

Working Paper

serie Management N° 004



Le management de la créativité au Japon dans l'industrie vidéoludique

par Joan Larroumec, HEC Paris
sous la direction de Lionel Panafit
H04425 Majeur PIM 2008

Avant propos

Au cours de mes deux années passées au Japon, j'ai eu l'occasion de travailler pour une entreprise pharmaceutique que l'on pourrait décrire comme « très japonaise » dans son fonctionnement et son management.

Encouragé par des cycles de production très longs de plus de sept années, le mode d'organisation de l'entreprise accentuait tous les paradigmes japonais : gestion des carrières sur le long terme, hiérarchie très marquée, normes restrictives concernant les horaires de travail ou le comportement attendu, etcetera.

Un an plus tard, je travaillais pour un des principaux producteurs de jeux vidéo japonais. A première vue, de nombreux traits me semblaient différents. Si l'on voyait bien sûr une majorité de « *salarymen* » en costumes sombres arpenter les couloirs, ceux-ci côtoyaient pourtant de jeunes gens qui détonaient un peu dans cette atmosphère feutrée. Il s'agissait de créatifs, correspondant à l'image archétypale que l'on peut s'en faire : des porteurs de coupes de cheveux asymétriques aux couleurs chatoyantes et de vêtements millésimés, déchirés, brillants, extravagants ; navigant un peu à la dérive entre les salles de détente et de travail.

Ainsi il existait, en apparence du moins, des îlots d'anticonformisme dans l'entreprise japonaise. Le besoin

impérieux d'être créatif avait-il donc pour conséquence la tolérance d'individualités fortes et en décalage avec le groupe, au pays même qui proclame que « le clou qui dépasse appelle le marteau » ? La création et l'innovation, dans des domaines tels que le jeu vidéo, ne peuvent-elles donc s'accomplir qu'au travers d'individualités marginales ?

Comment crée-t-on ?

Il existe deux a priori contradictoires concernant le Japon : d'une part le Japon est considéré comme un imitateur de génie, très fort dans l'amélioration des derniers 20% du produit, mais incapable d'innovations radicales ; d'autre part la production culturelle japonaise, et en premier chef le jeu vidéo, est souvent considérée comme profondément novatrice.

De mes interrogations sur ces contradictions, de mes observations et questionnements sur le terrain, est né ce travail de recherche.

Table des matières

Première partie : Japon, créativité et jeux vidéos, une vue d'ensemble (page 6)

- *Cool Japan (page 6)*
 - ✓ **Où en est l'industrie culturelle japonaise ? (page 7)**
 - ✓ **Pourquoi une telle explosion aujourd'hui ? (page 17)**
 - ✓ **La troisième vague de japonisme (page 19)**
 - ✓ **Perspectives : au cœur de l'industrie du jeu vidéo (page 20)**
- *Théorie restreinte de la créativité (page 21)*
 - ✓ **Les techniques créatives (page 23)**
 - ✓ **La créativité dans l'entreprise (page 27)**
- *Discours de la méthode (page 28)*

Deuxième partie : Réfutation et invalidation des hypothèses.

- *Les sources (page 38)*
- *Première question : Quelles méthodes particulières de créativité sont utilisées dans l'industrie du jeu vidéo au Japon et dans quelle mesure expliquent-elles son succès ? (page 37)*

- *Deuxième question : Peut-on parler de management japonais en règle générale ? Le management de la créativité dans l'industrie vidéoludique est-il spécifique ? (page 50)*
- *Troisième question : La créativité japonaise est-elle indiscutablement liée à certains traits culturels nippons, ou est-elle facilement reproductible à l'étranger ? (page 55)*

Conclusion (page 63)

Références (page 66)

Première partie : Japon, créativité et jeux vidéos, une vue d'ensemble

Cool Japan

Pendant longtemps le Japon s'est considéré comme une puissance industrielle dont le succès était dû à l'excellence de ses réalisations. Les productions culturelles étaient dédiées principalement au marché local, étaient prévues pour être rentabilisées uniquement sur le marché local, et ce n'est qu'en surplus que ces productions finissaient à l'exportation. Même des productions planétaires telles que Mario étaient à l'origine dédiées au marché japonais.

C'est un peu par surprise que le Japon a découvert le succès de sa culture à l'export, et avec retard que l'Etat a essayé de rationaliser et systématiser les succès du Japon dans les industries culturelles au sens large.

Ainsi est né le concept de « cool Japan » terme générique, ombrelle de la culture japonaise qui s'exporte. Une culture pop au succès de plus en plus grand.

Le Japon est ainsi en train de passer, à ses propres yeux et aux yeux du monde, d'un statut de superpuissance économique à celui de superpuissance culturelle.

Alors que les clichés affirmant que le Japon n'est qu'un excellent imitateur peuvent tout à fait expliquer un important succès économique, la réussite dans le domaine culturel s'explique plus difficilement sans une dose de créativité. En effet il semble plus difficile de réussir à exporter des biens culturels si ceux-ci ne sont que des imitations.

La nouveauté et l'originalité dans le domaine des productions culturelles semblent a priori être des vertus cardinales.

Où en est l'industrie culturelle japonaise ?

Le marché de la culture pop japonaise pesait en 2007 18 milliards de dollars et les exportations de biens culturels du Japon sont en augmentation quasi constante depuis 50 ans.

Surtout, pour la première fois en 2003 la balance commerciale culturelle du Japon était positive, ce qui fait en quelque sorte du Japon un contributeur brut à la culture mondiale.

Voyons plus en détails l'évolution par secteurs.

Ce qui vient à l'esprit en premier lieu lorsque l'on parle de culture japonaise est bien évidemment les mangas et les animes. Il est intéressant de se pencher sur les mangas dans un premier temps, car son foisonnement en fait un des foyers de la créativité japonaise, et une source d'inspiration constante pour l'industrie du jeu vidéo.

Aujourd'hui, plus de 60% de la production mondiale de dessins animés vient du Japon. En 20 ans, de Dragon Ball à nos jours, la production Japonaise a été multipliée par 10 en volume et s'exporte de mieux en mieux, dépassant les limites de l'archipel. Ainsi il s'est vendu pour 180 millions de dollars de manga aux Etats-Unis. Le manga est également fort sur le marché national où il représente 20 % de ce qui est publié.¹

Ce succès écrasant du manga fait de ce medium un des premiers ambassadeurs de la culture japonaise à l'étranger. Il s'est ainsi développé une sous-culture de fans d'animation et de bande dessinée japonaises dans le monde entier. Ces fans développent une consommation obsessionnelle de produits japonais, et pour mieux comprendre le contexte de leurs lectures, s'intéressent souvent superficiellement mais parfois profondément au reste de la culture nipponne.

On a longtemps cherché à expliquer ce succès planétaire du manga, et l'on peut résumer les raisons habituellement avancées en 4 points. Il est intéressant de comparer ces 4 points avec leurs équivalents théorisés dans la littérature consacré à la créativité. Ainsi cela nous permet d'une part de dégager une première image de la créativité par l'exemple avant de se plonger complètement dans la théorie, d'autre part cela nous permet de dégager des traits culturels prégnants dans le jeu vidéo, car comme nous l'avons dit précédemment,

¹ KELTS, Roland. Japanamerica. Editions Palgrave McMillan, 2007.

le manga peut être considéré comme le fond culturel du jeu vidéo.

- Tout d'abord le manga couvre l'intégralité du marché de l'imagination. Il aborde tous les thèmes avec une quasi exhaustivité. Le manga peut être historique, bucolique ou plus étonnamment didactique. Ses thèmes futuristes et prophétiques sont en accord avec les obsessions mondiales. Ainsi il y a un vrai génie de l'adaptation au marché dans le domaine du manga, avec des productions spécialement prévues pour certaines catégories d'âge ou socioprofessionnelles. Le lecteur de manga reconnaît souvent des motifs récurrents et des manières de traiter les histoires similaires, adaptées à un monde fictionnel déterminé et aux besoins du public. Ainsi une même structure classique de type « un jeune homme à la découverte de ses origines va s'engager dans un parcours initiatique qui l'amènera au dépassement de soi » peut être déclinée dans de nombreux décors et modifiée subtilement en fonction de besoins mercatiques. Ce mariage entre deux modes de pensée, une structure artistique d'un côté, et une demande de marché de l'autre côté, est, comme nous allons le voir, un des ressorts puissants de la créativité. Nous verrons comment l'industrie du jeu vidéo également et plus largement toute

l'industrie culturelle japonaise répond à des objectifs orientés consommateur.

- Le manga a un aspect proche et exotique en même temps. Il fait éprouver une fascination pour une culture japonaise perçue comme étrangère mais la présence d'enjeux et de thèmes communs crée un fort sentiment d'identification. Par exemple des valeurs universelles telles que l'amitié sont souvent exaltées et entraînent un fort lien émotionnel, et le contexte culturel japonais crée tout à la fois une distanciation et une fascination. Le mariage de l'universel et du particulier, du familier et de l'exotique, du proche et du lointain, est également une des techniques de la créativité.
- Le manga bénéficie d'une narration extrêmement originale, dynamique, s'étalant sur des pages et des pages, complètement en rupture avec la narration traditionnelle occidentale. Les théoriciens de la bande dessinée tels que Scott McCloud² notent que la particularité du manga est d'avoir une narration entièrement dédiée à l'objectif de communication : communication des sentiments, de l'intrigue, de l'action. Au contraire, la bande dessinée occidentale est déterminée par des soucis plus purement artistiques. Du côté

² MCCLOUD, Scott. Understanding comics : the invisible art. Editions Harper, 1994.

occidental, l'art reste plus enfermé dans son domaine, alors que du côté japonais, l'art est dirigé, piloté par le souci de l'objectif. Guider l'art pour qu'il accomplisse un objectif au-delà des simples enjeux artistiques est au fondement de la théorie créative. De même dans les jeux vidéos, les compagnies européennes ont souvent la réputation de faire de très beaux jeux, mais un peu ennuyeux, alors que les compagnies japonaises feraient des jeux vraiment amusants.

- Enfin le manga s'abreuve à toutes les sources de culture. Il n'hésite pas à confronter et mélanger les cultures, les classiques des différents pays. Ainsi l'on peut voir des versions du Comte de Monte-Cristo mâtinées de philosophie zen et

se déroulant au XXII^{ème} siècle. La matrice du manga réenfante les cultures étrangères et leur donne un nouvel éclairage. Le

« Nous avons échangé nos places. Aujourd'hui Disney et Pixar sont autant impressionnés de rencontrer Miyazaki que Tezuka l'était de rencontrer Walt Disney dans les années 60. » in KELTS, Roland. Japanamerica. Editions Palgrave McMillan, 2007.

palimpseste, la confection de manteaux d'arlequin à partir du stock mondial d'histoires et d'idées parfois et même souvent de manière inattendue et a priori grotesque est la

source même de la créativité. Lautréamont parlait déjà de « *la rencontre fortuite sur une table de dissection d'une machine à coudre et d'un parapluie* »³. Le manga nous prouve la fécondité de telles rencontres.

Ces quelques réflexions rapides sur le manga nous permettent déjà de tracer à gros traits certaines caractéristiques qui nous seront utiles par la suite. La nécessité de répondre à des besoins de marché n'est pas forcément un frein à la création, mais peut être un appui pour la créativité. Le maître mot de la fécondité créative semble être la confrontation : confrontation de zones de liberté et de contraintes ou bien de cultures différentes. L'imitation et l'utilisation de ce qui a été fait avant a souvent été une critique adressée au Japon. Pourtant le Japon semble montrer que la création peut bien naître de l'imitation, que la création peut naître de l'arrangement différent de ce qui existe déjà.

Passons maintenant rapidement en revue les autres domaines marquants de la production créative japonaise, avant de nous arrêter plus spécifiquement sur les jeux vidéo. Cela nous permettra de dessiner un panorama et le contexte industrialo-culturel dans lequel évolue l'industrie vidéoludique.

³LAUTREAMONT. Les Chants de Maldoror. Œuvres complètes éditions E. Wittmann, 1874, chant VI, 3, p. 289

Le phénomène Cool Japan recouvre de multiples facettes et touche différents domaines.

La popularité du Japon est ainsi présente aussi bien en architecture avec Shigeru Ban qui construit le nouveau musée Pompidou de Metz que dans la mode avec des marques et des stylistes japonais en vogue (BAPE, Issey Miyake).

Le Japon marque profondément le cinéma avec des films qui s'exportent dans toute l'Asie et certains réalisateurs contemporains considérés comme majeurs au niveau mondial. Ainsi Kitano Takeshi avec les succès de Dolls ou Zartoïchi ou encore Miyazaki Hayao récompensé d'un ours d'or à Berlin ont montré la vivacité de la culture japonaise. Le Japon inspire dans toute l'Asie qui se met à la production de versions filmiques de mangas. Hollywood, en tant que centre culturel mondial, fait aussi écho à ce succès, en adaptant des réussites japonaises telles que Godzilla, the Ring, Dark Water ou encore Shall we dance, tout en voyant sa production originale fortement marquée par le japonisme : Lost in translation, Memoires d'une Geisha, the Last Samurai ou encore Kill Bill en sont les exemples les plus parlants.

La musique pop japonaise connaît le même type de rayonnement, particulièrement dans sa zone d'influence naturelle asiatique. Il existe de nombreux groupes coréens, chinois ou thaïlandais portant des noms japonais, et leurs

chansons sont truffées de mots japonais, notamment l'inévitable « *ai shiteru* », *je t'aime*.

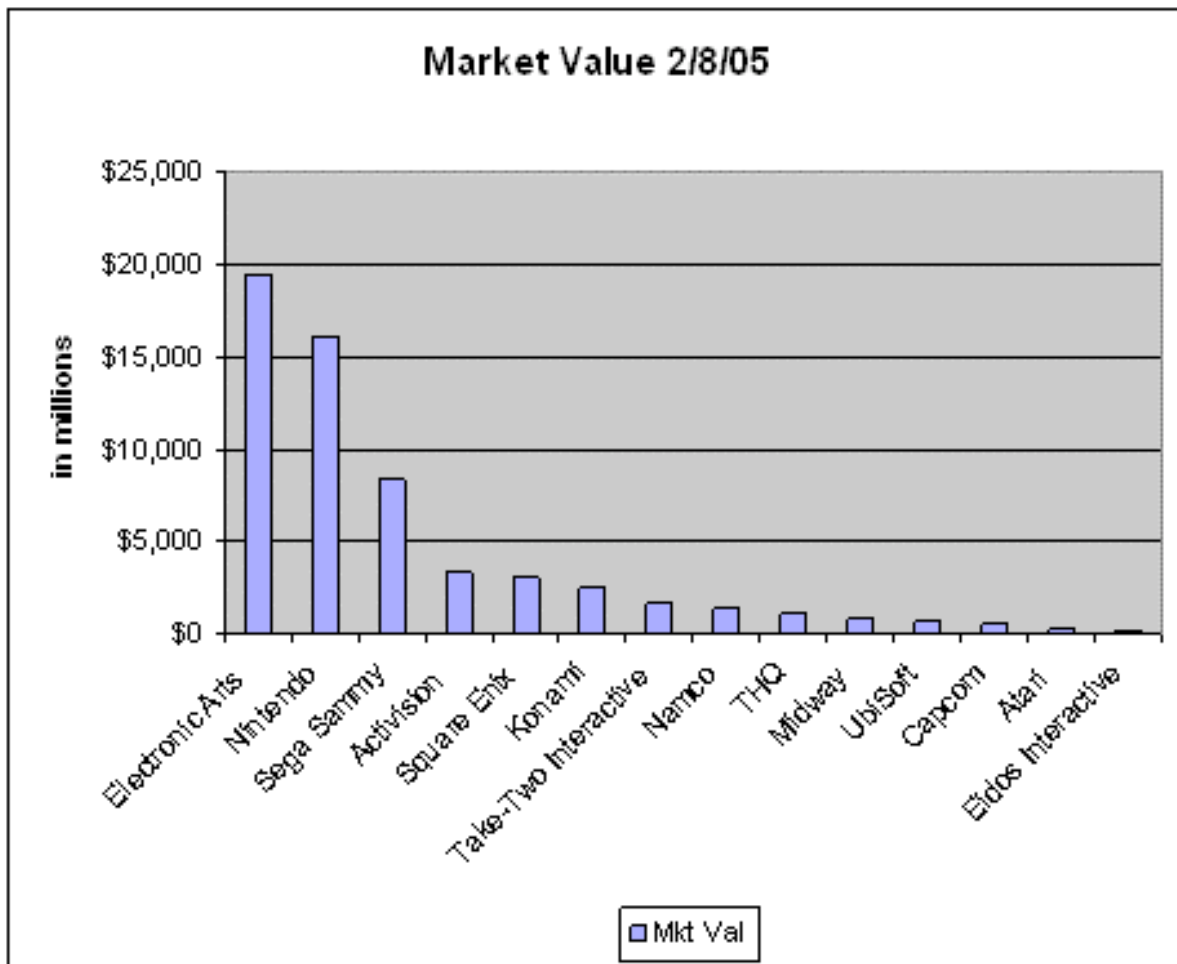
Le Japon s'avère être le pays d'origine de grands artistes contemporains tels que Takashi Murakami, souvent considéré comme l'Andy Warhol de notre temps. Et puisqu'au Japon arts et affaires fonctionnent main dans la main, il ne faut pas s'étonner que Murakami ait été sollicité pour dessiner un sac Louis Vuitton. Celui-ci a représenté 10 % des ventes de la marque, soit plus de 300 millions de dollars.

La littérature japonaise s'impose également comme l'une des plus originales. Le dernier roman de Haruki Murakami, *Kafka sur le rivage* a été traduit dans plus de 35 langues, diffusé dans 50 pays, et a figuré parmi les meilleures ventes en Allemagne, Corée du Sud, Chine, Etats-Unis et Grande Bretagne. Il a reçu le prestigieux prix Kafka souvent considéré comme l'antichambre du prix Nobel.

C'est dans ce contexte de succès culturels pour le Japon que l'industrie vidéoludique s'inscrit. En 2005 le Japon a exporté pour 252 milliards de yens de jeux vidéo soit plus de 218 millions de jeux.⁴ Malgré le succès de Microsoft, le marché mondial du jeu reste principalement dominé par Sony et Nintendo, deux entreprises japonaises. Sony régnant surtout sur le marché des joueurs assidus et Nintendo sur celui des joueurs occasionnels. Cette division du marché est très

⁴ KELTS, Roland. *Japanamerica*. Editions Palgrave McMillan, 2007.

intéressante pour nous, car chaque groupe répond à des règles et des exigences bien particulières. Ainsi les exigences de créativité ne sont peut-être pas les mêmes en fonction des cibles auxquelles on s'adresse.



Sur les 6 plus grosses entreprises vidéoludiques par capitalisation boursière en 2005, 4 étaient japonaises (graphique DFC Intelligence, dfcint.com, site consulté le 10/02/2008)

Les jeux les plus onéreux sont produits au Japon. Final Fantasy ou Metal Gear Solid battent des records de budget. Cela nous intéresse également au plus haut point puisque c'est dans ce

genre de contexte que nous avons le plus de chance de voir apparaître des structures créatives élaborées et complexes.

Le Japon semble a priori être à l'origine des jeux les plus innovants. La Wii a introduit une nouvelle manière d'envisager le jeu vidéo, alors que des jeux reposant sur des concepts complètement originaux voient le jour régulièrement. Nintendo s'impose comme un innovateur de premier plan, et est régulièrement classé parmi les entreprises les plus innovantes du Japon par la presse économique autant que généraliste.

Le modèle du manga s'applique bien ici : le jeu vidéo est considéré comme une matrice pouvant s'attaquer à tous les domaines, et il ne faut pas s'étonner de voir apparaître des jeux de simulation d'avocats, de chirurgiens, de mères au foyer, ou des jeux didactiques permettant l'entraînement du cerveau ou l'apprentissage de l'anglais.

Le Japon semble être caractérisé par la profusion et l'exhaustivité. Dans cette économie développée aux marchés sursaturés, la moindre alvéole de solvabilité est exploitée. Les marchés semblent condamnés à l'innovation permanente, et donc à un management de la créativité très efficace. Le marché vidéoludique japonais s'inscrit au centre de synergies puissantes avec les domaines connexes tels que le manga, le cinéma ou la musique. Il peut y chercher inspiration et stimulation. Voici une piste sur le chemin des secrets de la créativité au Japon.

[Liste des meilleures franchises selon DFC Intelligence](#)

1	Mario et associés	Nintendo
2	Final Fantasy	Square Enix
3	NFL Football games	EA
4	Zelda	Nintendo
5	Grand Theft Auto	Take-Two
6	Marvel games	Activision + others
7	Pokemon	Nintendo
8	Need for Speed	EA
9	Dragon Quest	Square Enix
10	Gran Turismo	Sony

Les entreprises japonaises ont une place de choix dans ce classement, avec des franchises complètement originales, et non pas déclinées à partir de concepts généraux tels que les courses de voiture ou les jeux de sport, comme c'est le cas chez leurs confrères américains. En outre nous pouvons voir que Nintendo est crédité deux fois en tant qu'éditeur sur les 4 premiers jeux vidéos. Il semble donc incontournable de s'intéresser à Nintendo si l'on veut bien comprendre l'essence de la créativité au Japon.

Pourquoi une telle explosion aujourd'hui ?

Dans les années 90 le Japon a délocalisé vers la Corée et la Chine ses industries manufacturières. Dans un modèle de division internationale du travail, les capitaux japonais étant moins occupés par les activités délocalisées ont pu s'investir

dans l'industrie culturelle. En outre comme toute société atteignant une certaine maturité économique, le marché japonais a connu une augmentation de sa demande en biens culturels.

Il faut noter également que la fin du modèle d'emploi à vie causé par la crise a encouragé un peu plus de nombreux jeunes à sortir des sentiers battus des grandes entreprises.

Enfin l'émergence du modèle social de la femme célibataire qui se marie tard et dépense beaucoup a fortement accélérer l'évolution du secteur des loisirs culturels.

Cette explosion est la troisième vague de japonisme

La première vague date de la fin du 19eme siècle, et déferle sur l'Europe. Notamment en France où l'on découvre les arts martiaux ou encore l'ukiyo-e qui sera une influence majeure de l'impressionnisme.

La deuxième vague date des années 70, avec la venue des philosophies orientales, de la vague new age et des inspirations zen.

Nous sommes au cœur de la troisième vague, qui semble s'inscrire dans une remise en cause globale de l'hégémonie culturelle américaine et la mise en place d'un monde multipolaire, géopolitique mais aussi culturel. La montée de l'Asie sur la scène internationale a bénéficié au Japon qui s'est

construit une image de créateur de tendances, de modes et d'idées.

La production culturelle japonaise est une formidable opportunité pour promouvoir le pays à l'étranger. Toute la production culturelle japonaise ramène vers le Japon, attire vers le Japon, véhicule les valeurs du Japon.

Presque 7 millions de touristes sont ainsi venus au Japon en 2005, un nombre qui a

quasiment doublé en 10 ans et le tourisme se nourrit du succès de ses exportations

culturelles : il existe des voyages organisés au

cours desquels les touristes peuvent découvrir les hauts lieux de la production de l'imaginaire japonais, de Shibuya à Akihabara.⁵

Le nombre de personnes apprenant le japonais a également augmenté, passant de 200 000 en 1980 à 1 million en 1990 et presque 2,5 millions en 2003.⁶

« Un fan d'Harry Potter ne peut pas aller à Poudlard, mais un fan de manga peut aller au Japon » un voyageur japonais, cité in KELTS, Roland. Japanamerica. Editions Palgrave McMillan, 2007.

Perspectives : au cœur de l'industrie du jeu vidéo

⁵ www.tourism.jp, consulté en mars 2008

⁶ <http://211.120.54.153/>, site officiel du ministère de l'éducation, la culture, les sports, la science et les technologies du Japon, consulté en mars 2008

Si le manga est au cœur de la création japonaise, il reste fragile car seulement 10% de la production est rentable et les salaires très faibles font fuir les talents vers l'industrie du jeu vidéo qui dispose de plus grands moyens.

Ainsi l'enjeu créatif est assez différent dans les entreprises vidéoludiques japonaises :

- Le jeu vidéo est parfois le deuxième maillon de la chaîne créative, chargé d'adapter sur support jeux vidéo des univers développés autre part. Il existe ainsi une véritable dichotomie entre jeux vidéo intégralement novateurs d'une part et adaptations d'univers ou de concepts existants d'autre part.
- Disposant de plus gros moyens, les équipes mises à contribution sont confrontées à des problématiques plus complexes dues à leur taille : les questions et les méthodes de créativité ont une toute autre mesure lorsqu'elles sont appliquées à des groupes.

Il est temps maintenant de faire un tour du côté théorique, et voir quelles sont les assises sur lesquelles nous pourrions travailler, c'est-à-dire faire un récapitulatif rapide de ce que la littérature managériale nous dit sur la créativité.

Théorie restreinte de la créativité

Pour définir la créativité il est intéressant de la confronter à la création. Toutes deux sont des processus mentaux aboutissant à de nouveaux signes. Mais le terme de création

« La créativité est le processus intellectuel qui a pour résultat la production d'idées à la fois neuves et valables. » TAYLOR, Frederick Winslow. The principles of scientific management. 1911

implique tout d'abord plus de singularité. Le créateur est traditionnellement seul, le créatif travaille au sein d'une équipe créative. Ensuite, et c'est sans doute le point le plus important, la création apparaît comme un don du ciel, une aptitude innée, auréolée d'un mythe poétique. La créativité est en quelque sorte la création démythifiée et rationalisée à l'aune des connaissances moderne concernant les processus cognitifs.

Le processus créatif regroupe habituellement 4 étapes que l'on retrouve dans toute la littérature consacrée au sujet.

- **La préparation**

C'est l'imprégnation du problème, le moment où le créatif va faire siennes les données à sa disposition et prendre connaissance de ce qui existe déjà dans le domaine. Petit à petit le problème se transforme en problématique, c'est-à-dire une liste ordonnée de problèmes à résoudre.

- **L'incubation**

C'est le moment où l'imagination se libère de ses contraintes. L'esprit fait des analogies, toujours guidé par l'envie de trouver des solutions. Le matériau de la création est amassé lors de ces périodes de sortie du réel. La différence entre personnes plus ou moins créatives se fait à ce moment là. Dans la capacité à laisser son imagination déborder et atteindre des zones inconnues, faire des rapprochements incongrus.

- **L'illumination**

C'est le moment où l'imaginaire coïncide avec le réel des données du problème sous forme de solution. Les faits se télescopent et aboutissent à des liaisons entre différentes dimensions qui bien qu'étrangères l'une à l'autre sont fécondes.

- **La vérification**

C'est le moment où la solution est jugée selon les critères établis à l'avance. C'est le moment où la raison reprend le contrôle sur l'imagination. C'est un travail de tri entre ce qui est valable et ce qui ne l'est pas.

Ainsi tout l'art de la créativité réside dans la médiation entre l'imaginaire poétique et le rationnel froid. Mais contrairement à la création artistique désintéressée, le créatif est la plupart du

temps là pour résoudre des problèmes qui lui sont extérieurs. Confronté à des enjeux, il a recours à une imagination maîtrisée pour apporter des solutions adéquates.

Les techniques créatives

Le principe des méthodes créatives est de penser « en dehors du bocal », de nombreuses techniques ont été mises au point pour être appliquées en entreprise. La littérature spécialisée classe ces techniques en quatre grandes familles.

- **Méthodes associatives**

Il s'agit par exemple de la plus célèbre des méthodes de créativité, le brainstorming, ou remue-méninges. La méthode a été mise au point par Osborn, un publicitaire américain, en 1936. La méthode connaît un succès fulgurant et dès 1957 est utilisée très largement dans les administrations et entreprises américaines.

Le brainstorming repose sur 4 règles :

- ✓ Emettre le plus grand nombre possible d'idées, de manière quantitative, sans se soucier de la qualité de ce qui est exprimé.
- ✓ Abandonner toute inhibition et ne pas hésiter à exprimer des choses absurdes ou saugrenues. Il s'agit de divagation intellectuelle assumée.

- ✓ Il faut écouter les idées émises par les autres membres du groupe, les combiner avec les siennes ou rebondir dessus.
- ✓ Il est interdit de critiquer ou de juger quoi que ce soit au cours de la séance pour ne pas contrarier l'émergence d'idées nouvelles. La critique a lieu dans un second temps, et souvent par un autre groupe de personnes.

Cette méthode est une des toutes premières à avoir été formalisée et présente plusieurs avantages. Elle est très efficace pour les problèmes simples tels que la recherche de slogans. Elle induit également un climat de confiance et d'émulation au sein du groupe. En revanche elle s'avère peu efficace pour les problèmes complexes et peut s'avérer hasardeuse et ne favorise pas la réflexion individuelle.⁷

- Méthodes analogiques

Cette technique a pour géniteur W.J.J. Gordon. Elle est aussi connue sous le nom de synectique. Tout comme chez Osborn, la méthode repose sur l'idée que l'élément émotionnel compte plus que l'élément intellectuel. Gordon décompose le processus créatif en 5 états principaux :

- ✓ La formulation du problème
- ✓ L'identification

⁷ OSBORN, A. L'imagination constructive, Editions Dunod, 1953

- ✓ Le refus des solutions évidentes
- ✓ La cogitation débridée
- ✓ L'autonomie de l'objet (le problème semble avoir une vie propre)

Viennent se greffer dessus l'utilisation d'analogies, visant à « rendre le nouveau familier et le familier nouveau ».⁸

- ✓ L'analogie personnelle
Consiste à s'identifier à l'objet du problème : si j'étais le héros de ce jeu vidéo, que ferais-je ?
- ✓ L'analogie directe
Consiste à comparer avec un domaine similaire dans un autre domaine. Si ce jeu vidéo était une machine à laver, comment pourrais-je le vendre ?
- ✓ L'analogie symbolique
Consiste à trouver une image qui résume le problème.
- ✓ L'analogie fantastique
Consiste à imaginer le problème résolu dans un monde idéal et de manière fantastique.

- **Méthodes matricielles**

Cette méthode permet d'obtenir des idées mieux dirigées que les précédentes. Il s'agit d'établir les contraintes du problème comme cadre à l'imagination en les matérialisant

⁸ GORDON, W.J.J. Stimulation des facultés créatrices par la méthode synectique, Editions Hommes et Techniques, 1959

sous forme de matrices. La méthode est donc séparée en trois parties :

- ✓ Le choix des variables à combiner
- ✓ L'exploitation systématique des associations
- ✓ La phase de jugement séparé

Dans le domaine des jeux vidéos, il peut s'agir très classiquement de mettre en abscisses les contraintes technologiques et en ordonnées les attentes des joueurs. Il s'agit alors de développer des idées à l'intérieur de la matrice.

C'est un très fort élément d'auscultation qui permet de mettre en relief toutes les ressources de l'entreprise.

- **Méthode morphologique**

Cette méthode, bien que mise au point par l'astrophysicien suisse Zwicky, est habituellement considérée par la littérature spécialisée comme typique de la créativité japonaise. Comme les autres méthodes, elle repose sur l'émission d'idées en tous genres, sans jugement a priori. En revanche, elle revêt un aspect d'exhaustivité qui n'existe pas autre part.

Elle consiste à tout d'abord généraliser un problème. Par exemple, au lieu de se demander quel nouveau jeu vidéo peut être développé, on se demandera plutôt comment occuper une soirée.

Ensuite on détermine les paramètres importants : personnes mises à contribution, types d'interactions cherchés, types de sentiments que l'on veut provoquer, etc. On développe chaque paramètres sous forme de liste : occuper seulement un enfant, occuper les parents, occuper une bande d'amis, etc. Recherche de la compétition, de la coopération, de l'indépendance, etc. Cherche à provoquer de l'excitation, de l'émotion, de la joie, etc. Ainsi en combinant les X déclinaisons des Y paramètres, on aboutit potentiellement à X^Y combinaisons possibles, et donc à autant de pistes de création.⁹

La créativité dans l'entreprise

La créativité ne se résume pas à un ensemble de grandes familles de techniques qu'il suffirait d'appliquer, et il existe de nombreuses difficultés qui empêchent dans la pratique la création.

L'expertise est bien souvent une entrave à la création : connaître trop bien un problème empêche de déterminer des solutions originales.

« *Le clou qui dépasse appelle le marteau* »
Proverbe japonais

⁹ ZWICKY, Fritz. Discovery, invention, research through the morphological approach. Editions MacMillan, 1969.

La peur du risque est également très prégnante : créer c'est sortir de la norme, c'est aussi oser des idées farfelues, et donc risquer de se trouver en dehors du groupe. Cette prise de risque dans la société japonaise est particulièrement difficile car le respect de l'apparence et de l'application des normes, du moins en surface, y est particulièrement important.

Les freins culturels sont ainsi très nombreux. L'éducation est fondée principalement sur l'assimilation de connaissances et le développement du raisonnement alors que l'éducation familiale insiste sur la transmission des coutumes et de comportements normés.

La norme sociale encourage par essence même l'imitation, qui est la situation la plus confortable et les structures hiérarchiques ne sont pas naturellement des endroits incitant à l'initiative.

Pour retourner et inverser les forces sociales, il existe le groupe de créativité.

La force du groupe, si importante au Japon, peut ainsi fonctionner à l'envers : voir les autres basculer dans le délire créatif peut encourager tout le groupe à le suivre. Alors le clou qui dépasse devient celui qui ne se laisse pas aller.

Le groupe fonctionne en tant que stock d'informations, et de la confrontation de personnes différentes disposant de différentes informations peut naître l'étincelle créative. L'idée émise par un membre du groupe devient un point de départ sur lequel peut rebondir quelqu'un d'autre. Il n'existe pas alors d'idées

personnelles. La force et la fécondité du groupe est ainsi très forte, et correspond plus à l'image que l'on se fait du Japon. Un peuple sérieux et peu fantasque au quotidien, qui peut aussi facilement basculer dans le délire organisé si la situation l'exige ou le permet. Ainsi il est de tradition au Japon d'aller boire dans un izakaya, sorte de bar à tapas, après le travail, pour pouvoir communiquer plus facilement. On appelle cela la *nomunication*, mot valise formé du japonais *nomu*, boire et de communication. Il s'agit d'un comportement normé et organisé, d'une plage de liberté volontairement préservée dans la vie de l'entreprise. De la même manière la session de créativité peut devenir un moment de liberté organisé. Ainsi si la créativité individuelle peut sembler a priori peu favorisée par les traits culturels japonais, la créativité de groupe semble être plus en accord avec les spécificités nippones.

Discours de la méthode

Nous avons planté le décor de l'étude, le Japon, l'industrie culturelle japonaise, l'industrie du jeu vidéo, et nous avons jeté les bases du concept de créativité. Nous avons déterminé quelques pistes, intuitivement, en confrontant a priori nos lectures sur le Japon, notre expérience personnelle et la littérature spécialisée.

De cela nous pouvons dégager trois questions de recherche :

- *Quelles méthodes particulières de créativité sont utilisées dans l'industrie du jeu vidéo au Japon et dans quelle mesure expliquent-elles son succès ?*
 - ✓ Cette question est la question centrale, il s'agira de savoir qu'est-ce qui est utilisé, comment, la nature de l'utilisation. Ces méthodes créatives sont-elles fécondes, ou l'innovation repose-t-elle sur d'autres critères, non liées directement au management ?

- *Peut-on parler de management japonais en règle générale ? Le management de la créativité dans l'industrie vidéoludique est-il spécifique ?*
 - ✓ Il s'agit de déterminer s'il est pertinent de parler de management japonais en général et si les méthodes de créativités sont en rupture avec un monde rigide ou simplement un espace de liberté supplémentaire dans un monde moins codifié que l'on ne le pense habituellement.

- *La créativité japonaise est-elle indiscutablement liée à certains traits culturels nippons, ou est-elle facilement reproductible à l'étranger ?*
 - ✓ Le succès du Japon ne reposerait-il pas finalement sur des critères plus culturels que techniques ? Est-il possible de reproduire cela à l'étranger ?

A ces trois questions correspondent trois hypothèses qui guideront la suite de notre travail :

- *Le succès de l'industrie vidéoludique japonaise repose tout autant sur l'application de méthodes que sur des caractéristiques externes.*
 - ✓ Nous faisons l'hypothèse que la créativité japonaise ne s'explique pas seulement par un management spécifique, mais aussi par tout un environnement particulier qui va bien au-delà.

- *Le management japonais est moins monolithique que l'on veut bien le croire, et la créativité s'y inscrit sans rupture flagrante.*
 - ✓ Nous faisons l'hypothèse que l'industrie des jeux vidéos ne vit pas en marge du reste de la vie industrielle japonaise, et que paradoxalement certains traits tels que le salaire à l'ancienneté sont en fait positifs pour le processus créatif.

- *La créativité japonaise est largement favorisée par certains traits culturels japonais. Pour être reproduite en occident, il ne suffit pas de recourir à certaines méthodes, mais il faut également changer l'esprit d'entreprise.*

- ✓ Nous faisons l'hypothèse que le management de la créativité au Japon est indissociable de certains traits culturels. Il faut donc intégrer ceux-ci dans la transposition des méthodes en occident.

Florence Vidal¹⁰ explique que le marketing japonais a pour caractéristique de s'intéresser autant au qualitatif qu'au quantitatif, et de mener de longs entretiens.

Nous appliquons ici cette méthode japonaise. D'une part pour accorder la forme et le fond, la méthode et le sujet, d'autre part car nos limitations en temps et en moyen nous interdisent la collecte extensive de données quantitatives.

« Les approches conventionnelles du marketing ne résoudre pas le problème. On peut tirer les résultats que l'on veut de moyennes de consommation. Si l'on demande aux gens s'ils préfèrent leur café en 10 minutes ou en 7, ils vous diront en sept, évidemment. Mais c'est là une mauvaise question. » OHMAE Kenichi. The borderless world. Editions Collins, 1990.

Pour valider ou réfuter nos hypothèses de recherche, nous nous appuyerons sur plusieurs éléments :

- La littérature traitant du sujet

¹⁰ VIDAL, Florence. La créativité totale, les nouvelles stratégies du Japon. Editions Interéditions, 1995.

Le sujet est peu traité par la littérature générale ou scientifique, mais il est possible de trouver des éléments, tels que des tableaux de chiffres et des études statistiques pouvant nous aider à affiner nos raisonnements.

- **Des entretiens ou des comptes rendus d'entreprise**

Le journalisme spécialisé publie souvent des entretiens relatant la genèse de jeux populaires. En outre, certains sites officiels de fabricants de jeux vidéos font de même. Ceci nous donne une bonne matière première où piocher des informations.

- **Des entretiens avec 4 personnes reliées au sujet**

Pour pouvoir poser des questions plus précises et déterminer de nombreux points, nous avons eu de longs entretiens avec quatre personnes liées au domaine de la créativité ou du jeu vidéo.

Deuxième partie : Réfutation et invalidation des hypothèses.

Les sources

Parmi les différentes sources bibliographiques sur lesquelles s'appuie notre travail, il y a notamment une étude publiée en 2005 intitulée « New product development and creativity management in Japanese video gaming software firms » écrite par Reika Kohashi de l'université d'Osaka et Sam Kurokawa de l'University Drexel de Philadelphie¹¹. Contrairement à ce que le titre pourrait laisser supposer, le contenu de cette étude est en soit assez différent de ce que nous recherchons ici. Les auteurs se focalisent principalement sur la formation des employés, les systèmes de promotion et d'évaluation et les normes déterminées. Ce travail nous est donc utile pour appuyer notre raisonnement, mais il ne traite pas de problématique directement liées à l'organisation du processus créatif qui nous intéresse plus particulièrement. En revanche il obtient des données statistiques intéressantes que nous pourrions utiliser.

¹¹KOHASHI, Reika, KUROKAWA, Sam. New product development and creativity management in Japanese video gaming software firms. International Journal of Technology Management 2005 - Vol. 30, No.3/4 pp. 365 – 388.

Dans l'introduction de leur étude, les deux auteurs notent la grande difficulté qu'il y a à trouver des descriptions fiables du processus créatif d'un jeu vidéo. En effet, il s'agit pour nombre d'entreprises d'un secret parfois jalousement gardé. Les auteurs n'ont réussi qu'après beaucoup d'efforts à obtenir de Nintendo une description de leur processus créatif sur Mario Kart premier du nom, un jeu paru en 1992, soit 13 ans auparavant. Heureusement pour nous, la politique du nouveau président de Nintendo Satoru Iwata va vers plus de transparence, et dans un souci de promotion et d'expérimentation, le président a décidé de mener de nombreux entretiens avec ses subordonnées responsables de la création de la dernière console du groupe, la Wii, ainsi que de certains jeux publiés sur le même support. Cette série d'entretiens est très longue et foisonnante, digresse allégrement, mais représente un document de première importance. Cette série s'intitule « Iwata demande »¹², et est devenue une source importante de notre travail. En outre Nintendo étant l'archétype de l'entreprise créative nipponne, comme nous l'avons dit et montré dans la précédente partie, cette source ne pouvait mieux tomber.

Enfin nous citerons au cours de notre étude quatre personnes différentes que nous avons interrogées, parfois à plusieurs reprises. Comme pour une bonne équipe créative, nous avons essayé de trouver 4 personnes pouvant apporter des

¹² wiiportal.nintendo-europe.com/616.html. Site consulté en mars 2008.

témoignages et des points de vue différents, de par leur statut et leur rapport à l'univers du jeu vidéo.

Présentons les ici brièvement :

- [Akira Nakamura](#)

Senior manager au service production chez Taito, éditeur de jeux vidéos, filiale de Square Enix. Il a une longue expérience du domaine de la création et a participé à la création de plusieurs jeux sur Nintendo DS, notamment Lost Magic. Japonais dans une entreprise japonaise, il représente en quelque sorte le point de vue interne.

- [Rens Vertegen](#)

Ingénieur informaticien chez Konami, éditeur de jeux vidéos, spécialisé dans l'intelligence artificielle. De nationalité néerlandaise et ayant vécu la plus grande partie de sa vie en Europe, il apporte un regard interne / externe, ou interne critique au sein de l'entreprise japonaise.

- [Julien Vig](#)

Il a travaillé chez Ubisoft à Paris au département marketing avant d'embrasser une carrière universitaire à Tokyo à l'université d'Hitotsubashi. Son sujet de thèse concerne l'utilisation politique des industries culturelles au

Japon. Il apporte à la fois des informations internes sur le fonctionnement d'un éditeur de jeux vidéos en France, ce qui est un précieux contrepoint, et également un regard plus universitaire et théorique sur l'industrie du jeu vidéo.

- Takuyoshi Sunakawa

Il a étudié le design à l'université de Keio puis le management de la culture à l'ESSEC. Une bi-culturalité qu'il cultive encore aujourd'hui puisqu'il travaille entre Renault et Nissan, entre France et Japon. Bien que n'étant pas directement relié à l'univers du jeu vidéo, il est confronté au quotidien aux problèmes de travail en groupe d'équipes mixtes japonaises et françaises.

Première question :

Quelles méthodes particulières de créativité sont utilisées dans l'industrie du jeu vidéo au Japon et dans quelle mesure expliquent-elles son succès ?

Les Japonais passent aux yeux du monde et à leurs propres yeux comme des techniciens plus que comme des théoriciens.

Ainsi, pour l'exemple, nous pouvons citer Kenji Ekuan, président de l'agence de design GK :

« Les Japonais ne sont pas des théoriciens mais des gens extrêmement pragmatiques qui apprécient avant toute chose le

contact visuel avec les objets. Lorsqu'ils ont commencé à approcher les Portugais, ils n'en parlaient pas la langue. Ils ont regardé avec intensité. Ils n'ont pas abordé le monde moderne par la science mais par la technique. Ils ont observé les objets apportés par les étrangers, les ont dessinés, démontés, ont expérimenté. Un personnage génial comme Gennai Hiraga, qui vivait au début du XIX^{ème} siècle, est resté célèbre pour avoir fabriqué un générateur d'étincelles à partir de dessins techniques. [...] L'électronique est un jeu très semblable au jeu de go. Il n'est pas nécessaire de passer par les sciences fondamentales pour le comprendre »¹³

Cependant toutes les généralisations finissent par s'avérer fausses, puisqu'il se trouve qu'à travers nos recherches, nous avons découvert que le Japon a développé un grand corpus théorique concernant la créativité.

- **La méthode d'analyse thématique JK**

Appelée méthode JK d'après les initiales de son inventeur Jiro Kawakita, professeur d'anthropologie culturelle au Tokyo Institute of Technology, qui en 1964 inventa une méthode pour structurer des données de terrain de manière créative. Il s'agit d'écrire sur des petits morceaux de papier chaque information, de mélanger les morceaux et d'essayer de les regrouper de manière cohérente. Une

¹³ In VIDAL, Florence. La créativité totale, les nouvelles stratégies du Japon. Editions Interéditions, 1995.

fois l'agencement enregistré, on remélange et recommence. Cela permet de visualiser et structurer la pensée créative.¹⁴

Cette méthode abductive, c'est-à-dire partant d'indices et non d'hypothèses est très utilisée en pratique. Ainsi selon Nakamura-san, l'idée de mélanger différents types de jeux, tels que le jeu de rôle et le jeu de stratégie en temps réel, pour créer Lost Magic est venu d'une variante de cette méthode : sur des morceaux de papier ont été écrites les exigences des joueurs, récoltées à partir d'enquêtes de terrain, et en jouant sur l'agencement de ces morceaux de papier, il a été déterminé qu'un jeu transversal était le mieux à même de répondre aux différents desideratas.

De la même manière Kenishiro Ashida, designer de la Wii, est allé voir tous les employés pour qu'ils écrivent sur un morceau de papier ce qu'ils attendaient de la prochaine console Nintendo. Il a ensuite formé un groupe de designers qui s'est évertué à agencer ces idées de différentes manières avant d'aboutir à la version finale.

Cependant il serait faux de croire que tout est décidé en groupe par l'application de méthodes, puisque dans le récit de la création de la Wii, la lumière bleue que celle-ci projette n'est pas le fruit de longues séances de créativité, mais une décision arbitraire du directeur, Genyo Takeda.

¹⁴ <http://www.mycoted.com/KJ-Method>. Site consulté en février 2008.

Aussi huilée que puisse l'être l'entreprise japonaise, il semblerait qu'il reste une place pour les individualités fortes.

- La méthode MY

Une fois de plus il s'agit des initiales de son concepteur, Matsumura Yasuo, président du Clover Management Research Center de Chiba. La méthode consiste à déterminer un thème de recherche que l'on inscrit dans un grand cercle sur un tableau. Ce cercle est le cœur d'une marguerite à laquelle on va rajouter une couronne de pétales correspondant aux idées qui surgissent lors de la réunion. Ensuite on peut ajouter à ses pétales d'autres pétales et ainsi de suite pour développer de manière à la fois libre et systématique la pensée.¹⁵

Satoru Iwata, président de Nintendo, lorsqu'il explique la genèse de la Wii montre une conception semblable, en étoile ou en marguerite.

« *L'essentiel est de se fixer un objectif et de faire graviter toutes les discussions autour de cet objectif.* » Satoru Iwata. wiiportal.nintendo-europe.com/616.html

Tout d'abord le directeur général de Nintendo, Genyo Takeda, détermine l'idée principale : il s'agit de ne pas faire une course

¹⁵ ZUSMAN, Alla. Overview of creative methods. Ideation International, 1998.

à la puissance avec Sony et Microsoft mais d'inventer de nouvelles manières de jouer pour toucher un plus large public.

A partir de cette conception centrale, s'ajoute une couronne de pétales : l'interface homme machine, l'apparence de la console, le principe de jeu, le logiciel interne... Puis chaque pétale se voit ajouter une nouvelle couronne, ajoutée soit par les responsables soit par des équipes dédiées.

Ainsi ont émergées énormément d'idées dont certaines ont été sélectionnées pour donner l'immense succès qu'est la Wii.

- **La logique floue**

La logique floue, fuzzy logic est à l'origine un concept américain, développé en 1965 par Lofti Zadeh, chercheur à l'université de Berkeley. Cette notion est issue de l'idée que le réel n'est pas

« Les ordinateurs ne seront pas bons tant qu'ils ne seront pas rattachés à la psychologie et la philosophie. Notre but est de créer des ordinateurs qui, comme des chiens, seront capables de reconnaître l'humeur de leur maître. »

Takeshi Yamakawa, doyen du Kyushu Institute of Technology. Methodologies for the Conception, Design, and Application of Intelligent Systems: Proceedings of the 4th International Conference on Soft Computing. Editions World Scientific Pub Co Inc, 1998.

blanc ou noir mais est toujours un à-peu-près. Dès 1973

ce concept devient opératoire au Japon lorsque s'établit à Tokyo le Aimai System Kogaku Kenkyukai, un groupe de travail qui se consacre à l'étude de la logique floue sous la direction de Toshiro Terano, du Tokyo Institute of Technology. Dans le domaine de la créativité, utiliser la logique floue consiste à penser en terme de qualitatif et non de quantitatif, d'adaptation à chaque destinataire, et non à certaines catégories.¹⁶

Les réunions créatives concernant le logiciel central de la Wii ont été dirigées selon l'idée de la logique floue. Les attentes des joueurs étant toutes différentes, il faut permettre à ceux-ci de personnaliser au maximum tous les paramètres de la console pour se l'approprier. Cela peut se voir même dans le nom de la console, Wii, version japonisée de « we », nous, en anglais.

De même lorsque les équipes de Konami s'occupant de l'intelligence artificielle des personnages de Metal Gear ont réfléchi à la mise en place de nouvelles formes d'intelligence, le maître mot était de ne pas reproduire de pensée systématique. Ainsi les personnages contrôlés par la console ont une approche qualitative des mouvements du joueur d'une part, et certaines données aléatoires dans leurs réactions d'autre part pour les rendre moins prévisibles.

- La méthode KH

¹⁶ TERANO, Toshiro. Fuzzy Systems Theory and Its Application. Tokyo, 1987.

En 1994 au cours d'un colloque à l'Université de Tokyo sur le thème des « moyens intellectuels pour faciliter l'activité créatrice », Koichi Horii présenta un prolongement de la méthode JK. Cette méthode repose toujours sur l'utilisation de morceaux de papiers. Autour de ces concepts déjà connus se situent des halos qu'il considère comme des « concepts semence » engendrés par tout un jeu d'associations.¹⁷

Cette méthode des halos, pour faire émerger de nouveaux concepts est également très utilisée dans le domaine de l'intelligence artificielle, domaine hautement conceptuel. Ainsi pour la dernière mouture de Metal Gear, tout l'enjeu a été de déterminer quelles associations seraient engendrées par les interactions entre diverses réactions préprogrammées des personnages. Ainsi, par exemple, de la rencontre entre le concept de « personnage fatigué » et « personnage en colère » est née toute une palette de réactions et d'émotions allant de l'abandon à la folie furieuse.

Cependant on aurait tort de croire que seules ces méthodes typiquement japonaises sont utilisées, et la méthode de base reste, d'après tous les témoignages, le fameux brainstorming. A ceci près qu'il existe une variante japonaise consistant à exposer le problème, puis à laisser chaque personne réfléchir

¹⁷ HORII, Koichi. Howaito kara kaizo keikaku. Editions Asahi shimbunsha, 1994.

en silence, écrire sur un morceau de papier ce qu'elle en pense, de manière à ne pas faire interférer, dans un premier temps, les idées, puis seulement par la suite, utiliser la confrontation des idées pour en faire émerger de nouvelles.

Nous avons dit dans la partie précédente que les méthodes systématiques étaient particulièrement appréciées au Japon, nous en avons encore un exemple lorsque Genyo Takeda explique la création de nombreux jeux et de la Wiimote, concept central de la Wii :

« Eh bien, quand on développe une console de jeu, une interface homme-machine n'est pas seulement une nécessité, c'est une part intrinsèque de tout le processus. C'est pourquoi, il y a quelques années, j'ai créé entre dix et vingt équipes, chacune composée d'environ trois personnes. Ces équipes avaient carte blanche pour associer une manette ou un périphérique à un titre GameCube, et voir ensuite si le résultat final était ou non commercialisable. Ce projet a donné naissance non seulement aux bongos de "Donkey Konga" et au tapis de danse de "Dancing Stage Mario Mix", mais également à un certain nombre d'idées et de designs qui allaient se retrouver dans la Wiimote. »¹⁸

Mettre des équipes en concurrence et les faire travailler de manière systématique sur une idée : l'association d'un

¹⁸ wiiportal.nintendo-europe.com/616.html. Site consulté en mars 2008.

contrôleur et d'un jeu, voici un élément courant de la créativité en pratique.

Ces méthodes théorisées et faisant partie du corpus de base restent donc très utilisées dans les entreprises. Pour ajouter encore un exemple, la wiimote, la manette de la Wii, a été quant à elle créée à partir de la méthode métaphorique exposée en première partie : les concepteurs étaient partis de l'idée de bâton, objet le plus facile à tenir en main.

Cependant il est à noter que, que ce soit des techniques japonaises ou occidentales, celles-ci ne sont jamais citées sous leur nom spécifique. Ainsi jamais au cours de nos entretiens quelqu'un nous a dit quelque chose du type « nous utilisons la méthode MY ». En revanche, lorsque nous la citons, ou l'expliquions, des rapprochements avec les pratiques étaient faits. La théorisation des méthodes reste un travail de chercheur et il résulte de nos entretiens que souvent la pratique ne s'embarrasse pas de terminologie ou de références à des travaux précédents.

Néanmoins nos recherches ont montré que dans la pratique, les firmes de jeux vidéos japonaises employaient bel et bien certaines méthodes connues de créativité.

Il résulte de nos recherches une certaine singularité de Nintendo. Alors que beaucoup de compagnies utilisent des méthodes de créativité, Shigeru Miyamoto, créateur phare de

Nintendo, témoigne de certaines spécificités propres à Nintendo et qui expliqueraient selon lui le succès de la compagnie.

« Nintendo est une compagnie où vous êtes toujours loués lorsque vous faites quelque chose de différent des autres. Dans cette compagnie, si quelqu'un tente quelque chose d'inhabituel, tout le monde lui apporte son soutien et l'aide à surpasser ses problèmes. Je pense que c'est pour cela que nous avons fait du défi de la Wii une possibilité. »¹⁹

Nous pouvons d'ores et déjà distinguer deux choses : l'applications de méthodes de créativité d'une part, et la mise en place d'un terrain propice à la créativité d'autre part.

Rien n'est plus parlant que cet entretien entre Satoru Iwata, président du groupe, Genyo Takeda, directeur de la recherche et du développement, Shigeru Miyamoto, directeur de l'analyse et du développement, Kenichiro Ashida et Akio Ikeda, responsables du design :²⁰

- *Satoru Iwata :*

Ce qui m'amène à ma dernière question. Pourquoi croyez-vous tous que Nintendo a été capable de créer une telle manette ? Je vous en prie, n'hésitez pas à résumer tous vos précédents commentaires.

¹⁹ wiiportal.nintendo-europe.com/616.html. Site consulté en mars 2008.

²⁰ Ibid.

- *Akio Ikeda :*

Je pense que c'est parce que Nintendo recherche constamment des choses nouvelles. Rechercher la reconnaissance en défiant la norme, je crois que tel est le style Nintendo.

- *Kenichiro Ashida :*

Pour moi, c'est le travail entre nos divisions matériel et logiciel. Cette coopération a donné à Nintendo la possibilité de trouver de nouvelles idées. Je crois que nous devrions tout faire pour maintenir notre culture et notre tradition du travail en équipe.

- *Genyo Takeda :*

Je ressens la même chose. C'est grâce aux traditions que nous avons ici à Nintendo, ou notre ADN si vous voulez. Cette manette est devenue réalité grâce à notre foi constante dans la nécessité de nouvelles formes de divertissement, et notre ambition de faire des choses nouvelles.

- *Shigeru Miyamoto :*

En tant que personne qui a une expérience active dans le processus de production, il y a une part de moi qui est toujours un peu conservatrice face aux nouvelles idées. Alors il est important pour nous de reconnaître que nous

avons tendance à être conservateurs et de nous entourer de gens qui nous aideront à briser ce conservatisme. Nintendo pense à la fois au matériel et au logiciel pour créer un produit complet. Des compagnies comme la nôtre, il y a en a peu. La Wii m'a rappelé ce fait, et j'ai réalisé à nouveau que Nintendo est une compagnie qui met en œuvre tous les moyens à sa disposition quand elle crée quelque chose de nouveau.

L'encouragement à l'iconoclastie semble être une réalité chez Nintendo. Il s'agit d'un cercle vertueux dans lequel les personnalités iconoclastes sont attirées par Nintendo car elles savent qu'elles pourront s'y exprimer plus librement. Ce statut particulier n'est cependant pas commun.

Ainsi Rens Vertegen, ingénieur chez Konami, affirme que cette entreprise n'encourage pas particulièrement les comportements novateurs. Au contraire, beaucoup d'efforts sont mis dans l'amélioration constante (Kaizen) de ce qui existe déjà, et non dans la création de choses complètement nouvelles. Konami aurait plus tendance à s'appuyer sur l'amélioration des nouvelles moutures de jeux existants.

Julien Vig explique que cette dichotomie est tout à fait représentative de l'univers du jeu vidéo. Les spécialistes du domaine séparent traditionnellement les jeux sous licence et les jeux originaux. Les jeux sous licence sont des adaptations d'univers existants ou des suites de jeux déjà bien établis.

Cependant la distinction n'est pas si évidente car certains jeux, bien que des portages d'univers préexistants ou des suites de jeux existants répondent au besoin de se réinventer complètement.

Nintendo est l'archétype de l'entreprise spécialisée dans les jeux vidéos originaux. Nintendo ne produit que des jeux originaux, et lorsque des suites sont apportées à leurs jeux, le souci de modifications souvent drastiques est toujours présent. Ainsi Mario 64, suite de Super Mario, a été un jeu considéré comme une innovation totale bien qu'officiellement suite d'un jeu déjà existant.

Au contraire, Konami, notamment avec sa suite de jeux Pro Evolution Soccer est plus orientée vers les jeux de licence.

Dans un cas alors toute la structure de l'entreprise est orientée vers la création pure, toute l'atmosphère et l'esprit d'entreprise s'oriente vers la créativité, alors que dans l'autre, la créativité est un outil d'amélioration de l'existant.

Notre hypothèse était que la créativité japonaise dans l'industrie vidéoludique reposait tout autant sur l'application de techniques que sur la création d'une atmosphère propice. Nous devons nuancer notre propos et catégoriser. Certaines entreprises telles que Nintendo, leader du marché, stratégiquement situées dans le domaine de l'innovation pure, ont besoin de maintenir un climat de grande liberté. En revanche d'autres compagnies telles que Konami,

stratégiquement plus orientées vers les jeux à licence se reposent plus sur des techniques de créativité maîtrisées.

Deuxième question :

Peut-on parler de management japonais en règle générale ? Le management de la créativité dans l'industrie vidéoludique est-il spécifique ?

L'étude quantitative réalisée par Kohashi et Kurokawa en 2005 tend à montrer que l'industrie vidéoludique japonaise n'utilise pas de systèmes de promotion et d'évaluation différents du reste de l'industrie japonaise.²¹

Il aurait pu sembler logique que dans un domaine hautement créatif, pour encourager l'innovation, les employés soient évalués à court terme, sur l'émergence de quelques idées géniales, et puissent être promus rapidement. Notre image occidentale a tendance à nous faire penser la créativité en termes de jeunesse, d'impulsion, de courtes périodes.

Au contraire les firmes japonaises restent dans l'évaluation sur le long terme, et s'il peut y avoir des intéressements financiers

²¹ KOHASHI, Reika, KUROKAWA, Sam. New product development and creativity management in Japanese video gaming software firms. International Journal of Technology Management 2005 - Vol. 30, No.3/4 pp. 365 – 388.

sous forme de bonus, ceux-ci restent marginaux dans la motivation des équipes.²²

Si l'on compare l'âge des personnes travaillant à des postes de décision importants dans la création chez Nintendo, et leurs homologues chez Ubisoft, nous arrivons à des différences de presque 10 ans. Il est possible qu'il existe un biais dans la mesure où Ubisoft est une compagnie plus récente. Cependant les cas d'ascensions fulgurantes tels que celle de Jade Raymond, devenue productrice à 30 ans de jeux majeurs tels que Assassin's Creed chez Ubisoft semblent beaucoup plus rares au Japon.

Il est possible d'expliquer le succès de l'organisation japonaise assez facilement par le raisonnement :

Les évaluations sur le long terme permettent de mobiliser les meilleurs employés sur des projets de longue période, alors qu'avec un système d'évaluation à court terme, les meilleurs ont tendance à chercher des projets leur apportant une gratification immédiate. Un projet tel que la Wii, développé sur plus de 10 ans, a sans conteste profité d'un tel système.

Même si le modèle de l'entreprise unique au cours de la vie appartient plus au passé du Japon qu'à son présent, nos entretiens montrent que les entreprises japonaises maintiennent fortement l'idée et la volonté de former leurs

²² ZHU, Ying. Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan. *Journal of World Business* 39 (2004) 337–348

employés en interne et de leur proposer des parcours professionnels complets. Cette tradition japonaise est préservée au sein de l'industrie vidéoludique ce qui permet également d'organiser des projets créatifs sur des périodes plus longues.

Comme nous le supposons dans la première partie, nos entretiens confirment que l'attention apportée à l'harmonie dans le groupe est un avantage pour la création. D'une part le groupe étant la matrice de la création, son bon fonctionnement et l'habitude de ce type de travail est bien évidemment un plus, d'autre part il existe moins de luttes de pouvoir et donc l'information est mieux partagée, permettant à tout le monde de disposer de bases solides pour créer. Ce souci de communication est même une recommandation du JETRO²³ :

« Si un manager japonais s'interroge sur la nécessité de faire passer une information, il est plus prudent pour lui de le faire. Car s'il ne le fait pas et que cela se sait, ses collègues verront là une réticence à partager l'information et cesseront d'avoir confiance en lui... Même un élément d'information sans grande signification mérite une note, destinée à ceux qui pourraient éventuellement en faire usage. En raison de la mobilité interne dans l'entreprise, on est censé savoir qui pourrait en avoir besoin. Partager l'information n'est pas une faveur faite à un ami ou une pratique aimable. L'efficacité d'un manager dépend totalement de son information et, de ce fait, il est normal de compter sur l'aide apportée par ses homologues. D'une façon

²³ Japanese External Trade Organization. Business Information Series, 9, 1982

générale, on devra conclure que les entreprises japonaises reposent sur des réseaux d'information formels et informels plus intensifs et plus extensifs que les firmes de l'Occident. »

Si tout une partie de la culture d'entreprise japonaise, telle que les évaluations sur le long terme, la formation interne ou le travail de groupe, est favorable à la créativité, l'étude de Kohashi et Kurokawa²⁴ nous indique en revanche que l'industrie vidéoludique doit entrer en rupture avec le reste de l'industrie japonaise en ce qui concerne les normes de travail : celles-ci ont tendance à être moins restrictives. Les employés, notamment ceux directement « créatifs » sont autorisés à plus d'écarts. Ils peuvent

porter d'autres vêtements que le traditionnel costume sombre du salaryman ou encore écouter de la musique avec un casque pendant les heures de bureau.

« Quand vous essayez de créer quelque chose de nouveau, le conservatisme refait surface parmi ceux qui se sont habitués à la façon dont les choses sont. » Shigeru Miyamoto. wiiportal.nintendo-europe.com/616.html. Site consulté en mars 2008.

Cependant ce n'est pas complètement particulier aux jeux vidéos : par exemple, chez Gonzo, producteur de films

²⁴ KOHASHI, Reika, KUROKAWA, Sam. New product development and creativity management in Japanese video gaming software firms. International Journal of Technology Management 2005 - Vol. 30, No.3/4 pp. 365 – 388.

d'animation que nous avons visité en 2004, les employés jouissaient d'une liberté semblable.

Ainsi les domaines hautement créatifs, s'ils ne rentrent pas directement en rupture avec les normes bien établies de la société japonaise, ménagent une place pour les personnalités à part.

Rens Vertegen, lorsqu'il fut embauché chez Konami, fut directement averti que l'on attendait de lui d'être une source de turbulence dans le groupe. Etant jeune et étranger, on comptait sur lui pour aider à briser les conservatismes. Cette volonté de briser un peu artificiellement l'harmonie du groupe, appelée *kyosei* et habituellement si importante, pour créer est en revanche vraiment en rupture avec l'esprit japonais.

Shigeru Miyamoto explique que son travail consiste la plupart du temps à briser les conservatismes et à aller à l'encontre de la culture traditionnelle japonaise. Ainsi, Miyamoto a tendance à critiquer sévèrement les jeunes créatifs, ce qui va à l'encontre de la tradition de fluidification des relations sociales au sein de l'entreprise japonaise. Il est célèbre et craint pour sa capacité à « renverser la table basse du salon »²⁵, c'est-à-dire obliger tout le monde à repenser du début, alors que le projet est déjà bien avancé.

²⁵ Cette expression, *chabudai gaeshi* en japonais, est une référence à un classique du manga, *Kyojin no Hoshi*. Le père dans la série a retourné la table basse du salon pendant que la famille déjeunait.

De même dans l'entreprise japonaise le marketing a un pouvoir particulier, car toute l'entreprise est tournée vers le consommateur. Lorsqu'il s'est agi d'imposer la Wii, le service Marketing de Nintendo s'y est opposé. Miyamoto a dû créer un groupe particulier dans le département de recherche et développement pour s'opposer directement au marketing. Ces luttes de pouvoir internes pour libérer la créativité illustrent parfaitement à quel point la créativité a parfois besoin d'aller à l'encontre des traditions managériales japonaises.

Notre seconde hypothèse est partiellement validée. Il n'est pas absurde de parler de management japonais en règle générale, dans la mesure où certains traits se retrouvent dans toute l'industrie. L'industrie du jeu vidéo ne fait pas exception pour une grande part. Comme nous l'avions supposé, et à l'encontre du sens commun, certaines de ces particularités managériales japonaises telles que l'accent mis sur l'harmonie dans le groupe, l'évaluation sur le long terme ou le partage de l'information, peuvent être un puissant levier de la créativité. En revanche la créativité nécessite certaines ruptures dans les conservatismes de tous ordres, et le domaine des jeux vidéos qui se doit d'être particulièrement réactif voit souvent l'individu s'opposer au groupe, et l'exception s'opposer à la norme.

Troisième question :

La créativité japonaise est-elle indiscutablement liée à certains traits culturels nippons, ou est-elle facilement reproductible à l'étranger ?

Les Japonais font la différence entre le tatemae, qui est apparence, conventions sociales, tout ce qui apparaît a priori, et le honne, la vérité sous-jacente.

Roland Kelts dans Japanamerica²⁶ stipule que de cette dichotomie naît la formidable créativité japonaise. Les codes stricts de l'étiquette qui gouvernent la vie quotidienne des Japonais

permettraient a contrario un grand degré de liberté créative, de richesse intérieure, de délire mental.

Arata Isozaki, le célèbre architecte, ancre l'art de créer du Japon dans sa longue tradition poétique :

« Une manière

« Nous apprendrons des méthodes de production de masse américaine, mais nous ne les imiterons pas servilement. En entretenant un esprit de recherche et de créativité, nous imaginerons un système de production qui tiendra compte des ressources propres de notre pays » Kiichiro Toyoda, fondateur de Toyota, 1933, cité par VIDAL, Florence. La créativité totale, les nouvelles stratégies du Japon. Editions Interéditions, 1995

²⁶ KELTS, Roland. Japanamerica. Editions Palgrave McMillan, 2007.

traditionnelle d'écrire de la poésie, appelée honka-dori, est une méthode d'adaptation d'un poème existant. Honka veut dire « version originale » dori « adaptation ». A partir d'un poème donné, pris comme modèle, on crée une image, une situation, un discours pour exprimer sa propre poésie. De cette manière il est possible de bénéficier de la puissance et de la force évocatrice de l'œuvre originale. Au Japon, le honkadori a toujours été une méthode des plus importantes pour écrire de la poésie. Dans un sens plus large, cela peut être vu comme une méthode pour composer une nouvelle phrase ou un nouveau design en utilisant les classiques du passé. Cette approche est fondée sur l'idée que toutes les langues (y compris le langage visuel) sont déjà incluses dans un grand texte collectif. »²⁷

Souvent le visiteur étranger au Japon est frappé par la cohabitation pacifique des traditions et de la modernité. L'idée qu'il faille être « résolument moderne » (Arthur Rimbaud) n'a pas la même signification en occident et au Japon. Alors que le maître mot de la création occidentale est la rupture avec les schémas précédents, la création japonaise est la poursuite d'un chemin créatif.

Il existe au Japon ce que l'on appelle des trésors nationaux vivants (ningen kokuho). Il s'agit d'artistes ayant atteint un niveau d'excellence dans leur domaine et qui reçoivent une

²⁷ ISOZAKI, Arata. Traduit par KOHSO Sabu. Japan-ness in Architecture. Editions MIT Press, 2006.

pension de l'état en échange de la transmission de leur art. Ainsi s'exprime Imaemon XIII, trésor vivant de la céramique, en 1995 : « *la tradition est un outil au service de quelque chose qui est de plus en plus fragile, de plus en plus sensible : notre regard... J'aimerais que ceux qui prendront ma suite créent autre chose, ne répètent pas ce que je fais... Tout le problème de la formation, c'est de développer la sensibilité d'un créateur, afin qu'il crée une œuvre personnelle* »²⁸

La tradition artistique japonaise semble ainsi se confondre avec les critères modernes de créativité. On retrouve même chez Katsushika Hokusai, le fameux peintre, dès le XIXème siècle le principe d'indépendance de l'objet tout entier contenu dans cette simple phrase : « Pour peindre le bambou, il faut devenir bambou ».²⁹

Les mythes célèbres aident également à comprendre quelles valeurs particulières sont transmises dès le plus jeune âge. Nous pouvons en citer deux particulièrement connus et évocateurs.

L'empereur demanda au plus célèbre peintre de son temps de lui faire un tableau de crabe pour décorer une de ses chambres. Le peintre réclama une maison, beaucoup de matériel, des assistants et 10 ans. 10 ans plus tard lorsque l'Empereur vient s'enquérir de l'avancement des travaux, le peintre lui explique

²⁸ Cite par VIDAL, Florence. La créativité totale, les nouvelles stratégies du Japon. Editions Interéditions, 1995.

²⁹ KONDO, Ichitaro. Traduit par Elise Grilli. Katsushika Hokusai (1760-1849). Editions Rutland, 1956.

qu'il a besoin de 10 ans de plus, de plus de matériel et d'assistants.

Au bout de 20 ans, le peintre va voir l'empereur. Déroule une longue feuille de papier, trempe son pinceau dans l'encre, et dessine d'un coup, en quelques secondes, un crabe parfait.

Alors l'empereur comprend que tout le travail préparatoire étalé sur tant d'années avait été nécessaire pour aboutir à cet instant de perfection.

Ce conte, vraiment typique, montre par excellence la gestion du temps particulière du Japon. C'est une pensée à plus long terme, non focalisée sur les résultats immédiats, et qui valorise l'incubation. Créer un jeu peut devenir alors le travail de toute une vie. Hideo Kojima, créateur de Metal Gear chez Konami décrit ainsi la naissance de son jeu comme l'aboutissement de toute une vie d'expérience.

Un autre mythe extrêmement populaire est celui de Momotaro, l'enfant pêche.

Momotaro est né dans une pêche. Il est connu pour sa grande force et un jour où sa mère l'envoie chercher du bois, il revient avec tout un arbre. Sa force devient célèbre dans son village si bien que le maire demande à Momotaro de délivrer la région de diables qui la persécutent. La mère de Momotaro lui donne quelques kibidangos pour la route, et Momotaro part à l'aventure. En chemin il rencontre successivement un faisan, un chien et un singe dont il gagne l'amitié en partageant ses kibidangos. Quand vient le moment de l'affrontement avec les

diabes, Momotaro ne doit sa victoire qu'à l'aide que lui apportent ses nouveaux amis. Le chien mord, le faisan survole et prévient de l'arrivée des ennemis, le singe invente de subtiles ruses.

Ce conte est sensé apprendre aux petits enfants japonais l'importance du groupe, un groupe où chacun a sa place, chacun est différent, et où la complémentarité de ces différences aboutit finalement au succès. On ne peut que noter la similarité entre l'équipe de Momotaro et la composition d'un groupe de créativité efficace.

Cela illustre les valeurs particulières de la création en entreprise que nous avons décrites dans le chapitre précédent. Le Japon aurait ainsi des valeurs particulières, et mettrait l'accent sur certaines idées propices à la création.

Haruki Murakami va même plus loin, et affirme que ce qui différencie le Japon du reste du monde est encore plus radical qu'une tradition insulaire spécifique : selon Murakami le Japon est la première société post apocalyptique.

La société japonaise a dû apprendre à vivre après les bombardements d'Hiroshima et Nagasaki, et ce traumatisme, resté enfoui dans le subconscient des Japonais, serait aujourd'hui le moteur extrême de la créativité totale. Ainsi aurait grandi le honne japonais jusqu'à l'ébullition créatrice que nous connaissons.

Eisuke Sakakibara, dans *Beyond capitalism*³⁰, estime que contrairement à la croyance populaire le Japon n'a pas réussi grâce au capitalisme à l'asiatique, fondé sur l'épargne et le culte du travail (le culte du travail ne serait que très récent et daterait uniquement de l'après-guerre) mais à son mode d'organisation opposé au modèle américain exaltant la compétition excessive entre individus et entreprises. Cette obsession de la cohésion sociale multiplie le potentiel créatif de la nation.

Le créateur n'est plus un îlot perdu dans la masse, mais le centre d'une longue chaîne toute entière dédiée à la coopération et la création.

Cet état d'esprit semble évidemment très difficilement reproductible.

Les historiens³¹ font remonter la création de ces normes japonaises à la période Edo (1603-1868), période sans guerre, marquée par une grande culture et des règles sociales strictes. L'Europe est au contraire marquée par la compétition incessante entre les nations.

Qu'est-il possible de reproduire en entreprise ?

³⁰ SAKAKIBARA, Eisuke. *Beyond capitalism : the japanese model of market economics*. University Press of America, 1993.

³¹ VIE, Michel. *Histoire du Japon, des origines à Meiji*. Presse universitaire de France, 1975.

Il a été possible, dans une certaine mesure, d'adapter le toyotisme en France. Adapter l'organisation japonaise favorisant la créativité semble possible sur certains points.

Si l'on fonde l'évaluation et la promotion des employés sur des facteurs de long terme, d'apport au groupe, d'accumulation de savoirs et non de « coups », il sera sans doute possible d'améliorer la coopération.

Néanmoins dans un cas tel que celui-ci, les talents risqueraient de partir pour des entreprises où les opportunités de promotion à court terme sont plus grandes.

Notre hypothèse est bien vérifiée : la créativité japonaise repose sur certains traits idiosyncrasiques.

Il est possible de reproduire certains traits artificiellement en modifiant des règles de management ou en essayant d'insuffler un esprit d'entreprise particulier. Après tout, nous avons vu que Nintendo va souvent à l'encontre de ce qui se pratique habituellement au Japon.

Cependant il subsiste deux problèmes distincts :

D'une part, de la même manière que le kaizen et les cercles de qualités ont été difficiles à adapter en France, n'ignorons pas que la créativité étant encore plus culturelle, nous allons au devant de problèmes encore plus délicats. Comment encourager les créatifs à chercher le consensus lorsque ce n'est pas du tout dans leur culture ?

D'autre part, le système semble difficilement adaptable à la marge, et risquerait de voir une hémorragie des talents. Nous sommes en quelque sorte dans un équilibre faible en théorie des jeux. Les entreprises pourraient avoir intérêt à instaurer certaines normes particulières, mais les premières à le faire se retrouveraient dans une situation de faiblesse.

Conclusion

Voici un tableau récapitulatif de notre travail :

Question de recherche	Hypothèse	Amendement
<p><i>Quelles méthodes particulières de créativité sont utilisées dans l'industrie du jeu vidéo au Japon et dans quelle mesure expliquent-elles son succès ?</i></p>	<p><i>Le succès de l'industrie vidéoludique japonaise repose tout autant sur l'application de méthodes que sur des caractéristiques externes.</i></p>	<p>Il existe une dichotomie au sein de l'industrie japonaise vidéoludique entre jeux à licence d'un côté qui voient leur succès lié principalement à des méthodes efficaces, et jeux originaux de l'autre, dont le succès est dû à des facteurs externes tels que la création d'une atmosphère propice à la</p>

		création.
<i>Peut-on parler de management japonais en règle générale ? Le management de la créativité dans l'industrie vidéoludique est-il spécifique</i>	<i>Le management japonais est moins monolithique que l'on veut bien le croire, et la créativité s'y inscrit sans rupture flagrante.</i>	Il existe certains traits récurrents du management au Japon et l'industrie du jeu vidéo ne fait pas exception. Cependant ces traits ne vont pas à l'encontre de la créativité, mais au contraire peuvent l'aider. Toutefois la créativité étant propice au développement d'individualités fortes, il peut exister des frictions entre individu et groupe.
<i>La créativité japonaise est-elle</i>	<i>La créativité japonaise est</i>	L'esprit d'entreprise n'est

<p><i>indiscutablement liée à certains traits culturels nippons, ou est-elle facilement reproductible à l'étranger ?</i></p>	<p><i>largement favorisée par certains traits culturels japonais. Pour être reproduite en occident, il ne suffit pas de recourir à certaines méthodes, mais il faut également changer l'esprit d'entreprise.</i></p>	<p>pas tout et la créativité de par sa nature est extrêmement dépendante de la culture qui l'engendre. En outre, il est difficile d'appliquer certains traits à la marge sans adopter tout le système.</p>
--	--	---

Notre travail comporte certaines limites, notamment le manque d'exhaustivité. Nous n'avons eu de vision interne que de trois compagnies japonaises, Konami, Nintendo et Taito.

Références

Livres

BESSIS, Pierre, JAQUI, Hubert. Qu'est-ce que la créativité ? Editions Dunod économie, collection la vie de l'entreprise, 1972.

DE BRABANDERE. Le management des idées. De la créativité à l'innovation. Editions Dunod, 2002.

GORDON, W.J.J. Stimulation des facultés créatrices par la méthode synectique, Editions Hommes et Techniques, 1959

HORI, Koichi. Howaito kara kaizo keikaku. Editions Asahi shimbunsha, 1994.

ISOZAKI, Arata. Traduit par KOHSO Sabu. Japan-ness in Architecture. Editions MIT Press, 2006.

KELTS, Roland. Japanamerica. Editions Palgrave McMillan, 2007.

KONDO, Ichitaro. Traduit par Elise Grilli. Katsushika Hokusai (1760-1849). Editions Rutland, 1956.

LAUTREAMONT. Les Chants de Maldoror. Œuvres complètes éditions E. Wittmann, 1874, chant VI, 3, p. 289

MCCLOUD, Scoot. Understanding comics : the invisible art. Editions Harper, 1994.

OHMAE Kenichi. The borderless world. Editions Collins, 1990.

OSBORN, A. L'imagination constructive, Editions Dunod, 1953

SAKAKIBARA, Eisuke. Beyond capitalism : the japanese model of market economics. University Press of America, 1993.

TAKESHI, Yamakawa. Methodologies for the Conception, Design, and Application of Intelligent Systems: Proceedings of the 4th International Conference on Soft Computing. Editions World Scientific Pub Co Inc, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. The principles of scientific management. 1911

TERANO, Toshiro. Fuzzy Systems Theory and Its Application. Tokyo, 1987.

VIDAL, Florence. La créativité totale, les nouvelles stratégies du Japon. Editions Interéditions, 1995.

VIE, Michel. Histoire du Japon, des origines à Meiji. Presse universitaire de France, 1975.

ZUSMAN, Alla. Overview of creative methods. Ideation International, 1998.

ZWICKY, Fritz. Discovery, invention, research through the morphological approach. Editions MacMillan, 1969.

Articles de recherche

BASADUR, Min. Managing creativity: a Japanese model. McMaster University,

FUSE, Kensuke, HUA TAN, Kim, PROCTOR, Tony. Cracking the Incremental Paradigm of Japanese Creativity. Creativity and Innovation Management, Vol. 13, No. 4, pp. 207-215, décembre 2004

KOH, Ai-Tee. Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity : A Preliminary Assessment of the East Asian Quest For Creativity. Technological Forecasting and Social Change Volume 64, Issue 1, Mai 2000, pp. 85-100.

KOHASHI, Reika, KUROKAWA, Sam. New product development and creativity management in Japanese video gaming software firms. International Journal of Technology Management 2005 - Vol. 30, No.3/4 pp. 365 – 388.

MANSFIELD, Edwin. Technological creativity : Japan and the US. Business Horizons, 1989, vol. 32, issue 2, pp. 48-53

NAKAZONO, Yuji. Developing creativity in Japanese companies: The Situation Today and Current Issues. Hosei University journal, 2006 - pp. 237- 245.

PUDELKO, Markus, MENDELHALL, Mark. The Japanese Management Metamorphosis:What Western, Executives Need to Know About Current Japanese Management Practices.

Organizational Dynamics Volume 36, Issue 3, 2007, pp. 274-287.

STEM, Sam. The Relationship Between Human Resource Development and Corporate Creativity in Japan. Human resource development quarterly, vol. 3, no. 3, automne 1992.

WALFISZ, Martin, ZACKARIASSON, Peter, WILSON, Timothy. Management of Creativity in Video Game Development: A Case Study. Services Marketing Quarterly Volume: 27 Issue: 4, juin 2006.

ZHU, Ying. Responding to the challenges of globalization: human resource development in Japan. Journal of World Business 39, 2004 337-348

Sites internet

www.tourism.jp, consulté en mars 2008

<http://211.120.54.153/>, site officiel du ministère de l'éducation, la culture, les sports, la science et les technologies du Japon, consulté en mars 2008

wiiportal.nintendo-europe.com/616.html, consulté en mars 2008.

<http://www.mycoted.com/KJ-Method>, consulté en février 2008.

Next-game.info, consulté en janvier 2008.

DFC Intelligence, dfcint.com, consulté en avril 2008.

Autre

Japanese External Trade Organization. Business Information Series, 9, 1982

General principles of the QC Circle, JUSE

Groupe Eurasiam
Institut Européen du Management Asiatique
European Institut of Asian Management
Etablissement d'enseignement supérieur privé
7 rue Charles Francois Dupuis 75003 Paris
t : +33 (0) 1 47 00 18 94
e : management@eurasiam.com

www.eurasiam.com/management