

Les effets de la convergence d'industries sur l'organisation du processus d'innovation : le cas du jeu vidéo et du cinéma d'animation

1429

Résumé :

A partir du modèle SCP, cet article étudie l'organisation du processus d'innovation adoptée lors des mouvements de convergence entre les industries du film d'animation et du jeu vidéo. La convergence d'industries est un phénomène encore peu étudié aujourd'hui. Pourtant, les changements qu'elle implique (qu'ils soient économiques, technologiques, institutionnels ou culturels), obligent souvent les entreprises à s'adapter et à revoir leur stratégie et leur manière de s'organiser. Dans cette perspective, le lien entre la convergence d'industries et l'organisation du processus d'innovation nous semble largement inexploré. La littérature se focalise en effet sur les déterminants de la convergence et sur ses conséquences au niveau de l'industrie et des entreprises mais sans descendre au niveau du processus d'innovation. L'objectif de cette communication est donc d'identifier les facteurs influençant le choix du mode d'organisation du processus d'innovation permettant à une entreprise de s'adapter et/ou d'éviter les contraintes impliquées par la convergence. Grâce à l'étude comparative de trois projets d'innovation « cross-média », nous montrons que le choix du mode d'organisation du processus d'innovation dépend du type de contraintes de l'industrie.

Mots clés : convergence d'industries, processus d'innovation, mode d'organisation, jeu vidéo, film d'animation.

Note : une version moins aboutie de cet article a été écrite et présentée en anglais au cours de la « 4th Annual Conference on 'Cultural Production in a Global Context: The Worldwide Film Industries' » (3-5 juin 2010, Grenoble, France).

INTRODUCTION

Depuis ces dernières années, les industries culturelles du jeu vidéo et du cinéma d'animation connaissent des bouleversements technologiques, économiques et culturels qui poussent les entreprises à s'adapter à leur environnement et à renouveler l'innovation (Le Goff et Mouline, 2003 ; Blanchet, 2010). Ces bouleversements proviennent en grande partie du phénomène de convergence des industries du multimédia (Le Goff et Mouline, 2003 ; Blanchet, 2010). Depuis plus de dix ans, ces industries font intervenir des acteurs d'horizons divers : informatique, télécommunications, audiovisuel, édition de contenus, logiciels, distribution - à la recherche de nouvelles sources de croissance et de revenus (Le Goff et Mouline, 2003). La convergence technologique autorisée par la numérisation des supports et des contenus incite les acteurs à converger au plan économique et artistique afin de mettre en commun leurs savoirs et compétences pour offrir de nouveaux produits et services. La technologie, la déréglementation des réseaux de diffusion (via Internet), les stratégies des acteurs et l'évolution de la demande sur les marchés sont également des facteurs explicatifs de ces nouvelles formes de convergence (Le Goff et Mouline, 2003). Toutefois, au-delà des bénéfices, la convergence d'industries pose un certain nombre de questions, notamment au niveau de l'organisation des activités créatives et donc du processus d'innovation.

L'objectif de cette contribution est d'identifier les facteurs de l'environnement qui peuvent influencer le choix du mode d'organisation du processus d'innovation permettant à une entreprise de s'adapter et/ou d'éviter les contraintes impliquées par la convergence d'industries. Dans la littérature en science de gestion, le lien entre la convergence d'industries et l'organisation du processus d'innovation demeure, à notre connaissance, largement inexploré. La convergence, de manière générale, apparaît comme un processus de changement conduisant à l'effacement des frontières entre les industries par l'unification des propositions de valeur, des technologies et des marchés (Choi et Valikangas, 2001). Elle s'étudie principalement dans un contexte technologique (Le Loarne, 2004) au niveau des produits (Robertson et Langlois, 1992 ; Tarjanne, 2000), des marchés (Gambardella et Torrasi, 1998) ou encore des industries (Yoffie, 1997 ; Fai et Von Tunzelmann, 2001). Les recherches qui s'intéressent plus précisément à la convergence d'industries dans un contexte d'innovation sont peu nombreuses. Les premiers auteurs (Schumpeter, 1942 ; Abernathy et Clark, 1985) l'envisagent comme une « destruction créatrice », qui peut être vue par les entreprises comme une opportunité de créer, modifier ou redéfinir le champ concurrentiel au travers de l'innovation. D'autres (Bierly et Chakrabarti, 1996) la considèrent comme un moteur de l'innovation puisqu'elle permet aux entreprises d'accéder à de nombreux domaines de

connaissances critiques, détenus dans différentes industries. Mais au-delà des enjeux pour l'innovation, la convergence d'industries présente également des effets négatifs. La combinaison de pratiques, connaissances et capacités différentes peut engendrer des complications, notamment dans la manière de générer et de sélectionner des idées, et donc d'innover (Bröring et Leker, 2007). L'environnement est également amené à changer puisque les conséquences de la convergence (émergence de nouveaux marchés, consolidation d'entreprises, redéfinition des contours de l'industrie, etc.) remettent en cause « l'existant ». La chaîne de valeur et la structure des marchés peuvent se transformer, obligeant les entreprises à revoir leurs stratégies (Khanna et Greenstein, 1997 ; Tarjanne, 2000). Les normes et réglementations peuvent fusionner, entraînant une incertitude juridique pour les entreprises innovantes (Katz, 1996). Au final, la convergence d'industries est source de contraintes pour les entreprises et pour l'activité d'innovation. Toutefois, aucune recherche se semble identifier précisément : (1) les facteurs de la convergence influençant l'organisation du processus d'innovation, ni (2) les modes d'organisation de l'innovation que les entreprises peuvent mettre en place pour tenter de s'adapter et/ou d'éviter les contraintes impliquées par la convergence. Dans cette perspective, cette recherche tente de répondre à la question suivante : **comment la convergence d'industries influence-t-elle l'organisation du processus d'innovation mise en œuvre par les entreprises ?**

La première partie de cette communication identifie les caractéristiques de la convergence d'industries et les contraintes qui peuvent en découler pour les entreprises. Les recherches sur ce type de convergence étant peu nombreuses, nous avons choisit d'utiliser le modèle SCP (Mason, 1939 ; Bain, 1968). Même si cette littérature peut sembler obsolète, elle reste parfaitement adaptée pour analyser l'influence de la structure industrielle (qui peut permettre d'appréhender les effets de la convergence d'industries) sur le comportement des entreprises. Dès lors, nous avons choisit de ne pas nous positionner dans l'approche RBV, qui postule un lien de causalité inverse entre le l'entreprise et son environnement. Nous présentons ensuite l'organisation stratégique de l'innovation que les entreprises peuvent adopter afin d'absorber ces contraintes. Le choix, les spécificités et les caractéristiques culturelles de la convergence entre les industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation sont détaillées dans la deuxième partie. Dans la troisième partie, nous présentons la méthode de collecte de données et les cas étudiés. Enfin, la quatrième partie présente les principaux résultats et discute le lien entre le type de contraintes et les modes d'organisation du processus d'innovation. Nous concluons en mentionnant les apports et les limites de l'étude ainsi que les perspectives de recherches futures.

1. L'INFLUENCE DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE SUR L'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION

Le modèle SCP (Structure-Comportement-Performance) a été largement utilisé pour analyser l'influence de l'industrie (environnement) sur les entreprises. Développé par Mason (1939) puis Bain (1968), ce modèle établit le lien entre la structure industrielle, le comportement des entreprises et leur performance (cf. Figure 1).

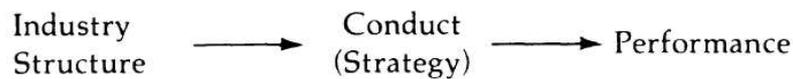


Figure 1 : modèle SCP (source : Porter, 1981 adapté de Mason, 1939 et Bain, 1968)

La structure industrielle renvoie aux caractéristiques économiques, techniques et institutionnelles d'une industrie (Bain, 1968). Ces caractéristiques entraînent des contraintes pour les entreprises, en particulier concernant l'organisation de l'innovation. Dans cette partie, nous analysons d'abord les différents types de contraintes qui découlent de ces caractéristiques. Deuxièmement, nous étudions les stratégies d'organisation du processus d'innovation (comportement des entreprises) qui peuvent être adoptées afin de s'adapter à ces contraintes.

1.1. CARACTERISTIQUES ET CONTRAINTES DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE

Dans une industrie - qui comprend un ensemble d'activités économiques et d'acteurs qui produisent des biens tangibles grâce à la transformation et la mise en œuvre des matières premières (Bain, 1968) - les caractéristiques représentent les structures économiques, les ressources techniques et physiques et les mécanismes institutionnels.

Les caractéristiques économiques d'une industrie concernent la structure du marché : l'offre (produits, services), la demande (les clients, l'élasticité globale de la demande), les barrières à l'entrée (coût, le prix, la différenciation des produits, des capitaux) et la concurrence (Bain, 1972). De nombreuses recherches ont analysé l'influence des caractéristiques économiques d'une industrie sur le comportement organisationnel et stratégique des entreprises (Spender, 1989; Smith et al, 1990). Williamson (1996, p. 12) a expliqué que "*dans des environnements concurrentiels, les forces du marché poussent les décideurs à adopter des formes d'organisation alignées sur les caractéristiques des transactions qu'ils soutiennent, tout en réduisant autant que possible les dangers inévitables contractuelles*". Dans la lignée de ces travaux, un flot d'études s'est concentré sur les contraintes résultant des caractéristiques économiques, aussi connu sous le nom "d'exigences

environnementales". La littérature montre qu'elles limitent les formes économique adoptées par les organisations (Kimberly, 1975; Hislop, 2002). De plus, elles impliquent une fragmentation des activités le long de la chaîne de valeur (Porter, 1986). C'est pourquoi les entreprises se co-spécialisent généralement dans une ou plusieurs activités situées en amont ou en aval de cette chaîne - et adoptent ensuite des stratégies innovantes permettant d'obtenir un avantage compétitif durable (Porter, 1985; Fisher, 1997). En retour, cette fragmentation conduit souvent les entreprises à recourir aux formes de collaboration inter-organisationnelles, afin de maîtriser certaines activités pour lesquelles elles ne possèdent pas les compétences en interne et ainsi accéder plus facilement à l'innovation technique (Deeds et Hill, 1996; Rogers, 2003). Ce manque de contrôle répond à une volonté des entreprises de réduire l'incertitude de l'environnement (Kimberly, 1975).

Les caractéristiques techniques d'une industrie se réfèrent au nombre et à la taille des entreprises, ainsi que leurs interactions (Bain, 1968). Ces caractéristiques impliquent une forme de dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). La dépendance se produit lorsqu'une entreprise a besoin de ressources détenues par d'autres (Hamel et Prahalad, 1994). Il en résulte un déséquilibre de pouvoir entre les entreprises qui possèdent les ressources et celles qui souhaitent les exploiter (Emerson, 1962; Kumar et Van Dissel, 1996). Ces asymétries de pouvoir sont particulièrement présentes dans les relations entre petites et grandes entreprises (Oliver, 1990). La dépendance peut également compliquer l'organisation de l'innovation mise en œuvre par les entreprises, car elle peut entraver la création de valeur et l'appropriation de la valeur issue de la vente de l'innovation. En effet, pour accéder aux ressources d'autres acteurs, certaines entreprises peuvent être amenées à leur céder une part de la valeur économique liée à la vente de l'innovation (Gulati et Stych, 2007; Storz, 2008). D'autres sont parfois forcés de réorienter leurs efforts de recherche et développement (Gulati et Stych, 2007). Pour les acteurs dominés, la question est de savoir comment limiter ou contourner ce phénomène (Casciaro et Piskorski, 2005).

Les caractéristiques institutionnelles d'une industrie concernent les normes, les règles et les mécanismes de régulation (système politique, le système social, politique économique, la propriété intellectuelle, les lois juridiques, les transactions commerciales, les taxes et subventions - Bain, 1968). Ces caractéristiques impliquent souvent des contraintes pour les entreprises au niveau des choix organisationnels et des décisions d'investissement (Child et Yuan, 1996; Yvrande-Billon et Mehnard, 2005). Ces contraintes ont principalement été observées au sein des transactions contractuelles (Williamson, 1985). Dans une industrie, le principal problème pour les entreprises est de trouver des contrats suffisamment sécurisés afin

de se prémunir des comportements opportunistes et des politiques de taxe gérées par les autorités publiques (Laffont et Tirole, 1993). Si les décisions organisationnelles des entreprises ne correspondent pas au contexte institutionnel des activités, les décideurs peuvent lancer une série de modifications (règlements, les réformes - Yvrande-Billon et Mehnard, 2005). Les contraintes liées aux caractéristiques institutionnelles conduisent aussi les entreprises à choisir entre des investisseurs publics et privés (Child et Yuan, 1996). Ainsi, il est nécessaire de respecter les normes et réglementations des pouvoirs publiques afin de mener à bien ses activités (Joskow, 2002; Yvrande-Billon et Mehnard, 2005). De plus, les entreprises sont également confrontées aux difficultés de protéger la propriété intellectuelle (et donc l'innovation) face aux comportements opportunistes (Pisano et Teece, 2007).

Au final, les contraintes résultant des caractéristiques de la structure industrielle impliquent un niveau d'incertitude élevé pour les entreprises (Vanberg, 1992). Les changements au sein de l'environnement sont alors difficiles à prévoir et les entreprises doivent s'adapter en permanence pour garantir leur croissance et leur survie (Teece, 1986).

1.2. L'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION POUR FAIRE FACE AUX CONTRAINTES DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE

L'innovation implique une suite d'activités qui se structure selon un processus mis en œuvre au sein de l'entreprise (Schumpeter, 1939). Ainsi, le processus d'innovation se définit comme l'ensemble des étapes¹ (et activités) permettant de créer une idée nouvelle et de l'introduire sur le marché (Rogers, 2003 ; Freeman et Engel, 2007). Ici, notre intérêt se porte sur la manière d'organiser stratégiquement ce processus, c'est-à-dire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. En effet, le choix entre une organisation interne et externe est crucial pour les entreprises car il peut déterminer la performance économique des activités dans la structure industrielle (Amour et Teece, 1978).

L'organisation interne du processus d'innovation se réfère au processus d'innovation interne (Utterback, 1971; Rogers, 2003). Nous considérons que l'organisation interne de l'innovation traduit l'engagement d'une entreprise dans la conception et le développement de ses innovations. L'entreprise est à l'origine de l'innovation et décide de l'organisation des différentes activités du processus d'innovation (Kremen Bolton et al, 2007). Elle peut ensuite choisir de sous-traiter ou de co-développer certaines activités. L'adoption d'une organisation

¹ Traditionnellement, les étapes du processus d'innovation sont : la génération d'une idée (permettant de répondre à un besoin), la réalisation du concept (recherche et développement), l'industrialisation (faisabilité et mise en production), la commercialisation, la diffusion et l'adoption de l'innovation par les consommateurs (Rogers, 2003 ; Freeman et Engel, 2007).

interne présente des avantages et des inconvénients. Premièrement, elle garantit un contrôle total sur le processus d'innovation (Porter, 1985). Elle permet également de réduire partiellement l'incertitude liée à l'exécution des activités (Porter, 1979). Toutefois, elle s'avère très coûteuse à mettre en place et à maintenir, notamment en comparaison d'une organisation externe et ouverte (Chesbrough, 2003). De plus, elle peut nuire à l'exploration de nouvelles opportunités externes, notamment en termes d'innovation (Chesbrough, 2003). Deuxièmement, l'organisation interne peut réduire voire éliminer les phénomènes de dépendance, dans la mesure où l'entreprise contrôle l'ensemble (ou une grande partie) des ressources nécessaires à l'exécution de ses activités (Pfeffer et Salancik, 1978). Une grande diversité de ressources peut toutefois conduire à une perte d'expertise. Troisièmement, l'organisation interne facilite la coordination des équipes via l'émergence d'un langage commun, d'objectifs communs et d'une culture commune au sein de l'entreprise ou d'un projet (Smircich, 1983 ; Williamson, 1985). Cependant, cela nécessite un mode de management adapté et coûteux. Enfin, l'organisation interne réduit l'opportunisme et facilite la protection de l'innovation (Teece, 1986; Pisano et Teece, 2007).

L'organisation externe du processus d'innovation se réfère globalement aux diverses formes de coopération où plusieurs acteurs sont engagés dans le processus d'innovation. Ainsi, nous considérons que l'organisation externe de l'innovation traduit l'engagement de plusieurs entreprises dans la conception et le développement de l'innovation (co-conception et co-développement). Ensemble, ils décident de l'organisation des activités (Bossink, 2002; Chesbrough, 2003). La littérature sur les formes de coopérations a déjà largement étudié les différentes organisations externes de l'innovation. Ici, nous présentons leurs principaux avantages et inconvénients. Premièrement, l'organisation externe permet d'augmenter le potentiel d'innovation (Deeds et Hill, 1996 ; Chesbrough, 2003). Elle permet d'externaliser le risque et d'avoir accès à de nouvelles ressources et compétences détenues par ses partenaires (Hagedoorn, 1993; Teece, 1996; Chesbrough, 2003). En retour, l'entreprise doit travailler avec d'autres acteurs, ce qui peut amener différentes questions autour des phénomènes de dépendance, des conflits, des comportements opportunistes et des difficultés à coordonner les équipes (Koenig, 1990). Deuxièmement, l'organisation externe permet à une entreprise de se recentrer sur son cœur de métier et d'accroître ses performances (Teece, 1996). Elle facilite également la flexibilité et l'adaptation aux changements de l'environnement (Chesbrough, 2003). Enfin, elle s'avère moins coûteuse à mettre en place qu'une organisation interne, car elle ne nécessite pas un contrôle total sur toutes les activités du processus. Toutefois, les questions de gouvernance peuvent apparaître (Gardet, 2008).

Caractéristiques de la structure industrielle	Contraintes sur l'organisation du processus d'innovation	Organisation du processus d'innovation adoptée pour faire face aux contraintes	
		Interne	Externe
<u>Economic</u> - offre - demande - barrières d'entrée - compétition	- Fragmentation de l'activité d'innovation - Spécialisation et/ou co-spécialisation - Incertitude de l'environnement - Comportement opportuniste	- Réduit la fragmentation (contrôle des activités du processus d'innovation) - Réduit l'incertitude - Réduit l'opportunisme - Risque de perte d'expertise - Nuit à l'exploration des opportunités externes	- Accès à de nouvelles ressources (et innovation) - Facilite la spécialisation et la création d'un avantage compétitif - Facilite l'exploration d'opportunités externes - Risque d'opportunisme
<u>Technical</u> - nombre d'acteurs - Taille des acteurs - Relation entre les acteurs	- Dépendance des ressources - Asymétrie de pouvoir	- Possibilité de réduire la dépendance et l'asymétrie de pouvoir - Très coûteux à mettre en place (très difficile pour les petites et moyennes entreprises)	- Augmente la dépendance des ressources et l'asymétrie de pouvoir (pour les PME) - Moins coûteux à mettre en place (possible pour les PME)
<u>Institutional</u> - normes - réglementations - mécanismes de régulation	- Respect des changements institutionnels - Influence les décisions d'investissement et choix organisationnels - Problèmes de propriété intellectuelle (PI) - Difficultés à trouver des contrats sécurisés	- Facilite la protection de l'innovation - Difficulté à s'adapter aux changements	- Difficultés à protéger l'innovation - Meilleure adaptation aux changements (car flexibilité et réactivité)

Tableau 1 : Synthèse des principales contraintes résultant des caractéristiques de la structure industrielle

Le tableau 1 résume les différentes contraintes liées aux caractéristiques de la structure industrielle ainsi que les principaux avantages et inconvénients de l'organisation interne et externe du processus d'innovation. Le tableau montre que ces deux types d'organisations sont insuffisants pour absorber toutes les contraintes liées à la structure industrielle. Même si l'organisation interne semble être mieux adaptée, elle reste très coûteuse à mettre en place et reste généralement réservée aux grandes entreprises. Pour les PME, il semble que le choix de l'organisation du processus d'innovation puisse être dicté par les contraintes de l'industrie. Face à ces menaces, les entreprises doivent constamment s'adapter. C'est pourquoi, nous cherchons ici à comprendre comment les changements dans la structure industrielle (provoquée par une convergence d'industries) peuvent influencer l'organisation du processus d'innovation mise en œuvre par les entreprises. La Figure 2, ci-après résume le cadre conceptuel que nous allons utiliser comme base pour notre étude empirique réalisée sur la convergence des industries du jeu vidéo et du film d'animation.

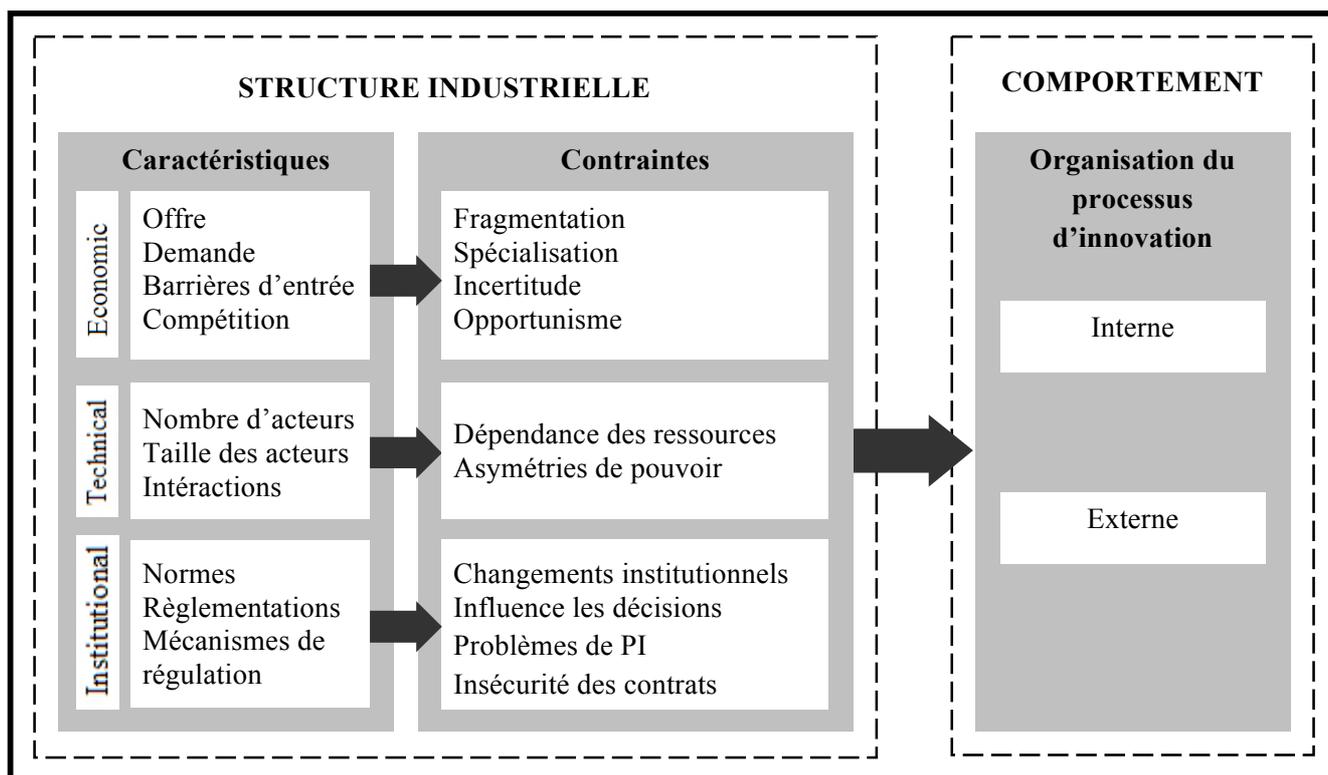


Figure 2 : Cadre conceptuel des contraintes de la structure industrielle et le lien avec l'organisation du processus d'innovation mise en œuvre.

2. LA CONVERGENCE DU JEU VIDEO ET DU CINEMA D'ANIMATION

Cette recherche met l'accent sur la convergence entre les industries du jeu vidéo et du film d'animation. Celles-ci sont constituées d'entreprises hétérogènes (taille, activité, technologie, etc.) qui sont relativement similaires d'une industrie à l'autre (cf. Tableau 2).

Acteurs de l'animation	Acteurs du jeu vidéo	Rôles des acteurs
-	Fabricants de consoles	Ils fournissent la technologie et le matériel nécessaires aux studios et éditeurs de jeux vidéo pour réaliser des produits.
Auteurs	-	Ils créent l'histoire et le scénario. Dans l'industrie du jeu vidéo, les auteurs n'existent pas vraiment car les idées viennent surtout de studios.
Studios	Studios	Ils conçoivent et développent les produits. Ils sollicitent ensuite un éditeur (jeu vidéo) ou un producteur (animation) pour obtenir le financement nécessaire à la production et la commercialisation des produits.
Prestataires	Prestataires	Ils fournissent les middleware (logiciel de modélisation, logiciel d'effets spéciaux, etc.) nécessaires aux studios pour développer les produits.
Producteurs	Editeurs	Ils financent la production, la commercialisation et une partie de la promotion des produits. Ils travaillent également avec les distributeurs.
Diffuseurs	Distributeurs	Ils réalisent la promotion et la distribution des produits. Dans l'animation ils sont spécialisés sur un support de diffusion (cinéma, TV, Internet). Dans le jeu vidéo, ils approvisionnent les grossistes et détaillants.

Tableau 2 : Rôle des acteurs du jeu vidéo et du cinéma d'animation
(Construit à partir de : Aoyama and Izushi, 2003 ; Young and *al.*, 2008 ; Rouet, 2009)

Ces acteurs sont particulièrement exposés aux spécificités culturelles et aux contraintes de leur secteur respectif. La revue de la littérature précédente nous a permis d'identifier les contraintes économiques, techniques et institutionnelles de la structure industrielle. Toutefois les contraintes culturelles du jeu vidéo et de l'animation demeurent inconnues. Pour les identifier, nous avons réalisé une étude exploratoire combinée avec une étude de la littérature empirique sur les industries du jeu vidéo et du film d'animation ainsi que leur convergence. Nous avons adopté cette méthode pour deux raisons: (1) de la littérature se concentre presque exclusivement sur les contraintes culturelles endogènes à l'entreprise et (2) la convergence entre les industries du jeu vidéo et du film d'animation est un phénomène émergent et peu étudié empiriquement. L'étude exploratoire a été menée entre Septembre et Décembre 2008. Nous avons réalisé 25² entretiens semi-directifs (entre 1h et 1:45h) avec des acteurs des deux industries. Nous avons interrogé un échantillon représentatif de professionnels : studios, producteurs, éditeurs, distributeurs et fabricants, ainsi que des associations et syndicats. Les données recueillies ont été traitées en utilisant le logiciel "Sphinx" qui a permis de regrouper les verbatims par catégories de contrainte.

2.1. SPECIFICITES DES INDUSTRIES CULTURELLES ET ORIGINE DE LA CONVERGENCE

Les industries culturelles se distinguent des autres industries par leurs spécificités économiques, culturelles et techniques (Bilton, 2007). Les produits culturels comme les jeux vidéo, films et séries d'animation, (etc.) exigent une activité productive dont l'objectif est la création d'un produit final original (Gil et Spiller, 2007). Le caractère unique de ces produits renvoie aux notions de créativité, d'originalité et de non-reproductibilité à l'identique (Hirschman, 1983). Ces spécificités techniques imposent des contraintes importantes sur les mécanismes d'offre et de demande. D'une part, elles génèrent d'importants risques économiques pour les entreprises. D'autre part, elles induisent une incertitude quant aux choix des consommateurs (Busson et Evrard, 1987). Elles impliquent aussi de fortes contraintes pour l'organisation des activités (notamment le processus d'innovation) car le produit culturel étant en soi un « prototype », la production de série n'existe pas et chaque création renvoie à un processus de production différent (Gil et Spiller, 2007). Par ailleurs, le contrôle de la production est également difficile en raison des asymétries d'informations qui existent entre les talents créatifs (qui savent mieux que quiconque comment développer le produit) et les gestionnaires (qui raisonnent en termes de succès commercial et coûts/délais) (Gil et Spiller,

² Une liste des acteurs est interviewés est présentée en annexe A

2007). En conséquence, les produits culturels impliquent une prise de risque important, un renouvellement constant de la nouveauté et des enjeux financiers conséquents soumis à un niveau d'incertitude élevé. Pour faire face à ces contraintes, les entreprises cherchent à réorganiser leur processus d'innovation afin de trouver de nouvelles solutions pour réduire les coûts et augmenter la durée de vie des produits en vue d'assurer une certaine persistance des retours économiques.

Cette situation explique, en partie, la volonté des industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation, à converger aujourd'hui au plan économique, technologique et artistique (Le Goff et Mouline, 2003). Ce phénomène répond à trois tendances (Blanchet, 2010) :

- (1) l'explosion des budgets de production et de promotion, entraînée par l'augmentation de la qualité des produits, l'utilisation de technologies coûteuses et la réduction des cycles de vie des produits, rend nécessaire le développement de stratégies orientées vers la réduction des coûts et l'augmentation de la rentabilité ;
- (2) l'évolution de la demande et le vieillissement des consommateurs, nécessitant un renouvellement constant de l'innovation, en particulier pour toucher de nouvelles cibles (comme les seniors dans l'industrie du jeu vidéo) ;
- (3) l'intégration des technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphone portable, etc.) implique une adaptation des processus de production à ces technologies et leur utilisation dans le développement de nouveaux produits.

Face à ces tendances, les acteurs tentent de sortir des traditionnelles « adaptations » de médias (qui consistait, par exemple, à adapter un film d'animation en jeu vidéo) pour se concentrer sur la création de produits plus élaborés (de type multi-supports) en se réunissant autour d'un processus d'innovation commun (Blanchet, 2010). L'objectif est de créer des univers artistiques intégrant dès le départ différentes exploitations médiatiques (jeu vidéo, série animée télévisée, film d'animation, bandes dessinées, etc.). Toutefois, ces nouvelles formes de création peuvent changer l'organisation du processus d'innovation puisque des entreprises de secteurs d'activités différents (comportant chacun leur propre lot de contraintes et de spécificités) sont amenées à coopérer pour innover (Blanchet, 2010). Au final, la situation des acteurs du jeu vidéo et de l'animation témoigne des difficultés à organiser le processus d'innovation en vue de créer de nouveaux produits.

2.2. LES CONTRAINTES LIEES A LA CONVERGENCE

Le phénomène de convergence des industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation implique également d'autres contraintes que celles identifiées dans la section 2.1. Nous présentons ici les principales contraintes identifiées lors de l'étude exploratoire.

Les contraintes liées aux spécificités culturelles de la convergence. La culture est une dimension très importante dans les industries créatives. Dans le jeu vidéo et le cinéma d'animation, les spécificités linguistiques et culturelles sont largement développées. Ces spécificités sont principalement dues à la diversité culturelle des métiers. Il existe de fortes différences culturelles entre les métiers techniques, artistiques et managériaux. Dans une même entreprise, il peut être difficile pour ces trois types de métiers de coopérer, même s'ils utilisent le même langage. Dans le contexte de convergence étudié, cette spécificité du langage apparaît comme une contrainte majeure qui peut influencer l'organisation du processus d'innovation.

« Les contraintes culturelles sont les plus redoutables dans la convergence. Avant de travailler ensemble, les acteurs doivent se comprendre les uns les autres et c'est très difficile car la langue utilisée est totalement différente d'une industrie à l'autre. C'est très compliqué alors, d'envisager des projets d'innovation communs. » (Directeur - Onde M)

« Il y a vraiment une culture très différents entre l'industrie du cinéma d'animation et celle du jeu vidéo. L'animation est vraiment une industrie traditionnelle et artistique alors que le jeu vidéo c'est plus du divertissement. » (Directeur - 2D 3D Animation)

Les contraintes liées aux spécificités économiques et techniques de la convergence. Dans le jeu vidéo et le cinéma d'animation, on trouve plusieurs contraintes économiques: la fragmentation des activités d'innovation, la spécialisation/co-spécialisation et la nécessité de collaborer pour acquérir les ressources manquantes. Le besoin en ressources (humaines, technologiques, financières, etc) est donc largement développés et implique un phénomène de dépendance entre les acteurs.

« Dans le jeu vidéo, les fabricants de consoles imposent leurs standards technologiques aux autres acteurs. Ensuite, les éditeurs imposent leurs conditions aux studios, car ils financent le développement des jeux. Et enfin, vous avez les distributeurs qui imposent leurs conditions aux éditeurs. » (Directeur Marketing - Codemasters)

« En tant que studio, nous devons respecter les directives du producteur et du diffuseur parce qu'il s'agit des financeurs. » (Directeur – Teamto)

Pour les studios, le manque de ressources implique donc une dépendance technologique (envers les fabricants) et une dépendance financière et artistique (envers les éditeurs,

producteurs et distributeurs/diffuseurs). Dans le contexte de convergence étudié, les effets de ces diverses formes de dépendance impliquent des contraintes fortes pour l'organisation du processus d'innovation.

« Ils ont déjà des difficultés à travailler ensemble à cause des problèmes liés à leur activité, les questions de financement, les exigences des financeurs, le temps de développement relativement long, donc la convergence entre le jeu vidéo et l'animation ne peut conduire qu'à des complications. » (Directeur – AFJV : Association Française pour le Jeu Vidéo)

Les contraintes liées aux spécificités institutionnelles de la convergence. Les industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation ont un fonctionnement institutionnel et une approche de la propriété intellectuelle très différente. Dans le cinéma d'animation, l'innovation est fortement conditionnée par les normes et les réglementations qui s'appliquent aux formats d'animation (films, séries, etc.) et par l'âge des publics visés (enfants, adolescents, adultes, etc.) L'environnement institutionnel influence également les décisions d'investissement. En France, de nombreuses subventions sont octroyées aux entreprises de l'animation. En revanche, celles-ci imposent un cadre institutionnel précis (co-production, crédit d'impôt, etc.). Dans l'industrie du jeu vidéo, l'environnement institutionnel est différent. Il ya peu de subventions disponibles et les studios doivent principalement solliciter des éditeurs afin d'obtenir le financement nécessaire. Un cadre strict est associé à la classification des jeux (violents, arcade, etc.). En ce qui concerne la propriété intellectuelle, l'industrie du film d'animation utilise exclusivement les droits d'auteur et le statut d'œuvre audiovisuelle alors que l'industrie du jeu vidéo fonctionne avec le statut d'œuvre collective ou d'œuvre de collaboration. La différence est fondamentale car le statut juridique du jeu vidéo rend très difficile l'utilisation du droit d'auteur comme moyen de rémunération. En effet, un jeu vidéo n'est pas la propriété d'une personne unique, mais appartient à un groupe de personnes physiques ou morales (exemple : le studio ou l'éditeur) - ce qui ajoute des contraintes supplémentaires.

« La convergence pose beaucoup de questions en termes de droits de propriété intellectuelle. Les deux secteurs ne fonctionnent pas de la même manière et s'ils collaborent en vue de créer des produits communs, qui aura les droits? Les conflits sont inévitables entre deux industries qui utilise des statuts juridique différents » (Directeur multimédia - CNC)

« Pour développer des projets commun entre jeu vidéo et animation, la question du financement doit être abordée. L'industrie du jeu vidéo ne bénéficie pas d'autant d'aide financière que l'animation. En plus, les projets seront plus importants et le financement devra suivre, qui va financer alors ? » (Directeur - Gébeka Films)

Au final, la convergence entre les industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation semble impliquer des contraintes liées aux spécificités des deux secteurs d'activité. Le tableau 3 résume les contraintes identifiées dans la section 2.1 et dans la section 2.2.

Spécificités des industries culturelles et de la convergence	Contraintes pour l'organisation de l'innovation
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> - Risque économique lié à la nature des produits culturels - Incertitude dans le choix du consommateur - Difficulté à définir, organiser et contrôler la production artistique - Incertitude de la production artistique
Techniques	<ul style="list-style-type: none"> - Dépendance technologique, artistique et financière
Institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à protéger l'innovation - Difficultés à rémunérer l'innovation à cause des probables conflits de droits de propriété intellectuelle - Difficultés à construire des structures de financement
Culturelles	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés à collaborer (différences de langage, cultures, etc.) - Difficultés à communiquer

Tableau 3 : Principales contraintes résultant des spécificités des industries culturelles de la convergence³

3. LES MODES D'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION POUR FAIRE FACE AUX CONTRAINTES DE LA CONVERGENCE : 3 ETUDES DE CAS

La revue de la littérature et l'étude exploratoire ont permis d'identifier les contraintes pouvant influencer l'organisation du processus d'innovation. Afin d'étudier les modes d'organisation mis en œuvre par les entreprises pour faire face à ces contraintes, trois projets de convergence ont été étudiés entre Février 2009 et Mars 2010. Des accords de confidentialité ayant été signés, nous avons utilisé des pseudonymes pour les désigner : le projet «Idole», le projet "Armada" et le projet "Kama". Une étude comparative (Yin, 2003; Stake, 2005) nous a permis d'illustrer la diversité des choix opérés par les entreprises concernant les modes d'organisation du processus d'innovation. Notre recherche qualitative exploite des données primaires, récoltées à partir de 13 entretiens semi-directifs⁴ et les données secondaires, collectées à partir d'Internet, d'articles de presse et lors d'événements et conférences (cf. Tableau 4).

³ Construit à partir de la littérature empirique et des 25 entretiens réalisés durant l'étude exploratoire.

⁴ Les entretiens ont été retranscrits et codés manuellement en fonction des catégories de contraintes identifiées dans la revue de la littérature et au cours de l'étude exploratoire (cf : Annexe B).

	Porteur de projet	Medias liés au projet	Nombre de partenaires	Données collectées	
				primaires	secondaires
Projet Idole	1 producteur d'animation	- site web - série animée sur TV, web et mobile - jeu vidéo	- auteur - éditeur + studio - diffuseur + studio - sous-traitant web	4 interviews (auteur, éditeur, producteur, diffuseur)	sites web (2) + articles de presse (3)
Projet Armada	1 studio multimédia	- série animée TV - jeu vidéo sur console portable - site communautaire	- diffuseur - éditeur	4 interviews (directeur et manager du studio, éditeur, diffuseur)	sites web (3) + articles de presse (2) + conférence (1)
Projet Kama	1 agence Web	- jeux consoles et web - série animée TV/web - BD et mangas - site communautaire	- diffuseur	5 interviews (directeur et 4 managers)	Sites web (4) + articles de presse (9) + conférences (3)

Tableau 4 : Présentation des projets étudiés et des données collectées⁵

Le projet « Idole ». Ce projet a été lancé en 2007 par un producteur d'animation. L'objectif de base était de créer un univers artistique autour d'un personnage drôle et maladroit qui évolue dans un monde d'idoles. Pour réaliser ce projet, le producteur a fait appel à un auteur (pour créer l'univers artistique et les scénarios), un distributeur (pour financer la partie animation et trouver un studio pour le développement), un éditeur (pour financer la partie jeu et trouver un studio pour le développement) et enfin un prestataire de services pour créer le site Internet. Dès le début, le projet a rapidement été confronté à différents types de contraintes. Premièrement, la méconnaissance du langage culturel de l'industrie du jeu vidéo a entraîné des difficultés à communiquer. Deuxièmement, la contractualisation avec un éditeur et un diffuseur pour obtenir le financement et les ressources techniques nécessaires a entraîné une situation de dépendance financière et artistique. Troisièmement, le montage du financement a été influencé par la création d'une subvention destinée à faciliter les projets de convergence. Cette subvention a également influencé le processus d'innovation car pour l'obtenir, les acteurs ont été contraints de respecter certaines normes et réglementation en matière de création artistique. Les différences de statut de propriété intellectuelle ont également fait apparaître des difficultés. Enfin, le nombre élevé de partenaires et leurs spécificités ont entraîné des difficultés à organiser et contrôler la production.

Pour faire face à ces contraintes le producteur a adopté un mode d'organisation hybride du processus d'innovation, à la fois interne et externe. Pour supprimer les barrières culturelles, il a volontairement retardé le projet de 2 mois pour se former aux différents langages et

⁵ L'arborescence du guide d'entretien est présenté en annexe C.

cultures des partenaires. Cet apprentissage fût assez couteux mais s'est avéré très bénéfique pour comprendre la vision de chaque acteur. Pour gérer la dépendance, l'entreprise a décidé d'associer l'éditeur et le diffuseur à la création de l'univers et des scénarios (donc l'auteur n'était plus le seul créatif). Toutefois, cette décision a fortement réorienté le projet dans la mesure où les contraintes artistiques de l'éditeur et du diffuseur devaient être satisfaites. Enfin, pour supprimer les spécificités liées aux processus de production, les partenaires ont décidé ensemble de cloisonner la réalisation des différents médias. L'organisation s'est initialement basée sur un mode externe permettant au producteur, à l'auteur, à l'éditeur et au diffuseur de créer et concevoir l'univers et les scénarios. Une fois la conception terminée, les différents acteurs ont réalisé leur produit chacun de leur côté via un mode d'organisation interne. L'éditeur a réalisé le jeu vidéo (avec l'aide d'un studio), le diffuseur et le producteur ont réalisé les séries animées (avec l'aide d'un studio) et le site Internet a été sous-traité. Au final, le projet a abouti mais l'utilisation d'un mode externe a fortement limité l'innovation (du fait de la dépendance artistique). Le mode interne quant à lui, a fortement diminué la cohérence entre les médias du fait de l'étanchéité des processus de développement des médias.

	Caractéristiques	Contraintes	Organisation du processus d'innovation
Idole	Economiques	- difficultés à organiser et contrôler les activités productives	- organisation interne (séparation de la production pour chaque média)
	Techniques	- dépendance financière et artistique	- organisation externe (collaboration en conception)
	Institutionnelles	- difficultés à contractualiser	- organisation interne (plus facile pour manager la propriété intellectuelle) - organisation externe (respect des normes et réglementations)
	Culturelles	- difficultés à communiquer	- apprentissage culturel (2 mois)

Tableau 5 : Contraintes liées au projet Idole et organisation du processus d'innovation adoptée

Le projet « Armada ». En 2007, une entreprise multimédia aux compétences multiples (jeu vidéo, animation, jouet et Internet), décide de lancer le projet Armada. L'objectif est de créer un univers artistique autour d'une bande d'adolescent aux pouvoirs magiques - et de suivre leurs aventures à travers différents médias. L'entreprise ayant en interne les ressources techniques pour réaliser l'ensemble des médias, elle présente alors une demande de subvention et sollicite un éditeur et un diffuseur pour obtenir d'autres ressources financières. Le démarrage est difficile pour deux raisons : (1) la subvention impose de nombreuses réglementations concernant le format des médias (taille, longueur, public, etc.) et (2) les

spécificités du langage culturel de chaque acteur entraînent des problèmes de communication. L'entreprise fait alors appel à un pôle de compétitivité (connaissant bien les deux industries) afin d'être l'intermédiaire. Pour convaincre les financeurs, l'entreprise a créé une première version de l'univers et des scénarios associés. Malheureusement, cette première création ne séduit pas les partenaires et la société doit recommencer. La deuxième tentative est également un échec car les financeurs, en position de force, souhaitent que le projet convienne parfaitement à leurs attentes (l'entreprise est alors en situation de dépendance).

A ce moment, l'entreprise décide d'associer l'éditeur et le diffuseur à la création de l'univers (mode d'organisation externe). La collaboration est difficile car chacun essaye de prendre le contrôle de l'innovation et d'imposer ses idées. L'entreprise doit néanmoins s'adapter et la conception finie par s'achever. La suite du projet rencontre également plusieurs complications. L'éditeur et le diffuseur souhaitent associer leur studio interne dans la réalisation des médias. L'entreprise n'a pas d'autre choix que d'accepter et l'organisation des activités s'effectue en externe. Cette collaboration s'avère être la plus difficile car l'entreprise doit adapter son processus de production aux processus des studios partenaires. En interne, elle affecte ses ressources en fonction des médias à réaliser. Les coups de coordination sont conséquents et l'organisation des activités est extrêmement difficile car les équipes travaillent sur des phases différentes du processus de production (donc la cohérence des activités est problématique). Au bout d'un an, la collaboration est stoppée car la production n'avance pas et les problèmes sont trop nombreux. Les acteurs décident alors de cloisonner la production. La réalisation de la série animée est alors confiée au diffuseur (avec l'aide de son studio interne), la réalisation du jeu est confiée à l'éditeur (avec l'aide de son studio interne) et l'entreprise se concentre alors sur le développement du site Internet. A ce jour, le projet est toujours en court de réalisation est la sortie des médias est prévue courant 2011. Par ailleurs, les partenaires n'ont pas encore soulevé la question de la propriété intellectuelle.

	Caractéristiques	Contraintes	Organisation du processus d'innovation
Armada	Économiques	- difficultés à organiser les activités productives	- organisation interne (séparation de la production en fonction des medias car échec de l'organisation externe)
	Techniques	- dépendance financière et artistique	- organisation externe (collaboration en conception)
	Institutionnelles	- normes et réglementations institutionnelles	- organisation externe (respect des normes et réglementations - et favorise au départ, la création d'une PI commune)
	Culturelles	- difficultés à communiquer	- Sollicite un pôle de compétitivité

Tableau 6 : Contraintes liées au projet Armada et organisation du processus d'innovation adoptée

Le projet « Kama ». Kama est un projet qui a été initié et réalisé par une seule et même entreprise. Au départ, il s'agit d'une petite agence indépendante de communication interactive spécialisée dans la création et la réalisation de site Internet. En 2004, grâce au succès de ses activités, elle se diversifie dans le jeu vidéo. Ses ressources internes sont suffisantes pour assumer l'ensemble du développement du jeu. L'entreprise n'est donc pas soumise à la dépendance. Son premier jeu connaît un succès rapide et elle commence alors à réfléchir à une suite plus élaborée. Cette réflexion marquera le début du projet Kama. Pour le réaliser, elle doit maîtriser les processus de production des différents médias. Elle choisit au départ de collaborer avec des partenaires, mais l'opération est vite abandonnée car les spécificités sont trop grandes et les barrières culturelles compliquent la communication. De plus, l'entreprise souhaite conserver le contrôle de son innovation et décide donc de poursuivre seule.

Elle décide alors d'adopter un mode d'organisation de l'innovation totalement atypique. Grâce à ses ressources financières conséquentes (issues du succès de ses activités initiales), elle va internaliser l'ensemble des ressources humaines et techniques nécessaires à la réalisation de son projet. Ce choix lui permet de supprimer les contraintes de production et les barrières culturelles. Pour gérer ces ressources, elle met en place une organisation inédite des activités. A la tête du projet se trouve un directeur de création qui conçoit l'univers artistique et l'ensemble des scénarios de chaque média du projet. Ceux-ci sont ensuite transmis aux responsables d'équipes qui prennent en charge la réalisation des médias. Toutes les équipes de réalisation (jeu vidéo, animation, Internet, édition) sont présentes sur le même lieu de travail et collaborent les unes avec les autres. Ce découplage permet aux responsables d'assurer la cohérence globale du projet et des différents processus de production. Grâce à ce mode d'organisation, le projet a abouti dans les meilleures conditions et l'univers artistique créé est aujourd'hui un véritable succès. L'entreprise compte aujourd'hui 400 personnes (alors qu'elle comptait une dizaine de personnes en 2001 lors de sa création).

	Caractéristiques	Contraintes	Organisation du processus d'innovation
Kama	Economiques	- difficultés à organiser et contrôler les activités productives	- organisation interne (permet de contrôler l'ensemble des activités de production de chaque média)
	Techniques	- non observé	- non observé
	Institutionnelles	- non observé	- non observé
	Culturelles	- difficultés à communiquer	- internalise des ressources multiculturelles et développe une culture d'entreprise commune

Tableau 7 : Contraintes liées au projet Kama et organisation du processus d'innovation adoptée

4. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous présentons et discutons les résultats des projets étudiés en trois étapes. Tout d'abord, nous mettons en évidence le rôle clé des contraintes culturelles par rapport aux autres types de contraintes identifiées au sein des projets (3.1). Ensuite, nous montrons que le choix du mode d'organisation du processus d'innovation est influencé par le type de contraintes (3.2). Enfin, nous proposons un modèle expliquant la relation entre le type de contrainte et le choix du mode d'organisation du processus d'innovation (3.3).

4.1. L'INFLUENCE DES CONTRAINTES CULTURELLES

La culture a été largement étudiée dans le cadre des projets, du management d'équipe ou des entreprises. La plupart des recherches ont porté sur les influences positives (Cox, 1991; Cox et al, 1991) ou négatives (Montagliani et Giacalone, 1998) de la diversité culturelle sur la performance de l'innovation, mais aussi sur la créativité ou le développement d'un avantage concurrentiel (Barney, 1986). Dans les trois projets ici étudiés, les contraintes culturelles (en particulier la diversité culturelle) sont une source de contraintes très importante. Toutefois, elles ne semblent pas influencer sur le choix du mode d'organisation du processus d'innovation. En effet, dans chacun des cas, le porteur du projet a été contraint d'agir pour supprimer (ou diminuer fortement) les barrières culturelles avant même d'organiser les activités. La compréhension des industries partenaires et plus précisément des spécificités des autres acteurs apparaît donc comme une condition préalable au choix du mode d'organisation de l'innovation. Dans le cas du projet Idole, le producteur a stoppé volontairement le projet durant deux mois afin de se former aux différents langages et cultures des partenaires. Dans le projet Armada, le studio multimédia a fait appel à un pôle de compétitivité connaissant bien les spécificités de chaque industrie. Cet acteur intermédiaire a ainsi permis aux acteurs d'organiser ensuite les activités d'innovation.

Ces observations rejoignent l'importance de bien gérer la diversité culturelle dans le cadre des projets (Dadfar et Gustavsson, 1992). Toutefois, dans le projet Armada, la gestion de la diversité culturelle a été confiée à une entreprise pivot (Gardet et Mothe, 2009). L'utilisation de cet acteur apparaît visiblement comme une solution au problème de gestion de la diversité. Enfin, pour le projet Kama, l'entreprise a embauché des ressources provenant de différentes industries. Ces ressources ont donc adopté le langage et la culture interne de l'entreprise. On souligne ici l'importance, pour une organisation, de fédérer (en interne) ses équipes autour d'une identité culturelle commune (Tan, 2002).

4.2. LE TYPE DE CONTRAINTE INFLUENÇANT LE CHOIX DU MODE D'ORGANISATION DU PROCESSUS D'INNOVATION

Afin de s'adapter aux changements de leur environnement, les entreprises peuvent choisir entre un mode d'organisation interne ou externe du processus d'innovation. Toutefois, la convergence des industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation offre un troisième choix : un mode hybride, combinant une organisation à la fois interne et externe. Un modèle qui s'inscrit dans le courant récent de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) qui traite du dilemme entre l'ouverture (modèle externe) et la fermeture (modèle interne) de l'innovation. En outre, de récentes études (O'Mahony, 2003; Von Hippel et Von Krogh, 2003; West et Gallagher, 2006) ont mis l'accent sur la combinaison de ces deux modèles très différents.

Les contraintes économiques et institutionnelles influencent sur le choix d'un mode d'organisation interne du processus d'innovation. Dans les trois projets étudiés, les contraintes économiques et certaines contraintes institutionnelles (liées à la propriété intellectuelle) imposées par la structure industrielle, poussent les entreprises à organiser une partie (ou l'ensemble) de leur processus d'innovation en interne. Dans le cas des projets *Idole* et *Armada*, les partenaires ont réalisé en interne le ou les médias qui correspondaient à leurs activités principales. Dans le projet de *Kama*, la société a adopté un mode d'organisation entièrement interne pour concevoir et créer l'univers artistique avec tous les médias associés. Ce choix s'explique principalement par la fragmentation des activités d'innovation qui impliquent une spécificité des processus de production dans les industries culturelles. Dans les projets de convergence étudiés, ces spécificités doivent obligatoirement être respectées car elles ne peuvent être ignorées. Le cas du projet *Armada* illustre bien les difficultés rencontrées. Dans un premier temps, le porteur du projet a tenté d'organiser la création des médias en externe avec le studio de l'éditeur et le studio du diffuseur. Après un an, une organisation interne des activités a été adoptée afin de résoudre les multiples problèmes découlant de l'organisation externe. Dans le cas du projet *Kama*, les médias ont été créés par des équipes différentes mais collaborant les unes avec les autres afin d'assurer la logique d'encastrement des médias et la cohérence de l'offre en général. Le projet *Kama* montre que le modèle traditionnel de l'entreprise intégrée reste encore viable - contrairement aux arguments de Chesbrough (2003) qui défend l'obsolescence des modèles d'innovation internes.

Les contraintes techniques et institutionnelles influencent le choix d'un mode d'organisation externe du processus d'innovation. Parmi les trois projets étudiés, deux ont organisé leur processus d'innovation à l'extérieur. Il s'agit plus précisément des activités innovantes concernant la conception de l'univers artistique et des différents scénarios des

déclinaisons médiatiques. Dans le cas des projets Idole et Armada, ce sont les contraintes techniques et certaines contraintes institutionnelles (liées au respect des normes et réglementations) imposées par la structure industrielle qui ont poussé le porteur du projet à adopter un mode d'organisation externe de l'innovation. Ceci s'explique principalement par la dépendance financière et artistique qui a forcé les entreprises à respecter les conditions imposées par les financeurs (éditeurs et diffuseurs). Afin de satisfaire ces conditions, l'entreprise a opté pour la co-conception de l'univers et des scénarios. Dans le cas du projet Armada, le porteur du projet a obtenu le financement de ces partenaires parce qu'ils ont été intégrés dans le processus d'innovation (ceci, après deux échecs liés au mode d'organisation interne). Ces résultats sont intéressants car ils montrent que les entreprises ne coopèrent pas forcément avec des partenaires afin d'augmenter leurs capacités d'innovation, comme c'est le cas dans le modèle d'innovation ouvert (Chesbrough, 2003), mais plutôt pour répondre aux exigences liées à leur dépendance financière et artistique. Le modèle ouvert semble presque obligatoire pour les entreprises n'ayant pas d'autre choix. Toutefois, la dépendance n'apparaît pas exclusivement comme un élément négatif, comme on le voit souvent dans la littérature sur le pouvoir (Blau, 1964; Emerson, 1962), mais plutôt comme un moyen d'accéder au financement nécessaire aux projets.

Les modes d'organisation hybrides du processus d'innovation au service de la convergence entre les industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation. Pour les petites entreprises n'ayant pas les capacités suffisantes pour intégrer toutes les ressources et connaissances nécessaires pour réaliser un projet de convergence, la solution semble être d'adopter un mode d'organisation qui combine à la fois l'organisation interne et externe. Les projets Idole et Armada montrent que des porteurs de projet, même de petite taille, peuvent développer un modèle hybride. Dans ces projets, la phase de conception de l'univers artistique et des scénarios est l'étape la plus cruciale et doit résulter d'un processus commun (organisation externe de l'innovation) qui rassemble tous les partenaires créatifs. Il devient alors possible de respecter les conditions fixées par les financeurs, de partager les connaissances et de démarrer le projet sur une base artistique commune. Cependant, cette phase demeure la plus difficile car l'activité créative est très complexe. D'une part, les spécificités de chaque média doivent être intégrées dans la conception de manière à assurer la cohérence de l'offre. D'autre part, l'hétérogénéité significative des acteurs implique bien souvent des difficultés en termes d'organisation et de communication. En ce qui concerne la phase de création des médias, il semble préférable d'adopter une organisation interne du processus d'innovation afin de protéger les spécificités (formats, propriété intellectuelle, etc.)

de chaque type de média. Cette configuration interne et externe semble offrir une solution efficace à l'organisation des activités d'innovation dans un contexte de convergence d'industries. Ceci s'accorde avec la recherche de Tiwana (2008a) sur la modularité inter-entreprise. L'auteur explique que « *la modularité exige que les entreprises soient en mesure de prévoir à l'avance comment le projet va interagir et s'intégrer à leur portefeuille technologique, ce qui nécessite un approfondissement des connaissances des entreprises en dehors de leur cœur d'activité* » (Tiwana, 2008a, p . 1249). Ceci explique pourquoi les porteurs des projets étudiés ont cherché à approfondir leurs connaissances en dehors de leur domaine de compétences initial - ceci afin d'atteindre les objectifs du projet, tout en intégrant à l'avance les spécificités de chaque média dans la phase de conception. Toutefois, le fait de cloisonner la réalisation des médias a entraîné une perte de contrôle du processus d'innovation (perte de cohérence au niveau de l'offre). Ceci s'accorde également avec les résultats de Tiwana (2008b) qui montrent que la modularité réduit le contrôle de l'innovation, mais pas de contrôle de la performance générale de la coopération.

4.3. MODELE EXPLIQUANT LA RELATION ENTRE LE TYPE DE CONTRAINTES ET LE CHOIX DU MODE D'ORGANISATION POUR LES PROCESSUS D'INNOVATION

Sur la base des résultats obtenus, nous proposons un modèle expliquant la relation entre le type de contraintes résultant des caractéristiques de la structure industrielle et le choix du mode d'organisation du processus d'innovation (cf. Figure 3):

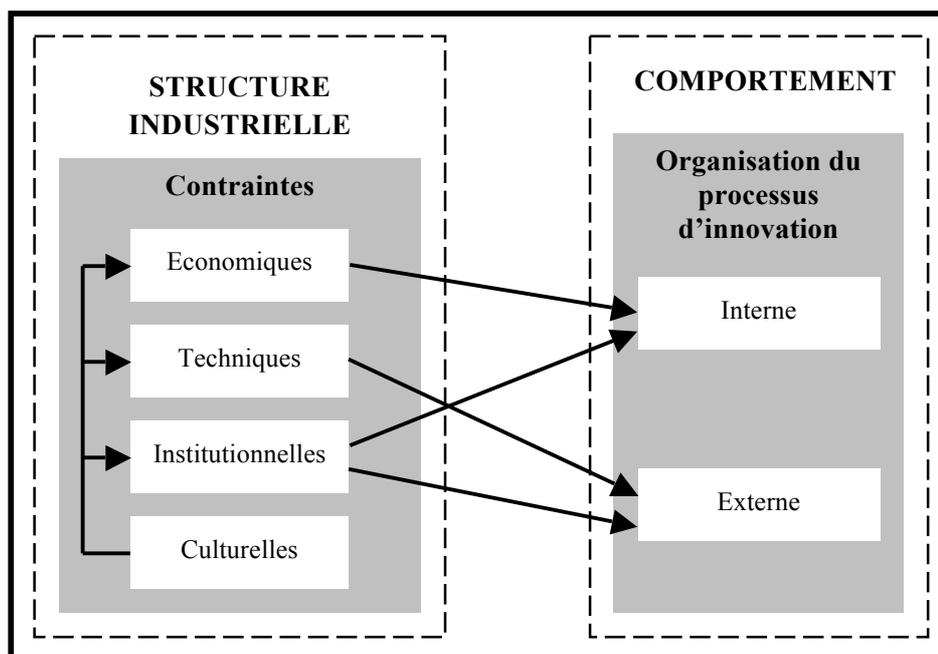


Figure 3 : Modèle expliquant la relation entre le type de contraintes de la structure industrielle et le choix du mode d'organisation du processus d'innovation

Ce modèle contribue au modèle SCP développé par Mason (1939) puis Bain (1968), mais propose une vision contradictoire à la théorie de la RBV, qui place les ressources et les capacités des entreprises comme les principaux déterminants de leur comportement stratégique et de leur performance. L'objectif de cette recherche n'est pas de contester cette théorie mais de montrer que, dans le contexte de convergence d'industries, il semble que les entreprises soient soumises (tout du moins au début) aux changements de leur environnement industriel. Ensuite, libre à elles d'employer leurs ressources et capacités pour modifier leur comportement et créer des conditions favorables au sein de leur environnement.

CONCLUSION

La revue de la littérature et l'étude exploratoire ont permis d'identifier les principales contraintes imposées par l'environnement industriel et leur influence à l'égard du choix du mode d'organisation du processus d'innovation. Les trois projets "cross-média" étudiés confirment l'influence de ces contraintes sur les modes d'organisation mis en œuvre dans ces projets. Plusieurs contributions principales peuvent être identifiées au sein de cette recherche.

D'un point de vue théorique, cette recherche montre tout d'abord qu'il existe une relation entre les contraintes de la structure industrielle et le choix du mode d'organisation de l'innovation. A travers l'identification des contraintes de la structure industrielle qui agissent sur l'organisation du processus d'innovation, nous contribuons aux théories du déterminisme environnemental centrées sur l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Hannan et Freeman, 1984). Dans la poursuite de ces travaux, nous montrons que les contraintes économiques (plus précisément les spécificités du processus de production) semblent influencer le choix d'un mode d'organisation interne de l'innovation (modèle d'innovation fermé). A l'inverse, les contraintes techniques (notamment la dépendance des ressources) semblent influencer le choix d'un mode d'organisation externe de l'innovation (modèle d'innovation ouvert). Les contraintes institutionnelles quant à elles, semblent influencer : (1) un mode d'organisation externe, lorsqu'il s'agit de respecter les normes et réglementations et (2) un mode d'organisation interne, lorsqu'il s'agit de protéger la propriété intellectuelle. En outre, dans la poursuite des travaux de West (2003) et Enkel et Lenz (2009), notre recherche met en évidence une possibilité intéressante, pour les petites et moyennes entreprises, de réussir à mettre en œuvre une organisation hybride du processus d'innovation, à la fois ouverte et fermée. Notre travail peut fournir un point de départ pour identifier l'équilibre entre l'ouverture et la fermeture des phases au sein d'un processus d'innovation.

D'un point de vue empirique, cette recherche apporte des éclairages concernant le phénomène de convergence des industries du jeu vidéo et du cinéma d'animation, qui s'inscrit dans un mouvement plus global de convergence des industries du multimédia. Jusqu'à présent, les études empiriques sur le jeu vidéo et le cinéma d'animation se sont concentrées sur l'évolution des industries (Aoyoma et Izushi, 2003; Blanchet, 2010), l'innovation et la créativité (Cohendet et Simon, 2007 ; Young et *al.*, 2008 ; Parmentier et Mangematin, 2009), le transfert de compétence (Aoyoma et Izushi, 2006) ou la collaboration avec les utilisateurs (Parmentier, 2009). Peu d'études se sont intéressées au mode d'organisation du processus d'innovation. Cette recherche contribue ainsi à mieux comprendre les industries culturelles (Bilton, 2007) et les spécificités de leurs innovations et organisation. Dans la poursuite de ces recherches, nos résultats montrent comment la convergence peut influencer l'organisation du processus d'innovation au sein des projets de développement de nouveaux produits.

D'un point de vue managérial, cette recherche montre qu'il est possible d'adopter des modes d'organisation efficaces du processus d'innovation afin de s'adapter aux changements de l'environnement industriel, en particulier lorsque ces changements sont provoqués par une convergence d'industries. Nos résultats ont montré qu'il est possible pour les entreprises d'opter pour un mode interne, externe ou hybrides d'organisation du processus d'innovation, ceci en tenant compte des spécificités de chaque industrie.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de la présente recherche, notamment en introduisant une analyse plus poussée du comportement des autres acteurs au sein des projets (autre que le porteur de projet) mais aussi des relations entre les industries. Par exemple, il serait intéressant de proposer une analyse des interdépendances au niveau des industries. Cette analyse du niveau de dépendance mutuelle (Casciaro et Piskorski, 2005) permettrait d'affiner notre compréhension du phénomène de convergence et de ses effets sur le comportement des entreprises. Dans leur recherche, Casciaro et Piskorski (2005) mettent en évidence l'effet du déséquilibre de pouvoir du niveau de dépendance mutuelle entre deux industries sur les stratégies des acteurs. Dans le cas de la convergence d'industries, la dépendance mutuelle peut induire des contraintes supplémentaires pour les entreprises - qu'il serait utile d'inclure à notre analyse pour affiner notre recherche. Par ailleurs, nos résultats semblent, pour le moment, difficilement généralisable car les projets étudiés et les modes d'organisation adoptés sont fortement liés aux spécificités des industries culturelles. Ainsi, il serait intéressant d'étendre notre étude à d'autre situation de convergence d'industries afin de confronter d'enrichir nos résultats.

BIBLIOGRAPHIE

- Abernathy W.J., Clark K. B. (1985), "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 14, 3-22.
- Armour H. et Teece D.J. (1978), "Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis", *The Bell Journal of Economics*, 9: 2, 106-122.
- Aoyuma Y. et Izushi H. (2003), "Hardware gimmick or cultural innovation? Technological, cultural, and social foundations of the Japanese video game industry", *Research Policy*, 32, 423-444.
- Aoyuma Y. et Izushi H. (2006), "Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: a Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom", *Environment and Planning*, 38, 1843-1861.
- Bain J. (1968), *Industrial Organization*, New York, Wiley.
- Bain J.S. (1972), *Essays on price theory and industrial organization*, Boston: Little, Brown.
- Barney J.B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, 11 : 3, 656-665.
- Bierly P., Chakrabarty A., (1996), "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, 17, 123-135.
- Bilton C. (2007), *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford, Blackwell Publishing.
- Blanchet A. (2010), *Des pixels à Hollywood : Cinéma et jeu vidéo, une histoire économique et culturelle*, Pix'n Love Editions, France.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bossink B. (2002), "The Development of Co-innovations Strategies: Stages and Interaction Patterns in Interfirm Innovation", *R&D Management*, 32, 311-320.
- Bröring S. et Leker J. (2007), "Industry Convergence and Its Implication for the Front End of Innovation: A Problem of Absorptive Capacity", *Creativity and Innovation Management*, 16 : 2, 165 – 175.
- Busson A. et Evrard Y. (1987), *Portraits économiques de la culture*, La doc. française, Paris.
- Casciaro T. and Piskorski M.J. (2005), "Power Imbalance Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Chesbrough H. (2003), *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Child J. et Yuan L. (1996), "Institutional Constraints on Economic Reform: The Case of Investment Decisions in China", *Organization Science*, 7 : 1, 60-77.
- Choi D., Valikangas L. (2001), "Patterns of Strategy Innovations", *European Management Journal*, 19, 424-429.
- Cohendet P. et Simon L. (2007), "Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, 28 : 5, 587-605.
- Cox T.H. (1991), "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, 5 : 2.
- Cox T.H., Lobel S.A. et McLeod P.M. (1991), "Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task", *The Academy of Management Journal*, 34 : 4, 827-847.
- Dadfar H. et Gustavsson P. (1992), "Competition by Effective Management of Cultural Diversity: The Case of International Construction Projects", *International Studies of Management & Organization*, 22.
- Deeds D.L., Hill C.W. (1996), "Strategic Alliances and the Rate of New Product Development: An Empirical Study of Entrepreneurial Biotechnology Firms", *Journal of Business Venturing*, 41-55.
- Enkel E., Lenz A. (2009), "Open Innovation Metrics System", *Proceedings of The R&D Management Conference*, Vienna, Austria, June 21-24.
- Emerson R.M. (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27 : 1, 31-41.
- Fai F., Von Tunzelmann N. (2001), "Industry-Specific Competencies and Converging Technological Systems: Evidence from Patents", *Structural Change and Economic Dynamics*, 12 : 2, 141-170.
- Fisher M.L. (1997), "What is the right supply chain for your product ?", *Harvard Business Review*, 105-116.

- Freeman J., Engel J.S. (2007), "Models of Innovation: Startups and Mature Corporations", *California Management Review*, 50 : 1, 94-119.
- Gambardella A., Torrisi S. (1998), "Does Technological Convergence Imply Convergence in Markets? Evidence from the Electronics Industry", *Research Policy*, 27 : 5, 445-463.
- Gardet E. (2008), "Les modes de coordination au sein de réseaux d'innovation", *Thèse de doctorat*.
- Gardet E. et Mothe C. (2009), "Les mécanismes de garantie au sein d'un réseau d'alliances développant un projet d'innovation", *Finance Contrôle Stratégie*, 12 : 3, 131-160.
- Gil R. et Spiller P. (2007), "The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production", *California Management Review*, 50 : 1, 243-260.
- Gulati R. et Stych M. (2007), "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.
- Hagedoorn J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences", *Strategic Management Journal*, 14 : 3, 371-385.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hannan M., Freeman J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hirschman E. (1983), "Aesthetics, Ideologies and the Limits of Marketing Concept", *Journal of Marketing*, 47 : 3, 45-55.
- Hislop D. (2002), "Environmental Constraints And Sectoral Recipes: Strategy Change In Britain's Military Industrial Base", *Journal of Management Studies*, 37 : 5, 687 – 703.
- Joskow P.L. (2002), "Transaction cost economics, antitrust rules and remedies", *Journal of Law, Economics and Organization*, 18, 95–116.
- Katz M.L. (1996), "Remarks on the Economic Implications of Convergence", *Industrial and Corporate Change*, 5 : 4, 1079–1095.
- Khanna T., Greenstein S. (1997), "What Does Industry Convergence Mean", *Competing in the Age of Digital Convergence*, 201-226.
- Kimberly J.R. (1975), "Environmental Constraints and Organizational Structure: A Comparative Analysis of Rehabilitation Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 20 : 1, 1-9.
- Koenig G. (1990), *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Kremen Bolton M.K., Malmrose R. et Ouchi W.G. (2007), "The Organization of Innovation in the United States and Japan: Neoclassical and Relational Contracting", *Journal of Management Studies*, 31 : 5, 653-679.
- Kumar K. et Van Dissel H.G. (1996), "Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems", *MIS Quarterly*, 20 : 3, 279-300.
- Laffont J.J. et Tirole J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- Le Goff J. et Mouline A. (2003), "Les stratégies des firmes dans les industries du multimédia : 10 ans d'opérations de rapprochement (1993/2003)", *étude du ministère de l'économie et des finances*.
- Le Loarne S. (2004), « Les variables structurelles dans la formation des stratégies de convergence dans les télécommunications », *Thèse de doctorat*.
- Mason E. (1939), "Price and Production Policies of Large-Scale Enterprises", *American Economic Review*, 29, 61-74.
- Montagiani A. et Giacalone R.A. (1998), "Impression Management and Cross-Cultural Adaption", *The Journal of Social Psychology*, 138 : 5, 598-608.
- Oliver C. (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review*, 15 : 2, 241-265.
- O'Mahony S. (2003), "Guarding the Commons: How Community Managed Software Projects Protect their Work", *Research Policy*, 32, 1179-1198.
- Parmentier G., Mangematin V. (2009), "Innovation et création dans le jeu vidéo. Comment concilier exploration et exploitation? ", *Revue Française de Gestion*, 191, 77-87.
- Pisano G.P. et Teece D.F. (2007), "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture", *California Management Review*, 50 : 1, 278-296.

- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Porter M.E. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, 6 : 4, 609-620.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter M. (1986), *Competition in Global Industries :A Conceptual Framework*, Competition in Global Industries, Harvard Business, School Press, Boston.
- Robertson P.L., Langlois R.N. (1992), "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Components Industries", *Research Policy*, 21 : 4, 297-313.
- Rogers E. (2003), *Diffusion of Innovations*, School Press.
- Rouet, F., 2009, La création dans l'industrie du jeu vidéo, *Etude du ministère de la culture*.
- Schumpeter J. A. (1939), *Business Cycles, a Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGraw-Hill Book Company , New York and London.
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism & Democracy*, Routledge, London.
- Smircich L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28 : 3, 339-358.
- Smith C., Child J. et Rowlinson M. (1990), *Reshaping Work: The Cadbury Experience*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Spender J.C. (1989), *Industry Recipes*, Oxford: Blackwell.
- Stake R.E. (2005), *Case Studies*, In N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research*: 443-466: Sage Publications, Ltd.
- Storz C. (2008), "Dynamics in Innovation Systems: Evidence from Japan's Game Software Industry", *Research Policy*, 37 : 9, 1480-1491.
- Tan J. (2002), "Culture, Nation, and Entrepreneurial Strategic Orientations: Implications for an Emerging Economy", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26.
- Tarjanne. (2000), "Convergence and Implications for Users, Market Players and Regulators", *International Telecommunications Union-Elsevier Science B.V.*
- Teece D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation", *Research Policy*, 15 : 6, 285-305.
- Teece D.J. (1996), "Firm Organization, Industrial Structure, and Technological Innovation", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31 : 2, 193-224.
- Tiwana A. (2008a), "Does Interfirm Modularity Complement Ignorance? A Field Study of Software Outsourcing Alliances", *Strategic Management Journal*, 29, 1241-1252.
- Tiwana A. (2008b), "Does Technological Modularity Substitute for Control? A Study of Alliance Performance in Software Outsourcing", *Strategic Management Journal*, 29, 769-780.
- Utterback (1971), "The Process of Technological Innovation Within the Firm", *Academy of Management Journal*, 14, 78.
- Vanberg V. (1992), "Organizations as Constitutional Systems", *Constitutional Political Economy*, 3 : 2, 223-253.
- Von Hippel E. et Von Krogh G. (2003), "Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model", *Organization Science*, 14 : 2, 209-223.
- West J. (2003), "How Open is Open Enough? Melding Proprietary and Open Source Platform Strategies", *Research Policy*, 32 : 7, 1259-1285.
- West J. et Gallagher S. (2006), "Challenges of Open Innovation: the Paradox of Firm Investment in Open-Source Software", *R&D Management*, 36 : 3, 319-331.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, Oxford, New York.
- Yin K.R. (2003), *Case Study Research, design and method*, (Third Edition ed.): Sage Publications.
- Yoffie D.B. (1997), "CHESS and Competing in the Age of Digital Convergence", *Competing in the Age of Digital Convergence*, pp. 1-35.
- Young S. M., Gong J.J et Van DerStede W.A. (2008), "The Business of Making Movies", *Strategic Finance*, 89 : 8, 26-32.
- Yvrande-Billon A. et Mehnard C. (2005), "Institutional constraints and organizational changes: the case of the British rail reform", *Journal of Economix Behavior & Organisation*, Vol. 56, pp. 675-699.

ANNEXES A : personnes interviewés durant l'étude exploratoire

	Entreprise	Nom
1	Activision	Diane de Domecy
2	Blue Label Entrainment	Elliot Grassiano
3	Codemasters	Renaud Tasset
4	CNC	Lionel Prévot
5	Disney Interactive Studios	Christophe Maridet
6	Eidos Interactive France	Priscille Demoly
7	Lyon Info cite	Julien Villedieu
8	Arkane Studios	Raphael Colantonio
9	WideScreen Games	Olivier Masclef
10	Onde M	Frédérique Merlos
11	Magic Pockets	Xavier de Portal
12	Lexis Numérique	Eric VIENNOT
13	Eden Games	David NADAL
14	Little Worlds Studio	David CHOMARD
15	Gebeka Films	Marc Bonny
16	2d3D Animations	Florent Mounier
17	Artefacts Studio	Guillaume Curt
18	Les Takunis	Damien Briatte
19	Atari	Yves Blehaut
20	Pinka	Rodolphe DE CARINI
21	AFJV	Emmanuel Forsans
22	Ouat Entrainment	Frédérique Doumic
23	Citia	Patrick Eveno
24	Ubisoft Annecy	Sébastien David
25	TeamTo	Guillaume Hellouin

ANNEXE B : extrait de la grille de codage

Project	Project	Verbatim	Industry structure involving constraints					Organization of innovation	
			Economic	Technical	Institutional	Cultural	Internal	external	
Idol	Author	"... we are all gathered around a table to create characters, designs, scenarios. I was not any more the only creator and I had to make concessions."		Artistic dependence				X	
	Producer	"... when we began to negotiate contracts, we fast noticed that each had to realize his media. It's true, it's not the most effective to guarantee the coherence of the offer but it's the simplest to avoid the conflicts of intellectual property."			Conflicts of intellectual property			X	
	Director	"We changed all the same three times our conception of the universe and scenarios. Once to respect directives imposed by the program of grant, once to satisfy our partners and third time to arrive at the definitive conception, together."			Dependence	Institutional changes			X
Armada	Manager	"We tried to do everything together one month but it was not possible. It was very too much complicated, the methods of production in the video game are too different and we had to separate the activities. Today, it's much better for the organization, each makes his media"			Difficult to organize production				X
	Director	"When we have a precise idea in mind, it's difficult to work with partners because they have not the same methods, not the same organization, not the same activities. When we saw that the collaboration with other studios didn't work, we stopped everything. Today, we keep the control of our activities, we are independent."			Difficult to organize and control production				X
Kama	Manager of animation department	"The collaboration didn't also work because of different cultures. The communication was difficult, decisions were impossible. Furthermore, we were not even at the beginning of the project, we just looked for partners but it was already complicated."						Difficulties to communicate	

ANNEXE C : arborescence du guide d'entretien

Préambule (2min)

Rappel de l'étude et de son contexte, des conditions de confidentialité, de l'objectif et du déroulement de l'entretien.

I. Le projet de convergence (5 min)

Histoire du projet – conditions d'apparition – choix des partenaires – structuration du projet – évolution - objectifs.

(la majorité des questions sont ici de type ouvertes ou semi-ouvertes afin de laisser l'interlocuteur s'exprimer et expliquer l'histoire et l'évolution du projet).

II. Règle de fonction et relation avec les partenaires (20 min)

- Comment fonctionne les relations et interactions avec les partenaires ?
- Qui instaure ces relations ? De quelles manières (quels mécanismes ?)
- Avez-vous des dispositifs (outils) pour gérer vos relations ?

III. Les contraintes de l'environnement (20 min)

- Quelles sont les principales ressources apportées par les partenaires ?
- Quels sont pour vous les principaux avantages et enjeux des projets de convergence
- Quels sont les problèmes / risques que cela engendre ?
- Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ? Et selon vous, d'où viennent-elles ?

Relances et exemples

IV. L'organisation du processus d'innovation mise en œuvre (20 min)

- Comment se sont organisées les activités ? Pourquoi ?
- Avez-vous été amené à internaliser des activités ? Pourquoi ?
- Avez-vous été amené à externaliser des activités ? Pourquoi ?
- Quels sont les critères pour jauger de la réussite du projet ?

V. Conclusion (5min)

- Y a-t-il des choses dont-on a pas parlé et qui vous semblent importantes ?
- Questions sur l'identité de l'entreprise et son environnement.
- Rappel de la procédure de validation et de confidentialité : après retranscription, les entretiens ont été validés par les interviewés.