur de sa propre pratique : « (...) je sais pas s'il y a une seule manière, enfin même moi, je sais pas si j'ai une seule manière de coordonner des projets ». Cette remarque nous permet de comprendre que la coordination ne constitue pas seulement une pratique en contexte mais également une pratique évolutive, se

transformant, s'ajustant en permanence aux situations rencontrées. Ainsi, nous pourrions tenter de percevoir les pratiques de coordination comme de véritables processus communicationnels nécessitant un ajustement continu au sein duquel chaque coordinateur aura l'occasion de développer « (...) sa propre manière de faire. » (Participant 4).

Chaque participant a décrit ses pratiques de coordination à travers la manière dont il se les est appropriées. Prenons le temps d'explorer quatre des cinq récits des participants, issus de l'ensemble des entretiens à l'exception du premier qui s'est davantage concentré sur les compétences que sur son appropriation de la coordination.

Pour commencer, le second participant, nous ayant d'ores et déjà fait part de sa difficulté à décrire son approche de la coordination, opère au cœur de deux dynamiques qu'il différencie, bien qu'elles s'imbriquent au sein d'une seule pratique, celle de la coordination orientée vers un objectif organisationnel et celle de la coordination à visée relationnelle. Selon lui, sa posture organisationnelle se focalise sur la structuration et l'organisation des activités de l'équipe. Dans ce cadre, le coordinateur se placerait en véritable « façonneur » capable de mettre sur pied une structure stable afin d'en faire un terrain fertile à la communication. Ainsi, cela permettrait le développement de sa posture relationnelle impliquant plus directement les échanges avec les clients et membres de l'équipe où la négociation constitue un rôle central.

Ensuite, le troisième participant semble privilégier l'autonomie de son équipe. Il exprime alors ceci : « Pour moi, une équipe qui fonctionne, c'est une équipe où je n'ai pas besoin d'être là. » (Participant 3). Pour ce faire, il adopte d'abord une posture d'analyse du projet et de l'équipe en cherchant à comprendre leur fonctionnement initial, ce qui a l'air de bien fonctionner ou non, ainsi que les pistes d'améliorations et de changement qu'il pourrait y apporter sans trop les perturber. En effet, il mentionne s'intéresser également à la manière dont l'équipe semble réagir face à ses propositions. Par la suite, il veille alors à intervenir le moins possible et ce uniquement en cas de problème. Il adopte alors une posture de résolution, venant dénouer toute situation faisant obstacle, refusant ainsi toute attitude de surveillance. Il cherche ainsi à rendre l'équipe la plus autonome possible, de sorte que ses interventions de coordination se concentrent principalement sur les moments de réunion et de *feedback*.

Le participant 4, lui, s'approprie une coordination focalisée sur l'humain en mettant en avant le fait que « La coordination change d'un projet à l'autre (...), une équipe n'est pas une autre. » (Participant 4). Ainsi, sa pratique repose tout d'abord sur une posture d'écoute active

et de bienveillance où le plus important est alors d'avoir une attitude de type « porte ouverte ». En effet, le participant 4 évoque alors sa volonté de « (...) mettre l'humain avant tout (...) » (Participant 4), se traduisant concrètement par le fait que les membres de l'équipe ne travaillent que sur des projets qu'ils ont eux-mêmes choisis, et par un climat de confiance, dont l'objectif est alors d'instaurer une transparence totale quant aux informations et choix traversant le studio. Ensuite, il semble crucial, pour le participant 4, que la coordination ne soit pas qu'un simple outil de gestion mais se reflète véritablement dans la structure même du studio et donc dans son système de valeurs, son organisation hiérarchique, ses prises de décision et sa communication. Ainsi, a-t-il mis en place une réactualisation constante des modes de fonctionnement, et ainsi de coordination, au sein du studio. Ces pratiques ne sont alors plus figées mais bien réévaluées toutes les deux semaines lors de réunions, l'idée étant de « refaire constamment le studio » en demandant aux équipes si des modifications de fonctionnement sont nécessaires. De plus, le participant 4 met en avant sa volonté de rendre collective chaque décision en y instaurant une dynamique participative se reflétant dans leur communication. Ainsi, chaque point du fonctionnement fait l'objet d'un accord global de l'ensemble des équipes, permettant de tester et d'ajuster les modes de fonctionnement en temps réel. En accord avec cette perspective humaine, le participant 4 oppose sa pratique à la culture du *crunch*, tant connue de l'industrie du jeu vidéo.

« (...) c'est comme ça qu'on l'appelle dans le jeu vidéo, qui est vraiment le côté où on fait des heures supplémentaires à tout va, même à un stade qui peut être destructeur, et c'est quelque chose face auquel on lutte vraiment en permanence, mais dans les grosses sociétés triple A (AAA), c'est hyper répandu encore, des personnes qui se retrouvent à être grillées (...) » (Participant 1)

Pour ce faire, il tente, dans un premier temps, d'inverser le rapport de force client-équipe de développement en approchant ses équipes pour leur demander directement « Combien de temps ça va vous prendre ? » (Participant 4). Ainsi, il cherche à valoriser l'expertise technique de ses équipes en leur permettant d'estimer leur propre temps de travail.

Pour finir, le participant 4 rejoint le participant 3 sur l'importance de l'autonomie mais y apporte une nuance explorant l'idée d'un équilibre entre autonomie et intervention de la coordination. En effet, bien qu'il essaye à tout prix d'éviter le *micro management*, le participant 4 intervient ponctuellement au travers d'un suivi quotidien visant à maintenir « (...) une vérification day-to-day de l'avancement des équipes. » (Participant 4) et ainsi garantir un équilibre entre liberté créative et objectifs de production. De plus, cette autonomie

permettrait aux équipes de s'approprier encore davantage le projet, puisqu'il est perçu comme « le leur » (Participant 4), ainsi que de stimuler leur créativité :

« Ils se sentent en fait tellement impliqués dans la société que pour eux, le studio c'est chez eux. Et du coup, ils veulent faire un maximum pour qu'on s'en sorte et que ça fonctionne. Et ça pour moi c'est vraiment vraiment un grand plus. » (Participant 4)

Enfin, le participant 5 incarne une pratique de coordination cherchant constamment à se réinventer, s'améliorer, s'adapter au mieux à l'environnement changeant qui l'entoure. Ainsi, il se questionne régulièrement quant à « Quel management pour quel manager ? » (Participant 5), où il explique que « La façon de manager doit être adaptée au manager, on travaille chacun avec nos personnalités » (Participant 5), ou encore « Quel management pour quelle équipe ? Pour quel projet ? » (Participant 5) où il explique que « Les gens fonctionnent différemment, sensibilités différentes, personnalités différentes, on ne peut pas utiliser les mêmes systèmes, les mêmes règles pour tous. Chaque personne nécessite de s'adapter » (Participant 5). C'est accompagné de cette perspective que le participant 4 s'est vu tester de nombreuses pratiques de coordination. Il reconnaît, toutefois, que ses tentatives constantes de changement et d'amélioration ont engendré leur lot de complications. En effet, il met en avant son erreur quant au fait d'avoir alors trop souvent changé de méthodes, modes de fonctionnement et de communication au point d'en « perdre l'équipe » (Participant 5). En réponse, il préconise de continuer à s'adapter et à tester de nouvelles approches, tout en veillant à maintenir un cadre de fonctionnement fondé sur des piliers stables et partagés à l'échelle du projet et des équipes.

5.6. Méthodes et outils

Dans cette section, nous explorons la façon dont la coordination se repose sur différents modes d'organisation, pratiques de communication et outils techniques. Loin de se limiter à un simple choix d'outils de gestion de projet, ces différentes pratiques de coordination s'inscrivent dans des configurations organisationnelles et communicationnelles tantôt variées, tantôt similaires chez nos participants. Ainsi, tenter de cerner ces pratiques revient à comprendre la façon dont ces choix se traduisent directement en différentes modalités, dispositifs techniques, logiques d'usages, ajustements pratiques et enjeux particulièrement mis en avant par les participants.

5.6.1. Modes d'organisation

Plusieurs participants notifient particulièrement la difficulté du rôle de coordinateur qui réside dans le fait qu'il est souvent couplé à plusieurs autres responsabilités, une multi-casquette que nous explorerons plus en détail dans la prochaine section.

Dans cette perspective, le participant 2 évoque le fait de tenter de développer un mode d'organisation qu'il qualifie de « flat », c'est-à-dire aussi peu hiérarchisé que possible, bien qu'il subsiste dans celui-ci un partage de responsabilités entre le *competence center lead* et le *tech lead*, se répartissant différentes facettes de la prise de décision ainsi que de la coordination.

La plupart des gestionnaires interrogés mettent en place un mode d'organisation majoritairement agile, en réponse à la mouvance, instabilité et évolution constante de l'industrie du jeu vidéo. Les méthodes agiles sont « (...) souvent utilisées sur des projets où le périmètre peut être modifié, où tu vas travailler avec des cycles courts aussi pour pouvoir régler les problèmes rapidement. » (Participant 2). Ainsi, beaucoup instaurent alors des méthodes de type *scrum*, mais de façon personnalisée, une version qui est alors « (...) adaptée où on prend un peu ce qui nous plaît, ce qui nous convient, ce qui nous inspire et ce qui fonctionne avec l'équipe. » (Participant 1). En effet, donnons l'exemple du participant 4 qui s'est vu repenser la logique de *sprint*¹⁸, normalement structurée sur une semaine, en la transformant en phase de deux semaines afin de permettre à l'équipe de davantage prendre son temps et s'impliquer dans le développement du jeu (Participant 4). En effet, le participant 4 évoque également vouloir se réappropriar cette théorie : « On a regardé les bouquins et on a pris ce qui nous ressemblait et ce qu'on pouvait gérer. » (Participant 4).

Toujours dans cette logique agile, l'ensemble des participants semble organiser ses activités ainsi que le processus de développement sous la forme d'un tableau *Kanban*¹⁹ et met également un point d'honneur au système de *feedback* et d'ajustement constant quant aux différents modes d'organisation mis en œuvre.

De plus, le participant 3 explique construire une forme hybride d'organisation et ainsi de coordination alliant agile et *waterfall* en fonction de l'étape du processus de création dans laquelle il se trouve. En effet, selon lui, la méthode *waterfall* est alors cruciale lorsqu'il s'agit

¹⁸ Un *sprint* représente une phase « (...) de développement où on travaille selon un objectif pendant généralement une semaine. » (Participant 4)

¹⁹ Voir annexe 17, pour un exemple de tableau *Kanban*.

de « cadénasser » un minimum le projet et principalement le budget. Il imbrique alors les deux méthodes de la façon suivante :

« (...) il y a un budget qui est fixe et il faut faire le projet pour ce budget-là. Ce qui veut dire que nous, quand on a la demande, on va budgétiser, on va prévoir du waterfall, dire qu'il nous faut tout ça pour finaliser. (...) Maintenant sur les projets de jeux vidéo sur lesquels j'ai travaillé, on était super en agile parce qu'on était beaucoup plus en phase de prototypage. Et donc là, on est plus en recherche de quels sont les ingrédients qui font que le jeu va fonctionner ou pas. Et donc là, il faut que l'équipe soit créative. »
(Participant 3)

Pour finir, beaucoup mettent en avant certaines particularités en termes d'organisation du travail, dont le fonctionnement avec des sous-traitants (Participant 5), la division des responsabilités et ainsi des tâches selon leur nature de programmation ou artistique, cette dernière étant par ailleurs plus difficile à structurer (Participant 5), ou encore la dynamique de l'*onboarding*²⁰.

5.6.2. Modalités de travail

Intéressons-nous maintenant à la façon dont les équipes travaillent concrètement, c'est-à-dire à leurs modalités de travail. Certaines équipes travaillent sous une forme hybride, combinant la présence au bureau, environ deux jours par semaine, et le reste de la semaine en télétravail (Participant 2 et 3). D'autres travaillent entièrement en distanciel (Participant 5) et tentent parfois d'organiser certaines rencontres en présentiel, comme le participant 4 qui organise un *manager meeting* une fois par mois. Le rythme de réunion est alors toujours quotidien, incluant l'ensemble des membres de l'équipe (Participant 2, 3, 4, 5) avec parfois des réunions individuelles permettant au gestionnaire de « prendre la température » (Participant 4 et 5).

5.6.3. Outils de gestion et de communication

Descendons d'un cran vers les pratiques en listant les différents outils de communication et de gestion dont le choix découle directement des modalités mentionnées précédemment. Tout d'abord, les outils de communication mentionnés par les participants sont *Discord*, *Slack*,

²⁰ L'*onboarding* est « le processus qui est mis en place pour permettre à une nouvelle personne qui vient d'arriver, de pouvoir monter à bord et découvrir un petit peu comment tout ça fonctionne. » (Participant 5)

Microsoft Teams, *Google Workplace* et *Notion*. Ensuite, les outils de gestion de projet mentionnés par les participants sont *Trello*, *Asana*, *Mantis*, *Jira*, *Notion*, *Microsoft Teams*, *Excel*, *Google Sheets*, *Click Up*, *HacknPlan* et *Miro*. Nous allons à présent prendre le temps d'en explorer certains d'entre eux, particulièrement mis en avant par les participants.

Pour commencer, parmi cinq participants, trois utilisent *Discord* comme principal canal de communication. Les deux autres, participants 2 et 3, disent devoir travailler avec *Microsoft Teams*, non pas par choix mais parce que l'outil leur est imposé par leurs hiérarchies respectives. Malgré cette différence, les deux plateformes répondent aux mêmes fonctions, organisations de réunions, échanges de messages en privé ou sur des groupes et appels directs ou partagés. Cependant, *Discord* se distingue par la place qu'il accorde aux échanges plus informels. Par exemple, le participant 4 décrit son organisation très segmentée du serveur alors divisé en espaces professionnels et espaces privés (partages d'expériences et anecdotes du quotidien), ce qui reflète à nouveau la dimension humaine que nous avons d'ores et déjà repérée dans sa pratique. De plus, dans son équipe, c'est lorsqu'une tâche est terminée qu'elle est signalée à l'ensemble de l'équipe via *Discord*, bien que cet outil de communication n'est pas directement relié au logiciel de gestion des tâches. En effet, la seule liaison entre les deux est ici réalisée manuellement, par exemple en inscrivant le nom de la tâche dans le titre du message partagé sur le canal, une tentative d'assurer une certaine cohérence entre les deux systèmes. Au-delà de cela, le participant 4 poursuit un objectif encore plus large, celui de créer un *open space* virtuel sur *Discord*. Concrètement, les membres de l'équipe travaillent constamment en visioconférence, dans le but de favoriser les interactions spontanées. Des *bubble rooms* permettent néanmoins de s'isoler temporairement. Ce fonctionnement se distingue ainsi de celui des participants 2 et 3, où toute interpellation se fait de manière directe en présentiel ou par message. En effet, dans l'équipe du participant 4, celle-ci passe uniquement par l'espace virtuel commun. Par ailleurs, dans cette même équipe, un moment dit « informel » est organisé chaque matin dans l'*open space* afin « d'installer un climat » avant le lancement de la réunion quotidienne. Ainsi, dans l'ensemble, *Discord* semble se montrer en outil particulièrement efficace en termes de communication, notamment grâce à sa flexibilité. Néanmoins, le participant 5 souligne une limite importante quant à l'absence de connexion véritable entre les outils de communication et les outils de gestion. Pour y remédier, il a développé diverses solutions comme la mise en place d'un *bot* ou encore l'utilisation de *Codecks*, logiciel facilitant non seulement la liaison recherchée mais offrant aussi une

possibilité d'interaction avec les créateurs au travers de votes pour l'intégration de nouvelles fonctionnalités.

Si nous basculons du côté des outils de gestion, l'usage de *Notion* par le participant 4 semble intéressant à explorer. Dans son cas, cet outil remplit une double fonction, celle de support de gestion générale et de système de gestion des connaissances. Dans un premier temps, *Notion* est alors mobilisé afin d'assurer un suivi global des projets. Il centralise les informations quant aux issues des réunions, permettant la prise de connaissance, la compréhension et la validation constante de l'ensemble de l'équipe. L'outil permet aussi de structurer les différentes phases de travail, d'organiser les différentes tâches et de les attribuer, mais aussi de regrouper les informations essentielles quant au projet en cours (livrables, budgets, calendrier, etc.). Dans un deuxième temps, *Notion* joue un rôle clé dans le stockage et la diffusion des connaissances, rôle porté à nouveau par *Microsoft Teams* pour les participants 2 et 3. *Notion* prend alors la forme d'un *Game Design Document* collaboratif rempli d'une grande diversité de contenus : documentations des anomalies et bugs ; explications techniques ; processus d'*onboarding* ; valeurs de l'équipes et du studio ; fonctionnement général interne ; définitions de termes spécifiques au studio (comme celui de « phase ») ; processus de développement et de validation ; responsabilités ou encore modalités de collaboration avec des partenaires externes. Cette documentation vise un objectif clair, celui de réduire au maximum l'incertitude. En effet, le participant 4 souligne que « ce qu'on veut vraiment, c'est que les gens qui travaillent avec nous sur les projets n'aient pas à se poser de questions. » (Participant 4). Dans cette perspective, une attention particulière est donnée à l'actualisation d'un *decision history* où chaque choix est alors consigné et justifié. Pour finir, le participant 4 évoque vouloir faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs à l'aide de cet outil. En effet, dans un secteur marqué par des mouvements fréquents d'entrée et de sortie, il permettrait de stabiliser les connaissances et de fluidifier l'*onboarding*. Ainsi, « L'idée c'est vraiment, on a un nouveau collaborateur qui débarque demain, on lui donne le *Notion*, on lui dit où il doit regarder, normalement, il devrait même pas avoir de questions. » (Participant 4).

En ce qui concerne les logiciels de gestion de tâches à proprement parler, deux outils ressortent : *Jira* pour les participants 2 et 3 et *HacknPlan* pour les participants 4 et 5. Du côté du participant 2, *Jira* est principalement utilisé comme un outil de suivi de l'avancement des tâches au sein de l'équipe. Son fonctionnement repose sur la structuration rigoureuse de celles-ci sous la forme d'un tableau *Kanban*. Les tâches sont d'abord définies sous la forme de cartes, créées et organisées par le coordinateur mêlant spécificités techniques, demandes clients et

analyse du projet. Ces tâches sont ensuite intégrées dans un ensemble plus large organisé en épics ou en phases, chacun d'entre eux comprenant plusieurs éléments : le contexte ; les objectifs généraux ; le *backlog* de tâches (avant qu'elles soient activées) ; la liste des livrables ; l'estimation temporelle pour chaque tâche ; la justification pédagogique du projet ; etc. Au cœur de ce fonctionnement, le coordinateur joue un rôle central dans la priorisation des tâches. Les tâches sélectionnées passent ainsi du *backlog* à la partie *to do* avant d'être entamée par le membre de l'équipe concerné. Le suivi opérationnel s'organise alors selon la logique de *to do - in progress - ready for review* suite à quoi le coordinateur contrôle la tâche alors réalisée et décide soit de la soumettre à la validation du client soit de la renvoyer en *in progress* pour correction. Ici, le coordinateur occupe à nouveau une position centrale puisqu'il dispose d'une vue d'ensemble sur l'avancement des tâches, la répartition de celles-ci et du temps qui y est investi. En effet, ce rôle, selon l'ensemble des participants, implique une intervention à chaque étape du processus, bien que cette implication soit largement facilitée par la petite taille de l'équipe des participants 2,3,4 et 5 et pourrait s'avérer plus difficile à maintenir à plus grande échelle. En ce sens, *Jira* et *HacknPlan* sont perçus, par les participants, comme des outils particulièrement utiles pour structurer et organiser le travail, notamment lorsque les projets gagnent en taille et en complexité. S'ils contribuent tout de même à améliorer la communication, leur fonction principale reste le pilotage des projets et des équipes dans le temps. Le point de divergence entre *Jira* et *HacknPlan* réside dans le fait que, sur *HacknPlan*, lorsqu'une tâche est terminée, sa validation n'est pas centralisée autour du coordinateur mais repose davantage sur une logique collective où intervient alors l'ensemble de l'équipe.

Pour finir, deux outils non numériques ont été mentionnés par les participants. D'abord, le participant 1 évoque l'utilisation de tableaux physiques visuels (en présentiel) intégrant différents indicateurs de progression, notamment à l'aide d'un code couleur. Ensuite, les participants 2 et 4 mentionnent l'usage d'une matrice *RACI*, visant à clarifier la répartition des rôles et responsabilités en identifiant le responsable de la réalisation (celui qui exécute le travail), l'approbateur (chargé de valider), les personnes à consulter (apportant une expertise spécifique) et celles à informer (tenues au courant de l'avancement). Comme le souligne le participant 2, ce type de dispositif est essentiel dès le début du projet, notamment dans les interactions avec le client. L'objectif étant, en effet, d'éviter les situations d'incertitude, où les responsabilités sont floues et où les décisions tardent à être prises, ce qui peut ralentir l'avancement du projet. Le participant 4 insiste également sur le rôle du coordinateur quant au fait de clarifier les responsabilités de chacun afin d'éviter toute incompréhension. Il exemplifie

son propos d'une situation vécue au cours de laquelle un développeur est intervenu dans le travail d'un artiste sans lui en parler, et s'est alors vu outrepasser ses responsabilités, menant finalement à une certaine confusion limitant l'avancement du projet.

5.6.4. Enjeux

Pour conclure, plusieurs participants mettent en évidence certains enjeux liés aux outils de communication et de gestion.

Le participant 1 souligne d'abord qu'un outil ne peut être adapté à toutes les équipes. En effet, l'efficacité d'un dispositif semble dépendre fortement du contexte dans lequel il est déployé. Il est donc crucial d'ajuster les outils aux dynamiques propres à chaque équipe.

Ce constat s'accompagne d'un second enjeu, celui de la pluralité des outils et le rôle du coordinateur dans la liaison entre ceux-ci. Chaque pratique, chaque dispositif est alors spécifique aux équipes dans lesquelles il s'applique mais peut aussi être marqué par la coexistence de plusieurs outils au sein d'une même équipe répondant aux habitudes, préférences et degrés de familiarité de chaque membre (Participant 5). Ainsi, le coordinateur se doit de trouver un équilibre délicat entre une adaptation aux pratiques existantes et l'harmonisation ou l'optimisation de celle-ci par des ajustements progressifs.

Le participant 5 met également en avant l'enjeu particulier de l'adoption des outils par les équipes. Selon lui, la mise en place d'un outil ne garantit pas son utilisation effective. En effet, si les membres ne s'en saisissent pas, les efforts d'ajustement de la coordination peuvent être compromis voire annulés. Il notifie d'ailleurs que dans son équipe, certains continuaient, malgré toute tentative de sa part, d'utiliser leurs propres méthodes d'organisation.

Pour finir, gardons également en tête les limites soulevées par ce même participant quant au manque d'interconnexion entre les dispositifs de gestion et de communication, un manque pouvant parfois mener à des pertes d'informations, manques de cohérences ou encore annihilation de tout effort communicationnel de la part du coordinateur.

5.7. Coordination et communication

Nous nous trouvons à présent aux portes de ce qui occupe notre esprit depuis le début de ce mémoire, le lien entre coordination et communication. Les précédentes sections nous ont permis de mieux cerner la pratique de coordination telle qu'elle est vécue et décrite par nos

participants. Armés de ces différents constats, explorons maintenant l'importance centrale de la communication au cœur de leur pratique. Dans cette section, nous tenterons de comprendre en quoi la coordination ne se réduit pas à un simple usage instrumental de la communication mais représente elle-même une pratique fondamentalement communicationnelle.

5.7.1. La coordination comme pratique communicationnelle

5.7.1.1. Regard des participants sur leur pratique

Lors de la mention d'un lien potentiel entre communication et coordination, la réaction des participants se généralise autour de l'idée que « Être un bon coordinateur c'est être un bon communicant, sans aucun doute. » (Participant 1). La communication est alors perçue comme « (...) cruciale et critique dans la dynamique de coordination » (Participant 1) et représenterait « (...) 80% du travail de coordination (...) » (Participant 2) faisant d'elle une condition primordiale à la pratique de coordination elle-même (Participant 3).

5.7.1.2. Un savoir-faire fondamental : écouter, traduire et aligner

Ainsi la communication constitue un point d'attention particulier dans la pratique de coordination. Selon le participant 5, cette attention est alors indissociable d'une étape préalable, celle de l'écoute. Ainsi, écouter, et non simplement entendre (Participant 5) offrirait une compréhension cruciale de l'environnement dans lequel le coordinateur déploie alors sa pratique.

Une fois que celle-ci prend part à l'action, le coordinateur se voit propulsé dans un rôle de traducteur, une responsabilité d'ores et déjà mentionnée dans ces résultats. Ainsi, le coordinateur doit à la fois être capable de traduire des besoins, des requêtes, des attentes, des priorités, des préoccupations et bien d'autres enjeux encore, qu'ils proviennent de clients, d'instances supérieures, de la communauté de joueurs ou des équipes en elles-mêmes (Participant 2) mais aussi servir de traducteur alors positionné à la frontière de chacun de ces acteurs en jeu. C'est dans cette dernière posture qu'il oscille entre traduction et transmission, une dimension que nous explorerons plus tard dans cette section.

Pour finir, l'intervention communicationnelle du coordinateur s'étend jusqu'au fait de parvenir à aligner l'ensemble des acteurs concernés sur un seul et même fil tendu qu'est celui du projet en cours. Ainsi tentera-t-il d'abord de s'assurer « (...) que quand les équipes communiquent, elles se comprennent, parce que ce sont des équipes qui vont être assez

différentes et qui parlent un langage différent. » (Participant 2). Pour ce faire, il est crucial de garder en tête que « (...) tout le monde n'interprète pas les choses de la même façon » (Participant 5) et qu'il est donc important de chercher à faire en sorte que tout le monde parle la même langue (Participant 5) qu'elle soit verbale ou non. En effet, lorsqu'il s'agit de communication verbale, l'idée sera alors d'« (...) articuler correctement une idée pour qu'elle soit comprise par tout le monde ». Du côté du non verbal, le coordinateur devra s'assurer que tout le monde est alors aligné quant aux significations générales de divers comportements. Le participant 4 nous donne un exemple à ce sujet en évoquant que le sens non verbal de la présence en *bubble room*, signifiant donc « je suis occupé et je ne veux pas être dérangé », est différent de celui de la présence dans l'*open space* avec la caméra allumée, signifiant « je suis en train de travailler mais je peux être dérangé », ou encore, de la présence dans l'*open space* mais cette fois-ci avec la caméra éteinte, apportant une confusion sur la présence ainsi que la disponibilité de la personne. Les codes non verbaux, n'allant pas de soi pour tous, doivent donc absolument être clarifiés et harmonisés au sein de l'équipe afin d'éviter tout problème de communication (Participant 4), un travail d'alignement qui demande fondamentalement un effort communicationnel.

5.7.1.3. La communication comme paramètre de composition d'équipe

Au-delà de ces piliers d'écoute, de traduction et d'alignement, la coordination semble s'inscrire au cœur d'un collectif d'humains, une dynamique cruciale pour le coordinateur pour qui deux choix sont alors possibles, celui de chercher à s'aligner lui-même donc à s'adapter à son équipe, ou celui d'adapter son équipe à lui.

D'une part, nous avons d'ores et déjà exploré la capacité d'adaptation du coordinateur comme une compétence essentielle à sa pratique. Cette adaptation refait ainsi surface avec un exemple donné par le participant 4 évoquant avoir appris à « jongler » avec les personnalités singulières composant son équipe en comprenant qu'il existe alors d'autres manières de fonctionner et de communiquer que les siennes et qu'il se devait de s'y adapter en déployant sa pratique.

D'autre part, certains coordinateurs, alors amenés à recruter et composer leurs équipes, cherchent, au contraire, à adapter celle-ci à eux-mêmes. En ce sens, le participant 5 précise que, lorsqu'il a l'opportunité de composer sa propre équipe, il privilégie le recrutement de profils dont le mode de communication correspond au sien. Un choix stratégique permettant de créer

dès le départ un alignement communicationnel simplifiant considérablement le travail de coordination.

5.7.2. La communication au cœur du processus

Plusieurs participants ont insisté sur le rôle central de la communication à chaque étape du processus de création d'un jeu vidéo. Ainsi, prêtons attention aux différents verbes d'action utilisés afin de décrire chacune de ces phases, en prenant conscience que l'ensemble de ceux-ci relie alors la pratique de coordination à sa dimension communicationnelle.

Tout d'abord, pour toute structure de studio répondant à des demandes externes ou internes de la part de ceux qu'ils nommeront clients, chaque processus débute avec une rencontre entre le client et le coordinateur dont l'intérêt sera alors de permettre au coordinateur de comprendre les besoins du client (Participant 2) et de définir avec lui un certain cadre ou périmètre quant au projet envisagé (Participant 2). À cette étape précise, le participant 3 nous raconte l'émergence de sa réflexion et ainsi de son rôle :

« Le client a une demande, moi je regarde ce qu'il faut pour que la demande soit accomplie et donc à partir de là je peux facilement voir : ok, on a besoin de ça pour que l'équipe fonctionne, il faut que ces rôles-là soient pris et que ça marche plus ou moins de cette manière-là, et après on s'adapte (...) »
(Participant 3)

Ensuite, vient un moment de brainstorming avec l'équipe où le but du coordinateur sera, à nouveau, de définir le cadre général du projet et d'en dégager les différentes nuances, objectifs et technicités (Participant 2). À cet instant, le coordinateur se doit alors d'être capable de traduire et transmettre fidèlement la demande du client à son équipe (Participant 2). La finalité recherchée par cette première réunion sera alors celle de la formulation d'une solution, d'une réponse, d'une offre à faire au client. C'est lors de cette étape que se distinguent les participants 1,2,3 et 5, cherchant à composer avec les contraintes de budget et de temps alors imposées par le client, du participant 4, inversant la tendance en allant demander à chaque membre de son équipe d'estimer largement le temps qu'il pense prendre pour sa part du projet dans le but d'intégrer cette estimation de temps dans l'offre faite au client. De plus, le participant 4 insiste sur l'idée de faire, par exemple, une réunion de recadrage :

« Je leur ai demandé, ok, on a trois mois et demi, qu'est-ce qu'on change par rapport à ce qu'on fait d'habitude, comment est-ce qu'on peut faire au mieux ? Qu'est-ce que vous en pensez ? Et du coup, on a

redéfini totalement comment le projet allait être managé à ce niveau-là, avant même de commencer le projet. » (Participant 4)

Cette vision, propre au participant 4, montre à nouveau sa volonté de faire du projet une construction participative en incluant l'ensemble de l'équipe dans chacune des décisions et organisations. L'étape suivante sera, en effet, pour le coordinateur, de revenir vers le client en formulant généralement trois ou quatre alternatives incluant différents budgets, *timings* et types de développement (Participant 2 et 4). Ainsi, le client fera un choix selon lequel l'équipe se réunira à nouveau afin de définir de façon plus précise le cadre du projet. À cet instant, chacun semble avoir sa manière de faire. Le participant 3, par exemple, avance ceci :

« Moi, quand il y a un projet qui vient, je réfléchis, je déstructure le projet et je le décompose pour justement avoir des objectifs qui paraissent plus simples et qu'on peut lister, et voilà donc ça, c'est la partie projet. » (Participant 3)

Une fois le projet ainsi structuré et imaginé par l'équipe et son coordinateur, selon les directives et choix du client, le coordinateur est souvent amené à devoir transmettre et présenter le projet à sa hiérarchie afin d'obtenir son approbation avant le lancement effectif du projet.

S'ensuit une réunion de type *kick-off* réunissant les équipes, le coordinateur ainsi que le client (Participant 2). Cette réunion est finalement la plus importante puisqu'elle permettra au coordinateur d'établir les lignes directrices guidant le projet (Participant 2). En effet, l'idée sera alors de clarifier les objectifs poursuivis, la façon dont l'équipe a décidé de travailler, les différents paramètres d'organisation du temps (cadence des réunions, *feedbacks*, etc.) mais aussi et surtout la répartition des responsabilités (Participant 2). C'est aussi pendant cette réunion de *kick-off* que sera présentée au client une *timeline* précise du projet.

L'équipe se lance alors dans le développement du projet, un moment clé durant lequel le coordinateur aura pour mission d'établir une certaine priorité quant aux tâches prédéfinies, mais devra aussi communiquer ces priorités de manière claire, précise et cohérente quant aux informations véhiculées lors des précédentes réunions (Participant 2). Ainsi cherchera-t-il à mettre l'ensemble de l'équipe d'accord en y instaurant une dynamique de communication dans la relation coordinateur-équipe mais aussi et surtout au sein de l'équipe elle-même (Participant 4) en prévoyant, par exemple, un moment spécifique à ces échanges. Le participant 4 évoque, à ce sujet, son idée de définir une *roadmap* pour chaque pôle (programmation, design, artistiques, etc.), permettant ainsi une réflexion quant aux interconnexions possibles entre ceux-ci. Ainsi y trouve-t-il une occasion de prévoir, en fonction de ces interconnexions, des moments

de travail commun sous la forme de «workshop», un format poussant encore davantage à la communication entre ces différents pôles, pourtant au départ éloignés en perspectives, langages et intérêts (Participant 4).

Une fois les différentes tâches prioritaires et, à nouveau, les différentes responsabilités de chacun clarifiées, le projet pourra être lancé (Participant 2). Un point crucial est alors soulevé par le participant 5 relevant l'importance de communiquer régulièrement ses intentions en tant que coordinateur, et ce tout au long du processus.

Le processus se poursuit par des réunions d'avancement régulières, généralement toutes les deux semaines à un mois, avec le client, et plus fréquemment avec l'équipe, souvent sous la forme de réunions quotidiennes nommées *daily meetings* (Participant 2). Dans ces moments, le coordinateur joue plusieurs rôles : il conseille, soutient et propose des solutions, toujours dans son effort d'écoute, de traduction et d'alignement, tout en assurant le suivi de l'avancement global et la validation des différentes étapes. Le projet se conclut finalement par une phase de tests utilisateurs (*UWT*), suivie de la livraison au client, d'une période de garantie, puis de la clôture du projet. Enfin, l'installation d'un certain *feedback* interne et externe offrant une perspective d'amélioration et ainsi une rampe de lancement au projet suivant. En effet, le participant 3 souligne l'importance du *feedback* :

« Si on ne va pas parler avec l'équipe, même si on peut regarder juste le résultat, à un moment donné, il faut donner du feedback à l'équipe, et il faut pouvoir discuter pour montrer et pour expliquer ce qui fonctionne ou ce qui fonctionne pas. » (Participant 3)

Ainsi comprenons-nous maintenant l'enjeu particulier pour le coordinateur que sont ces allers-retours constants entre les différents acteurs en jeu. Dans cette posture, il est amené à traduire, dialoguer, clarifier, accorder, aligner, écouter, présenter, formuler, négocier, relier, comprendre, définir, transmettre, en bref à coordonner, en soi à communiquer.

5.7.3. Mode d'organisation et communication

Dans cette section, intéressons-nous à la façon dont le mode d'organisation influence directement les pratiques de communication au travers des pratiques de nos participants.

D'abord, le participant 2 souligne que le travail en présentiel facilite certaines dynamiques collectives, telles que les réunions, les sessions de brainstorming ou encore le partage direct d'informations. Dans ce contexte, la communication tend également à être plus

informelle, les membres de l'équipe privilégiant des interactions spontanées, comme le fait « d'aller directement trouver quelqu'un à son bureau. » (Participant 2).

Cependant, cette apparence de facilité d'échange en présentiel semble s'accompagner de certains risques lorsqu'il s'agit de transmettre une information de manière fiable. En effet, le participant 2 insiste sur l'importance de toujours mettre par écrit toute information susceptible d'avoir un impact sur l'équipe, afin de faire en sorte que « (...) tout le monde ait la même info (...) » (Participant 2). Ce besoin de mettre par écrit paraît d'autant plus crucial que la communication orale est fréquente en présentiel et peut engendrer des oublis ou incohérences d'information. Le participant 2 formule :

« Ouais mais justement d'expérience, je trouve que quand on travaille au bureau justement, il y a beaucoup de communication qui est faite oralement. Et en fin de compte, quand on télétravaille, on va souvent parler dans la channel du projet et comme on télétravaille la communication se fait automatiquement par écrit et il y a moins de mauvaises communications, parce que en fait j'ai parlé à quelqu'un, puis j'ai oublié d'update une autre personne parce que je lui ai juste dit à son bureau. »
(Participant 2)

Le télétravail permettrait donc, à l'inverse, de structurer la communication en la rendant alors plus systématique en passant par l'écrit. Au prix de la spontanéité, cette transformation des pratiques contribuerait ainsi à limiter les pertes d'information et à permettre la traçabilité des échanges.

Par ailleurs, le participant 5 met en avant les spécificités liées à la communication à distance, notamment dans un contexte impliquant des sous-traitants externes. Dans cette situation, la communication fait office de lien entre ces acteurs et les membres de l'équipe en passant par le coordinateur sous la forme de *reporting*, de canal spécifique ou encore de participation à certaines réunions.

Pour ce qui est des modalités de communication en distanciel, le participant 5 donne l'exemple de son studio dans lequel les échanges téléphoniques se déroulent en vocal, sans recours systématique à la vidéo. En effet, cela permettrait selon lui, au-delà de raisons écologiques, de faire sauter certaines barrières d'inconfort liées au distanciel. Le recours à la vidéo est ainsi réservé à certaines situations, comme par exemple lorsqu'il est nécessaire d'observer le langage non verbal de chacun dans un contexte de conflit ou de tension.

Ainsi, ces résultats montrent que le mode d'organisation du studio façonne donc véritablement les pratiques de communication.

5.7.4. Outils et communication

Les outils et méthodologies de gestion de projet semblent, eux aussi, constituer de véritables vecteurs de communication, structurant et médiatisant les interactions au sein des équipes. En ce sens, le participant 2 insiste sur le caractère central de la communication dans son rôle de gestionnaire de projet :

« (...) il est primordial pour un project manager de savoir communiquer avec son équipe et sa hiérarchie (...) une grande partie de ce travail consiste aussi à veiller à ce que les membres de l'équipe communiquent efficacement entre eux (et avec moi). Et c'est là que des outils comme Jira deviennent essentiels (...) » (Participant 5)

Dans cette perspective, les outils remplissent, en effet, plusieurs fonctions communicationnelles essentielles ainsi listées par le participant 2 :

« Centralisation de l'information : c'est la source de vérité unique pour les spécifications et l'état d'avancement de chaque tâche. (...) Clarification des responsabilités : l'attribution des tâches améliore la transparence. Chacun sait ce dont il est responsable. (...) Communication asynchrone : comme je n'utilise pas les outils techniques (Unity, Maya, etc.), c'est via Jira que l'équipe documente son travail (heures enregistrées, obstacles rencontrés, captures d'écran et vidéos pour validation) (...) Traçabilité du workflow : chaque tâche suit un parcours défini jusqu'au statut done. » (Participant 2)

Au-delà de ces fonctions, le participant 2 met en avant l'importance de la « dimension visuelle et la génération de *metrics*. » de ces outils participant à une sorte d'objectivation de la communication. Il souligne que ces particularités lui permettent de communiquer objectivement quant aux performances de chacun des projets.

Les propos du participant 5 complètent ce constat en soulignant le cas particulier de *Notion*, occupant également un rôle de structure propice à la communication en organisant l'information et en la dédoublant de l'oral vers l'écrit. Ainsi, une énergie qui aurait pu être dépensée à cet effort communicationnel peut être davantage concentrée sur l'humain (Participant 5). Cette redistribution des efforts communicationnels semble être intéressante en tant que levier d'efficacité, notamment dans un contexte de travail en distanciel. En effet, nous avons d'ores et déjà exploré cet outil plus tôt dans ce mémoire en y remarquant une certaine

efficacité quant à l'effort communicationnel qui y est développé afin de permettre le partage d'information, la gestion des connaissances, etc.

Ainsi, les outils de gestion de projet semblent aller au-delà de leur fonction organisationnelle mais offrent une structure essentielle au déploiement de toute communication au cœur d'une pratique de coordination.

5.7.5. Quelques exemples de défis

Pour clôturer, rapportons quelques problématiques communicationnelles évoquées par les participants, et ainsi quelques défis lorsqu'il s'agissait d'exploiter ce lien entre communication et coordination.

Tout d'abord, le participant 1 insiste à nouveau sur le défi particulier du coordinateur lorsqu'il s'agit de faire en sorte que l'ensemble de l'équipe « parle la même langue ». De plus, il met en avant la particularité d'un gestionnaire multi-casquettes, responsable alors de plusieurs projets de façon simultanée ou endossant plusieurs rôles censés rester distincts au sein du développement de ceux-ci. Cette multi-casquette, étant celle du *game designer* et du gestionnaire pour ce participant, semble complexifier le rôle de coordinateur alors à la croisée de paramètres supplémentaires. Pour finir, le participant 1 raconte une anecdote de collaboration avec un programmeur, où une communication dite « basique » s'est révélée inefficace, générant incompréhensions et non-réalisation des tâches des deux côtés. Face à cet obstacle, la solution adoptée par le participant était d'instaurer une communication plus directe en travaillant physiquement côte à côte. Ainsi, « (...) la communication ne s'établissait pas d'une autre façon. » (Participant 1). Cette expérience souligne l'importance d'adapter les modalités communicationnelles aux contextes, aux profils et habitudes des membres de l'équipe.

Ensuite, le participant 2 soulève également le défi particulier que représente le côté multi-casquette du rôle de coordinateur mais y ajoute la difficulté supplémentaire du partage éventuel du rôle de coordination avec une autre personne. De plus, il notifie un potentiel décalage lorsqu'il n'utilise pas les mêmes outils que les membres de son équipe :

« Comme j'utilise pas les mêmes outils qu'eux, c'était un petit peu un souci pour moi de faire le suivi des projets (...) je voyais simplement des tâches qui se faisaient (...) mais j'avais pas vraiment de visibilité sur ce qui était fait. » (Participant 2)

Le participant 3, quant à lui, évoque la problématique d'absence totale de communication au sein de l'équipe, entraînant forcément certains dysfonctionnements quant à la pratique de coordination et déroulement du projet. En effet, constatant un manque d'échanges entre les membres de son équipe lors d'un projet en particulier, il s'est vu, plutôt que d'importer une solution, prendre une posture de facilitateur en créant un espace de discussion offrant l'occasion aux membres de l'équipe de co-construire leurs propres modalités de communication : « Juste le fait d'avoir mis en place la réunion (...) je leur ai laissé trouver le moyen de faire en sorte que ça marche mieux d'eux-mêmes. » (Participant 3). Il souligne un moyen de favoriser la communication à travers l'interaction accessible et spontanée : « Est-ce que c'est facile d'aller trouver une autre personne (...) est-ce que les gens font ça d'eux-mêmes » (Participant 3).

Ensuite, le participant 5 aborde une problématique communicationnelle liée à la gestion de conflits. En effet, il décrit une situation de désaccord entre une consultante en psychologie, sous-traitante externe à l'équipe, et un directeur artistique et narratif, interne à l'équipe. Tentant de réagir à cette tension, il recueille d'abord indépendamment le point de vue de l'ensemble des membres de l'équipe afin de construire une perception alors plus collective du conflit. Armé de celle-ci, il résoudra alors la situation en se plaçant en médiateur des deux partis concernés afin de trouver un terrain d'entente, accordant alors ceux-ci sur une seule et même solution. De plus, le participant 5 revient avec la difficulté d'implanter un nouvel outil système, mode d'organisation ou de coordination au sein de l'équipe. En réponse à ce défi, il propose « If it works, don't fix it. » traduit en « Si cela fonctionne ne cherche pas à le changer, à le réparer. » (Participant 5).

Pour finir, le participant 4 met en avant, quant à lui, une problématique située entre gestion, structuration et autonomie au travers d'une communication particulière. En effet, il cherche, d'abord, à favoriser une communication la plus directe possible en limitant les intermédiaires et échanges superflus. Ainsi, en cas de problème lié à un manque de communication, il décrit son rôle comme étant celui de réactiver les dynamiques d'échange afin de permettre à l'équipe de mettre en place les interactions nécessaires à résoudre par elle-même toute difficulté, avec pour objectif supplémentaire de « [...] faire en sorte que la fois d'après ça n'arrive plus parce qu'ils se parlent directement. » (Participant 5). Cette approche s'inscrit dans une vision où le coordinateur tenterait progressivement de développer l'autonomie communicationnelle de son équipe afin de :

« [...] faire en sorte que l'équipe n'ait plus besoin de coordinateur [...] mais qu'ils puissent faire eux-mêmes la coordination et la communication » (Participant 5).

Ainsi le participant clôturera d'une phrase assumant que, selon lui, « [...] l'autonomie est la route vers la créativité. » (Participant 5) ce que nous étendrons vers l'hypothèse que cette même autonomie mènerait, grâce aux efforts particuliers de coordination et ainsi de communication, à davantage de communication elle-même.

5.8. Parcours de formation

Dans cette dernière partie de résultats, nous tenterons de cerner le parcours de formations de chacun des participants ainsi que la façon dont ceux-ci ont pu nourrir leur pratique aujourd'hui. Ainsi, cette section nous servira davantage quant à la discussion de ce mémoire lorsqu'il s'agira d'explorer les différentes façons de se former au rôle de coordinateur ou gestionnaire de projet dans le milieu du jeu vidéo.

5.8.1. Différents points de départ

Ainsi, de nombreux lieux de formation dans le jeu vidéo ont été mentionnés par les participants comme l'ENJMIN (l'École Nationale du Jeu et des Médias INteractifs) situé à Angoulême en France, l'HEAJ (la Haute Ecole Albert Jacquard) situé à Namur en Belgique, l'HEPL (la Haute École de la Province de Liège) situé à Liège en Belgique, Technocité situé à Mons en Belgique, etc. Ainsi, ces écoles offrent plusieurs options de formation supérieure en *game design*, gestion de projet, *sound design*, programmation, graphismes, *UX design*, etc.

Par ailleurs, il est alors important de rappeler que trois des cinq participants ont suivi une formation dans le jeu vidéo, tandis que les deux autres se sont orientés vers des parcours en économie et communication marketing, avant de, tous, occuper leur fonction de coordinateur de projet dans l'industrie vidéoludique.

5.8.2. Expériences formatrices

Face à la diversité de ces parcours, une même question a alors été adressée aux participants cherchant afin d'identifier les éléments qu'ils considèrent comme véritablement formateurs au regard du rôle qu'ils endossent aujourd'hui.

En premier lieu, le participant 1 nous parle de son expérience de stage comme d'une inévitable étape alors :

« Hyper efficace pour apprendre et développer des compétences. (...) On est dans le bain, (...) embarqués au même titre que, (...) on fait un travail comparable à celui des employés [...] pas le même degré de responsabilité (...) accompagnés, (...) mais en termes de produit c'est pareil. (...) Le travail était vraiment réel et donc l'interaction avec les autres personnes et les autres corps de métier était tout autant réelle. (...) En terme de coordination c'était déjà une expérience évidemment très précieuse. » (Participant 1)

Le participant 1 ajoute la particularité des cours qu'il a, d'abord, eu l'occasion de suivre sous une forme partagée, c'est-à-dire dont l'audience d'étudiants se divisait parmi les différentes branches de métiers et ainsi disciplines du jeu vidéo. Il mentionne que c'est là qu'il aurait appris le langage de chacun, un indispensable lorsqu'il s'agit d'établir une communication et donc à fortiori une coordination efficace. C'est alors plus loin dans la formation qu'il s'est vu accéder à des cours plus spécifiques à son option. Dans ce cadre, il mentionne que la théorie apprise au cours est utile, mais qu'elle ne prend véritablement un sens et une certaine efficacité que lorsqu'elle est confrontée à la réalité lors d'un stage ou encore d'un travail de groupe.

Profitions-en pour bifurquer sur une autre expérience formatrice, celle des travaux et projets de groupes. Les participants 1 et 2 s'accordent en effet sur le caractère précieux de cet apprentissage au cours duquel ils étaient « (...) en équipe et chacun devait assumer sa responsabilité. » (Participant 1), d'abord en équipe de quatre, obligeant à assumer plusieurs casquettes, puis en plus grandes équipes de dix voire plus. L'idée était alors d'apprendre, avant tout, à collaborer. Ainsi, le participant 1 constate également de façon logique qu'au plus grande était l'équipe, au plus grand était le besoin en coordination.

Le participant 2 mentionne également son expérience particulière des cas d'études, apportant une certaine confrontation à la réalité, mais aussi des expressions orales, lui ayant appris à s'exprimer « (...) devant des gens d'horizons différents, des publics de tailles différentes, donc je dirais que c'est ça qui m'a le plus aidé dans ma carrière. » (Participant 2). Il mentionne également l'exercice de mémoire comme formateur quant à l'idée de savoir organiser ses idées et en présenter une synthèse claire.

Pour finir, le participant 4 mentionne avoir pris encore davantage d'expérience en ayant réalisé l'exercice même d'enseigner sa pratique au cours de formations en *business gaming*. Ainsi, a-t-il exploré et apporté un certain recul sur sa propre pratique et sur la façon dont

s'organise un studio ainsi que sur la manière de coordonner une équipe dans l'industrie du jeu vidéo.

5.8.3. Former à une seule et même manière de coordonner

Face à la question mentionnant l'idée même de trouver un moyen de former à une seule et même manière de coordonner, vous vous doutez, maintenant que vous avez pris connaissance des résultats de cette recherche, qu'une réaction d'opposition fut unanime parmi les participants. En effet, et comme nous l'avons d'ores et déjà mentionné plus tôt, le participant 1 perçoit cette utopie comme le rêve de tout spécialiste d'inscrire une pratique dans des livres, alors à fortiori complètement déconnectés de la réalité du terrain. C'est justement, selon lui, parce que la coordination dépend de multiples facteurs « [...] qu'il est juste impossible de mettre en place UNE gestion universelle et qui va fonctionner dans tous les cas. » (Participant 1). De plus, l'industrie du jeu vidéo est instable et entremêle des étapes dépendantes de diverses incertitudes encore (Participant 1). Ainsi, explique-t-il, par exemple :

« (...) n'avoir jamais vu le scrum purement appliqué comme le manifeste du scrum le décrit. (...) C'est toujours une version personnalisée, c'est toujours une version adaptée où on prend un peu ce qui nous plaît, ce qui nous convient, ce qui nous inspire et ce qui fonctionne avec l'équipe. » (Participant 1)

Le participant 4 le rejoint en se marquant comme :

« (...) contre toutes ces pratiques ex-cathedra et je pense qu'il faut constamment redéfinir les choses et pareil pour le project management (...) parce que ici par exemple on a sorti un projet qu'on a fait en un an, on l'a managé d'une certaine façon. Maintenant, le prochain projet, on a trois mois et demi pour le faire (...) on ne peut pas manager de la même façon, c'est pas possible. » (Participant 4)

Une dépendance de la pratique à tant de facteurs la rendrait alors difficilement enseignable. Le participant 5 confirme que selon lui « (...) c'est un faux rêve, je ne pense pas qu'il y ait de formule magique. (...) Je ne pense pas qu'il y ait de formule tout court. » (Participant 5).

5.8.4. L'importance de la formation continue

Pour clôturer, le participant 3 met en avant l'importance de la formation continue. En effet, selon lui, si le secteur du jeu vidéo se renouvelle constamment, le coordinateur se doit d'actualiser en permanence sa pratique quant aux nouvelles technologies, nouvelles manières d'approcher les problèmes, nouvelles façons de créer, nouveaux moteurs, nouvelles mises à jour, etc.

Chapitre 6 : Discussion

Ainsi, en arrivons-nous à l'étape de la discussion. Supposé entremêler théories et résultats, ce dernier chapitre de mémoire propose d'explorer quelques contributions théoriques avant de revenir sur certaines intuitions à la genèse de cette recherche. C'est en mettant en lumière la présence d'un nouvel enjeu découlant de nos divers constats que nous tenterons finalement d'ériger ce mémoire en proposition adressée au secteur pédagogique et professionnel de l'industrie du jeu vidéo belge d'aujourd'hui.

6.1. Contribution théorique

Tout d'abord, distinguons différents points nourris, nuancés ou confirmés par les divers résultats que nous avons récoltés.

Théoriquement, la coordination était définie par Malone et Crowston (1994) comme une forme de gestion des interdépendances évoluant au cœur de tâches, expertises et processus distincts. Les résultats que nous avons obtenus illustrent cette perspective en décrivant le rôle du coordinateur comme étant celui d'un chef d'orchestre ou encore d'un tisseur de lien dont la mission est alors d'articuler les différents engrenages portant un projet au succès. Ainsi, leur pratique consiste moins à contrôler qu'à ajuster en continu les interactions entre acteurs, projets et temporalités.

Cette posture rejoint également le point de vue de Taskin et Dietrich (2024), qui envisageaient le coordinateur comme un guide chargé d'accompagner des êtres vivants libres de leurs actions. Le rejet quasi unanime du terme de « chef de projet » par les participants rencontrés est particulièrement révélateur à ce sujet puisqu'il traduit une volonté de l'industrie du jeu vidéo, notamment de l'industrie belge, de se différencier de tout modèle autoritaire et hiérarchique perçu alors comme inadapté à un environnement créatif. En réponse à cela, la posture du facilitateur émerge préférentiellement puisqu'il favorise alors l'autonomie de son équipe plutôt que d'en vouloir un contrôle absolu.

Ce mémoire peut également prétendre une contribution exploratoire aux *studio studies* en proposant de plonger au cœur d'une pratique se suggérant en réponse au défi d'une industrie marquée par une instabilité et un brouillard permanents.

6.2. Une intuition confirmée

Au-delà de ces éléments, ce qui était au départ une intuition, une prise de décision ou encore une curiosité s'est finalement confirmé sous la forme d'une véritable observation. Coordonner reviendrait finalement, en effet, à communiquer.

Ce constat s'inscrit dans une perspective proche de la communication praxéologique de l'Approche Communicationnelle des Organisations (Bouillon et Loneux, 2021), selon laquelle la communication ne se limite pas à transmettre de l'information mais participe activement à la construction de l'activité en tant que telle. En ce sens, la communication prend une place jugée comme cruciale, nécessaire, critique ou encore indispensable par l'ensemble de nos participants.

De plus, les trois registres identifiés par l'ACO, à savoir les interactions, dispositifs et cadres symboliques, se retrouvent régulièrement et instinctivement mentionnés par les participants qui empruntent alors, inconsciemment, une perspective communicationnelle de leur propre pratique. Par exemple, les participants identifient le coordinateur comme un traducteur, une fonction faisant directement écho au concept de *sensegiving* tel que défini par Maurel (2010) dans notre cadre théorique. Ainsi, percevons-nous le coordinateur comme allant au-delà de relayer simplement l'information mais contribuant véritablement à en orienter le sens, à en adapter les discours et interprétations et à en faciliter la compréhension collective.

Si la littérature reconnaît largement l'importance de la communication dans les pratiques de coordination, elle tend tout de même à la considérer davantage comme un outil ou un support de celle-ci, une tendance également reflétée par les formations existantes en Belgique, ce que nous aborderons plus loin dans cette discussion. Se distinguant de ce constat, les résultats de notre recherche invitent à déplacer ce regard. En effet, les pratiques telles que décrites par les coordinateurs rencontrés ne semblent pas se limiter à une coordination "par" la communication, mais elles relèvent véritablement d'une coordination "comme" pratique communicationnelle. Autrement dit, et nous l'avons d'ores et déjà mentionné dans ce mémoire, la coordination ne mobilise pas simplement la communication mais se réalise effectivement, une fois de plus, à travers elle. Bien qu'elle soit très peu présente dans la littérature, cette distinction est essentielle et se reflète directement dans les dires des participants, nous offrant l'occasion de dépasser toute vision instrumentale de la communication.

Cette perspective ouvre ainsi la voie à une requalification du métier de coordinateur, en le considérant non plus comme un simple gestionnaire d'interdépendances ou encore de projet,

mais comme un véritable acteur devenu central aux dynamiques communicationnelles au sein de ceux-ci.

6.3. Un nouvel enjeu

Dans une discussion de mémoire, sommes-nous censés exposer diverses pistes de réponses aux questionnements établis à la genèse de celui-ci. Or, si la volonté première de cette recherche était de parvenir à dresser un portrait des pratiques de coordination dans l'industrie du jeu vidéo, il semble évident de voir aujourd'hui que cette volonté, aveugle de toute expérience de terrain, s'oppose aux données réelles ainsi récoltées.

En effet, les résultats mettent principalement en avant le caractère situé des pratiques de coordination, faisant écho aux travaux d'Angwin et al. (2016). Ainsi, selon nos participants, il n'existerait pas de formule magique ou de représentation universelle de ces pratiques dans un univers où chaque praticien développerait ses propres manières de faire, alors façonnées par bien des facteurs traversant parcours, compétences, expériences mais aussi personnalité, différences de projet ou encore d'équipe.

Ainsi, s'il s'agit de répondre aux deux premiers questionnements à l'origine de ce mémoire, se focalisant sur le praticien ainsi que sur sa pratique, il paraît incohérent de chercher à faire de nos résultats une généralisation censée, par définition, s'appliquer en toute situation. Nous aurions donc davantage d'intérêt à préserver la qualité des résultats complets, présentés en tant que tel dans la section qui leur est attribuée, afin d'en constituer une réponse située à notre réflexion de départ, plutôt qu'à tenter de les résumer de façon exhaustive et générale.

Dès lors, nous nous retrouvons avec une certaine quantité de résultats en ayant l'impression de ne rien pouvoir en faire. Et bien, détrompez-vous, cette recherche pourrait apporter une certaine richesse de point de vue, à condition que nous en transformions le sens. Ainsi, attelons-nous à cette tâche.

Nous le comprenons maintenant, cette variabilité de pratiques situées, bien qu'elles semblent étonnamment s'inscrire au cœur de réalités de terrain similaires en apparence, rend difficile toute tentative de généralisation. Une difficulté qui pourrait alors, selon notre cheminement de réflexion, venir d'un enjeu particulier quant à la représentation du métier ou rôle de coordinateur en lui-même.

Tentons de penser à un exemple métaphorique pour illustrer cet obstacle. Si on vous demande de vous représenter mentalement un caissier, il vous sera très probablement aisé d'en proposer une conception claire alors très certainement partagée par d'autres individus soumis à la même consigne. Cette facilité pourrait s'ancrer en deux origines. D'une part, elle s'explique par la familiarité que vous pourriez avoir du métier de par votre expérience quotidienne. D'autre part, elle tient à l'existence d'un imaginaire collectif offrant d'ores et déjà une représentation claire et stabilisée du métier de caissier, ainsi indépendante de tout contexte qu'il s'agisse du magasin, du pays ou de la personne qui l'exerce. Une telle clarté de représentation rend alors le rôle de caissier accessible pour toute personne souhaitant prétendre à l'endosser. Maintenant, transposons cette réflexion au coordinateur. Dans l'hypothèse où rencontrer un gestionnaire de projet exerçant dans le milieu du jeu vidéo ne se fait pas tous les jours, la seule représentation que nous pourrions nous faire de ce rôle passerait alors par l'imaginaire collectif.

Mais comment sommes-nous censés baser cet imaginaire collectif sur une pratique alors si située qu'il semble impossible de la généraliser ? De plus, comment sommes-nous censés prétendre à vouloir endosser un tel rôle, à s'y former ou encore à s'y préparer, si les traits qui le définissent sont encore aujourd'hui qualifiables de flous ? Enfin, si nos résultats montrent que les pratiques de coordination ne sont pas indépendamment identifiées comme telles mais souvent implicites et intégrées à d'autres fonctions, comment en cerner les contours afin d'en permettre la reconnaissance ?

6.4. Une proposition aux contours communicationnels

Ce que ce mémoire propose finalement de faire, c'est d'emprunter le prisme de la communication pour tenter de mieux cerner les contours des pratiques de coordination dans l'industrie du jeu vidéo. Ainsi, c'est à partir des cinq trajectoires, approches et postures explorées que nous saisissons la nature diversifiée mais aussi implicite qui caractérise ces pratiques. Cette exploration ouvre donc une voie lorsqu'il s'agit d'envisager la communication comme définissant les traits de toute coordination. En effet, dans cette perspective, elle apparaît alors comme une opportunité à saisir afin de mieux comprendre, généraliser, et, à terme, légitimer les pratiques de coordination comme rôle à part entière.

Cette proposition prend une résonance toute particulière au regard de l'offre actuelle de formation dans le milieu du jeu vidéo en Belgique. En effet, si l'essor de programmes dédiés aux métiers du jeu vidéo témoigne d'une certaine reconnaissance du secteur au sein des sphères

pédagogiques, l'analyse de ces mêmes formations²¹ révèle plusieurs éléments quant à leur conception des pratiques de coordination. Tout d'abord, il n'existe aucune formation dédiée spécifiquement aux gestionnaires de projet, ce qui reflète à nouveau la nature diffuse et fantomesque de ce rôle ainsi dilué parmi d'autres casquettes à porter. Ensuite, les divers cours se focalisant sur la gestion de projet semblent se concentrer majoritairement sur les outils et méthodes employés, ne couvrant ainsi qu'un seul aspect de ce que représentent ces pratiques dans la réalité. Enfin, un manque considérable réside dans l'absence totale de lien entre la coordination, en tant que gestion de projet, et la communication. En effet, la vision des compétences communicationnelles nécessaires à ce métier se restreint alors au marketing au lieu de s'en saisir comme composante essentielle au bon déroulement d'un projet de jeu vidéo en interne.

Dès lors, un paradoxe refait surface, on ne se formerait pas afin de devenir un coordinateur, on le deviendrait par la pratique. Cette logique d'apprentissage « sur le tas », bien qu'efficace auprès de nos participants, limite néanmoins la reconnaissance et la transmissibilité des compétences du coordinateur. Ainsi, certaines dimensions comme celles de la communication pourraient faire l'objet d'un apprentissage structuré selon, par exemple, les différents points identifiés dans ce mémoire.

C'est en ce sens que cette recherche s'érige en proposition ou en point de départ à la croisée des pratiques organisationnelles et communicationnelles, invitant à l'intégration progressive des enjeux communicationnels au cœur des formations existantes dans le jeu vidéo. Une telle assimilation permettrait peut-être, à terme, de mieux outiller les futurs praticiens mais aussi de contribuer finalement à une meilleure délimitation des contours de la pratique, devenant alors identifiable et enseignable. Pour finir, notre réflexion ouvrirait également différentes perspectives quant aux profils issus de formations en communication, pouvant ainsi accéder aux rôles de coordinateurs de projet dans le milieu du jeu vidéo à l'aide, par exemple, d'une éventuelle passerelle reliant logiquement les deux disciplines.

²¹ Voir annexe 18, pour le tableau d'analyse comparative de l'offre de formation en jeu vidéo belge.

Conclusion

Le point de départ de ce mémoire était d'explorer les pratiques de coordination naissant au cœur des mécanismes complexes, mouvants et instables que sont ceux de l'industrie du jeu vidéo. Resserrant sa perspective sur le prisme de ceux qui sont alors amenés à en endosser la responsabilité, cette recherche propose finalement une approche communicationnelle et exploratoire des pratiques de coordination de projet dans l'industrie du jeu vidéo produisant des jeux à vocation internationale. Avec pour questionnement principal de se demander ce qu'implique véritablement aujourd'hui le fait de revêtir le rôle de coordinateur, un triple objectif s'est alors proposé lorsqu'il s'agissait d'initier une recherche concrète et ainsi explorable sur le terrain. D'abord, notre but était de comprendre comment les personnes coordinatrices dans l'industrie du jeu vidéo se définissaient à travers leur profil, leur rôle, leurs compétences ainsi que leurs parcours professionnel et personnel. Ensuite, nous basculions du côté de leur pratique en tentant de cerner comment ces mêmes personnes mettaient en œuvre leur pratique de coordination pour mener à bien les projets dont elles sont responsables. Pour finir, nous avons choisi d'emprunter une prise de position claire, celle de considérer la coordination comme une pratique de communication, nous questionnant donc finalement sur la façon dont celle-ci se confirmait et se traduisait une fois confrontée à la réalité du terrain.

C'est alors accompagné d'un bagage contextuel et conceptuel solide, bien qu'il soit appuyé sur une littérature aujourd'hui encore trop peu développée lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre coordination et communication dans le secteur vidéoludique, que nous nous sommes lancés au cœur de la dimension exploratoire de ce mémoire. Ainsi, avons-nous eu l'occasion de rencontrer cinq coordinateurs riches d'expériences, de points de vue, de compétences et de parcours divers et variés, sous la forme d'entretiens semi-directifs complétés par des observations non participantes, bien que limitées. Portés par une posture épistémologique constructiviste et interprétative, nous avons ainsi abordé ces réalités comme des constructions émanant d'interactions, tout en restant fidèles à une approche empirico-inductive laissant émerger des catégories de données brutes afin de pallier le manque de littérature spécifique à la coordination vidéoludique.

Cette recherche nous a alors permis d'alimenter les *studio studies* en mettant en lumière le coordinateur au travers de pratiques agissant au cœur de divers studios, projets et équipes. Ainsi, elle nous a surtout permis de requalifier le métier de coordinateur en ne le percevant plus comme un simple gestionnaire de diverses ressources, mais comme un acteur central des

dynamiques communicationnelles tissant chaque jour les projets développés au cœur de l'industrie du jeu vidéo. C'est en mobilisant l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO) que nous avons pu capter une forme de coordination s'éloignant de la fonction outillant la communication mais se réalisant véritablement et dès lors, à travers elle.

Ainsi avons-nous récolté quelques résultats saillants. Tout d'abord, lorsqu'il s'agissait d'assimiler coordination et communication, nos participants nous ont confirmé que cette dernière représentait, selon eux, 80% de leur pratique et en constituerait l'essence même, dont nous nous souviendrons particulièrement de l'importance de l'écoute, de la traduction et de l'alignement. Ensuite, le rejet marqué de tout modèle hiérarchique, notamment incarné par le terme de « chef de projet », laisse place à une conception du coordinateur comme facilitateur, chef d'orchestre ou encore tisseur de liens, privilégiant ainsi l'autonomie de son équipe. Par ailleurs, nous avons eu l'occasion d'en apprendre davantage sur une coordination alors située et évolutive, rendant toute tentative de généralisation, ou de création d'une formule magique selon les dires de nos participants, incohérente. Ainsi, chaque coordinateur s'approprie une diversité d'outils comme *Jira*, *Discord*, *Notion*, *HacknPlan* et bien d'autres, et de méthodes, agiles, *Waterfall*, *Scrum*, afin de construire une approche qui leur est propre, se traduisant régulièrement par une posture particulièrement adaptée au contexte, au projet ainsi qu'à l'équipe, que cette même posture soit humaine, organisationnelle ou orientée vers la résolution de problème. Enfin, au-delà des outils, ce sont avant tout les compétences humaines, telles que l'intuition ou l'empathie, relevant de *soft skills* alors déterminées comme indispensables, qui garantiraient une certaine sérénité dans le processus de production.

Ce mémoire comporte tout de même quelques limites quant à la taille de son échantillon, l'ancrage géographique particulièrement en détresse qu'est celui de la Belgique, l'impossibilité d'approfondir la récolte de données par des moments d'observation des pratiques en action, ou d'immersion au cœur des dynamiques de coordination, la nature extrêmement située de ces mêmes dynamiques telles que détaillées dans la discussion, et pour finir, la subjectivité évidemment sous-jacente à toute analyse inductive.

Pallier ces limites demanderait, par exemple, d'effectuer une recherche incluant une immersion totale au cœur des pratiques de coordination, offrant certainement plusieurs ajustements, allant au-delà du récit de pratiques, quant à la perception de celles-ci confrontées à la réalité du terrain. De plus, l'échantillon étudié pourrait être élargi en diverses dimensions internationales, offrant la possibilité d'entrer, peut-être, dans une logique de

comparaison entre un secteur du jeu vidéo en développement, celui de la Belgique, et un milieu développé, comme, par exemple, celui du Québec. Pour finir, cette recherche pourrait également prolonger sa volonté de se porter en proposition, face au secteur professionnel et pédagogique, quant à l'idée d'inviter à l'intégration progressive d'enjeux communicationnels au cœur des formations existantes dans le jeu vidéo.

Pour finir, si ce mémoire tente d'alimenter le lien entre coordination et communication, posons-nous cette dernière question : Alors que les programmes attribués aux futurs gestionnaires de projet et d'équipe privilégient encore aujourd'hui le développement d'expertises techniques, ou *hard skills*, l'intégration progressive d'apprentissages communicationnels, sous la forme de *soft skills*, au cœur de ceux-ci, permettrait-elle de légitimer le travail de coordinateur en tant que communicant, traducteur et tisseur de lien ? Ou au contraire, la coordination est-elle condamnée à rester une pratique fantôme atteignable exclusivement par le chemin bordé des traits flous alors inhérents au chaos organisé qu'est l'industrie du jeu vidéo ?

Bibliographie

- AFNOR. (s.d.). *Externalisation et Facilities Management (AFNOR/X23M)*. Norm'Info. <https://norminfo.afnor.org/structure/afnorx23m/externalisation-et-facilities-management/50272>
- Angwin, D., Heracleous, L. et Paroutis, S. (2016). *Practicing strategy: Text and cases* (2e éd.). London: Sage.
- Arnaud, N. (2016). Pour une perspective communicationnelle et pratique de la compétence collective. *Communication et organisation*, 50, 215-244. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5443>
- Atlassian. (s.d.). *Kanban board template*. Atlassian-Jira. <https://www.atlassian.com/software/jira/templates/kanban>
- Bailetti, A. J., Callahan, J. R. et DiPietro, P. (1994). A coordination structure approach to the management of projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 41 (4), 394-403, doi: 10.1109/17.364565.
- Belgian Games Wiki. (2022, 21 janvier). *Jobs List*. <https://wiki.belgiangames.be/jobs>
- Ben Fredj Ben Alaya, L. (2007). Le concept de « création collective de sens », un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227(4-5), 99-109. <https://doi.org/10.3917/rsg.226.0099>.
- Benghozi, P.-J. et Chantepie, P. (2022). Jeux vidéo : d'une industrie technique à une industrie culturelle. *Regards croisés sur l'économie*, 30-31(1), 75-84. <https://doi.org/10.3917/rce.030.0075>.
- Bertaux, D., sous la direction de De Singly, F. (2016). *Le récit de vie*. (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.berta.2016.01>.
- Bérubé, J., Gauthier, J. B. (2021). Managing projects in creative industries: a compromise between artistic and project management values. *Creative Industries Journal*, 16(1), 76-95. <https://doi.org/10.1080/17510694.2021.1979278>

- Bettiol, M. et Sedita, S.R. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 468-479.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.007>
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
[https://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26\(2\)/blais_et_martin%20au_fin%20al2.pdf](https://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martin%20au_fin%20al2.pdf)
- Boily, A. (2023, 30 août). D'ici 2026, les revenus de l'industrie mondiale des jeux vidéo dépasseront les 300 G\$. *Le Journal De Montréal*.
<https://www.journaldemontreal.com/2023/08/30/dici-2026-les-revenus-de-lindustrie-mondiale-des-jeux-video-depasseront-les-300-milliards>
- Boltanski, L. et Chiapello, È. (2024). Le nouvel esprit du capitalisme. Gallimard.
<https://shs.cairn.info/le-nouvel-esprit-du-capitalisme--9782070131525?lang=fr>.
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles », *Communication et organisation*, 31, 7-25.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>
- Bouillon, J.-L. et Loneux, C. (2021). De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO. *Communication et organisation*, 59, 27-43.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9740>
- Boutinet, J.-P. (2006). Jean-Pierre Boutinet. *Communication et organisation*, 28.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3356>
- Boutinet, J.-P. (2012). *Anthropologie du projet*. Presses Universitaires de France.
<https://doi.org/10.3917/puf.bouti.2012.01>
- Bouty, I., Drucker-Godard, C., Godé-Sanchez, C., Lièvre, P., Nizet, J., et Pichault, F. (2011). Les pratiques de coordination en situation extrême. *Revue Management et Avenir*, 41,

389-394.

<https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/120833/1/cahier%20situation%20extreme.pdf>

Brady, T. et Davies, A. (2004). Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-1621.
<https://doi.org/10.1177/0170840604048002>

Bruxelles Formation. (n.d.). *Catalogue de formations : Game Design*. Bruxelles Formation.
<https://www.bruxellesformation.brussels/catalogue-de-formations/game-design/>

Buxant, Y. (2025). *La collaboration interdisciplinaire au sein des studios de jeux vidéo: Modalités et enjeux communicationnels de studios indépendants belges* [mémoire, Université Catholique de Louvain]. DIAL.mem.
<https://thesis.dial.uclouvain.be/entities/masterthesis/40771f2d-d670-4939-8c8a-2f46da4a97ab>

Caillebotte, E. (2024, 18 novembre). *Pourquoi l'industrie du jeu vidéo traverse-t-elle l'une de ses pires crises ?*. Blog du Modérateur. <https://www.blogdumoderateur.com/pourquoi-industrie-jeu-video-traverse-pires-crises/>

Camus, J-C. (2025, 20 juillet). *Jeux vidéo : l'industrie qui pèse plus que le cinéma et la musique réunis*. Geek Life. <https://www.geeklife.fr/blog/jeux-video/jeux-video-industrie-qui-pese-plus-que-le-cinema-et-la-musique-reunis/>

Castañer, X., et Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001.
<https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

Charbonnier, R. (2026, 5 janvier). *Histoire du jeu vidéo de 1958 à 2026*. Gaming Campus.
<https://gamingcampus.fr/boite-a-outils/les-grandes-etapes-de-lhistoire-du-jeu-video.html>

Chiapello, L. (2025, 13 février). Le jeu vidéo, de l'idée à l'écran : récit de recherche sur et par la création. Acfas Magazine.
<https://www.acfas.ca/publications/magazine/2025/02/conception-jeux-video-recherche-creation#author-key-0>

- Collignon, A. et Schöpfel, J. (2016). Méthodologie de gestion agile d'un projet. Scrum - les principes de base. *I2D - Information, données & documents*, 53(2), 12-15. <https://doi.org/10.3917/i2d.162.0012>.
- Crichton-Stuart, E. (2026, 1 avril). *Prévisions du marché du jeu révisées face aux défis de l'industrie*. Games.gg. <https://games.gg/fr/news/previsions-du-marche-du-jeu-revisees-face-aux-defis-de-lindustrie/>
- DCMC. (2001). *Creative industries mapping document*. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/organisations/departement-for-culture-media-and-sport>
- DeFillippi, R., Grabher, G., Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: Managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(5), 511-521. <https://doi.org/10.1002/job.466>
- Derèze, G. (2019). *Méthodes empiriques de recherche en information et communication* (2e éd.). De Boeck Supérieur.
- Faraj, S. et Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46, 1554–1568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.12.1554.12072>
- Fullerton, T., Swain, C. et HOFFMAN, S. (2004). *Game design workshop: Designing, prototyping and playtesting games*. San Francisco, CA: CMP Books.
- Gaming Campus. (2026). *Guide des métiers du jeu vidéo*. <https://gamingcampus.fr/guide-metier-pdf-gratuit.html>
- Gaming Campus. (n.d.). *Bachelor Management et Business, option Jeux Vidéo et Esport*. Gaming Campus. <https://gamingcampus.fr/formations/bachelor-management-jeux-video-et-esport.html>
- Genvo, S., et Philippette, T. (éds.). (2023). *Introduction aux théories des jeux vidéo*. Liège : Presses universitaires de Liège. <https://doi.org/10.4000/books.pulg.26119>

- Grimaud, L. (2003). Le récit de pratique, un outil clinique en institution ? *VST - Vie sociale et traitements*, 79(3), 8-11. <https://doi.org/10.3917/vst.079.0008>.
- HEAJ. (n.d). *Formations : Master en jeu vidéo*. HEAJ. <https://www.heaj.be/fr/formations/bacheliers/jeu-video/>
- HEH. (n.d.). *Bachelier de transition en jeu vidéo*. HEH.be. <https://www.heh.be/article-659-bachelier-de-transition-en-jeu-video>
- HEH. (n.d.). *Master en Développement en jeu vidéo*. HEH.be. <https://www.heh.be/article-660-master-en-developpement-en-jeu-video>
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29, 871- 893. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00110-4)
- Holzmann, V. et Mazzini, L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24, 1. <https://www.abacademies.org/articles/Applying-project-management-to-creative-industries-the-relationship-between-leadership-style-and-project-success-1939-4691-24-1-132.pdf>
- Hoyt, B. (2022). Production Essentials Summit: The Agile vs Waterfall Myth [vidéo]. Conférences GDC. <https://gdcvault.com/play/1027834/Production-Essentials-Summit-The-Agile>
- Jugdev, K. et Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31. <https://doi.org/10.1177/875697280503600403>
- Koutonen, J., et Leppänen, M., 2013. How are Agile Methods and Practices Deployed in Video Game Development? A Survey into Finnish Game Studios. *Agile Process in Software Engineering and Extreme Programming*. Baumeister et Springer, 135-149. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38314-4_10.

- Kraut, R.E. et Streeter, L.A. (1995). Coordination in software development. *Communications of the ACM*, 38, 69–81. <https://doi.org/10.1145/1083106.1083107>
- Kretschmer, T., et Vanneste, B. S. (éds.). (2017). Collaboration in strategic alliances: Cooperation and coordination. (Eds.), *Collaborative strategy: A guide to strategic alliances*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 53-62. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2788087
- Langlois-Berthelot, J. (2025, 27 octobre). *Crise du jeu vidéo : analyse d'une désindustrialisation créative*. Conférence Sciences Po. https://conference.sciencespo.fr/content/2025-10-27/crise-du-jeu-video-analyse-d-une-desindustrialisation-creative_4tuVS8Dx5rXYxXVoCUVo
- Lubatkin, M.-H., Simsek, Z., Ling, Y. et Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management Studies*. 32(5), 646-672. <https://www.jstor.org/stable/44989675>
- Luckerhoff, J., Guillemette, F. et Lalancette, M. (2023). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? *Initiation au travail intellectuel et à la recherche. Pratique réflexive de recherche scientifique* (p.21-36). Presses de l'Université du Québec.
- Lundin, R.-A., et Steinthorsson, R-S. (2003). Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 233-250. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(02\)00006-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(02)00006-4)
- Luybchuk, V. (2026, 20 janvier). *Indie vs AA vs AAA Games: A Complete Guide to Gaming Industry Tiers*. Vsquad. <https://vsquad.art/blog/indie-vs-aa-vs-aaa-games-a-complete-guide-to-gaming-industry-tiers>
- Malmelin, N. et Virta, S. (2016). Organizing creative interaction: spontaneous and routinised spheres of team creativity. *Communication Research and Practice*, 3(4), 299–318. <https://doi.org/10.1080/22041451.2016.1229296>
- Malone, T. W. et Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87–119. <https://doi.org/10.1145/174666.174668>

- Massé, D. et Paris, T. (2022). Jeux vidéo : petite histoire de la structuration d'une grande industrie. *Entreprises et histoire*, 109(4), 7-17. <https://doi.org/10.54695/eh.109.0007>
- Maurel, D. (2010). Sense-making : un modèle de construction de la réalité et d'appréhension de l'information par les individus et les groupes. *Études de communication*, 35(2), 31-46. <https://doi.org/10.4000/edc.2306>.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2^{ème} ed.). Sage Publications, Inc.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. Edition Pearson.
- Newzoo. (2025, 18 décembre). *Year in review: 2025 to date*. Newzoo. <https://newzoo.com/resources/blog/year-in-review-2025-to-date>
- Okhuysen, G. A. et Bechky, B. A. (2009). Coordination in organizations: An integrative perspective. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 463-502. <https://doi.org/10.1080/19416520903047533>
- Petrović, D., Milićević, V. et Sofronijević, A. (2017). Application of project management in creative industry. *European Project Management Journal*, 7(2). <https://www.abacademies.org/articles/Applying-project-management-to-creative-industries-the-relationship-between-leadership-style-and-project-success-1939-4691-24-1-132.pdf>
- Picq, T. (2011). *Manager une équipe de projet : Pilotage, enjeux, performance* (3^e éd.). Dunod.
- Schatzki, T.R., Cetina, K.K. et Von Savigny, E. (2001). *The practice turn in contemporary theory*. Routledge. <https://logicacritica.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/11/t.-schatzki-the-practice-turn-in-contemporary-theory-2001.pdf>
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., et Maltz, A.C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34 (6), 699-725. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00097-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00097-8)
- Stacey, P. et Nandhakumar, J. (2005). *Managing Projects in a Games Factory: Temporality and Practices*. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. Big Island, HI, USA, 234a-234a, [doi: 10.1109/HICSS.2005.400](https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.400).

- Sydow, J., Lindkvist, L., et DeFillippi, R. (2004). Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489. <https://doi.org/10.1177/0170840604048162>
- Syndicat national du jeu vidéo. (2024). *Référentiel des métiers du jeu vidéo*. https://snjv.org/wp-content/uploads/2024/04/SNJV_ReferentielMetiers2024.pdf
- Taskin, L. et Dietrich, A. (2024). *Management humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. (3e éd.). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/management-humain--9782807347632?lang=fr>.
- Technobel. (n.d.). *Formation gestion de projet - scrum*. Technobel. https://www.technobel.be/fr/formations/*/voirPlus/110
- Technocité. (n.d.). *Méthodologie agile : découverte*. Technobeas. <https://technocite.be/formations/methodologie-agile-decouverte>
- Thompson, J.D. (2003). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory* (1e éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Tracy, S. J. (2019). Paradigmatic reflections and qualitative research territories. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2e éd., p.49-71). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Tremblay, P.-O. (2008). *Un chaos organisé : les communautés de métier chez Ubisoft*. [mémoire, HEC Montréal]. Biblos HEC Montréal. <https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/m2008no56.pdf>
- Tsanos, C.S., Zografos, K.G. et Harrison, A. (2014). Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 25(3), 418-462. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2012-0005>
- Université de Lancaster. (n.d.). *Welcome*. Center for Practice Theory at Lancaster. <https://wp.lancs.ac.uk/socialpractice/>
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: New organizational form or variations on a theme? *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77-99. <https://doi.org/10.1093/icc/dtj003>

Ce mémoire propose une approche communicationnelle et exploratoire des pratiques de coordination de projet, naissant au cœur des mécanismes complexes, mouvants et instables que sont ceux de l'industrie du jeu vidéo. C'est en empruntant la perspective de celui qui en assume la responsabilité, le coordinateur, que cette recherche vise à comprendre ce que celle-ci implique véritablement, aujourd'hui, sur le terrain.

Alimenté des théories de la pratique, des *studio studies* ainsi que de l'Approche Communicationnelle des Organisations (ACO) et mobilisant cinq entretiens semi-directifs et des observations non participantes, réalisées auprès de coordinateurs riches d'expériences, de points de vue, de compétences et de parcours divers et variés, ce mémoire tente d'approfondir le lien entre coordination et communication.

Ainsi, les récits des participants mettent en lumière le rôle central de la communication dans leur pratique, éloignant l'image d'un coordinateur comme simple gestionnaire pour l'envisager plutôt comme un facilitateur, traducteur et tisseur de liens. Ils révèlent également une coordination située et évolutive, au sein de laquelle chaque praticien s'approprie une diversité d'outils et de méthodes afin de construire une approche qui lui est propre, adaptée ainsi au contexte, au projet et à l'équipe. Une dimension située compliquant, entre autres, toute tentative de généralisation.

Cette recherche propose de dépasser la conception instrumentale de la communication pour envisager la coordination comme se réalisant véritablement à travers elle, en tant que pratique fondamentalement communicationnelle.

En ce sens, ce mémoire s'érige finalement en proposition invitant à requalifier le rôle du coordinateur, à en renforcer la reconnaissance et à intégrer progressivement les enjeux communicationnels qui lui sont propres au cœur des formations existantes dans le jeu vidéo en Belgique.

Mots clés : coordination, communication, gestion de projet, jeu vidéo, *studio studies*