

Gérer les équipes créatives dans les petites organisations ambidextres : le cas du jeu vidéo

Guy Parmentier
Univ. Grenoble Alpes/CERAG
guy.parmentier@iae-grenoble.fr

Introduction

Dans les industries créatives, les organisations créent, produisent et distribuent des biens et services avec des contenus symboliques et esthétiques en se basant principalement sur la créativité, le capital humain et de plus en plus sur la technologie. Elles rassemblent des organisations qui doivent gérer la forte tension du travail créatif (Townley et al., 2010), mettre en place des processus d'innovation ouverts sur les communautés d'utilisateurs et sur le territoire (Burger-Helmchen et al., 2011 ; Parmentier et al., 2013 ; Simon, 2009) et se réinventer pour faire face aux transformations provoquées par les technologies numériques (Mangematin et al., 2014). Elles gèrent ainsi à la fois des activités d'exploration pour renouveler leurs procédés et produits culturels et des activités d'exploitation pour optimiser leurs productions et amortir leurs créations. Les studios de jeux vidéo sont emblématiques de cette tension entre activités d'exploration et d'exploitation. Ils doivent gérer des processus complexes mixant développement technologique et création artistique (Lê et al., 2013), faire évoluer leur processus de conception pour travailler avec d'autres secteurs (Gandia, 2013), et renouveler leur business model pour faire face à la digitalisation des industries créatives (Moreau, 2013). De plus, l'augmentation du coût des jeux et la nécessité de réduire les risques commerciaux poussent les éditeurs à plutôt s'orienter vers des séries de jeux alors que les studios essayent d'inventer de nouveaux genres et de nouvelles licences pour être moins dépendant des éditeurs. Cette tension entre rationalisation et créativité amène les studios à alterner ou développer simultanément des jeux très innovants et des suites de jeux peu innovantes (Tschang, 2007). Cette gestion simultanée d'activités d'exploration et d'exploitation, appelée « ambidextrie », favorise la performance à long terme des entreprises (Lubatkin et al., 2006 ; Zi-Lin et al., 2004), en permettant de prendre en compte simultanément des logiques de répétition et de renouvellement.

L'ambidextrie est néanmoins difficile à réaliser car les activités d'exploration et d'exploitation correspondent à deux logiques différentes. La littérature préconise de séparer

ces activités dans l'organisation (ambidextrie structurelle) ou dans le réseau (ambidextrie de réseau), ou encore de développer des modes de management spécifiques pour gérer des équipes qui se répartissent dans la même unité sur ces deux types d'activités (ambidextrie temporelle et contextuelle). Les organisations, et plus particulièrement les petites entreprises rencontrent cependant des difficultés pour mettre en œuvre l'ambidextrie (Alvarez et al., 2004). Elles n'ont généralement pas les moyens humains et financiers pour séparer les deux types d'activités afin de réaliser une ambidextrie structurelle. Les modèles de l'ambidextrie contextuelle et temporelle semblent ainsi plus adaptés aux petites et moyennes organisations des industries créatives. L'ambidextrie contextuelle met en évidence l'importance de développer un contexte organisationnel basé sur la gestion de la performance (rigueur, clarté des rôles, niveau d'exigence et objectifs ambitieux) et sur la gestion du contexte social (confiance et soutien interpersonnel des employés). De plus la créativité, qui est inhérente aux industries créatives, est nécessaire à la fois pour améliorer les produits existants à l'aide d'innovations incrémentales dans les activités d'exploitation et créer de nouveaux produits avec des innovations radicales dans les activités d'exploration (Brion et al., 2008). Toutefois, la gestion des équipes créatives pose de nombreuses difficultés : le résultat n'est pas garanti, le processus est difficile à standardiser, le créatif est plus motivé par le processus que le résultat, alors que le gestionnaire souhaite maîtriser les coûts, les délais et réduire les risques d'échec (Gil et al., 2007). L'ambidextrie dans les industries créatives nécessite ainsi des pratiques managériales spécifiques pour gérer cette forte tension entre rationalisation et créativité qui existe au niveau de l'organisation et des équipes créatives. Si ces tensions ont bien été explorées au niveau organisationnel, la manière de la résoudre dans la gestion des équipes créatives a été peu explorée par la littérature de gestion. Nous posons ainsi la question : comment gérer les équipes créatives pour développer l'ambidextrie contextuelle et temporelle ? L'examen des entreprises ambidextries dans les industries créatives nous semble donc particulièrement intéressant pour repérer les pratiques de management spécifique aux équipes créatives.

Pour comprendre comment les industries créatives concilient exploration et exploitation en développant la créativité au sein de leurs équipes, nous avons étudié les studios de jeu vidéo. Ils constituent un terrain intéressant car les éditeurs du secteur leur confient les activités éditoriales les plus créatives. Les studios doivent de plus, en permanence, développer des innovations technologiques pour s'adapter aux évolutions incessantes des plateformes de diffusion, tout en capitalisant sur leurs savoir-faire, méthodes et technologies afin d'amortir

leurs innovations antérieures. Ces studios sont donc susceptibles d'être de petites entreprises créatives et innovantes ambidextres gérant dans la même structure des activités d'exploration et d'exploitation. Nous examinerons dans une première partie les relations conceptuelles entre ambidextrie, créativité et petites organisations pour construire nos outils de mesures. Dans une deuxième partie nous présenterons les caractéristiques de notre terrain, notre méthode de recherche et la manière dont ces éléments nous permettent de répondre à notre question de recherche. Dans une troisième partie nous synthétiserons nos analyses et résultats avant de conclure par une discussion sur les implications théoriques et managériales des pratiques de gestion des équipes créative.

Cadre théorique : ambidextrie et créativité dans les petites organisations créatives

L'ambidextrie dans les organisations

March (1991) a identifié une distinction fondamentale et conceptuelle entre deux comportements organisationnels : les activités d'exploration et d'exploitation. La première renvoie à l'optimisation des résultats et à la mobilisation de connaissances existantes alors que la deuxième requiert l'acquisition de nouvelles connaissances au travers la créativité, l'expérimentation, l'invention et l'innovation. Ces deux activités se basent sur des logiques très différentes : l'exploitation dont la logique de productivité à court terme demande de la focalisation et de la stabilité, alors que l'exploration, dont la logique de création et d'innovation à long terme demande de la variabilité et de l'adaptabilité. Les organisations doivent faire un choix d'allocation de ressources entre ces deux types d'activités. Les organisations qui développent de nouvelles compétences tout en exploitant les compétences acquises sont plus innovantes (O'Reilly III et al., 2004 ; Tushman et al., 1996), ce qui favorise à long terme leur performance (Zi-Lin et Poh-Kam, 2004). La capacité à concilier ces deux types d'activité, appelée ambidextrie, est cependant difficile à réaliser par les petites organisations (Alvarez et Barney, 2004). Ces deux logiques de management créent des tensions à tous les niveaux de l'organisation, du travailleur créatif à l'équipe de direction en passant par l'équipe projet. L'ambidextrie demande ainsi de gérer 4 tensions qui traversent tous les niveaux de l'organisation : l'adaptabilité à long terme versus la survie à court terme, l'ouverture à tous les possibles versus la contrainte, la diversité versus la cohérence, la passion versus la discipline (Andriopoulos et al., 2010). Pour réduire ces tensions, les recherches précédentes ont identifié quatre manières de concilier la tension entre les activités

d'exploration et d'exploitation : l'ambidextrie organisationnelle, l'ambidextrie de réseau, l'ambidextrie temporelle et l'ambidextrie contextuelle.

Tushman et O'Reilly (2004) ont suggéré une séparation complète des activités d'exploitation et d'exploration pour éviter la diffusion des techniques d'optimisation liées aux activités d'exploitation sur les activités d'exploration. La capacité à concilier les deux activités se fait grâce à des cadres expérimentés qui ont une vision stratégique claire, simple et facile à communiquer, et qui sont capables de raisonner sur les deux modes de management. Le modèle d'organisation ambidextre basé sur la séparation des activités d'exploitation et d'exploration dans des sous-unités structurellement distinctes n'est cependant pas adapté aux petites et moyennes organisations. Ces entreprises doivent gérer la dichotomie entre activité d'exploitation et d'exploration dans la même structure et souvent avec les mêmes équipes.

À l'inverse l'ambidextrie de réseau est basée sur une répartition des activités tout au long de la chaîne de valeur d'une industrie, via des mécanismes de collaboration et de compétition. Mc Manara et Baden-Fuller ont examiné ce type d'ambidextrie dans le secteur industriel des biotechnologies. Ils constatent, via les incitations du marché financier, que le risque de l'innovation radicale est du ressort des start-up alors que l'exploitation des résultats de recherche est du ressort des grandes entreprises (Mc Namara et al., 2007). Le secteur du jeu vidéo est aussi structuré de cette façon. Les grands éditeurs de jeux vidéo externalisent la création de nouvelle licence à de petits studios très créatifs. Néanmoins, ces petites entreprises rencontrent de grandes difficultés à capter la valeur de leur création à cause d'une forte asymétrie de transaction.

L'ambidextrie temporelle qui consiste à alterner les activités d'exploitation et d'exploration dans une même unité d'affaire semble plus adaptée aux petites organisations. Dans ce type d'activité, l'entreprise alterne des cycles durant lequel elle se concentre sur un seul type d'activité. Elle évite ainsi la tension de la gestion simultanée des activités d'exploration et d'exploitation. La difficulté de ce type d'ambidextrie est de gérer les périodes de transitions, durant laquelle les deux activités sont susceptibles d'être présentes dans l'entreprise. L'organisation doit développer des procédures pour gérer efficacement la transition d'un mode à l'autre et les compétences nécessaires à chaque type d'activité (Brown et al., 1997).

L'ambidextrie contextuelle est définie comme la capacité à réaliser, au sein d'une même unité d'affaires la focalisation autour de l'activité courante et l'adaptation à des activités nouvelles (Gibson et al., 2004). Sur la base d'une enquête réalisée sur plus de 4000 personnes dans 41

unités d'affaires de sociétés internationales, ces auteurs examinent les conditions qui permettent de développer ce type d'ambidextrie, et notamment d'encourager les individus à faire leur propre choix sur la répartition de leur temps entre les deux types d'activités. Ils mettent en évidence notamment l'importance de développer un contexte organisationnel basé sur la gestion de la performance (rigueur, clarté des rôles, niveau d'exigence et objectifs ambitieux) et la gestion d'un contexte social basé sur la confiance et le soutien interpersonnel. L'ambidextrie contextuelle semble aussi beaucoup mieux adaptée aux petites organisations qui manquent de moyens pour séparer structurellement leurs activités ou pour gérer les transitions entre les activités.

Ambidextrie contextuelle et créativité

Une autre recherche a enrichi le modèle de l'ambidextrie contextuelle en identifiant les incitations à la créativité comme une pratique de management qui renforce l'innovation dans les activités d'exploration et d'exploitation (Brion et al., 2008). Elle identifie aussi un effet positif significatif de la gestion de la performance pour les activités d'innovation dans les activités d'exploitation et globalement sur l'ambidextrie contextuelle. La créativité apparaît donc comme un élément qui permet de relier la gestion de la performance et la gestion du contexte social dans les entreprises innovantes, à la fois pour développer de nouveaux produits avec des activités d'exploration et améliorer les produits existants avec des activités d'exploitation. Les individus sont susceptibles d'être créatif quand ils sont intrinsèquement motivés par leur activité, qu'ils possèdent une forte expertise dans leur domaine d'activité et des capacités à la pensée créative (Amabile, 1988). Au niveau organisationnel, Amabile identifie le support du groupe (diversité, bonne communication, ouverture aux nouvelles idées, confiance), les pratiques de management (intérêt des défis, partage d'informations, support au travail du groupe, encouragements managériaux...) et l'accès à suffisamment de ressources comme des éléments clefs qui favorisent la créativité organisationnelle (Amabile, 1997 ; 1998). Ces approches aboutissent au constat que la créativité ne peut pas être directement gérée mais qu'il faut plutôt développer un climat organisationnel favorable à la créativité avec des pratiques managériales adaptées (Ekvall, 1996). Ce type de climat organisationnel regroupe des dimensions telles qu'un fort niveau de défi, l'autonomie d'action, un fort degré de confiance, un fort niveau d'échange et de débat sur les idées et les problèmes, un soutien important à la génération et à l'évaluation des idées (Amabile et al., 1996 ; Isaksen et al., 2010 ; Isaksen et al., 2002). La littérature sur la gestion de la créativité apporte ainsi des pistes intéressantes pour développer la créativité dans les groupes de travail.

Toutefois elle apporte peu de réponse sur le déploiement de la créativité dans un contexte de forte tension entre les activités d'exploration et d'exploitation.

On constate cependant qu'il existe des similitudes entre le contexte organisationnel favorable à l'ambidextrie contextuelle et le climat organisationnel favorable à la créativité. Les dimensions de défi, d'autonomie, de confiance et de support se retrouvent à la fois dans la gestion de la performance et du contexte social de l'ambidextrie contextuelle et dans les pratiques managériales favorables au développement d'un climat créatif. Une autre étude sur les paradoxes de la gestion de l'ambidextrie pour préserver à la fois la créativité et la performance pointe la nécessité : de gérer l'adaptabilité à long terme tout en assurant la survie à court terme en se basant une vision paradoxale idéaliste et pragmatique ; de laisser la possibilité de nouveaux développements dans les contraintes d'un projet en développant un espace d'improvisation et d'expérimentation, de gérer la diversité tout en assurant une cohésion d'équipe au travers des expériences partagées ; et développer la passion des employés tout en privilégiant la discipline avec une identité intégrative qui permet d'alterner travail créatif et travail routinier (Andriopoulos et Lewis, 2010). L'approche par les paradoxes permet ici de clarifier les tensions récurrentes de la gestion d'une équipe créative dans une organisation ambidextre et confirme ainsi la forte tension entre rationalisation et créativité identifiée par Tschang (2007) dans le jeu vidéo. Toutefois ces travaux se situant au niveau organisationnel n'exposent pas les pratiques managériales qui permettraient de gérer l'ambidextrie au niveau des groupes de travail. Il semble donc intéressant d'examiner les pratiques de management qui sont déployées dans les équipes créatives au sein des entreprises ambidextres. Dans la petite organisation des industries créatives, l'équipe projet nous semble un bon niveau d'analyse pour développer la relation entre créativité et ambidextrie. Elle permet d'identifier plus facilement la nature de l'activité déployée au sein de l'équipe. L'ambidextrie est de même assez facilement identifiable dans une petite et moyenne organisation qui intègre des équipes projets positionnées sur des activités différentes, simultanément (ambidextrie contextuelle) ou alternativement (ambidextrie temporelle).

Méthode de recherche

Le terrain de recherche

L'industrie du jeu vidéo est particulièrement intéressante pour examiner l'ambidextrie car elle intègre des studios de création de petites tailles qui doivent innover et créer des nouveaux contenus éditoriaux pour satisfaire aux attentes des joueurs, tout en capitalisant sur leurs

savoir-faire et technologies, pour répondre aux contraintes financières imposées par les éditeurs (Tschang, 2007). Le mode projet est le mode de management dominant au sein des studios de jeux vidéo. Les équipes sont reconfigurées à chaque projet en fonction des compétences nécessaires au développement d'un jeu vidéo. Les équipes projet intègrent des individus créatifs avec des compétences technologiques et éditoriales très variées (scénariste, *game-designer*, graphiste 2D ou 3D, animateur, développeur) sur des périodes allant de quelques mois à trois ans.

L'industrie du jeu vidéo regroupe des studios indépendants développant des jeux pour de multiples plateformes (PC, consoles de salon, consoles portables, tablettes et téléphones) et des studios juridiquement rattachés à des éditeurs mais souvent gérés de façon autonome. Ces studios, en période de haute activité, ont un effectif compris entre 50 et 150 personnes. Ils travaillent en partenariat avec des éditeurs pour le financement et la commercialisation de leurs créations, ou les financent eux-mêmes en les commercialisant directement via des distributeurs locaux sur chaque territoire. L'ensemble de ces entreprises, au-delà de leurs différences, présentent la caractéristique de combiner différents types d'innovations, et font appel à des compétences très spécialisées et très variées, de nature technologique, artistique, éditoriale, et commerciale. Ces studios doivent régulièrement renouveler leurs connaissances et compétences technologiques pour faire face à l'évolution des plateformes de diffusion tout en développant de multiples activités créatives (Cohendet et al., 2007 ; Simon, 2006). Malgré leur petite taille, les studios de jeux vidéo essaient de gérer plusieurs projets en même temps, dans le même lieu de production, à des stades d'avancement différents, afin de limiter les périodes creuses entre les projets et de maximiser l'occupation de leurs personnels permanents. Ils réalisent souvent en même temps des activités d'exploitation et d'exploration sur des projets différents, ou en les alternant sur des projets successifs. Les studios de jeux vidéo sont donc de petites entreprises susceptibles de présenter des situations d'ambidextries contextuelle ou temporelle, tout en développant de nombreuses activités créatives nécessitant la mise en place d'une gestion active de la créativité.

L'étude se base sur un échantillon de 11 studios français de développement de moins de 100 salariés, pour la plupart créés depuis plus de 5 ans, qui réalisent des jeux destinés au marché mondial (tableau 1). Le choix des studios s'est fait sur les critères de taille, de plateforme de diffusion et sur le fait qu'il y ait des nouveaux jeux en cours de développement. Il s'agissait de construire un échantillon représentatif de la variété des studios français, de la petite équipe produisant des jeux PC au grand studio de 100 personnes produisant des jeux

multiplateformes. La variété des studios français était sur ces critères assez similaire à la situation internationale. L'étude a été réalisée pendant une période de renouvellement technologique durant laquelle les studios devaient renouveler leurs méthodes et business models pour faire face à l'arrivée d'une nouvelle génération de plateforme et le développement des jeux en ligne, augmentant ainsi nos chances de sélectionner des studios ambidextres. Les studios ont été aussi choisis de façon à intégrer à la fois des jeunes entreprises et des studios plus expérimentés. Nous avons aussi sélectionné des studios internes d'éditeur, quand ils étaient séparés juridiquement de la maison mère.

TABLEAU 1
Profil des studios de développements étudiés¹

Studios de jeux vidéo	Taille	Age	Plateforme de diffusion	Genre
Eden	100	8	Console, Console portable	Sport, Aventure
Ubi Color	80	7	Console, Console portable	Action
W.S.G.	64	6	PC, Console	Aventure
Lexis	55	14	PC, Mobile	Plateforme, Aventure
Quantic	40	8	PC, Console	Action, Aventure
Arkane	35	6	PC	RPG
Cyanide	30	4	PC	Sport
Neko	25	6	Console, Console portable	Plateforme
Kylotonn	25	3	PC	FPS
White Bird	16	2	PC	Aventure
Nadeo	12	5	PC	Sport

Mesure de l'ambidextrie dans le jeu vidéo

Les nouveaux jeux intègrent à la fois des activités d'innovation technologique et de création éditoriale. L'innovation technologique s'effectue lorsque le studio développe un nouveau *middleware* ou moteur de jeu tirant mieux parti des performances de la plateforme de diffusion ou qu'il développe le jeu sur une autre plate-forme de génération identique. Ces innovations technologiques sont plus radicales dans le cas de l'arrivée d'une nouvelle génération de plateforme de diffusion (console de jeux, internet, mobile ou ordinateur). On assiste alors à une rupture technologique importante, tant au niveau de l'architecture de développement que dans les possibilités de développement. Les créations éditoriales

¹ RPG : Role Player Game, FPS : First Person Shooter, RTS : Real Time Strategy

concernent la création d'un nouveau concept de jeu, c'est-à-dire les règles du jeu, les scénarios, l'interactivité, les personnages et les environnements graphique et sonore du jeu. Le concept du jeu peut très peu évoluer entre les différentes versions, avec juste une évolution de quelques éléments scénaristique et graphique. Cependant lorsque le studio change de genre et invente un concept de jeu entièrement nouveau, on est en situation d'innovation éditoriale plus radicale.

Parallèlement à la distinction entre l'innovation technologique et la création éditoriale, nous distinguons les activités d'exploitation et d'exploration, sur la base du renouvellement et de l'acquisition de nouvelles compétences dans les équipes projet comme le suggère l'approche originelle de March (Levinthal et al., 1993 ; March, 1991). La combinaison des différents types d'innovations requiert un renouvellement plus ou moins important des connaissances et compétences, et détermine ainsi leur nature d'activité d'exploitation ou d'exploration (tableau 2). Un jeu peut intégrer une innovation technologique radicale sans pour autant développer un nouveau concept de jeu. À l'inverse, un jeu peut proposer un concept éditorial entièrement nouveau sans pour autant utiliser d'innovation technologique. Néanmoins, on assiste souvent à un mixage d'innovation technologique et de création éditoriale, le changement de génération de console pousse les créatifs à imaginer des nouveaux concepts de jeux qui vont tirer parti des possibilités accrues de la nouvelle plateforme de diffusion (Lê et al., 2013). De même, la création d'un concept de jeu révolutionnaire nécessite très souvent de nouveaux développements technologiques. Plus le studio renouvelle à la fois les compétences technologiques et éditoriales, plus l'activité est de type exploratoire. Par exemple, chez Lexis Numérique le studio a capitalisé pendant des années sur une série d'aventure PC pour enfants. Parallèlement, elle développe un jeu plateforme pour PC et consoles, tout en mettant en place une équipe pour produire des jeux pour téléphone portable. Ce studio est en situation d'exploration, tout en continuant à capitaliser sur ses licences éditoriales. Les deux types d'activités cohabitent, partagent les mêmes ressources, voire se co-construisent.

TABLEAU 2

Projet d'exploitation ou d'exploration en fonction du renouvellement des compétences

Axe technologique	Pas de changement	Evolution ou changement du moteur de jeu	Nouvelle génération de plate-forme
Axe éditorial			
Pas de changement	Exploitation	Exploitation	Exploration
Suite de jeu	Exploitation	Exploration	Exploration
Nouveau concept ou genre de jeu	Exploration	Exploration	Exploration

Collecte et analyse des données

Le recueil d'informations s'est fait avec des entretiens semi-directifs de 1 h à 2 h auprès du dirigeant et/ou du responsable des ressources humaines. L'entretien était structuré pour récolter des données au niveau de l'organisation du travail et des compétences organisationnelles. Ces informations ont été complétées et vérifiées par une étude documentaire dans la presse spécialisée, et les sites internet et plaquettes commerciales des entreprises.

Dans un premier temps, pour qualifier l'ambidextrie des studios, nous avons utilisé les données récoltées sur les jeux vidéo développés par les studios (type de jeux, plateforme, niveau de nouveauté éditoriale et technologique, technologie utilisée) et nous nous sommes basés sur le tableau 2 afin de déterminer la nature des activités menées au sein des projets (projet d'exploration ou d'exploitation). En nous basant sur les recommandations méthodologiques de Lavie pour l'étude de l'ambidextrie dans les entreprises, nous n'avons retenu qu'une dimension afin de créer une échelle d'ambidextrie unimodale (Lavie et al., 2010). Notre échelle d'ambidextrie est ainsi constituée de 5 situations : le studio ne développe que des projets d'exploitation (situation d'exploitation, ambidextrie faible), il passe d'un projet d'exploitation à un projet d'exploration (ambidextrie temporelle d'exploitation), il gère simultanément des projets d'exploitation et d'exploration (ambidextrie contextuelle), il passe d'un projet d'exploration à un projet d'exploitation (ambidextrie temporelle d'exploration), il ne développe que des projets d'exploration (situation d'exploration, ambidextrie faible). Par la suite, nous n'avons retenu que les studios en situation d'ambidextrie contextuelle et temporelle pour analyser les pratiques de management des équipes créatives des studios ambidextres.

Dans un deuxième temps, pour identifier les pratiques de gestion des équipes créatives dans les studios ambidextres, nous avons utilisé la méthode inductive du codage à visée théorique (Miles et al., 1994 ; Point et al., 2006). Les données recueillies ont été codées manuellement en fonction de notre cadre théorique. Spécifiquement, ont été codées : l'organisation de l'entreprise (niveau hiérarchique, répartition des responsabilités), le mode de gestion de projet, les pratiques de management des équipes, les modes de recrutement des équipes, la composition des équipes, le processus de création. À la suite du codage, les données ont été synthétisées sous forme de deux tableaux thématiques : organisation de l'entreprise et gestion de la création et du développement. Nous avons alors recherché dans les tableaux les similitudes entre les cas pour chacune de ces catégories, et nous les avons réunis dans des groupes de pratiques cohérentes afin d'en déduire des motifs récurrents et de développer des concepts théoriques plus robustes (Eisenhardt et al., 2007). Notre analyse nous a permis d'identifier 7 pratiques de gestions des équipes créatives communes aux 9 studios en situation d'ambidextrie et d'en déduire des indicateurs pour en évaluer l'intensité.

Dans un troisième temps, nous avons réexaminé l'intensité de la présence de ces pratiques dans les studios en nous basant sur les indicateurs identifiés précédemment et les avons mises en correspondance avec la situation d'ambidextrie de l'entreprise.

Les pratiques de gestion des équipes créatives

Le niveau d'ambidextrie des studios de jeux vidéo

En examinant les projets de développement de jeux vidéo en cours et passés, nous avons qualifié chaque projet en projet d'exploration ou d'exploitation, et obtenons ainsi une cartographie du niveau d'ambidextrie des entreprises de notre échantillon (tableau 3)

TABLEAU 3

Niveau d'ambidextrie des studios en fonction de la nature des projets réalisés

Situation	Exploration pure	Ambidextrie temporelle : exploration puis exploitation	Ambidextrie contextuelle : exploration et exploitation simultanée	Ambidextrie temporelle : exploitation puis exploration	Exploitation pure
Niveau d'ambidextrie	Faible	Moyen	Fort	Moyen	Faible
Studio	Arkane	White Bird	Eden Quantic Kylotonn Lexis Ubi Color WSG	Cyanide Nadeo	Neko

Parmi les 11 studios, 6 sont dans une situation d'ambidextrie contextuelle, 3 sont en situation d'ambidextrie temporelle, et 2 présentent peu d'ambidextrie. Les studios en situation d'ambidextrie contextuelle intègrent un niveau d'ambidextrie élevée en gérant dans la même unité d'affaires simultanément des projets d'exploration et d'exploitation avec des équipes aux compétences extrêmement variées. Ces équipes qui créent de nouveaux jeux et améliorent les jeux existants doivent générer de nouvelles idées et les mettre en œuvre tout en respectant de fortes contraintes temporelles et financières. En situation d'ambidextrie temporelle, la tension entre les activités semble moins forte, néanmoins l'entreprise doit passer d'une logique à une autre sans pour autant affaiblir ses capacités de création et de production. Neuf studios sur onze dans notre échantillon développent des activités créatives tout en étant dans une situation d'ambidextrie. Comment gèrent-ils leurs équipes projet dans une telle situation ? Nous présentons ci-après les 7 pratiques de managements communes des équipes créatives des 9 studios ambidextres de notre échantillon.

Caractérisation des pratiques de gestion des équipes créatives

Les pratiques de management des équipes créatives susceptibles de développer l'ambidextrie contextuelle et temporelle que nous proposons sont construites de façon inductive à partir des données collectées sur le terrain et de notre connaissance du secteur du jeu vidéo (voir le chapitre sur l'analyse des données). Notre apport se situe à trois niveaux : légitimer et décrire les pratiques de gestion, illustrer concrètement leurs mises en œuvre sur notre terrain et suggérer des indicateurs qualitatifs permettant d'en évaluer l'intensité.

Une diversité et complémentarité de compétences avec une passion commune. Il est largement reconnu que la diversité favorise aussi bien la créativité organisationnelle (Amabile, 1996 ; Ely et al., 2001 ; Woodman et al., 1993) qu'individuelle (Shin et al., 2012). La conception et la réalisation d'un jeu vidéo nécessitent l'intervention d'une multitude de métiers reliés par un processus de développement intégré : scénariste, *game-designer*, graphiste, développeur, chef de projet, responsable marketing... Dans les studios de jeux vidéo, le degré de mixité des collaborateurs se mesure par la présence et la cohabitation de ces différents métiers et leur degré d'interdépendance et d'imbrication opérationnelle. Tous ces experts ont souvent un langage très différent et des parcours de formation très variés (autodidacte, école d'Art, école d'ingénieur, université). La passion du jeu, qui est leur point commun, permet de souder les équipes. Selon l'un de nos interlocuteurs : *« joueur ou pas joueur, c'est vraiment important... Parce qu'on a des méthodes de travail qui font appel à la passion. On a eu récemment un ingénieur assez bon qui manquait complètement de passion pour ce qu'il faisait et ça n'a pas marché du tout »* (Kylotonn). Cette diversité de métier s'exprime aussi par la recherche de double compétence. Pour surmonter la différence de langage entre les métiers, les studios recrutent sur des profils de double compétence : *« on a un défi constant, c'est d'avoir des techniciens qui arrivent à dialoguer avec des créatifs et des créatifs qui arrivent à dialoguer avec des techniciens, donc si possible on recrute des personnes avec une culture mixte »* (Lexis). Cette diversité se retrouve aussi au niveau de la gestion de projet. Dans les grosses équipes de production (plus de 50 personnes), la gestion des ressources est assurée par un producteur et la gestion du contenu par un réalisateur. *« j'ai un très bon binôme, « creative director » et chef de projet, chacun reste à sa place et respecte l'autre. Je vérifie souvent que ce binôme fonctionne... Quand un chef de projet fonctionne bien avec un « creative director », on les appelle les inséparables. Ils n'ont même plus besoin de communiquer pour avancer »* (Ubi Color). La socialisation des membres de l'équipe sur la passion commune et les valeurs de l'entreprise est pratiquée par l'ensemble des studios à l'aide de période d'intégration organisée, de nombreux repas sur place et de sorties communes, de pause sous forme de jeu en réseau... L'intensité de cette pratique de gestion peut s'évaluer au regard de la diversité des parcours, de critères de recrutement intégrant la passion du jeu vidéo et de la présence de l'ensemble des métiers de la chaîne de production sur un même site.

De nombreuses interactions au sein de réseaux denses. Il ne suffit pas de juxtaposer des « parties prenantes » diverses et complémentaires. La créativité suppose de nombreuses

interactions dans les équipes, propices au transfert d'idées et de ressources (Perry-Smith, 2006 ; Perry-Smith et al., 2003). Les activités de conception profitent de la fertilisation croisée obtenue par le travail en équipe interdisciplinaire (Perry, 1995). Cette densité se mesure par exemple par le mélange des différents métiers dans un même lieu (plateau, bureau), par la tenue de réunions régulières regroupant tous les métiers ou encore par la constitution de mini-équipes projet regroupant plusieurs métiers. Au sein des studios de jeux vidéo, la configuration des lieux et l'interdépendance des métiers dans le processus de développement permettent une forte densité de liens entre les membres d'une équipe. Dans notre échantillon, 8 studios sur 9, ont organisé la production de façon à multiplier les liens entre les différents métiers : équipe projet intégrant tous les métiers, grand plateau de travail pour rendre tout le monde accessible plus facilement. Des réunions régulières associent l'ensemble de l'équipe ou par petits groupes de travail. Dans les grands studios, les équipes sont séparées en sous-unités fonctionnelles : animation, affichage graphique, combat, effets spéciaux, etc. « *On mélange les gens par thématique de jeu... on a un bureau là-bas qui travaille sur les personnages et l'animation de personnages, on a le programmeur, l'animateur, l'infographiste dans le même bureau de façon à ce qu'ils communiquent bien ensemble. Ils sont sensibilisés aux problèmes de chacun, et de résoudre les problèmes instantanément. Pas besoin de remonter à son responsable* » (Eden). Les problèmes sont ainsi plus facilement identifiés et les idées circulent plus rapidement entre les membres de ces sous-unités. L'intensité de cette pratique peut s'évaluer par la configuration ouverte des lieux de production (plateau projet et grands bureaux communs), l'intensité et la fréquence des réunions formelles et informelles et la constitution de petites équipes très flexibles.

Une culture axée sur la créativité. Elle peut être évaluée par la présence d'un discours dominant centré sur la créativité, la présence d'un leader créatif (Amabile et al., 2006 ; Oliver et al., 2012), ou encore la possibilité de prise de risque pour étudier des solutions ou développer des idées (Isaksen et Lauer, 2002). La culture de la créativité se caractérise au sein des studios par un discours dominant sur la créativité, le droit à l'erreur, et la prise de risque. La créativité personnelle est quelquefois un des critères d'évaluation : « *c'est vraiment une obligation chez nous, le personnel doit être créatif... d'ailleurs il est tout de suite déclassé en IA (inférieure aux attentes) assez rapidement* » (Ubi Color). Chez Eden, les dirigeants permettent à toutes personnes ayant une idée de jeu, une solution à un problème récurrent, de prendre du temps sur son activité principale, voire d'y associer d'autres personnes en constituant un groupe de travail. Ils ne sont pas soumis à une obligation de résultat, l'échec est

admis, par contre la recherche est évaluée et limitée dans le temps. « *Tout le monde peut être moteur par rapport aux idées, aux concepts, c'est proposé en interne, si on le sélectionne, on octroie du temps à plusieurs personnes pour travailler dessus pendant deux semaines* » (Eden). L'intensité de cette pratique peut s'évaluer en fonction de la présence de leaders créatifs, de l'existence d'un discours sur la création et la créativité chez les dirigeants et le fait que tout le monde soit considéré comme créatif au sein du studio.

Le développement d'un leadership de proximité, relais et appui à la créativité. La mission du management intermédiaire est de donner des orientations larges et de créer un contexte favorable à l'émergence d'idées nouvelles et à leurs mises en œuvre (Isaksen et Lauer, 2002 ; Jassawalla et al., 2000). Dans le jeu vidéo, ce rôle est matérialisé par la présence d'un référent (appelé *lead*), qui, au-delà de la mission de supervision locale, joue le rôle de soutien technique et/ou artistique, et celui de leadership de l'équipe. Dans les entreprises étudiées, la ligne hiérarchique est courte : 8 sociétés sur 9 ont moins de 4 niveaux hiérarchiques (direction, direction projet, responsable métier, opérateur) et le travail est fortement divisé horizontalement, avec des opérateurs très fortement spécialisés. Dans une telle structure, le *lead* est un des managers clefs du studio de développement. Il anime son équipe de façon à développer la confiance et la motivation, deux éléments indispensables pour le développement de la créativité organisationnelle « *Le Lead artist par exemple, c'est quelqu'un qui a une grosse expérience et qui maîtrise parfaitement les outils, et par ailleurs il est tout à fait capable d'animer son équipe, de motiver les gens, un leadership technique qui a parfaitement compris les tenants et les aboutissements du projet...* » (Quantic). Véritable pivot, il fait le lien entre le niveau projet et les contraintes du métier, jouant ainsi un rôle clé dans la mise en œuvre de l'ambidextrie. Ces *lead* sont bien plus que des managers spécialisés, ils assurent un rôle de référent technique, dans un métier où l'excellence est la règle dominante. Ils ont aussi un rôle de soutien pour aider les membres des équipes projets à résoudre les différents problèmes auxquelles ils sont confrontés « *Je pense que c'est des référents... Ils sont plutôt charismatiques par rapport aux gens avec qui ils travaillent et ils sont rassurants, quelque part. Des piliers quoi, qui sont fort techniquement et c'est important que ces gens-là ne perdent pas pied avec la « prod » et ne deviennent pas des espèces de chefs de projet qui ne mettent plus les mains dans le camboui* » (Kylotonn). Cette pratique de gestion est plus ou moins intense en fonction d'un mode de management chez les leads et chefs basé sur le soutien et le pilotage par objectifs, et du degré d'autonomie laissé aux équipes pour atteindre ces objectifs.

L'adaptation locale et la souplesse des règles sous forte contrainte. Le développement d'un climat créatif nécessite de définir clairement les objectifs tout en laissant une grande liberté sur la manière de les atteindre (Andriopoulos, 2003 ; Isaksen et Lauer, 2002). En général, les studios séparent les différentes phases de réalisation d'un jeu entre : concept, pré-production, production et post-production. Plus le budget du jeu est important, plus ces phases sont bien formalisées avec de nombreuses étapes intermédiaires de validations (*milestones*). Au sein des grandes étapes du projet, la souplesse et l'adaptation locale s'expriment à travers l'existence d'un pilotage par objectif plutôt que par l'attribution de tâches précises. Ce pilotage s'appuie sur une responsabilisation claire des acteurs tout en permettant une souplesse au niveau de la planification à l'aide de petits livrables ou des mini *milestones* au sein duquel toutes les idées peuvent s'exprimer et se déployer pour atteindre l'objectif « *Ils ont un devoir de planification de leur équipe, mais c'est du mini milestone par mini milestone... on essaye de faire que cela se fasse dans une logique, on pose des problématiques et on laisse le temps pour trouver des solutions* » (Quantic). Le rôle du manager dans un studio de jeux vidéo étant ainsi de donner du sens à l'action, de définir les objectifs en rapport avec l'étape en cours, tout en réalisant une balance permanente entre contraintes et liberté (Simon, 2006). A l'extrême, le studio peut s'appuyer sur une planification très lâche en se concentrant au jour le jour sur le développement des éléments de *gameplay* les plus importants pour le jeu « *On commence par faire ce qui nous paraît le plus important dans le jeu, à y jouer et on ajoute au fur et à mesure des choses, on l'enrichie* » (Nadeo). Dans ce cas, chez Nadeo, la contrainte vient d'une communauté de joueurs très active qui demande en permanence des améliorations et des évolutions du jeu. L'intensité de cette pratique de gestion peut s'évaluer par une organisation très structurée de la production (étapes, budget, cahier des charges et processus) avec un pilotage par petits objectifs définis au fur et à mesure de l'avancement du projet.

La capitalisation et l'intensité du partage des connaissances. Les contextes valorisant le partage des connaissances et de compétences (Sung et al., 2012), et le débat d'idées (Isaksen et Lauer, 2002), sont reconnus comme favorables à la créativité organisationnelle. Dans le jeu vidéo, cette variable se mesure par exemple par la présence de synthèses formalisées en fin de projet, l'existence d'un intranet (journal de projet, FAQ, document de procédés...), et la mise à disposition des documents de conception. Au sein des studios, traditionnellement, en fin de projet, l'équipe réalise un « post-mortem ». C'est le moment d'évoquer tout ce qui a posé problème, plus rarement tout ce qui a bien fonctionné. Pour deux studios de notre échantillon,

le « post-mortem » a abouti à des changements majeurs. Chez Quantic, il a été l'occasion de remettre à plat la technologie pour mieux aborder la nouvelle génération de console : «... depuis 3 mois, il y a une grosse remise à plat au niveau de l'architecture, des outils, etc. il y a un document de près 60 pages qui a été produit... qui est vraiment un gros post-mortem technique... qui sera accompagné d'un cahier des charges Next Gen pour la suite » (Quantic). Chez Cyanide, le post-mortem a permis de détecter un problème dans la gestion de la sous-traitance et de la direction artistique. Il a abouti à une réorganisation des équipes de production. La capitalisation des connaissances s'effectue aussi dans d'autres studios à travers la mise en place d'un journal de projet et la mise à disposition de documents de Process et FAQ au niveau de l'Intranet de l'entreprise. Dans l'ensemble de ces studios, une veille permanente, technologique et éditoriale, s'effectue dans un service dédié (Ubi Color et Eden), par le dirigeant ou elle se répartit sur l'ensemble des équipes avec un partage d'informations sur l'intranet. Cette pratique de gestion peut prendre de multiples formes. Elle est très intense quand les équipes mettent en place des systèmes de partage d'informations et prennent le temps de réaliser des post mortem qui aboutissent à des changements de méthodes et de processus de production.

Une participation à la conception de l'ensemble de l'équipe projet. Dans les studios de jeux vidéo, les membres de l'équipe projet sont impliqués dans la conception tout au long des différentes phases du projet (concept, pré-production et production). La conception de produit est le cœur de métier des studios de jeux vidéo. Ce sont le plus souvent le directeur artistique et le directeur du studio qui ont l'idée initiale du jeu mais par la suite, à côté des scénaristes et *game-designer*, un rôle important dans la conception est accordé aux Lead, voire à l'ensemble de l'équipe projet « *Tout le monde donne son avis. Mais on le fait très souvent en grosse réunion et la plupart des réunions importantes de level design ne sont pas faites qu'entre game-designer, mais avec tout le monde. Parce que le dénominateur commun de tous ces gens la c'est leur passion du jeu vidéo et c'est surtout le fait que ce sont des joueurs. Il peut y avoir des apports de l'ensemble des équipes quel que soit le corps de métier* » (Kylotonn). Lorsque les phases de production du jeu sont bien formalisées, l'ensemble de l'équipe est associé à la conception, notamment par la mise à disposition des différentes versions des documents de conception et par la tenue de réunions régulières. Par contre, dans les studios qui n'identifient pas les différentes phases et qui pratiquent une conception plus itérative, la conception est plutôt concentrée aux mains des *game-designer* ou des *leads*. L'intensité de cette pratique de gestion peut s'évaluer par la participation effective des membres du projet à

des réunions de conception et de la consultation des experts métiers par l'équipe de conception.

Intensité des pratiques de gestion des équipes créatives

L'examen de ces 7 pratiques de gestion des équipes créatives au sein des studios de jeux vidéo ambidextres nous permet de les classer en fonction de l'intensité de leurs mises en œuvre. La note varie de 1 à 3 suivant l'intensité de la mise en œuvre de la pratique dans les studios (tableau 4).

TABEAU 4

Le niveau des 7 pratiques de gestion des équipes créatives dans les studios ambidextres.

Studios jeux vidéo	Score total	Diversité, complémentarité, de compétences et passion commune	Multiplication des interactions au sein d'un réseau dense	Culture axée sur la créativité	Leadership de proximité, relais et appui à la créativité	Souplesse des règles et adaptation locale	Capitalisation et partage des connaissances	Participation à la conception de l'ensemble de l'équipe projet
1 - Lexis	20	3	3	3	3	3	3	2
2- Kylotonn	19	3	3	3	3	3	1	3
3 - Quantic	18	3	3	3	3	1	2	3
4 - Eden	16	3	3	2	3	2	1	2
5 - Ubi Color	16	3	3	2	1	3	3	1
6 – W.S.G.	15	3	2	2	2	1	2	3
7 – White Bird	13	2	2	2	3	1	1	2
8 – Nadeo	12	1	1	2	1	3	1	3
9 - Cyanide	10	2	1	2	2	1	1	1

Ce tableau est riche d'enseignements pour discuter du lien entre ces 7 pratiques et la performance de la mise en œuvre de l'ambidextrie contextuelle avec des équipes créatives.

L'analyse de notre échantillon met en évidence deux cas de figure :

- Les six studios de notre échantillon qui sont en situation d'ambidextrie contextuelle intègrent ces pratiques avec une forte intensité de mise en œuvre (score total supérieur à 15). Il s'agit de *Lexis*, *Kylotoon*, *Quantic*, *Ubi Color*, *W.S* et *Eden*.
- Chez *White Bird*, *Nadeo* et *Cyanide* qui sont en situation d'ambidextrie temporelle d'exploration ou d'exploitation, on trouve peu de pratiques à un niveau élevé (score total de 10 à 13). Ceci s'explique par une tension interne moins forte au niveau du développement des projets d'exploitation et d'exploration. *Nadeo* externalise une partie de

l'exploration à l'aide d'une forte participation des joueurs à la conception des jeux. *Cyanide* externalise la majeure partie de sa production en volume (*rough*, graphisme et sons) et se concentre uniquement sur la partie conception et technologie.

Discussion

Les petites entreprises du jeu vidéo sont souvent ambidextres. Elles développent à la fois des projets d'exploitation qui se basent sur des technologies existantes et de jeux vidéo sur des bases éditoriales récurrentes (séries ou déclinaison multiple d'un concept de jeu), et des projets d'exploration qui s'appuient sur de nouvelles technologies et de nouveaux types de jeux. Pour répondre aux exigences des éditeurs et du marché qui demandent de la nouveauté, elles gèrent des équipes créatives dont le métier est de trouver de nouvelles idées de jeux, des nouveaux scénarios, des *gameplay* innovants et de mettre en œuvre les nouvelles technologies afin d'obtenir toujours plus d'interactivité, de rapidité et de précision graphique. Néanmoins ces entreprises sont aussi soumises à de fortes contraintes financières et temporelles qui les obligent à rationaliser leur production (Tschang, 2007). Pour développer de nouveaux jeux tout en capitalisant sur leurs connaissances et savoir-faire, ces entreprises mettent en place des pratiques spécifiques de gestion d'équipe afin de gérer les paradoxes de la créativité et de l'ambidextrie. Les pratiques identifiées permettent de favoriser à la fois un climat créatif (variété des membres de l'équipe, culture axée sur la créativité, association à la conception, et capitalisation et partage des connaissances), de soutenir le contexte social (densité des liens, soutien des leads, confiance entre les salariés), et de gérer la performance (responsabilisation et pilotage par objectif). Notre recherche montre que la créativité est un élément indispensable pour le développement de l'ambidextrie, elle ne favorise pas seulement les activités d'exploration mais aussi les activités d'exploitation. La créativité a ainsi un rôle intermédiaire important en s'appuyant sur la gestion du climat créatif pour créer de la divergence et sur la gestion de la performance pour converger vers les idées les plus utiles en fonction des objectifs du moment.

Néanmoins les paradoxes managériaux identifiés par la littérature à la fois pour l'ambidextrie (Andriopoulos et Lewis, 2010) et la créativité (Andriopoulos, 2003) demande un subtil équilibre entre des pratiques contradictoires. Par exemple, la diversité des membres de l'équipe si elle est nécessaire pour qu'émergent des idées riches et intéressantes, peut être contre productive, s'il n'y a pas de langage et de références communes nécessaires à l'action

collective (Harvey, 2014). Cette diversité des équipes est contrebalancée dans les studios par l'utilisation importante d'objets frontières (Carlile, 2002) sous forme de story-board, maquettes et mini livrables. De plus, les nombreuses interactions entre les membres des équipes permettent aux différents métiers de s'ajuster et d'éviter ainsi une trop grande divergence. De même que la passion commune du jeu, est l'élément commun qui unie les membres d'une équipe de développement de jeu vidéo. D'où le rôle crucial du manager dans les équipes créatives qui est à la fois le créateur du sens de l'action et un traducteur entre les différents métiers et les différents niveaux d'action du projet (Simon, 2006). D'autre part, si la capitalisation des connaissances est importante pour ne pas reproduire les erreurs du passé, elle peut empêcher les équipes de « sortir du cadre » afin de trouver des idées nouvelles. Cette capitalisation sur le passé est contrebalancée par une veille importante des équipes, au niveau des leaders créatifs (Quantic, WSG) et une connexion importante à des entreprises et communautés externes (Nadéo, Cyanide). La veille et la connexion à des communautés externes permettent d'aller chercher des connaissances à l'extérieur de l'entreprise pour enrichir le projet de jeux vidéo (Burger-Helmchen et Cohendet, 2011 ; Parmentier et Gandia, 2013) alors que la capitalisation est nécessaire pour le développement des capacités d'absorption de l'entreprise. Ces pratiques participent ainsi toutes deux aux activités d'exploitation et d'exploration. Les sept pratiques de managements des équipes créatives permettent ainsi de dépasser les paradoxes managériaux d'une équipe ambidextre et créative dans les industries créatives.

Notre recherche montre aussi que ce n'est pas seulement les dirigeants qui jouent un rôle pivot entre les activités d'exploration et d'exploitation dans les petites organisations. (Lubatkin et al., 2006), mais que le développement de pratiques de management de gestion d'équipes créatives favorise aussi l'ambidextrie. Nous repérons ainsi une manière spécifique aux petites et moyennes organisations des industries créatives de réaliser l'ambidextrie qui ne peut appliquer les modèles de gestion utilisés par les grandes entreprises pour développer l'innovation (Boldrini, 2008).

Les managers des studios de jeu vidéo trouveront ainsi dans ces 7 pratiques de gestion une méthode concrète pour soutenir l'ambidextrie dans la vie de leur organisation. Elle commence dès le recrutement avec l'embauche de passionnés avec des profils très divers. Elle se poursuit par une intégration et une socialisation organisée (parrainage, stage dans plusieurs équipes, pause jeu en réseau, repas et sortie commune). Elle s'ancre dans la mise en place de locaux de travail ouverts, dans la reconfiguration permanente des équipes en fonction des besoins et par

le partage de l'information. Elle s'établit au jour le jour avec des managers référents qui fixent en commun des objectifs revus en permanence en fonction de l'évolution du projet et qui laissent de l'autonomie aux équipes dans la manière d'atteindre ces objectifs tout en les aidant à résoudre les problèmes. Elle se renforce par une culture de la créativité véhiculée par les dirigeants, les leaders créatifs et l'implication à la création de l'ensemble des employés dans les phases de pré-production. Elle se pérennise par une capitalisation des connaissances sous forme de post mortem, de révision périodique des procédés, d'intégration de nouvelles fonctionnalités dans la chaîne de production et d'une veille technologique et éditoriale permanente.

Ces pratiques de management peuvent-elles s'appliquer dans d'autres secteurs que le jeu vidéo ou les industries créatives ? L'innovation dans le jeu vidéo a la particularité de se nourrir des évolutions permanentes de la culture et des technologies numériques. Ces pratiques de gestion d'équipes créatives ambidextres pourraient donc aussi s'appliquer à toutes les petites entreprises qui développent des activités soumises à de fortes évolutions des technologies et des usages. Toutefois d'autres études sont nécessaires pour vérifier que les pratiques de management d'équipes créatives dans les petites entreprises peuvent s'appliquer à d'autres secteurs d'activité. Avec des ressources limitées et une impossibilité de séparer les activités d'exploration et d'exploitation, la gestion d'équipes créatives est ainsi un enjeu majeur pour les petites organisations qui souhaitent développer leur capacité d'innovation et leur performance à long terme.

Conclusion

Le jeu vidéo est un secteur intéressant pour étudier l'ambidextrie dans les petites organisations créatives car il intègre un fort paradoxe de gestion entre la nécessité de soutenir la créativité des équipes tout en rationalisant la production. Ce paradoxe amène les petits studios de création de jeux vidéo à développer une ambidextrie temporelle et contextuelle. Ils s'appuient pour cela sur des pratiques spécifiques de gestion d'équipes créatives telles que le mélange d'une forte diversité de compétences, le développement de nombreuses interactions entre collaborateurs, l'affirmation d'une culture créative, un leadership de proximité, la responsabilisation et le pilotage par objectif, une forte capitalisation et partage des connaissances, et une implication de l'ensemble du personnel à la conception. Ces pratiques développent à la fois un climat social et créatif favorable à la créativité tout en soutenant la gestion de la performance. La petite entreprise, soumise à de fortes contraintes, qui ne peut

pas séparer les deux types d'activités, devient ainsi ambidextre grâce à une gestion active de la créativité dans ses équipes de développement.

Bibliographie

- Alvarez, S. A. et J. B. Barney. 2004. "Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm", *Journal of Business Venturing*, Vol. 19, n° 5, p. 621-35.
- Amabile, T. M. 1988. "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, p. 123.
- Amabile, T. M. 1996. *Creativity in context: Update to "the social psychology of creativity"*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. 1997. "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40, n° 1, p. 39.
- Amabile, T. M. 1998. "How to kill creativity", *Harvard Business Review*, Vol. 76, n° 5, p. 76.
- Amabile, T. M., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, et M. Herron. 1996. "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n° 5, p. 1154-84.
- Amabile, T. M. et M. Khaire. 2006. "Creativity and the role of the leader", *Harvard Business Review*, Vol. 86, p. 100-09.
- Andriopoulos, C. 2003. "Six paradoxes in managing creativity: An embracing act", *Long Range Planning*, Vol. 36, n° 4, p. 375.
- Andriopoulos, C. et M. W. Lewis. 2010. "Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies", *Long Range Planning*, Vol. 43, n° 1, p. 104-22.
- Boldrini, J.-C. 2008. "Caractériser les pratiques de conception des pme pour mieux accompagner leurs projets d'innovation", *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 21, n° 1.
- Brion, S., C. Mothe, et M. Sabatier. 2008. "L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. (french)", *Revue Française de Gestion*, n° 187, p. 177-94.
- Brown, S. L. et K. M. Eisenhardt. 1997. "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, n° 1, p. 1-34.
- Burger-Helmchen, T. et P. Cohendet. 2011. "User communities and social software in the video game industry", *Long Range Planning*, Vol. 44, n° 5/6, p. 317-43.
- Carlile, P. R. 2002. "A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development", *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Vol. 13, n° 4, p. 442.
- Cohendet, P. et L. Simon. 2007. "Playing across the playground: Paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, n° 5, p. 587.
- Eisenhardt, K. M. et M. E. Graebner. 2007. "Theory building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, Vol. 50, n° 1, p. 25-32.
- Ekvall, G. 1996. "Organizational climate for creativity and innovation", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 5, n° 1, p. 105.
- Ely, R. J. et D. A. Thomas. 2001. "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, n° 2, p. 229-73.
- Gandia, R. 2013. "The digital revolution and convergence in the videogame and animation industries: Effects on the strategic organization of the innovation process", *International Journal of Arts Management*, Vol. 15, n° 2, p. 32-44.

- Gibson, C. B. et J. Birkinshaw. 2004. "The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n° 2, p. 209.
- Gil, R. et P. T. Spiller. 2007. "The organizational dimensions of creativity: Motion picture production", *California Management Review*, Vol. 50, n° 1, p. 243-60.
- Harvey, S. 2014. "Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 39, n° 3, p. 324-43.
- Isaksen, S. G. et G. Ekvall. 2010. "Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 19, n° 2, p. 73-88.
- Isaksen, S. G. et K. J. Lauer. 2002. "The climate for creativity and change in teams", *Creativity & Innovation Management*, Vol. 11, n° 1, p. 74.
- Jassawalla, A. R. et H. C. Sashittal. 2000. "Strategies of effective new product team leaders", *California Management Review*, Vol. 42, n° 2, p. 34-51.
- Lavie, D., U. Stettner, et M. L. Tushman. 2010. "Exploration and exploitation within and across organizations", *The Academy of Management Annals*, Vol. 4, n° 1, p. 109-55.
- Lê, P. L., D. Massé, et T. Paris. 2013. "Technological change at the heart of the creative process: Insights from the videogame industry", *International Journal of Arts Management*, Vol. 15, n° 2, p. 45-59.
- Levinthal, D. A. et J. G. March. 1993. "The myopia of learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 95-112.
- Lubatkin, M. H., Z. Simsek, Y. Ling, et J. F. Veiga. 2006. "Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n° 5, p. 646-72.
- Mangematin, V., J. Sapsed, et E. Schüßler. 2014. "Disassembly and reassembly: An introduction to the special issue on digital technology and creative industries", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 83, n° 0, p. 1-9.
- March, J. G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 71.
- Mc Namara, P. et C. Baden-Fuller. 2007. "Shareholder returns and the exploration-exploitation dilemma: R&d announcements by biotechnology firms", *Research Policy*, Vol. 36, n° 4, p. 548-65.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Moreau, F. 2013. "The disruptive nature of digitization: The case of the recorded music industry", *International Journal of Arts Management*, Vol. 15, n° 2, p. 18-31.
- O'reilly Iii, C. A. et M. L. Tushman. 2004. "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, Vol. 82, n° 4, p. 74.
- Oliver, J. D. et C. Ashley. 2012. "Creative leaders' views on managing advertising creativity", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 20, n° 3, p. 335-48.
- Parmentier, G. et R. Gandia. 2013. "Managing sustainable innovation with a user community toolkit: The case of the video game trackmania", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 22, n° 2, p. 195-208.
- Perry, T. S. 1995. "Designing a culture for creativity", *Research Technology Management*, Vol. 38, n° 2, p. 14.
- Perry-Smith, J. E. 2006. "Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, n° 1, p. 85.
- Perry-Smith, J. E. et C. E. Shalley. 2003. "The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 28, n° 1, p. 89-106.

- Point, S. et C. V. Fourboul. 2006. "Le codage à visée théorique", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, n° 4, p. 61-78.
- Shin, S. J., T.-Y. Kim, J.-Y. Lee, et L. I. N. Bian. 2012. "Cognitive team diversity and individual team member creativity: A cross-level interaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 55, n° 1, p. 197-212.
- Simon, L. 2006. "Managing creative projects: An empirical synthesis of activities", *International Journal of Project Management*, Vol. 24, n° 2, p. 116.
- Simon, L. 2009. "Underground, upperground et middle-ground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville", *Management international*, Vol. 13, p. 37-51.
- Sung, S. Y. et J. N. Choi. 2012. "Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 118, n° 1, p. 4-13.
- Townley, B. et N. Beech. 2010. *Managing creativity: Exploring the paradox*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tschang, F. T. 2007. "Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry", *Organization Science*, Vol. 18, n° 6, p. 989.
- Tushman, M. L. et C. A. O'reilly Iii. 1996. "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Vol. 38, n° 4, p. 8.
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, et R. W. Griffin. 1993. "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 2, p. 293-321.
- Zi-Lin, H. et W. Poh-Kam. 2004. "Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis", *Organization Science*, Vol. 15, n° 4, p. 481-94.