Cours de Gestion de l'intrapreneuriat – Master IDC

Etude cas de n°1 (texte complet)

L'entreprise s'est développée et structurée au sein du marché des jeux pour consoles et PC, doté de fortes spécificités, et confronté à de perpétuelles évolutions. Le renouvellement cyclique des consoles, ainsi que la forte saisonnalité des produits et leur faible durée de vie, le phénomène de *blockbusterisation* et l'augmentation constante des coûts de développement exigent de l'entreprise des efforts permanents d'innovation pour se maintenir comme une référence dans son secteur. De plus, le marché a récemment vu l'émergence de nouvelles plateformes (mobiles et tablettes), et la distribution dématérialisée, qui ont favorisé le développement de nouveaux types de jeux et d'acteurs. Ceux-ci ont pu s'installer en tant que pionniers sur des marchés émergents à très fort potentiel et ont su se développer rapidement en profitant de taux de croissance considérables. De nouvelles entreprises (comme Zynga, Rovio ou King) bouleversent les règles du secteur, passant d'une logique d'optimisation et de performances graphiques, à un besoin toujours plus grand de créativité et d'innovation, dans les mécaniques de jeu et les *business models*.

De l'innovation participative à la créativité participative

L'apparition de ces nouveaux concurrents pousse les entreprises du secteur à faire preuve de toujours plus de créativité. Ubisoft dispose, au travers de ses équipes, de capacités de conception et de développement importantes, et d'un potentiel créatif considérable et sous-exploité, comme en témoignent les projets personnels développés par certains membres des équipes. A ce premier symptôme, s'ajoutent deux autres : d'une part, la perception d'un malaise latent et d'un sentiment de frustration au sein des équipes et d'autre part, un turnover élevé entre les studios et au-delà des frontières de l'entreprise, qui impacte la captation et la fidélisation des talents. Plus précisément, l'organisation des projets s'avère trop complexe et bureaucratique, ce qui engendre trois conséquences majeures : (i) des tâches extrêmement découpées et spécialisées, qui rendent très difficile l'identification des équipes à leur projet ; (ii) des difficultés pour les équipes à proposer des idées personnelles, dans et en dehors des projets ; (iii) un manque de lisibilité et de compréhension, au sein des équipes, des décisions prises par la direction.

Le projet *Cellules Créatives* a été lancé en 2012 par la direction des studios français dans le but de mieux tirer parti du potentiel créatif des équipes. Il s'agit plus précisément de mieux capter leurs propositions. Réalisé en partenariat avec le *Strategic Innovation Lab*, ce projet vise à lancer des initiatives d'innovation participative au sein des filiales de Montreuil, Montpellier et Annecy.

[…]

Les enjeux de l'innovation participative sont multiples : canaliser le mieux possible la créativité des équipes, capter les meilleures idées et les mettre en place efficacement. Le processus doit par ailleurs prendre en considération des idées provenant de sources et de contextes très divers pour produire différents effets, matériels et immatériels.

La question posée pour Ubisoft est donc celle de l'organisation d'une *créativité participative*, c'est-à-dire de la capacité des dispositifs d'innovation participative à tirer parti de poches de créativité qui ne sont pas exploitées par l'organisation actuelle de l'entreprise. Comment ces dispositifs expérimentés dans de nombreuses entreprises de secteurs variés, peuvent-ils s'adapter à un environnement et à des individus créatifs ? Dans quelle mesure peuvent-ils permettre de mieux exploiter la créativité des équipes, et de constituer des réponses aux enjeux de l'entreprise ?

Une démarche exploratoire aboutissant à la mise en place de trois dispositifs

Dans une démarche de conduite de projet expérimental, l'équipe Cellules Créatives a commencé par réaliser un travail analytique visant à prendre exemple sur des dispositifs déjà réalisés dans d'autres entreprises, d'industries classiques ou créatives, mais également en interne, au sein des studios ou à l'échelle du siège. Une première sélection de trois dispositifs a été présentée à des représentants expérimentés de tous les métiers des studios de Montreuil, Montpellier et Annecy lors d'une trentaine d'entretiens. Il s'agissait ainsi de confronter les résultats analytiques à la réalité du terrain, et de commencer à créer l'adhésion autour de ce projet. L'équipe a ensuite adapté les trois dispositifs précédemment sélectionnés, avant de les faire valider par la direction, puis de les mettre en place au sein des studios français, de façon expérimentale.

Les trois dispositifs mis en place furent les suivants […] :

- un système de suggestion, *Idea Box*, devant permettre à tout employé de proposer une idée personnelle sur n'importe quel sujet, afin que celle-ci soit évaluée puis, éventuellement, mise en place ;
- un moment de prototypage pendant et entre les projets, *Proto Time*, permettant aux personnes travaillant sur un projet de choisir librement une équipe et un sujet sur lequel prototyper pendant une période de temps définie ;
- un outil de communication et de partage des innovations réalisées en interne par les studios français, *Innovation Time*.

[Figure 9.2 non reproduite]

Le dispositif *Idea Box* étant à la fois le plus complexe et celui ayant suscité le plus de retours et d'études, l'analyse portera ici principalement sur cette initiative.

L'Idea Box, un système de suggestion classique

Les objectifs ayant présidé à la mise en place de l'*Idea Box* visent en accord avec les définitions de l'innovation participative et des systèmes de suggestion, la génération et l'implémentation de produits ou de process issus d'employés « ordinaires ». L'initiative *Idea Box* devait être ouverte à tous les employés des équipes de production françaises, et leur permettre de communiquer efficacement une idée (le contenu même des jeux, les technologies développées, les outils permettant le développement et les méthodes et l'organisation au sein des projets comme des studios français, de façon plus générale).

Par la suite, l'équipe *Cellules créatives* devait approfondir, en collaboration avec le contributeur, l'idée, ses implications, ses apports et ses axes d'amélioration. Cette étape avait pour objectif d'évaluer l'idée proposée selon deux axes principaux : les intérêts présentés par l'idée et sa faisabilité, en termes de technique et de ressources. Enfin, il était nécessaire pour l'équipe de disposer des contacts permettant d'assurer et de contrôler la mise en place concrète de l'idée, en cas de validation (cf. figure 9.3).

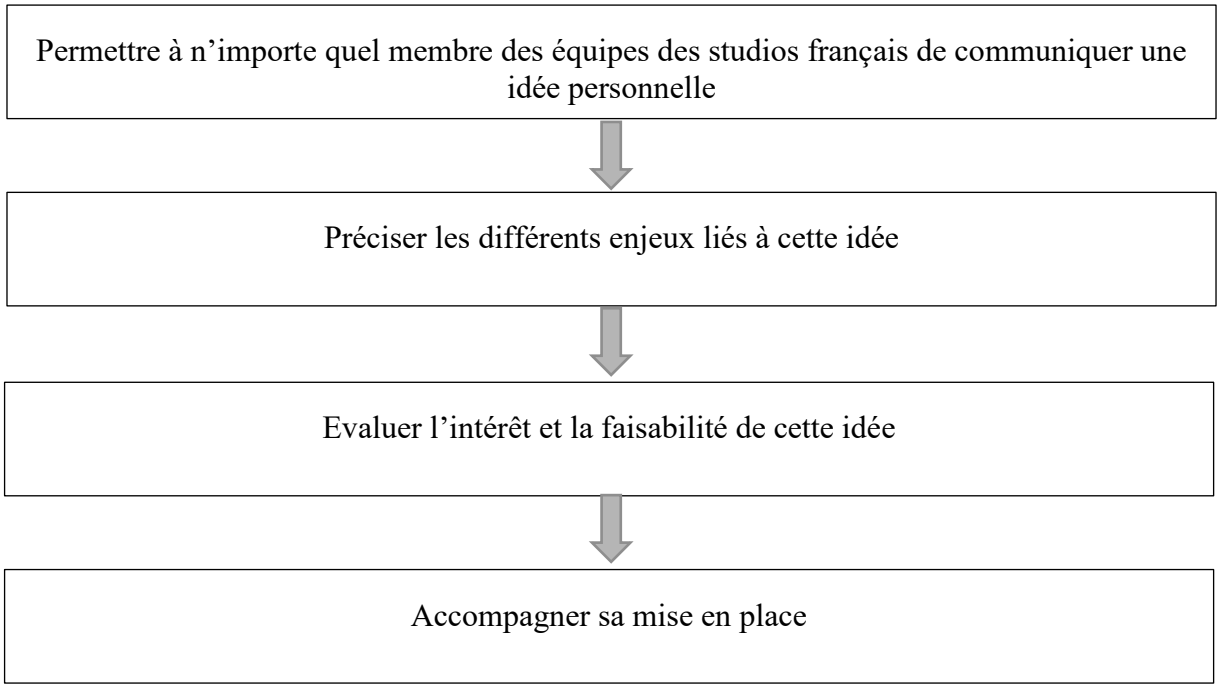

Figure 9.3. – *Les objectifs initiaux de l'Idea Box*

Pour répondre à ces objectifs, l'équipe *Cellules Créatives* s'appuie sur un système de suggestion classique, que nous décrivons en mobilisant le modèle de Van Dijk et Van Den Ende (2002).

La « réception » de l'idée est faite en ligne. Ces informations sont envoyées à l'équipe *Cellules Créatives*, avec le nom du contributeur et les informations des différents champs, sans aucune visibilité pour les autres membres des studios français.

Le « suivi » de l'idée (phase au cours de laquelle l'idée est précisée, évaluée et éventuellement mise en place) est assuré par l'équipe *Cellules Créatives* selon un processus relativement normé. Il implique le contributeur, les différentes personnes concernées par le projet ou le sujet (artistes, ingénieurs, managers, responsables des fonctions support, etc.) et un comité de lecture spécifique constitué, selon le degré de complexité de l'idée suggérée, de différents experts, représentants des différents métiers et studios. Ces interlocuteurs ainsi que le comité sont identifiés de manière ad hoc par l'équipe *Cellules Créatives.*

Le suivi se décompose ainsi selon les étapes suivantes :

9. Evaluation de la maturité de l'idée proposée (concept, idée vague, idée précise ou prototype), dans un échange avec le contributeur ; précision et reformulation.

10. Un contact, en cas de besoin, avec les différentes personnes mobilisables, via une présentation de l'idée par le contributeur ou non, afin d'obtenir des conseils, des avis sur la pertinence de l'idée, mais également des précisions sur les moyens requis et les personnes à contacter.

11. Un retour au contributeur (visant à déterminer l'éventuelle mise en place de l'idée, la nécessité de poursuivre les réflexions ou l'abandon).

La « mise en place de l'idée », par la mise en contact du contributeur avec les acteurs concernés mais également par le suivi de l'avancement.

Un processus général est mis en place, afin de garantir le cheminement des idées (*cf.* figure 9.4).

[Figure 9.4 non reproduite]

Ce dispositif vise à générer des innovations participatives « de second ordre » (Hørup, 2012), mêlant des démarches *bottom-up* de propositions d'idées et des actions *top-down* visant à systématiser et formaliser ces innovations.

Après 6 mois d'utilisation, le dispositif a recueilli plus de trente idées variées dans leur origine, thématiques et niveaux d'avancement (*cf.* figure 9.5 et tableau 9.1).

[Figure 9.4 non reproduite]

Tableau 9.1 – *Exemples d'idées postées dans l'Idea Box*

Studio d'origine	Thématique	Intitulé	Degré de maturité
Paris	Méthodes / Organisation	Organisation d'une Game Jam	Idée vague
Paris	Outils	Création d'un outil de prototypage de menus	Idée précisée
Paris	Méthodes / Organisation	Organisation de chalenges sportifs sur les projets	Concept
Paris	Méthodes / Organisation	Ajout de fonctions sociales dans l'*Idea Box*	Idée précisée
Montpellier	Méthodes / Organisation	Fabrication en interne de goodies	Prototype
Annecy	Contenu	Proposition d'un nouveau concept de jeu	Prototype

Cependant, au fur et à mesure de son utilisation, de nombreuses modifications ont été apportées à ce dispositif, en conséquence de l'apprentissage réalisé.

Un dispositif à adapter dans un cadre créatif

La mise en place de l'*Idea Box* a soulevé différentes problématiques dont l'analyse permet de comprendre dans quelle mesure les dispositifs d'innovation participative peuvent s'adapter à une industrie et auprès d'individus créatifs.

Un dispositif évolutif

Le mode de communication des propositions est apparu comme un frein. Les fonctions sociales du fonctionnement de la boîte à idées, comme l'affichage public de l'idée et du contributeur, ou les fonctions de commentaire et de plébiscite (« like »), furent remises en question. Des problèmes de propriété intellectuelle (peur de se faire voler son idée) et de reconnaissance des pairs (crainte de soumettre au jugement du public une production encore peu aboutie) ont été

mis en évidence. Ces avis issus du terrain allaient ainsi à l'encontre de ce qui était considéré par certaines études (Bonnafous-Boucher et al., 2010) comme des facteurs de réussite des systèmes de suggestion, notamment l'utilisation des technologies de l'information pour rendre le processus de traitement des idées visible et communiquer sur celles-ci. L'équipe *Cellules Créatives* a donc pris la décision de commencer par mettre en place un processus fermé et anonyme, en attendant que les membres des studios le critiquent, justifiant ainsi son évolution ultérieure.

Cette stratégie porta ses fruits : l'ajout progressif de fonctions sociales a été fait suite à des remarques informelles mais aussi à travers des propositions postées dans le dispositif, qui ont abouti à l'implémentation d'un système avec affichage public des idées et de leurs auteurs, et possibilité de commenter les idées (*cf.* figure 9.6).

1ère version	• Formulaire avec texte + fichier • Pas de visibilité pour les membres des studios
2ème version	• Même formulaire • Possibilité de rendre visible son idée (anonymement)
3ème version	• Affichage systématique de l'idée et de son auteur • Possibilité de commenter

Adapté de la **figure 9.6** – *Evolution des fonctions sociales de l'Idea Box*

Cette expérimentation a mis en évidence des facteurs de réussite différents de ceux qui ont été relevés pour le logiciel libre (Evans *et al*., 2008). Dans le jeu vidéo, l'acquisition de nouvelles compétences, la volonté de choisir ses propres projets pour « s'amuser », la réputation, la reconnaissance des pairs, et la volonté de produire quelque chose d'utile pour l'organisation apparaissent comme des sources de motivation importantes pour la réussite de tels dispositifs.

Les fonctionnalités sociales de la boîte à idées présentent d'autres avantages non négligeables, en particulier dans le processus d'adoption : elles constituent, par la mise en visibilité des idées déjà existantes, une source d'inspiration pour les utilisateurs ; elles sont par ailleurs un bon outil de communication sur le dispositif lui-même et son bon fonctionnement, les visiteurs pouvant suivre sur une même page les idées postées, les réactions suscitées et l'état d'avancement.

L'équipe *Cellules Créatives* a par ailleurs ouvert l'outil en ligne à tous les types de fichiers, de sorte qu'il puisse recevoir tous les formats, contenus et modes de communication possibles (y compris informels).

La mobilisation d'activateurs, acteurs d'un maillage étroit

Les premières idées postées par les contributeurs ont mis en évidence une grande variété de modes d'envoi (communications par les contributeurs *via* l'outil, par contact informel ou dans les commentaires d'autres idées), de degré de maturité, ou de contenu – les idées pouvant concerner l'organisation, des outils, des technologies nouvelles ou encore des propositions de contenu (marques, *gameplays*…).

Le suivi des idées a impliqué un travail de proximité : l'équipe a conduit des visites régulières dans tous les studios, a engagé des contacts réguliers avec les contributeurs, et a ainsi renforcé son ancrage local. Elle a en outre identifié et contacté des employés pouvant jouer le rôle d'activateurs, c'est-à-dire d'individus capables d'identifier et de formaliser très vite leurs idées, mais aussi de récupérer celles des autres (Kallio et Bergenholtz, 2012). La mise en place d'un maillage local étroit est apparue clé pour le succès de ce type d'initiatives dans un contexte créatif, car permet :

- une maîtrise d'usage du dispositif, et donc de son efficacité ;
- l'extraction d'idées par contact direct avec le contributeur potentiel ;
- l'aide à la formalisation d'idées par contact informel ;
- une meilleure compréhension des enjeux personnels des contributeurs ;
- un encouragement au cours des phases de suivi.

Le suivi a par ailleurs mis en évidence la nécessité de classer et de segmenter les idées pour spécialiser les processus, et plus spécifiquement la thématique pour identifier directement les interlocuteurs pertinents et la maturité pour mieux déterminer les livrables à venir.

Source : Paris, T. et Sleiman, J.P. « Comment organiser la créativité à l'échelle internationale ? Le cas des studios de développement de jeux vidéo chez Ubisoft », in Ben Mahmoud-Jouini, S. ; Charue-Duboc, F. & Midler, C., *Management de l'innovation et globalisation – Enjeux et pratiques contemporaines*, Dunod, 2015, p. 162-170 (159-174 pour l'ensemble du chapitre).