

**HEC MONTRÉAL**

**La coproduction internationale en télévision : une stratégie performante?**

Par

Eloi Lafontaine Beaumier

Sciences de la Gestion  
(option stratégie)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise ès Sciences de la Gestion (M.Sc.)*

Décembre 2014

© Eloi Lafontaine Beaumier, 2014

## Sommaire

Dans un marché télévisuel saturé comme celui du Canada, les partenariats étrangers représentent les plus importantes sources de croissances pour les producteurs canadiens. Ces coproductions internationales sont régies par des traités gouvernementaux qui garantissent aux producteurs impliqués un accès privilégié aux marchés de diffusion et aux avantages fiscaux des pays prenant part à l'entente. Les producteurs canadiens et étrangers reconnaissent les bénéfices potentiels de ce mode de production conjoint, alors qu'ils manifestent également des réticences fortes en raison des risques qui émanent de ces partenariats (Hoskins, McFadyen et Finn, 1997).

La coproduction internationale est une forme de collaboration stratégique qui implique le partage des ressources, des coûts, de la gouvernance et de la propriété. En vertu de ces caractéristiques, nous considérons la coproduction internationale comme un *international joint-venture* (Geringer et Hebert, 1989). Soutenu par la théorie des ressources et la théorie économique des coûts de transaction, nous utilisons ce cadre théorique afin de vérifier si la coproduction internationale atteint une performance supérieure en comparaison des autres modes de production (production locale sans partenaire, coproduction locale), ou si les risques associés supplantent les bénéfices recherchés. Pour ce faire, nous avons élaboré des mesures de performance économique et artistique à partir de la littérature existante dans un domaine connexe, soit celui du cinéma, que nous testons sur la base d'indicateurs de la performance qui reflète ces deux dimensions. Cette étude empirique s'est appuyée sur un échantillon de projets de production canadienne entre 2002-2012.

Les conclusions de notre étude permettent de valider le cadre théorique de l'*international joint-venture* et de confirmer de manière quantitative des intuitions provenant directement de producteurs de contenu télévisuel: les coproductions internationales atteignent une meilleure performance économique au prix d'une qualité artistique plus faible. Enfin, nos analyses apportent des résultats importants quant à l'effet de l'expérience des entreprises de production et de certaines caractéristiques propres à ces produits sur la performance.

# Table des matières

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>II</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>III</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>VI</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>VII</b>
<b>CHAPITRE I : INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>6</b>
2.1 PRODUIRE UNE ÉMISSION TÉLÉVISUELLE.....	7
2.2 LA COPRODUCTION INTERNATIONALE RÉGIE PAR DES TRAITÉS AU CANADA.....	8
2.2.1 <i>Les exigences de la coproduction régie par les traités internationaux.....</i>	<i>8</i>
2.2.2 <i>L'avènement de la coproduction internationale.....</i>	<i>10</i>
2.3 LA COPRODUCTION INTERNATIONALE : UNE ALLIANCE STRATÉGIQUE .....	13
2.3.1 <i>Assises théoriques des JVs.....</i>	<i>15</i>
2.3.2 <i>Les motivations à entreprendre un JV.....</i>	<i>17</i>
2.3.3 <i>Les risques à entreprendre un JV.....</i>	<i>23</i>
2.3.4 <i>Synthèse des bénéfices et inconvénients.....</i>	<i>28</i>
2.4 LE CONCEPT DE PERFORMANCE .....	29
2.4.1 <i>La performance d'une production culturelle.....</i>	<i>30</i>
2.4.2 <i>Les mesures de performance .....</i>	<i>31</i>
2.4.3 <i>Déterminants de la performance.....</i>	<i>35</i>
<b>CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>38</b>
3.1 COLLECTE ET TRAITEMENT DE DONNÉES.....	39
3.1.1 <i>Sources principales publiques.....</i>	<i>40</i>
3.1.2 <i>Source principale privée.....</i>	<i>41</i>
3.1.3 <i>Source complémentaire .....</i>	<i>42</i>
3.2 VARIABLES DÉPENDANTES.....	42
3.2.1 <i>L'intensité de la distribution.....</i>	<i>42</i>
3.2.2 <i>La réception du public.....</i>	<i>43</i>
3.3 VARIABLES INDÉPENDANTES.....	43

3.3.1	<i>Variables explicatives</i> .....	43
3.3.2	<i>Variables de contrôle</i> .....	44
3.4	LE CHOIX DU MODÈLE D'ESTIMATION .....	46
<b>CHAPITRE IV : ANALYSE DES RÉSULTATS</b> .....		<b>49</b>
4.1	ANALYSE DESCRIPTIVE .....	50
4.2	DESCRIPTION DES MODÈLES DE RÉGRESSION .....	52
4.2.1	<i>Le modèle de l'intensité de la distribution</i> .....	52
4.2.2	<i>Le modèle de la réception du public</i> .....	59
<b>CHAPITRE V : DISCUSSION</b> .....		<b>65</b>
5.1	SYNTHÈSE DES RÉSULTATS .....	66
5.2	CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET AVENUES DE RECHERCHE .....	67
5.2.1	<i>Boite noire de la performance : un premier pas</i> .....	68
5.2.2	<i>L'internationalisation des activités de la firme</i> .....	70
5.3	IMPLICATIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE ET AVENUES DE RECHERCHE .....	72
5.5	LIMITES ET AVENUES DE RECHERCHE .....	75
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>77</b>



## Liste des tableaux

<b><u>Tableau 1 :</u></b>	Personnel clé en vertu des accords internationaux canadiens de coproduction .....	9
<b><u>Tableau 2 :</u></b>	Le spectre des relations interfirmes.....	15
<b><u>Tableau 3 :</u></b>	Motivations pour la formation des JVs.....	18
<b><u>Tableau 4 :</u></b>	Contributions stratégiques des JVs.....	20
<b><u>Tableau 5 :</u></b>	Bénéfices internes et externes des IJVs.....	22
<b><u>Tableau 6 :</u></b>	Correspondance des bénéfices perçus par les producteurs et des bénéfices identifiés dans la littérature sur les JVs et IJVs.....	23
<b><u>Tableau 7 :</u></b>	Mesures selon les types de performances économiques .....	32
<b><u>Tableau 8 :</u></b>	Sommaire des variables utilisées.....	46
<b><u>Tableau 9 :</u></b>	Statistiques descriptives de l'échantillon total.....	51
<b><u>Tableau 10 :</u></b>	Modèle de régression de l'intensité de la distribution.....	54
<b><u>Tableau 11 :</u></b>	Modèle de régression de la réception du public.....	61

## Liste des figures

<b><u>Figure 1 :</u></b>	Structure de données hiérarchique.....	47
<b><u>Figure 2 :</u></b>	Variation de l'intensité de la distribution selon la maturité et le type de production.....	57
<b><u>Figure 3 :</u></b>	Variation de l'intensité de la distribution selon la langue et le type de production.....	59
<b><u>Figure 4 :</u></b>	Boucle de rétroaction d'apprentissage du processus d'internationalisation du modèle d'Uppsala.....	71
<b><u>Figure 5 :</u></b>	Accélération de la boucle de rétroaction d'apprentissage du processus d'internationalisation du modèle d'Uppsala.....	72

## Remerciements

Dans un premier temps, je tiens à remercier mes codirecteurs, les professeurs Taïeb Hafsi et Renaud Legoux. Je voudrais d'abord exprimer ma reconnaissance à l'endroit de M. Hafsi, qui m'accompagne depuis le tout début. Malgré mes tergiversations à « la ligne de départ », vous n'avez cessé de croire en moi et je vous en remercie! Vos conseils et réflexions m'ont continuellement poussé à améliorer la qualité de ma réflexion. De plus, vous trouviez sans cesse les mots justes afin de m'encourager dans les moments de doute. Renaud, il est évident que sans ton apport, je n'aurais pas accompli ce mémoire. Grâce à ton soutien indéfectible et à ton implication généreuse, j'ai livré un travail rigoureux et dont je suis très fier. Enfin, nos maintes conversations « hors sujet » ont plus qu'agrémenté nos rencontres; j'en garderai de très bons souvenirs!

Je dois également remercier amis et collègues avec qui j'ai tout particulièrement partagé cette aventure. David, Gaëlle, Catherine, sans nos échanges et nos remises en question partagées, je n'aurais certainement pas aussi bien gardé mon objectif en tête. Je vous remercie!

À mon père, pour son exemple si inspirant. À ma mère, pour sa détermination à toute épreuve qu'elle m'a transmise et pour sa foi inaltérable qui m'accompagne à chaque instant. À ma famille élargie, pour leur soutien et leur confiance. Un mot tout spécial à mon frère François : tu es et restera un modèle dans ma vie!

Je termine avec la personne la plus importante dans cette aventure. Mon amoureuse, ma fidèle confidente, ma compagne de vie et maintenant, la mère de mon fils, Elliot, une perle qui nous est arrivée au moment d'écrire les dernières lignes de ce mémoire. Ophélie, tu es une personne magnifique et je tiens à honorer ta grande complicité qui m'a donné confiance du début à la fin de ce travail. Cet accomplissement est également le tien.

## **Chapitre I : Introduction**

À ce jour, la recherche sur les partenariats de production à l'international en télévision s'est restreinte à des connaissances basées sur la perception des acteurs du milieu. Alors que les plateformes de diffusion et les modèles de financement connaissent des transformations majeures, une connaissance empirique est non seulement nécessaire pour orienter les acteurs de l'industrie, mais également afin d'aiguiller les politiques publiques qui jouent un rôle déterminant dans ce secteur. La production de connaissance sur la performance des coproductions internationales doit cependant prendre en compte deux composantes fondamentales qui leur sont propres.

D'abord, la production télévisuelle n'a pas une fonction utilitaire typique. Il s'agit d'un bien expérientiel dont le potentiel d'exportation se heurte aux barrières socioculturelles qui le composent. Le défi des coproductions internationales est de réussir à atténuer l'effet de ces barrières afin de générer une appréciation plus universelle. C'est pourquoi nous considérons les coproductions internationales comme des « biens standardisés »; ils sont conçus pour être consommé dans plus d'un marché et doivent donc se départir des idiosyncrasies culturelles. À cet égard, Morawetz (2007) croit que les compromis qu'exige cet exercice troublent l'intégrité créative à la source de ces productions culturelles. Il y aurait ainsi une valeur intrinsèquement *nationale* à la démarche créative, circonscrite à un ensemble de références culturelles auquel la coproduction internationale, motivée par des impératifs financiers, est incapable de faire honneur. Bien que nous remettions sérieusement en question ce point de vue, nous croyons qu'il exprime deux idées fondamentales. Premièrement, l'appréciation d'un produit culturel a une valeur avant tout hédonique et les mesures d'appréciation de cette valeur doivent la refléter. Deuxièmement, les producteurs choisiraient la coproduction internationale pour des motifs purement financiers. Nous analyserons ces deux affirmations dans le cadre de cette étude.

La deuxième raison concerne la dynamique d'internationalisation propre à ce secteur. En effet, ces produits ne s'internationalisent pas dans un espace de libre marché. Au contraire, les autorités nationales protègent assidument leur production locale et limitent sérieusement l'importation de la production étrangère, notamment par l'élaboration de

traités commerciaux. Dans ce contexte, les incursions dans les marchés étrangers reposent très largement sur des partenariats avec des entreprises locales.

Le Canada a signé de nombreux traités de coproductions internationales qui permettent aux entreprises de production canadienne de s'associer à des entreprises étrangères afin d'accroître la distribution de leur production au-delà des frontières canadiennes. Limitée par la taille du marché canadien, la croissance des activités de production des entreprises canadiennes repose en bonne partie sur l'exportation de leurs productions. Les traités ouvrent une voie à ces marchés potentiels et procurent un accès privilégié aux avantages fiscaux ainsi qu'aux subventions des pays partenaires.

Nous nous serions attendus à trouver des articles scientifiques et des rapports gouvernementaux qui attestent ou non le succès des stratégies de coproduction internationale en télévision, mais ce ne fut pas le cas. Contrairement à d'autres industries, voire même celle du cinéma qui bénéficie d'une littérature abondante (Hadida, 2009), aucune étude n'a permis d'évaluer les retombés économiques et le degré d'appréciation des coproductions internationales dans le secteur de la télévision. Serait-ce en raison d'une internationalisation plus importante du secteur cinématographique ou d'une simple absence d'intérêt; il n'en demeure pas moins que d'importantes sommes publiques ont financé quelques centaines de projets de coproductions internationales canadiennes ces dernières années, et que l'exportation des contenus est une voie névralgique de la croissance de cette industrie.

Certaines études ont permis de recenser et de hiérarchiser les bénéfices et inconvénients perçus par des producteurs de contenu en télévision. Or, elles n'ont pas produit de résultats empiriques qui confirment ou infirment ces perceptions. Cette lacune est problématique et notre étude cherche à offrir des éléments de réponse. Plus spécifiquement, notre recherche a pour objectif de situer la coproduction internationale comme une stratégie économique et artistique distincte, et d'en évaluer la performance. Nous développons des mesures adaptées à la structure de revenus de ces activités, ainsi qu'à leur caractère culturel.

Les résultats de notre étude confirment certaines perceptions des producteurs sur la coproduction internationale en télévision obtenues dans le cadre d'études qualitatives précédentes. La coproduction internationale s'avère une stratégie performante du point de vue économique, alors que la qualité artistique sous-performe en comparaison des productions hors partenariat. Nos analyses orientées par notre cadre conceptuel permettront d'approfondir ces résultats empiriques.

Cette étude apporte plusieurs contributions théoriques et de politique générale. Tout d'abord, la validation de notre appareil théorique ouvre la voie à des analyses ultérieures qui pourront mobiliser ce même cadre théorique afin de contre-vérifier les résultats de cette étude. De plus, l'appréciation d'une relation positive entre l'expérience globale de la firme et la performance économique des coproductions internationales permet d'illustrer un élément clé de la théorie des ressources qui lie le développement d'un avantage concurrentiel à la performance. Plus encore, l'étude de la coproduction internationale et de son intensité de distribution relative permet de contribuer à la littérature sur le processus d'internationalisation des activités de la firme, plus particulièrement au débat sur le modèle d'Uppsala. À ce titre, les coproductions internationales suggèrent la possibilité d'accélérer les étapes prescrites par ce modèle théorique. Enfin, les résultats obtenus nous permettent de soumettre des pistes de réflexion aux décideurs publics responsables des politiques qui encadrent la coproduction internationale. L'efficacité et la bonne gestion de l'intervention de l'État en soutien à cette industrie dépendent directement de la capacité des gestionnaires publics à s'appuyer sur des résultats empiriques significatifs; notre étude fournit des contributions substantielles à cet égard.

Dans un premier temps, nous situerons l'avènement de la coproduction internationale qui s'est développée en réaction à des changements environnementaux profonds. Ensuite, nous effectuerons une revue de la littérature sur les *joint-ventures* (JVs) à l'international qui correspond aux caractéristiques stratégiques et managériales des coproductions internationales du secteur télévisuel. Nous présenterons ensuite la méthodologie

employée ainsi que l'analyse des résultats obtenus. Nous concluons avec une discussion sur les implications théoriques et de politique générale.



## **Chapitre II : Revue de littérature et cadre conceptuel**

## 2.1 Produire une émission télévisuelle

Le production, ou la coproduction, d'une émission de télévision se scindent en trois activités principales : la pré-production, la production et la post-production. Pour lancer sa production, le producteur doit d'abord choisir le format de sa production; autrement dit, est-ce une création originale, l'adaptation d'une œuvre, l'adaptation d'un concept d'émission existant, etc. Dans un deuxième temps, il doit consolider son montage financier. Ce n'est qu'après avoir déterminé ces questions que le producteur entreprend les opérations de production.

La pré-production consiste à préparer toutes les activités de production et de post-production à venir. Formation de l'équipe de production (producteur associé, coordonnateur de production, designer de production, etc.), de réalisation (réalisateur, réalisateur adjoint, directeur photo, scénaristes, etc.), de post-production (équipe de montage vidéo, sonore et des effets spéciaux) et, sans oublier, du *casting* (sélection des acteurs). Du côté des opérations, il s'agit de préparer les budgets, le plan de production, les contrats nécessaires, les équipements à prévoir, les lieux de tournages et espaces nécessaires, les assurances à se procurer et les formats de tournage à choisir (type de caméra utilisée).

La phase de production consiste à s'assurer de la bonne coordination et collaboration des équipes afin de tourner selon le plan de production. C'est une période intense de gestion des opérations techniques et de la qualité artistique. Bien qu'il s'agisse de la réalisation d'un processus créatif, la précision et l'exécution rigoureuse de la planification sont cruciales.

Lorsque la production du matériel est complétée, le tout se retrouve entre les mains de l'équipe de post-production, habituellement guidée par le réalisateur. C'est à ce moment que la séquence narrative est assemblée, le son et la musique édités. C'est l'assemblage et la finition du produit.

Dans le cadre de nos travaux, nous regroupons ces trois activités sous le terme de « production ». Plus précisément, nous nous intéressons aux productions en mode partenarial à l'international. Ceux-ci se distinguent des productions locales sans partenaires, qui n'impliquent qu'une société de production, et des coproductions locales, qui impliquent plus d'une société de production d'un même pays.

## **2.2 La coproduction internationale régie par des traités au Canada**

Au Canada, les partenariats internationaux de production audiovisuelle sont régis par les traités internationaux qui lient « *deux maisons de production ou plus établies dans des pays différents qui combinent leurs ressources pour réaliser un projet audiovisuel dont elles partagent les risques économiques, la propriété, le contrôle de la création et les avantages provenant de leur gouvernement respectif conformément aux modalités d'un traité* » (P. Canada, 2014). La négociation de ces traités est encadrée par la *Politique canadienne sur la coproduction audiovisuelle régie par des traités*. Le Canada compte plus d'une cinquantaine de traités de coproduction internationale à ce jour.

### **2.2.1 Les exigences de la coproduction régie par les traités internationaux**

Les coproductions internationales régies par des traités sont structurées autour de critères économiques, créatifs et techniques. La satisfaction de ces critères donne droit à la certification de coproduction officielle délivrée par Téléfilm Canada. Cette certification permet aux producteurs d'accéder aux subventions et avantages fiscaux offerts par les pays signataires.

Un partenaire de production est considéré comme majoritaire ou minoritaire en vertu de son apport économique dans le projet. Cependant, la contribution minimale d'un partenaire minoritaire doit se situer entre 15% à 30%<sup>1</sup> du devis total de production (T. Canada, 2010). Non seulement cette contribution détermine le partage des bénéfices

---

<sup>1</sup> Ce pourcentage varie selon les traités.

encourus par les recettes de la coproduction, mais fixe également l'apport en subventions et avantages fiscaux des pays respectifs, ainsi que la participation créative et technique des producteurs partenaires. Par exemple, si le partenaire canadien contribue financièrement à hauteur de 40% du devis total, les subventions et avantages fiscaux canadiens devront correspondre à ce même pourcentage, en proportion de l'ensemble des contributions publiques reçues pour le projet. À l'instar de ces contributions, l'équipe de la coproduction internationale devra également refléter la formule de partage de l'apport financier des producteurs. Ce partage s'exerce sur la base de postes clés. Le tableau 1 présente les postes clés des coproductions officielles.

**Tableau 1 : Personnel clé en vertu des accords internationaux de coproduction**

<b>Personnel clé pour la fiction ou le documentaire</b>	<b>Personnel clé pour l'animation conventionnelle (2D)</b>	<b>Personnel clé pour l'animation (3D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisateur</li> <li>• Scénariste(s)</li> <li>• Interprète principal (basé sur le temps passé à l'écran)</li> <li>• 2<sup>e</sup> interprète principal (basé sur le temps passé à l'écran)</li> <li>• Directeur de la photographie</li> <li>• Concepteur artistique / Directeur artistique</li> <li>• Monteur (hors ligne)</li> <li>• Compositeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisateur</li> <li>• Scénariste(s)</li> <li>• Superviseur du scénarimage</li> <li>• Superviseur de la conception (directeur artistique)</li> <li>• Voix du personnage principal (basé sur le temps passé à l'écran)</li> <li>• Voix du 2<sup>e</sup> personnage principal (basé sur le temps passé à l'écran)</li> <li>• Monteur (hors ligne)</li> <li>• Compositeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisateur</li> <li>• Scénariste(s)</li> <li>• Superviseur de la conception (directeur artistique)</li> <li>• Superviseur de la modélisation</li> <li>• Superviseur, capture de mouvements</li> <li>• Directeur de l'animation</li> <li>• Voix du personnage principal (basé sur le temps passé à l'écran)</li> </ul>

(T. Canada, 2010)

Les dernières exigences concernent les lieux de tournage, les droits de distribution et la propriété intellectuelle. Le cadre règlementaire des coproductions officielles ne permet pratiquement pas de tourner en dehors des pays partenaires de la coproduction internationale. Cette exigence a pour but d'assurer un apport économique aux industries respectives. Finalement, la distribution de la coproduction en sol canadien appartient entièrement au partenaire canadien (télédiffuseur ou distributeur canadien), alors que la propriété intellectuelle est partagée en proportion de la contribution financière des partenaires.

Les coproductions internationales régies par les traités sont des alliances dont les paramètres prédéfinis par les autorités gouvernementales limitent la liberté d'action et de décision de chacun des partenaires; a priori, le choix de cette formule de collaboration ne paraît pas naturel. Afin de mieux comprendre l'affirmation de ce modèle de collaboration et son application au secteur de la télévision au Canada, nous croyons qu'il importe de présenter son origine. Les prochaines sections dévoilent les éléments marquants de l'avènement de cette stratégie d'internationalisation des activités télévisuelles.

### **2.2.2 L'avènement de la coproduction internationale**

Les premiers producteurs à avoir entrepris des coproductions internationales furent les *Majors* américains. Le besoin de ressources additionnelles, la quête de nouveaux marchés et la réduction des coûts étaient les principales motivations. Au Canada, l'origine est passablement différente; elle a été motivée par des mesures protectionnistes qui visent à contrer la puissance de l'industrie américaine.

#### **2.2.2.1 *Bouleversements dans l'industrie américaine : développement d'une stratégie d'alliances à l'international***

L'adoption de la coproduction internationale par les producteurs américains indépendants s'explique par trois facteurs (Renaud et Litman, 1985). D'abord, il y a la diminution substantielle du prix de vente des productions auprès des diffuseurs. La concertation parmi les grands réseaux de diffusion (ABC, CBS, NBC) sur la vente des droits (nationaux et internationaux) dans les années 70' leur procurait un pouvoir d'achat oligopolistique au détriment des producteurs indépendants. L'intervention des agences de réglementation américaine a cependant limité ce pouvoir, laissant la vente des droits internationaux hors de portée des grands réseaux de diffusion. Les deux autres facteurs réfèrent aux exigences croissantes des auditeurs en matière de production télévisuelle (disparition de programmes peu coûteux au profit de séries dramatiques plus

dispendieuses) et à l'augmentation de l'offre de contenu. Ces changements dans l'environnement de la production eurent un effet notable sur les coûts de production qui augmentaient à un rythme soutenu. Entre 1975-1983 ceux-ci ont augmenté de 167% (Renaud et Litman, 1985).

Face à ces bouleversements, la recherche de partenaires devenait un moyen d'alléger les risques et le fardeau financier des projets de production. En plus de répartir les coûts de la production, les partenariats procuraient un avantage considérable : les ventes internationales des productions étaient facilitées, voire même accentuées. Renaud et Litman (1985) ont résumé les motivations à la recherche de partenariats internationaux pour les producteurs américains en cinq points :

- Couvrir les coûts de production par des sources de revenus étrangers;
- Épargner des coûts de production avec un partenaire étranger;
- Accéder aux bénéfices fiscaux et subventions du pays d'attache du partenaire;
- Offrir des possibilités de distribution pour les partenaires étrangers et élargir l'offre de produits du producteur américain;
- Bénéficier d'avantages artistiques au tournage à l'étranger.

La réaction des producteurs américains est une réponse stratégique aux exigences du marché de la diffusion et de l'auditoire américain. Leurs actions visaient à maintenir leur avantage concurrentiel, tout en acquérant des capacités et des ressources supplémentaires.

#### 2.2.2.2 *L'avènement de la coproduction internationale au Canada*

La coproduction internationale canadienne est d'abord et avant tout une stratégie de défense culturelle et économique entreprise par les autorités publiques (Renaud et Litman, 1985). L'avantage concurrentiel développé par les producteurs américains, combiné à leur volume de production, menaçait sérieusement la production du contenu

canadien. Cette stratégie s'est initialement développée dans les pays d'Europe avant d'être adoptée par les autorités canadiennes :

« International television co-production was initially developed in Europe as a defensive strategy against the domination of US imported fare, as well as a response to soaring production costs. Constituencies ranging from the artistic community and consumer associations to political parties and labour unions began to express resentment against national broadcaster who, with licence fees collected from viewers, were helping *cultural imperialism*, namely, the invasion of domestic TV screens by US program import » (Renaud et Litman, 1985: 255)

L'imposante capacité de production américaine concurrençait l'industrie de production canadienne de deux façons. Dans un premier temps, il y avait un risque évident d'inondation du marché télévisuel canadien par des productions américaines. Avec des droits de diffusion évalués au quart, voire même au dixième, des coûts de la diffusion d'une émission canadienne, les programmes américains écartaient toute compétition (Hoskins et al., 1997). En réaction à cette menace, le gouvernement canadien a érigé des barrières à l'entrée. L'imposition de quotas de diffusion de productions nationales auprès des diffuseurs canadiens et la création d'instruments fiscaux (subventions directes et crédits d'impôt) visant à stimuler la production canadienne et à attirer la production étrangère en sol canadien, ont assuré un certain volume de production locale. Dans un deuxième temps, l'industrie américaine exerçait un pouvoir d'attraction sur les talents canadiens en production (Ferns, 1995). Cependant, en garantissant un volume de production nationale, les autorités canadiennes assuraient également le développement et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée.

La stratégie défensive des autorités canadiennes s'est rapidement avérée une politique économique très attrayante, puisque les incitatifs fiscaux profitaient également aux producteurs étrangers qui décidaient de s'associer à l'industrie canadienne. En 2001, 39 productions hollywoodiennes furent tournées au Canada et représentaient un total de 1,76 milliard de dollars (Elmer et Gasher, 2005). De plus, le volume de production étrangère et des services de production se sont situés entre 1,9 et 1,4 milliard de 2002 à 2012 (Nordicity, 2012). Bien que le dynamisme de l'industrie américaine ait représenté une menace, il a contribué au développement de l'expertise canadienne en production. En définitive, l'approche canadienne avait une double fonction : elle consolidait l'expertise



locale et attirent les investissements étrangers, faisant ainsi des entreprises canadiennes de production télévisuelle des partenaires internationaux d'intérêt.

L'historique de la coproduction internationale au Canada nous permet de comprendre son rôle initial de protecteur de l'industrie canadienne. Aujourd'hui, l'internationalisation croissante du marché de contenu télévisuel et la petite taille du marché canadien, lui-même divisé en deux communautés linguistiques, forcent les producteurs canadiens à réaliser des produits d'une grande qualité et à moindre coût. Bien que les autorités gouvernementales canadiennes assurent la diffusion d'un certain volume de production locale grâce aux quotas de diffusion, les diffuseurs disposent maintenant d'une offre internationale abondante et de qualité. La recherche de nouveaux marchés de distribution et le partage des coûts de production sont devenus des impératifs de la croissance. Dans ce contexte, la coproduction internationale est une ressource stratégique distinctive, et la capacité à gérer avec succès ces partenariats procure un avantage concurrentiel de taille.

La littérature en management a permis de développer une classification théorique des différentes formes d'alliances stratégiques. En situant la coproduction internationale en télévision à l'intérieur de cette classification, nous serons en mesure d'approfondir les motivations et les risques associés à ce type particulier d'alliance stratégique internationale. Nous pourrions ensuite mobiliser les études sur les coproductions internationales afin d'évaluer si elles correspondent aux caractéristiques théoriques évoquées dans la littérature. Enfin, nous développerons les mesures de performance et les hypothèses de recherche qui en découlent.

### **2.3 La coproduction internationale : une alliance stratégique**

Les types d'alliances stratégiques se différencient principalement par la structure de gouvernance, la répartition des activités et le partage de la propriété. Le tableau 2 illustre les relations interfirmes possibles (Kale et Singh, 2009). Les cases rouges représentent les alliances dites stratégiques, alors qu'aux deux extrémités de la figure se trouvent les



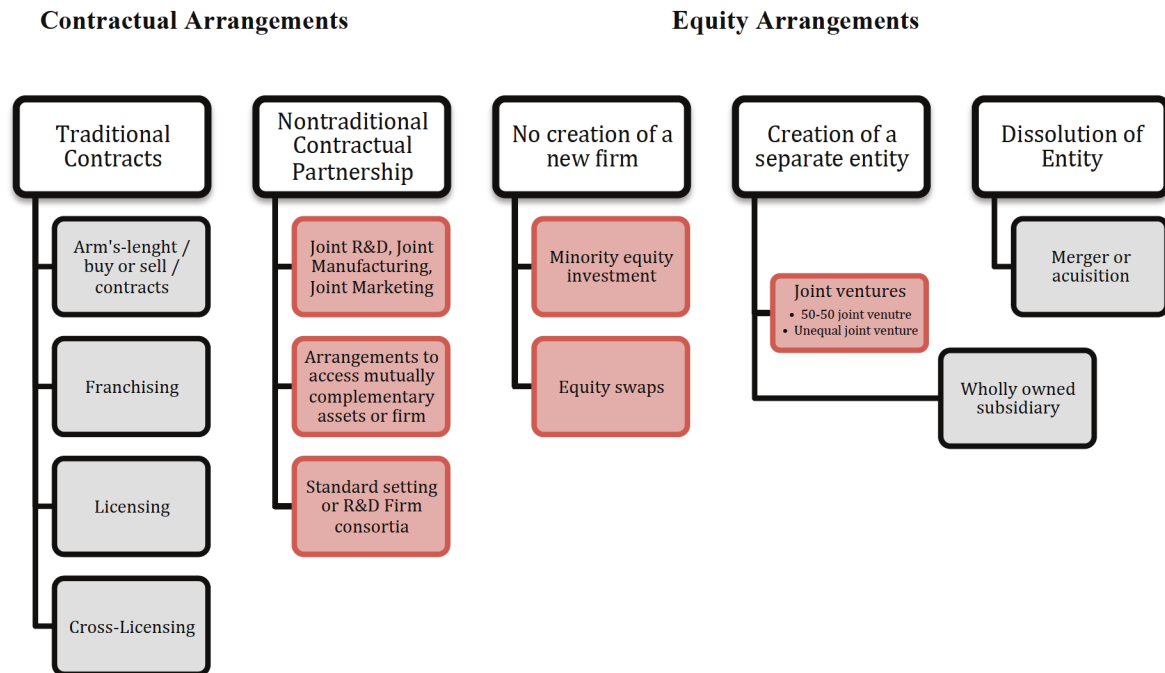
formes contractuelles traditionnelles (franchise, impartition, contrats de vente ou d'achat, etc.) et les fusions/acquisitions qui n'impliquent pas de collaboration entre organisations distinctes.

Dans une étude portant sur les coproductions cinématographiques internationales, Brunet (1999) associe les coproductions internationales au concept de relation interorganisationnelle développé par Ring et van de Ven (1992). Selon l'auteur, cette définition s'avérait plus englobante et ne déterminait pas à l'avance la fonction de la relation entre les partenaires; elle laissait place à un éventail d'arrangements organisationnels. Cette interprétation de la coproduction internationale la situe dans la catégorie des « *arrangements to access mutually complementary assets or skills* » de la classification de Kale et Singh (2009). Dans la mesure où les partenaires impliqués ont la flexibilité d'organiser leur partenariat selon des conditions qu'ils déterminent eux-mêmes, comme ce peut être le cas dans des projets audiovisuels hors traité, cet ancrage théorique peut s'avérer approprié. Or, les exigences prescrites par le cadre des traités de coproduction internationale imposent un degré élevé de collaboration opérationnelle, des paramètres stricts de gouvernance et un partage défini de la propriété. La coproduction télévisuelle internationale régie par les traités n'est pas un arrangement organisationnel à la discrétion des partenaires; au contraire, c'est un cadre de collaboration dont les fonctions sont clairement définies par l'encadrement institutionnel. Certes, la coordination de l'activité est gérée par les partenaires, mais celle-ci demeure largement encadrée. En raison de la création d'une nouvelle personne juridique et des règles de gouvernance et de partage de propriété (minoritaire ou majoritaire) prescrites par les traités, nous estimons que la coproduction internationale en télévision réfère davantage une alliance de type *joint-venture* (JV).

La définition d'un JV correspond précisément aux attributs des coproductions internationales en télévision régies par un traité, soit la création d'une personne juridique dont la propriété et la gouvernance sont réparties parmi les sociétés partenaires (Boyle, 1968; Harrigan, 1988; Kogut, 1988; Pfeffer et Nowak, 1976). De plus, le fait que les partenaires peuvent déterminer une durée temporelle au JV (Harrigan, 1988) concorde

avec l'industrie de la production télévisuelle qui fonctionne sur la base de projets. Finalement, en vertu du caractère international de la production (Geringer et Hebert, 1989), nous considérons que la coproduction internationale est un *international joint-venture* (IJV).

**Tableau 2 : Le spectre des relations interfirmes**



(Kale et Singh, 2009)

### 2.3.1 Assises théoriques des JVs

Plusieurs perspectives théoriques telles que la théorie des ressources, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie des réseaux et l'approche des comportements stratégique (Faulkner et De Rond, 2000) ont contribué au développement de la connaissance sur les coopérations stratégiques dont fait partie le JV. Bien que ces différentes approches aient leur contribution propre, nous considérons que la théorie des ressources dans sa variante de la *resource-based view* et la théorie des coûts

de transaction expriment précisément les principes théoriques à la source des motivations et inconvénients du JV.

L'idée directrice de la *resource-based view* est le fait que les ressources influencent le management d'une organisation (Mahoney et Rajendran, 1992). L'organisation recherche des ressources stratégiques qui lui permettront de développer un avantage concurrentiel durable vis-à-vis de ses concurrents; elle doit contrôler des ressources hétérogènes, sans quoi elle ne pourra se démarquer (Barney, 1991). Cet avantage concurrentiel s'acquiert ensuite par la combinaison difficilement imitable de ces ressources hétérogènes (Mahoney et Rajendran, 1992). La capacité à déployer ces ressources devient, en elle-même, une ressource essentielle à la création d'un avantage concurrentiel durable qui procure, à terme, une performance supérieure (Kraaijenbrink, Spender et Groen, 2010). Nous le verrons dans les sections suivantes, le JV est une combinaison idiosyncrasique de ressources et de capacités qui peut générer un avantage concurrentiel durable.

Les coproductions internationales en télévision sont toutefois régies par un cadre institutionnel contraignant. Les règles et normes qui en émanent influencent le comportement des acteurs (Oliver, 1997) et, dans le cas des sociétés de production, elles le font en déterminant les paramètres universels à satisfaire afin d'accéder aux ressources clés. Dans ce contexte, l'orchestration des ressources recherchées devient d'autant plus déterminante dans le développement d'un avantage concurrentiel durable.

La recherche de ressources stratégiques par l'entremise de partenariats tels que le JV s'explique pareillement par la notion de transaction. En effet, un marché constitué de nombreuses imperfections (asymétrie de l'information, présence d'externalités, coûts de transaction de marché positifs, etc.) pousse les acteurs à transiger via des échanges contractuels de toute sorte (Mahoney et Rajendran, 1992); le JV est une forme de transaction. L'accès limité aux ressources par le marché encourage les producteurs à choisir le JV afin de réaliser certaines activités de production.

Toutefois, l'association avec un partenariat implique à son tour des coûts de transaction qui ont un impact direct sur l'activité (Williamson, 1985). La réussite du partenariat repose sur la bonne coordination des contributions respectives qui nécessite des mécanismes de contrôle et de gouvernance. La théorie des coûts de transaction suggère à la fois de solides bases théoriques aux motivations à choisir le JV, mais également aux risques associés à produire une émission de télévision en partenariat.

### **2.3.2 Les motivations à entreprendre un JV**

Le JV est l'une des alliances stratégiques qui s'apparentent le plus à une structure verticale traditionnelle, avec ses contraintes et ses rigidités, à la différence qu'elle est contrôlée par des tiers, diluant ainsi le pouvoir décisionnel de chaque partenaire. C'est précisément en raison des caractéristiques de cette structure que Contractor et Lorange (1988) soutiennent que la décision d'opter pour le JV est, en quelque sorte, une *second-best option*. Autrement dit, les auteurs conviennent que les motivations derrière ce choix stratégique sont nombreuses, mais également qu'elles s'accompagnent de coûts élevés dont l'évaluation préalable est cruciale. En effet, le succès des partenariats, notamment des JVs où le partage de la propriété et de la gouvernance s'inscrivent dans la hiérarchie d'une organisation tierce, génère des coûts de transaction (Williamson, 1985). Entreprendre un IJV s'articule ainsi autour d'une question centrale : les motivations et bénéfices encourus surpassent-ils les risques et inconvénients qui découlent de cette forme d'alliance stratégique? Et cette question prend d'autant plus de sens alors que les JVs connaissent un taux d'échec élevé (Kale et Singh, 2009).

Les motivations à amorcer des JVs se regroupent en trois catégories de bénéfices escomptés : bénéfices internes, bénéfices compétitifs et bénéfices stratégiques (Harrigan, 1985). Le tableau 3 présente les motivations pour chacune de ces catégories dont certaines (caractères gras) correspondent particulièrement au domaine de la coproduction internationale en télévision. Cette classification suppose que les motivations à s'engager dans un JV sont multiples et répondent à la fois à des pressions endogènes et exogènes.

Contractor et Lorange (1988) ont produit une classification des bénéfices des JVs à l'international qui complète celle de Harrigan (1985). Prises dans leur ensemble, ces motivations cherchent à consolider ou à acquérir un avantage concurrentiel.

**Tableau 3 : Motivations pour la formation des JVs**

<b>Bénéfices internes</b>	<b>Bénéfices compétitifs</b>	<b>Bénéfices stratégiques</b>
<b>Partage de coûts et de risques</b>	Influencer l'évolution de la structure de l'industrie	<b>Créer et exploiter des synergies</b>
<b>Obtenir des ressources additionnelles</b>	Se prémunir contre la concurrence	Transfert technologique
Accroître la capacité d'endettement	<b>Contourner les barrières à l'entrée</b>	<b>Diversifier ses activités</b>
<b>Partage d'activités de production</b>	<b>Accroître son réseau au marché global</b>	
<b>Accroître les compétences et le savoir-faire</b>	Création de concurrents plus efficaces	
Améliorer ses pratiques managériales		
Retenir sa main d'œuvre entrepreneuriale		

(Harrigan, 1985 : 28)

### **2.3.2.1 Recherche d'un avantage concurrentiel : bénéfices compétitifs et stratégiques**

La littérature sur les sources de l'avantage concurrentiel s'est d'abord développée selon une conception environnementale de l'organisation. Les modèles d'analyse des forces et faiblesses internes et des menaces et opportunités externes (Andrews, 1971; Ansoff, 1965; Penrose, 1958; Porter, 1985) accordaient une attention prédominante à l'effet de l'environnement sur l'organisation. L'avantage concurrentiel se traduisait ainsi par un positionnement avantageux dans la structure de l'industrie. Les bénéfices compétitifs et stratégiques de la classification de Harrigan (1985) se réfèrent aux considérations de cette approche. Comme le soutient l'auteur, les JVs permettent d'accroître le réseau global de marché d'une entreprise. Dans le cas de la coproduction internationale en télévision, la distribution et les espaces de diffusion additionnels représentent la principale source d'augmentation des revenus (Ord, 1995). D'autres formes de monétisation existent, telles

que la vente de format, mais celle-ci exige un investissement additionnel sans garantie. Contractor et Lorange (1988) rejoignent les propositions de Harrigan (1985) alors qu'ils identifient l'accès à des canaux de distribution dans leur classification des motivations à entreprendre un JV à l'international (tableau 3). L'augmentation de la distribution hors des marchés locaux est l'une des deux principales motivations économiques à entreprendre un IJV (Hoskins et McFadyen, 1993); la deuxième est le partage des coûts du projet.

Les JVs permettent également à des organisations de s'allier afin de contourner des barrières à l'entrée. Cette motivation correspond à une pression externe qui s'exerce particulièrement dans l'industrie de la production télévisuelle internationale. Plus spécifiquement, les autorités gouvernementales nationales protègent l'industrie locale par l'imposition de certifications d'exigences aux entreprises étrangères. Comme nous l'avons souligné à la section 2.1.1, les diffuseurs ont l'obligation de respecter un quota d'émissions certifiées locales, et seules des productions bénéficiant de cette certification, telles que les coproductions internationales régies par les traités officiels, obtiennent ce statut. On retrouve ce type de contrôle à l'entrée dans d'autres contextes, notamment lorsque des organisations qui désirent développer leurs activités dans des économies émergentes doivent s'associer à une entreprise locale (Jaideep et Prashant, 2006). Ce sont des situations où les ressources clés sont contrôlées par les organisations locales et seul le JV y donne accès (Inkpen et Beamish, 1997); c'est le cas des subventions et avantages fiscaux pour la coproduction télévisuelle. Ce faisant, les autorités locales bloquent l'accès au marché (distribution, diffusion) et à certaines ressources stratégiques (subventions, avantages fiscaux) dont bénéficient les entreprises locales. C'est pourquoi l'association avec une entreprise locale s'avère indispensable, d'autant plus qu'elle permet d'établir des liens avec des acheteurs locaux et de bénéficier des approches marketing du marché visé (Contractor et Lorange, 1988).

Enfin, les JVs permettent aux entreprises de diversifier leurs activités et d'exploiter de nouvelles synergies. En choisissant le JV, les organisations partenaires qui combinent leurs ressources espèrent non seulement créer plus de valeur économique, mais également



développer des compétences en management de partenariats (Tallman, 2000). La capacité à internaliser l'expérience afin d'améliorer la gestion d'autres partenariats est une ressource interne difficilement imitable. Finalement, le JV procure une voie de diversification qu'une organisation seule n'aurait pu entreprendre. Le cas des coproductions internationales est intéressant puisqu'il vise, par définition, plus d'un public national. Issue d'une synergie singulière et produite avec le souci d'une appréciation plus universelle, la coproduction internationale diversifie les capacités de production des entreprises en télévision.

**Tableau 4 : Contributions stratégiques des JVs**

<b>Contourner les barrières tarifaires et d'investissement du Gouvernement local</b>	<b>Initier une expansion à l'international</b>	<b>Intégration quasi verticale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recevoir des permis pour agir au même titre qu'un acteur local grâce à un partenaire local;</li> <li>• Satisfaire les exigences de contenu local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier du savoir-faire du partenaire local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à du matériel;</li> <li>• Accès à de la technologie;</li> <li>• Accès à de la main-d'oeuvre;</li> <li>• Accès à des capitaux;</li> <li>• Permis d'exploitation;</li> <li>• <b>Accès à des canaux de distribution;</b></li> <li>• Bénéficier de la marque;</li> <li>• <b>Établir des liens avec des acheteurs importants;</b></li> <li>• <b>Bénéficier des pratiques de marketing établies.</b></li> </ul>

(Contractor et Lorange, 1988 : p.10)

### **2.3.2.2 Recherche d'un avantage concurrentiel : bénéfices internes**

L'avantage concurrentiel se traduit également par l'amélioration des ressources internes de l'organisation que l'on retrouve sous la catégorie des bénéfices internes de Harrigan (1985). L'idée sous-jacente est la suivante : l'organisation ne peut, à elle seule, développer pleinement ses capacités et détenir toutes les ressources stratégiques dont elle

a besoin afin de consolider son avantage concurrentiel (Pfeffer et Nowak, 1976). Cette idée rejoint les postulats de la *resource-based view* qui s'est développée en réaction à l'analyse stratégique environnementale. Le principal apport de cette approche tient à la prépondérance des sources internes de l'avantage concurrentiel — *core competencies*. Penrose (1958) avait déjà posé les premiers jalons de cette approche en soutenant que les ressources internes d'une organisation étaient cruciales à la croissance de l'entreprise. C'est toutefois Wernerfelt (1984) qui sera reconnu comme le fondateur de cette approche en élargissant le concept de ressource aux compétences globales de l'organisation. Ce faisant, il s'inscrit dans la continuité de Andrews (1971) qui prétend que les acteurs ont une certaine marge de manœuvre à l'égard de l'environnement. Wernerfelt (1984) définit les ressources (le capital de marque, le personnel qualifié, le savoir-faire technologique, les capitaux) comme les avoirs et atouts, tangibles ou intangibles, que détient l'organisation à un moment précis, et soutient que l'utilisation et la disponibilité de ces ressources, dans un contexte concurrentiel particulier, ont des effets sur la performance de l'organisation.

Le premier bénéfice interne recherché est la capacité à produire des productions télévisuelles à des coûts moindres. Autrement dit, en optant pour une coproduction internationale, les producteurs parviennent à partager leur activité de production (coûts et risques). Le second est un savoir-faire accru. En effet, l'expérience de travail auprès de partenaires génère un certain transfert de connaissances et de compétence parmi les partenaires. De même que l'accumulation de l'expérience de coproduction, voire la gestation dans le temps de cette expérience accumulée, améliore la gestion des partenariats futurs et peut également réduire les coûts liés à la coordination de ces derniers (Anand et Khanna, 2000).

En définitive, nous pouvons distinguer les motivations à entreprendre un IJV en deux catégories : interne et externe. La première catégorie regroupe les bénéfices qui ont trait à l'optimisation des coûts et à l'accroissement des capacités internes. La seconde réfère à la possibilité de contourner des barrières à l'entrée et à accroître son accès aux ressources. Le tableau 5 présente la synthèse des motivations à entreprendre un IJV.



**Tableau 5 : Bénéfices internes et externes des IJVs**

<b>Bénéfices internes</b>	<b>Bénéfices externes</b>
Optimiser les coûts de production	Contourner les barrières à l'entrée
Accroître ses capacités internes	Accroître son accès aux ressources

### **2.3.2.3      *Les motivations à entreprendre une coproduction internationale en télévision***

La littérature sur les coproductions internationales s'est particulièrement développée dans le domaine du cinéma. Quelques chercheurs se sont toutefois intéressés à la coproduction internationale en télévision, notamment aux bénéfices et inconvénients potentiels (Hoskins et McFadyen, 1993), à la comparaison des expériences de coproductions internationales entre les coproductions locales (Hoskins, McFadyen et Finn, 1996), à la comparaison des bénéfices et inconvénients perçus par des partenaires Canadiens-Européens (Hoskins, McFadyen, Finn et Jackel, 1995) et Canadiens-Japonais (Hoskins et al., 1997), ainsi qu'aux différences culturelles dans la perception des bénéfices et inconvénients à la coproduction (Hoskins, McFadyen et Finn, 1998). L'article de Hoskins et McFadyen (1993) a produit une hiérarchie des bénéfices recherchés par les coproducteurs à partir de sondages auprès de ces derniers. Les résultats obtenus dans cette étude ont été repris dans les articles mentionnés ci-haut. Ces résultats correspondent aux bénéfices identifiés dans la littérature sur les JVs et IJVs, tel que l'illustre le tableau 6.

**Tableau 6 : Correspondance des bénéfices perçus par les producteurs et des bénéfices identifiés dans la littérature sur les JVs et IJVs**

<b>Littérature sur les JVs et IJVs</b>	<b>Hoskins et McFadyen (1993)</b>
<b>Bénéfices internes</b>	
Partager les coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regrouper les ressources</li> <li>• Diminuer les risques</li> </ul>
Accroître ses capacités internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre du partenaire</li> </ul>
<b>Bénéfices externes</b>	
Contourner les barrières à l'entrée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux subventions locales dédiées aux productions dites nationales</li> </ul>
Accroître son accès aux ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès au marché local du partenaire et à un troisième marché</li> <li>• Accès à des lieux de production</li> <li>• Accès à des intrants moins dispendieux</li> </ul>

Maintenant que nous pouvons convenir de la correspondance des bénéfices envisagés par les producteurs avec la théorie sur les JVs et les IJVs, il reste à savoir si ces bénéfices mènent à une meilleure performance, et si les inconvénients ne contrecarrent pas, en fin de compte, les bénéfices initialement escomptés. La mise en commun de ressources et de savoir-faire en vue d'atteindre des objectifs partagés, et ce, dans le cadre d'une structure de gouvernance conjointe, est une opération complexe. Afin de s'assurer de l'implication des partenaires, des formes de contrôle (formel ou informel) sont nécessaires et engendrent inévitablement des coûts (Williamson, 1985). Finalement, il peut arriver que la synergie désirée avec le partenaire ne se réalise tout simplement pas (Tallman, 2000). Ces possibilités représentent les risques qui, à terme, affectent la performance du partenariat.

### **2.3.3 Les risques à entreprendre un JV**

Le succès d'un JV repose en partie sur la bonne coordination des contributions des partenaires. À ce titre, deux facteurs motivent les collaborateurs à définir leur modèle de gouvernance et les formes de contrôle : le phénomène d'appropriation et les coûts de

coordination (Gulati et Singh, 1998). Le premier s'explique par le risque de comportement opportuniste des partenaires et justifie la présence d'incitatifs et de mécanismes de contrôle (Williamson, 1985). Plus les risques d'appropriation sont élevés, plus le succès de la collaboration repose sur une organisation hiérarchique des rapports de collaboration (Gulati et Singh, 1998). Le second est attribuable aux effets d'une gestion conjointe et contrainte par des mécanismes de contrôle. En définitive, il y a des coûts et des risques à choisir le JV. Ces mêmes risques concernent autant les IJVs, auxquels s'ajoute la distance culturelle qui peut moduler l'effet de ces derniers.

### **2.3.3.1 La gouvernance des IJVs**

Le modèle de gouvernance d'une collaboration stratégique varie en fonction de la contribution en ressource des partenaires et de leur degré d'interdépendance (Jaideep et Prashant, 2006). D'autres facteurs, tels que les compétiteurs en présence et les caractéristiques du marché dans lequel évolue l'organisation, influencent également la gouvernance des IJVs (Harrigan, 1988; Kogut, 1988). Plus l'organisation se retrouve en situation d'interdépendance (possession ou contrôle de ressources ou compétences clés) envers une autre organisation, plus les bénéfices à la collaboration sont élevés et plus les coûts de coordination associés à cette même collaboration le sont également (Contractor et Lorange, 1988). La structure de gouvernance d'un IJV répartit ainsi le pouvoir décisionnel et érige un rapport de force qui maintient une interdépendance équilibrée. C'est précisément cet état d'interdépendance qui pousse les organisations à entreprendre un IJV et à accepter de partager le pouvoir de décider pour elle-même, sans quoi, l'alliance devient obsolète (Inkpen et Beamish, 1997).

L'interdépendance est issue de deux forces en apparence opposées, mais indissociables : le conflit et la coopération (Aiken et Hage, 1968). Le conflit contraint les acteurs impliqués à définir un modèle de gouvernance qui leur fera profiter des bénéfices résultant de la synergie de la collaboration. Les mesures de contrôle ont pour objectif de favoriser cette dernière.

### **2.3.3.2 Le contrôle des JVs**

Le management efficient des partenariats représente un défi de taille (Harrigan, 1985). L'objectif premier des mécanismes de contrôle est de s'assurer de l'implication des parties et de décourager les comportements opportunistes (Kumar et Seth, 1998; Williamson, 1985). Toutefois, ces mécanismes génèrent des coûts de coordination. Gulati et Singh (1998) définissent les coûts de coordination :

« By coordination costs we mean the anticipated organizational complexity of decomposing tasks among partners along with ongoing coordination of activities to be completed jointly or individually across organizational boundaries and the related extent of communication and decisions that would be necessary »  
(Gulati et Singh, 1998 : p.782)

En raison des coûts qu'ils engendrent, ces mécanismes affectent directement la performance du JV. En s'appuyant sur les travaux de West (1959) selon lesquels l'absence d'effort de contrôle nuit à l'expérience des partenaires, Geringer et Hebert (1989) ont développé un modèle qui identifie les bons mécanismes de contrôle selon les objectifs et la stratégie envisagés par les partenaires du JV. Ces mécanismes sont de différents ordres; ils peuvent se traduire par des mécanismes formels de conception bureaucratique et contractuelle, ou par des mécanismes informels, qui reposent davantage sur l'influence de normes culturelles et sur des aptitudes relationnelles (Kale et Singh, 2009). Ces derniers se développent entre partenaires qui bâtissent une relation à plus long terme.

Sans ces mécanismes de contrôle, les risques d'appropriation et de comportements opportunistes ont plus de chance de se concrétiser et d'engendrer des coûts supplémentaires. Dans le cas des coproductions internationales en télévision, les mécanismes formels de contrôle sont déterminés en partie en vertu de la réglementation gouvernementale qui encadre les traités officiels de coproduction. Par contre, ces règles ne couvrent pas l'ensemble du fonctionnement du partenariat; elles en déterminent certaines modalités (voir section 2.1.2), mais la coordination entre les partenaires repose sur leur capacité à travailler conjointement. Les risques associés à la coordination des coproductions sont donc tout aussi présents dans le contexte de notre étude et les aptitudes à bien les gérer influencent directement leur succès.

### 2.3.3.3 Les coûts associés aux IJVs

Un premier coût potentiel est la perte de contrôle et d'autonomie de l'organisation sur ses propres activités (Aiken et Hage, 1968; Gulati et Singh, 1998; Harrigan, 1985; Pfeffer et Nowak, 1976) Celui-ci résulte de la difficulté des partenaires à partager une vision et à faire cohabiter des cultures parfois fort distinctes. Le partage du pouvoir tributaire d'une activité conjointe mène indéniablement à ce que Pfeffer et Nowak (1976) identifient comme le *trade-off*. Afin de mieux gérer l'interdépendance qui les lie à d'autres organisations, les firmes acceptent de perdre une part de leur influence et de faire reposer le succès, en partie, sur les épaules d'organisations partenaires. Cette délégation d'autonomie entraîne des coûts de coordination en ressources techniques, humaines et financières, et peut également laisser place à des comportements opportunistes, tel que décrit préalablement. Ces coûts peuvent se refléter dans la qualité des services et produits issus du partenariat; par exemple, lorsqu'une coproduction internationale télévisuelle souffre d'une mobilisation malhabile de références culturelles distinctes (Hoskins et McFadyen, 1993). Certaines coproductions, en sus de problèmes de coordination qui engendrent des coûts de production plus élevés, subiraient ainsi une *pénalité culturelle* en raison de cet échec artistique (Hoskins, Finn et McFayden, 2000). Finn, Hoskins et McFadyen (1996) ont fait la démonstration que, dans le contexte canadien, un film dont le contenu s'identifiait davantage comme canadien, bénéficie d'une meilleure reconnaissance artistique locale. Il s'agit peut-être du prix à payer afin de bénéficier d'une performance économique? Autrement dit, la capacité à réaliser des coproductions internationales devient une ressource distincte, c'est-à-dire, un produit plus propice à l'exportation du fait qu'il est dépourvu des idiosyncrasies culturelles qui font précisément obstacle à une plus large distribution, mais dont la valeur de la création artistique diminue aux des publics.

Un second inconvénient est l'inflexibilité stratégique et la perte de l'avantage concurrentiel (Harrigan, 1985). Les objectifs stratégiques des organisations partenaires, parfois incompatibles, peuvent occasionner de sérieuses inflexibilités stratégiques. Également, les risques de compromettre le positionnement (si le JV est un échec) et de perdre l'exclusivité sur certaines ressources ou connaissances (Contractor et Lorange,

1988) nuisent à l'avantage concurrentiel qu'aurait pu détenir l'une des organisations. Ce risque de transfert de ressources clés a été identifié par Hoskins et McFadyen (1993) comme étant une préoccupation des producteurs.

Les deux derniers inconvénients identifiés par Harrigan (1985) touchent moins la situation des coproductions internationales en télévision. Le premier évoque le risque associé aux lois antimonopole (*antitrust*). Par exemple, lorsque le JV consolide une part trop importante d'un secteur de marché. Il n'est pas question de ce genre de JV pour les coproductions internationales en télévision qui sont limitées dans le temps et dans l'espace et, qui plus est, sont des projets et non des organisations permanentes. De plus, la réglementation nationale de diffusion, conçue et appliquée par des instances gouvernementales (le CRTC au Canada), encadre largement les normes de diffusion et de distribution du contenu audiovisuel. Enfin, le dernier inconvénient concerne la possibilité qu'un conflit survienne avec le pays hôte. Par exemple, un État hôte qui désire imposer ses intérêts industriels nationaux peut tenter de s'immiscer dans la définition des paramètres du partenariat. Dans le cas des coproductions internationales en télévision, les conditions sont régies par des traités bilatéraux ou multilatéraux qui déterminent les modalités, telles que décrites à la section 2.1.2.

#### **2.3.3.4        *Les inconvénients à entreprendre une coproduction internationale en télévision***

La littérature sur les coproductions internationales en télévision (Finn et al., 1996; Hoskins et al., 2000; Hoskins et McFadyen, 1993; Hoskins et al., 1996, 1997, 1998; Hoskins et al., 1995) a permis d'identifier une série d'inconvénients qui rejoignent en bonne partie les risques identifiés dans la littérature sur les JVs et IJVs. Comme pour les bénéfiques escomptés, ceux-ci ont été identifiés dans le cadre d'entrevues auprès de producteurs. Ces inconvénients sont :

- **Coûts de coordination** (transaction);
- **Perte de contrôle** (dimension culturelle);



- Coûts de tournage plus élevés;
- Difficulté à satisfaire la réglementation gouvernementale locale;
- Comportements opportunistes;
- Créer un compétiteur plus féroce.

Lors de leur collecte de données sur les coproductions internationales en télévision auprès de producteurs canadiens, Hoskins et McFadyen (1993) en sont venus à identifier la perte de contrôle et de spécificité culturelle comme étant les principaux inconvénients anticipés par les producteurs. Dans le cadre de notre étude empirique, nous tenterons précisément de vérifier, d'une part, si celles-ci se traduisent par une pénalité culturelle et, d'autre part, comment elles se répercutent sur les dimensions économique et artistique de la performance.

#### **2.3.4 Synthèse des bénéfices et inconvénients**

Le choix de la coproduction internationale est motivé par les bénéfices internes et externes propres aux IJVs. L'efficacité de ce mode de transaction (Williamson, 1985) minée par les coûts de coordination anticipés (Gulati et Singh, 1998) ne semble pas favoriser le choix de la coproduction internationale en télévision. Or, la coproduction internationale en télévision est une stratégie fort différente des modes de production locaux. En effet, elle procure une ressource stratégique distincte, voire complémentaire, avec ses coûts et ses bénéfices propres. Ce sont ces derniers qui priment et qui justifient l'adoption de cette stratégie.

À ce jour, aucune étude n'a réussi à démontrer si la coproduction internationale en télévision atteignait ces bénéfices. Notre étude aspire à trouver des éléments de réponse à cette question. Afin d'y répondre et de présenter la méthodologie employée, nous définirons d'abord les mesures de performance qui attestent la réalisation des bénéfices recherchés par les producteurs.

## 2.4 Le concept de performance

L'utilisation de mesures de performance doit s'inscrire dans une évaluation idiosyncrasique de l'activité que nous soumettons à l'analyse. Dans la littérature en management stratégique, le concept de performance a la plupart du temps référé à la capacité d'une firme à générer de la profitabilité. Cette conception financière de la performance est à la fois limitée et permet difficilement d'évaluer des facteurs non économiques, tels que la relation avec les parties prenantes, l'effet de l'expérience ou la capacité à s'adapter. Les travaux de Chakravarthy (Chakravarthy, 1982, 1986) ont démontré le caractère insuffisant de la conception financière de la performance de la firme. En reprenant l'étude de Peters et Waterman (1982) sur la performance des meilleures et pires firmes d'une même industrie basée sur la qualité de leur *fit* (selon le modèle des 7-Ss), Chakravarthy (1986) parvient à démontrer que les mesures financières traditionnelles ne permettent pas de départager les deux groupes. Il soutient sa conclusion en trois points :

« this should not come as a surprise, since the above measures of performance have at least three major limitations : (1) they assume that a single performance criterion can assess excellence, (2) they focus only on outcomes to the exclusion of transformation processes within the firm, and (3) they ignore the claims of other stakeholders besides the stockholder. » (Chakravarthy, 1986 : p.445)

À l'issue de ce constat, l'auteur identifie trois mesures : un indice financier composite (*Z factor*), la satisfaction des parties prenantes et l'habileté à se transformer afin de faire face à des défis éventuels. Cette dernière mesure de la performance est également présente chez Miles, Snow, Meyer et et al. (1978) auxquels l'auteur fait référence dans ces travaux.

Le débat théorique à l'égard du concept de performance est très riche et nous ne prétendons pas ici en faire la revue exhaustive. De plus, les définitions proposées par Chakravarthy (1982, 1986) ainsi que par Miles et al. (1978) ne s'appliquent pas directement à notre étude étant donné qu'elles se situent à un niveau d'analyse organisationnel, et non à celui d'une activité, comme c'est le cas pour la coproduction



internationale. En revanche, leur apport théorique s'applique tout autant à l'évaluation de la performance d'un projet : la performance n'est pas unidimensionnelle.

#### **2.4.1 La performance d'une production culturelle**

Les coproductions internationales en télévision sont des productions culturelles. Celles-ci sont influencées par les caractéristiques du milieu dans lequel elles sont créées, distribuées, évaluées, enseignées et préservées (Peterson, 1994); les références et symboles qu'elle véhiculent réfèrent à des ensembles sociaux particuliers. Sinclair (1992) rejoint également cette idée en soutenant que les industries culturelles produisent des biens qui expriment une certaine façon de vivre et communiquent, à partir de schèmes sociaux communs, une identité et l'expression d'enjeux et d'idéaux. Aussi, la consommation d'une production culturelle est motivée par des besoins esthétiques (Hirsch, 1972) qui ne peuvent être évalués selon des considérations strictement utilitaires. Cette thèse correspond à une partie de la critique de Morawetz (2007) évoquée en introduction.

Hoskins et al. (2000) proposent trois caractéristiques économiques qui distinguent les productions télévisuelles et cinématographiques des autres biens de consommation. Premièrement, ces biens produisent des externalités positives qui ne sont pas récompensées par le marché. Elles participent à la promotion d'une culture, du savoir, voire de la cohésion sociale. Cette caractéristique peut expliquer le soutien accordé à ces productions par l'État qui cherche à maintenir et à accroître cette cohésion par le biais de subventions et d'avantages fiscaux. Dans un deuxième temps, ces productions partagent une caractéristique des *biens publics*, soit le fait que leur consommation est *partagée*. En d'autres mots, la consommation du bien par un individu n'altère pas la consommation d'un autre individu; la consommation est considérée comme non exclusive dans la mesure où la structure du marché ne crée pas de barrières à sa consommation. Dans l'industrie de la télévision, ce sont les réseaux de distribution ainsi que les diffuseurs (par leurs chaînes de télévision) qui structurent une forme d'exclusivité, déterminant ainsi la valeur économique de la production. Finalement, nous l'avons évoqué auparavant, les

productions télévisuelles et cinématographiques subissent une pénalité culturelle lorsqu'elles traversent les frontières. La coproduction internationale cherche à atténuer l'ancrage local des références sociales et culturelles au profit d'une production plus universelle et exportable.

Enfin, l'appréciation de ces biens culturels ne s'appuie pas sur un raisonnement purement utilitaire. C'est pourquoi l'évaluation de la performance des coproductions internationales doit prendre en compte l'ensemble des caractéristiques économiques et culturelles afin de refléter le caractère pluridimensionnel de ces biens culturels (Finn et al., 1996).

#### **2.4.2 Les mesures de performance**

La littérature sur les indicateurs et déterminants de la performance abonde dans le domaine du cinéma. Hadida (2009) a notamment fait la revue de tous les travaux sur le sujet depuis 1976. Son exercice nous fait réaliser deux constats d'intérêt. D'une part, les variables dépendantes utilisées pour mesurer la performance économique des productions cinématographiques sont difficilement transférables au domaine de la télévision; d'autre part, les mesures artistiques ont largement été conçues comme des effets potentiels sur la performance économique, et non comme des indicateurs de l'appréciation artistique des productions. Le défi qui nous incombe est de nous inspirer des travaux sur la performance des productions cinématographiques afin d'établir des mesures applicables aux coproductions internationales du domaine télévisuel.

##### **2.4.2.1 Les mesures économiques**

Hadida (2009) identifie trois catégories d'indicateurs de performance pour les productions cinématographiques : la performance locale en salle (PLS), la performance locale des dérivés (PLD) et la performance internationale en salle (PIS). Le tableau 7 présente les différentes mesures pour chacune des catégories.

**Tableau 7 – Mesures selon les types de performances économiques**

Catégorie	Mesures
PLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Box-office domestique;</li> <li>• Entrées en salle;</li> <li>• Locations;</li> <li>• Budget saisonnier;</li> <li>• Quantité de salles;</li> <li>• Durée à l’affiche;</li> <li>• Retour sur investissement</li> </ul>
PLD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventes et locations de vidéos;</li> <li>• Diffusion à la télévision</li> </ul>
PIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Box-office à l’international;</li> <li>• Quantité de salles à l’international</li> </ul>

(Hadida, 2009)

D’entrée de jeu, nous devons exclure l’indicateur le plus utilisé en cinéma, soit le *box-office* (Ainslie, Drèze et Zufryden, 2005; A. De Vany et Lee, 2001; A. S. De Vany et Walls, 1997; A. De Vany et Walls, 1996; Elberse et Eliashberg, 2003; Krider, Li, Liu et Weinberg, 2005; Prosser, 2002; Sawhney et Eliashberg, 1996; Zufryden, 1996), puisqu’il ne s’applique tout simplement pas à la télévision — on ne consomme pas les émissions en salle. Parmi les mesures applicables, nous pourrions considérer la mesure de la diffusion à la télévision (calculé à partir de la fréquence de diffusion) utilisée par Ginsburgh et Weyers (1999). Cependant, elle nécessite de répertorier cette fréquence, et ce, dans toutes les zones géographiques où la coproduction aura été distribuée. La faisabilité de cet exercice est peu probable.

La mesure du retour sur l’investissement n’est pas propre à la production cinématographique et pourrait s’appliquer à la production télévisuelle. Là encore, l’obtention d’une information juste représente un défi de taille. Après avoir déterminé sur quelle base nous calculons le retour sur investissement (retour sur les coûts de production

totaux, retour basé sur les profits totaux), nous devons ensuite accéder aux budgets et bilans des projets de coproduction. Étant donné la variabilité des subventions et crédits d'impôts dont bénéficient chacun des projets, de l'hétérogénéité de la présentation comptable des résultats et du caractère privé de ces informations, il nous apparaît difficile d'envisager une comparaison adéquate de cette mesure.

Si nous revenons aux bénéfices identifiés au tableau 6 et à la structure de revenus des projets de coproductions internationales (ventes de droits de distribution et de diffusion), les ventes de droits aux distributeurs et aux diffuseurs dans les différents marchés nationaux, qui reflètent l'exportation effective de la production, représentent une bonne mesure de la performance économique d'une production télévisuelle. De plus, cette information est accessible et uniforme. L'intensité de distribution nous permet ainsi de discriminer la performance économique parmi des projets de coproductions internationales en télévision.

En définitive, une coproduction internationale devrait naturellement être distribuée dans deux marchés nationaux (minimum de deux partenaires nationaux en vertu des traités), et donc atteindre une meilleure intensité de distribution que les productions et coproductions locales. De plus, si le bénéfice escompté identifié au tableau 6 se confirme, nous devrions constater une distribution dans plus de deux marchés pour les coproductions internationales. Pour ces raisons, nous pouvons raisonnablement poser les hypothèses suivantes.

**H1a : La coproduction internationale obtient une intensité de distribution plus grande que la production locale.**

**H1b : La coproduction internationale obtient une intensité de distribution plus grande que la coproduction locale.**

**H1c : La coproduction internationale obtient une intensité de distribution de plus de deux marchés nationaux.**

#### 2.4.2.2 Les mesures artistiques

Il existe peu de consensus sur la façon d'évaluer un objet artistique, et encore moins sur les caractéristiques universelles du *beau*. La science de la connaissance sensible du courant esthétique en philosophie allemande de la fin du 18<sup>e</sup> siècle s'est tout particulièrement intéressée à l'étude des perceptions et des émotions suscitées par l'œuvre artistique. L'une des questions au cœur de ce courant fut la possibilité d'établir une certaine *connaissance vraie* de l'esthétisme; le beau serait ainsi qualifiable et répondrait à certains principes. Ginsburgh et Weyers (1999) attestent le caractère profondément subjectif de l'appréciation artistique. Leur souci de distinguer la qualité artistique de la reconnaissance artistique découlant du *buzz marketing* des productions cinématographiques rejoint cette recherche d'une mesure appropriée de l'objet en tant que création artistique. Les auteurs soutiennent toutefois qu'en dépit de consensus sur des qualités artistiques universelles, une forme de jugement unanime, bien que subjectif, est nécessaire; une idée reconnue par les économistes et philosophes de l'art. Ce jugement, que nous pourrions qualifier d'intersubjectif, peut ainsi refléter la valeur artistique d'une œuvre.

Les travaux sur la performance artistique dans le domaine cinématographique ont mobilisé deux types de mesure. La première est basée sur les reconnaissances issues de l'industrie elle-même (nominations, prix, critiques). La seconde s'appuie sur une évaluation historique du positionnement à l'intérieur de classements des meilleures productions. Cette mesure est définie par Hadida (2009) comme un héritage national qui nous est seulement possible de vérifier par des études longitudinales *a posteriori*. Les listes des meilleurs films proposées par des critiques de l'industrie ou par des bases de données telles que IMDb sont des exemples de mesure de l'héritage d'une production. Qui plus est, les productions avec des héritages forts ne correspondent pas nécessairement aux productions ayant reçu le plus de prix et distinctions, ce qui conforte la thèse de Ginsburgh et Weyers (1999) sur la différenciation entre le *buzz marketing* et la qualité artistique. Ces mesures sont également applicables au domaine de la télévision, mais sont conçues sur la base des normes d'appréciation institutionnalisées à un moment précis; il ne s'agit pas d'une mesure intersubjective provenant d'un ensemble nombreux

et hétéroclite de consommateurs de la production. Aucune étude sur la performance artistique des productions cinématographiques n'a considéré la reconnaissance de ces consommateurs comme une mesure de performance. Celle-ci fut plutôt considérée comme un facteur d'influence du succès commercial des productions (Chang et Eyun-Jung, 2005; Duan, Gu et Whinston, 2008; Elberse et Eliashberg, 2003; Hennig-Thurau, Houston et Walsh, 2006; Holbrook, 2005; Liu, 2006). L'absence de la reconnaissance du public comme mesure de performance artistique dans la littérature marque un vide dans le cas de l'industrie de la télévision qui s'inscrit moins dans une logique de reconnaissance par les pairs (festivals, prix, nominations, junkets) que l'industrie cinématographique, qu'il est d'autant plus pertinent de combler. Surtout, nous croyons que la prise en compte de la reconnaissance du public des coproductions internationales renforce l'évaluation de la pénalité culturelle propre à ces productions télévisuelles. Ainsi, en vertu des effets de cette pénalité issue des coûts de transaction propres à la coproduction internationale en télévision, nous estimons que ces coproductions bénéficieront d'une reconnaissance du public plus faible que les autres modes de production (production locale, coproduction locale).

**H2a : La coproduction internationale en télévision bénéficie d'une reconnaissance du public plus faible que la production locale.**

**H2b : La coproduction internationale en télévision bénéficie d'une reconnaissance du public plus faible que la coproduction locale.**

### **2.4.3 Déterminants de la performance**

L'identification de déterminants à la performance des IJVs a fait couler beaucoup d'encre en science de l'administration. L'idée que des déterminants universels affectent uniformément la performance de partenariats est profondément séductrice, mais les résultats, à ce jour, ne sont pas concluants. Hong, Gray et Kim (2009) classifient les études récentes sur le sujet et identifient une dizaine de déterminants dans le secteur



cinématographique, dont l'engagement des partenaires, le rapport de force, les formes de contrôle, la présence de confiance, les mécanismes de résolution de conflits et la distance culturelle. Cette revue n'a toutefois pas pris en compte les études qui ont examiné l'effet des expériences passées d'une organisation. Nous l'avons mentionné au chapitre II, certaines études tendent à démontrer que l'expérience passée a un effet sur la performance des partenariats.

Une organisation qui bénéficie d'un actif de partenariat choisit mieux ses partenaires et identifie plus précisément les ressources complémentaires dont elle a besoin (Kale et Singh, 2007, 2009). L'expérience permet également d'accroître les capacités à gérer les alliances futures et à les rendre plus performantes (Anand et Khanna, 2000). L'amélioration des compétences relationnelles en partenariat a pour effet de diminuer, à terme, les coûts de coordination des alliances (Ring et van de Ven, 1992) et accroît les possibilités de croissance et les capacités d'innovation (Lorenzoni et Lipparini, 1999). Cependant, cette capacité d'apprentissage est influencée par la capacité d'absorption des organisations (Hamel, 1991; Lane, Salk et Lyles, 2001; Zahra et George, 2002). En effet, la capacité à apprendre et à convertir cet apprentissage en compétences et connaissances additionnelles ne suit pas une distribution uniforme parmi les organisations. La distinction entre l'apprentissage potentiel et réalisé est fondamentale; il faut être en mesure d'internaliser cette expérience (Simonin, 1997). Une trop grande asymétrie à cet égard entre des partenaires peut même déséquilibrer le rapport de force de la collaboration et ainsi nuire sérieusement à la performance du partenariat.

La littérature tend ainsi à soutenir l'idée selon laquelle l'expérience de partenariats passés d'une organisation a un effet sur la performance. Le cas de la coproduction internationale est intéressant dans la mesure où la structure de production, qu'elle soit en partenariat ou non, ne diffère pas; les postes, les rôles et les tâches et la gestion des équipes et du plateau sont relativement uniformes. Cette singularité propre à l'activité de production en télévision nous permet de prendre en compte l'expérience globale des organisations (productions et coproductions), plutôt que de seulement considérer l'expérience des coproductions internationales passées. Nous supposons donc que l'expérience globale

passée permet de développer des capacités à mieux gérer les partenariats internationaux de production en télévision, que cette expérience est difficilement imitable, et qu'elle a un effet positif sur la performance d'une coproduction internationale en télévision.

**H3a : L'expérience globale d'une entreprise de production télévisuelle accroît l'intensité de distribution d'une coproduction internationale.**

**H3b : L'expérience globale d'une entreprise de production télévisuelle accroît la réception du public d'une coproduction internationale.**



## **Chapitre III : Méthodologie**

Le chapitre II a révélé que plusieurs études provenant de la littérature sur les coproductions internationales en cinéma ont testé quantitativement des indicateurs et des déterminants à la performance. Bien que de nombreux chercheurs se soient intéressés à ces questions dans l'industrie cinématographique, nous avons souligné le fait que cet intérêt ne s'est pas transposé de façon équivalente dans l'industrie de la télévision. Parmi ces travaux, très peu ont mobilisé la dimension artistique du concept de performance. Or, notre étude intègre respectivement les dimensions économique et artistique au concept de performance afin de mieux refléter la nature culturelle — expérientielle et hédonique — de la production télévisuelle.

### **3.1 Collecte et traitement de données**

Le secteur de l'audiovisuel au Canada est largement subventionné par les institutions publiques et la très grande majorité des projets de production bénéficient des programmes d'aide à la production. En raison de ce soutien, les institutions publiques colligent une information abondante sur les projets financés. La richesse des données accessibles et l'historique de l'industrie canadienne en coproduction internationale nous ont motivés à choisir le contexte de la coproduction internationale de sociétés de production canadiennes.

L'activité de la production télévisuelle se réalise sur la base de projet de production. Dans ce contexte, notre étude devait cibler des projets de coproduction (micro) et non des sociétés de productions (macro). Dès lors, les données collectées pour la réalisation de notre enquête sont des projets et non des organisations.

Nous devons également choisir un échantillon cohérent et de taille raisonnable. Nous avons décidé de considérer les informations sur les séries télévisuelles québécoises produites localement, coproduites localement et coproduites avec un ou plusieurs partenaires à l'international, entre 2002 et 2012. La comparaison entre ces trois modes de production était nécessaire afin de capter les variations de la performance entre les modes

de production. Ces données ont d'abord été transcrites dans Excel, pour ensuite être analysées dans SAS 9.2. La base de données construite aux fins des analyses est issue d'un travail systématique de collecte et de codification. En effet, cette base a été conçue par le croisement de quatre sources d'information distinctes et a nécessité plus de quatre mois de collecte.

### **3.1.1 Sources principales publiques**

Téléfilm Canada et le Fonds des Médias du Canada sont les deux sources d'information principales qui ont contribué à la constitution de la base de données. Ces organismes collectent des données sur les projets ayant reçu du financement public. Puisqu'une portion substantielle des productions télévisuelles canadiennes bénéficie de subventions publiques, la très grande majorité des projets se retrouve ainsi dans les bases de données recueillies par ces organismes. Dans le cas des coproductions internationales, celles-ci reçoivent la certification de coproduction officielle de la part de Téléfilm Canada et sont automatiquement intégrées dans les bases de données de l'organisme. Les caractéristiques des informations recueillies auprès de ces organismes sont les suivantes :

- Année de la production;
- Le titre de la production;
- Le genre de la production;
- Le format de la production;
- Le nombre d'épisodes de la production;
- La durée de chaque épisode;
- La langue du projet de production;
- Le nom de la société de production québécoise;
- Les noms des sociétés coproductrices québécoises ou étrangères;
- Le financement reçu du FMC pour la production;
- Le pourcentage de participation de la société de production québécoise s'il s'agit d'une coproduction;
- Le/les pays partenaires s'il s'agit d'une coproduction internationale.

Nous considérons que ces données sont fiables puisqu'elles sont recueillies de façon systématique par ces organismes et servent à la production de rapports officiels. Les sources d'information décrites plus bas ont permis d'enrichir l'information pour chacun des projets de l'échantillon.

### **3.1.2 Source principale privée**

La base industrielle IMDb est une source d'information légitime et fiable, utilisée par des chercheurs dans des études précédentes. Chang et Eyun-Jung (2005) et Liu (2006) l'ont utilisée afin de mesurer l'impact de la reconnaissance de l'auditoire sur la durée de vie en salle des films et sur les revenus du *Box-office*. Hennig-Thurau et al. (2006) se sont également appuyés sur l'appréciation du public de cette même base afin de mesurer son effet sur les choix de format de diffusion (salle de cinéma, DVD, etc.) par les consommateurs, et ce, en vertu des coûts associés à chacun des modes de diffusion offerts.

IMDb a été créée en 1990 et est alimentée grâce aux informations provenant directement de l'industrie (studios, distributeurs) ainsi que par l'apport des utilisateurs. La fiabilité de l'information soumise par les usagers est vérifiée régulièrement auprès de l'industrie par l'équipe de IMDb. Il s'agit de l'une des plus importantes sources de données sur les industries télévisuelle et cinématographique. Les informations recueillies sont les suivantes :

- Nom de la société de production québécoise;
- Noms des sociétés coproductrices québécoises ou étrangères;
- Noms et nombre de partenaires additionnels;
- Réception du public (valence : évaluation sur une échelle de 10);
- Reconnaissance de l'industrie (prix et nominations);

- Spectre de distribution de la production : noms et nombre des distributeurs, pays de distribution.

Ces informations servaient à compléter les données des sources publiques. IMDb a été consulté durant les mois de février, mars et avril 2014.

### **3.1.3 Source complémentaire**

Le Registre des entreprises du Québec (REQ) a permis de déterminer la date de constitution des sociétés de productions québécoises impliquées dans les projets de production à l'étude. Le REQ a été consulté pendant le mois d'avril 2014.

## **3.2 Variables dépendantes**

### **3.2.1 L'intensité de la distribution**

Comme nous l'avons démontré au chapitre II, l'intensité de la distribution des projets de production est un indicateur approprié. Nous avons donc collecté les informations sur la distribution des projets à partir de la base IMDb. Celle-ci rend disponibles les pays dans lesquels le projet de production a été distribué, tout en indiquant, la plupart du temps, les entreprises responsables de leur distribution. L'intensité de la distribution habituelle d'une coproduction internationale (entre 2 partenaires) vise minimalement deux marchés (deux pays), soit les marchés des producteurs partenaires. Pour constater un effet sur l'accès à des marchés tiers, comme cela est soutenu dans la littérature sur les IJVs et sur les coproductions internationales en télévisions, l'indice de distribution des coproductions internationales devra être supérieur à deux unités de marché (**H1c**).

### 3.2.2 La réception du public

La valence de l'appréciation des consommateurs pour chacun des projets de production est notre indicateur de la réception du public. Les valeurs de la valence prennent la forme d'une note d'appréciation sur une échelle de 10. Comme nous l'avons mentionné au chapitre II, cet indicateur a été utilisé dans le cadre de plusieurs études sur la performance des productions cinématographiques (Chang et Eyun-Jung, 2005; Duan et al., 2008; Elberse et Eliashberg, 2003; Hennig-Thurau et al., 2006; Holbrook, 2005; Liu, 2006) comme un facteur du succès commercial. Notre étude considère la valence de la réception du public comme la mesure de la dimension artistique de la performance des projets de production de l'échantillon.

## 3.3 Variables indépendantes

### 3.3.1 Variables explicatives

Notre étude mobilise deux variables explicatives. La première est le **type de production**, c'est-à-dire, le choix entre produire localement sans partenaire (valeur de référence de l'échantillon), coproduire localement et coproduire à l'international. Dans le respect de nos hypothèses de recherche, l'analyse de ces trois sous-variables du mode de production nous permet de discriminer leur effet respectif sur la performance d'un projet de production télévisuel. Chaque projet de production est réalisé selon un seul mode de production. Nous avons utilisé la codification binaire (1,0) afin de signifier la présence ou l'absence de la valeur. La seconde variable explicative est la **maturité** de la société de production québécoise. Afin d'évaluer l'effet de l'expérience des sociétés de production sur la performance des projets, nous avons décidé de mesurer l'écart entre l'année du projet de production et l'année de constitution de l'entreprise. Cette information a pu être vérifiée par l'entremise du REQ. Finalement, nous avons procédé à une transformation logarithmique des valeurs de la maturité dans le but de remédier à une distribution non normale.

### 3.3.2 Variables de contrôle

L'évaluation de l'effet de nos variables explicatives sur nos variables dépendantes est influencée par une série de facteurs tiers. Nous avons identifié deux types d'effet que nous devons contrôler. Le contrôle de ces deux types d'explications alternatives témoigne de la rigueur de notre analyse.

D'abord, nous contrôlons l'effet de la **taille des productions** sur nos variables dépendantes. Des productions avec un plus grand nombre d'épisodes et une durée par épisode plus élevée sont de taille plus importante. Les productions de plus grande taille ont des budgets généralement plus élevés. Certaines études ont saisi les effets de la taille de la production, mesurés par le budget de production, et ont établi des corrélations avec la performance économique des productions cinématographiques (Chang et Eyun-Jung, 2005; A. De Vany et Walls, 1999; Hadida, 2004). Nous pouvions raisonnablement supposer que l'effet de la taille de la production pouvait se transposer aux productions télévisuelles. C'est pourquoi les variables suivantes ont été retenues :

- **Épisodes** = nombre d'épisodes du projet de production
- **Durée** = durée de chacun des épisodes du projet de production

Le deuxième type d'effet contrôlé par nos modèles de régression est le **caractère exportable** de la production. Certains formats et styles de production s'exportent plus facilement que d'autres et il nous fallait considérer cette possibilité afin de valider la variation effective entre les trois types de production. Dans un premier temps, nous avons contrôlé le **genre**. Cette variable a déjà été l'objet d'étude et, d'un marché à un autre, il peut influencer la réception de la production et sa performance économique (Collins, Hand et Snell, 2002; Hsu, 2006; Sochay, 1994). À partir des données provenant des organismes publics, nous avons été en mesure d'identifier le genre de chacun des projets selon la catégorisation du FMC. Les variables de genre sont mutuellement exclusives et ont été codées de façon binaire (1,0) dans SAS 9.2. Dans un second temps, nous avons convenu de contrôler la **langue** de la production. Nous l'avons évoqué au chapitre II, l'accès des productions télévisuelles aux marchés étrangers est facilité par la réduction de



la pénalité culturelle. L'atténuation de cette pénalité est complexe, car elle suppose une combinaison ou une extraction réussie des références culturelles et sociales véhiculées dans la production, conjuguée à un format de communication familier. À cet égard, l'habitude de certains marchés à consommer des productions de langues anglaises favorise les producteurs qui optent pour cette langue de production. Bien que la tolérance et l'habitude de l'auditoire varient d'un marché à l'autre (Ginsburgh et Weyers, 1999; Hoskins et al., 2000; Hoskins et al., 1996, 1998; Hoskins et al., 1995), nous supposons que les productions de langue anglaise bénéficient d'une intensité de distribution plus importante. Nous avons donc utilisé un codage binaire (1,0) afin d'évaluer l'effet des langues de production française et anglaise.

**Tableau 8 : Sommaire des variables utilisées**

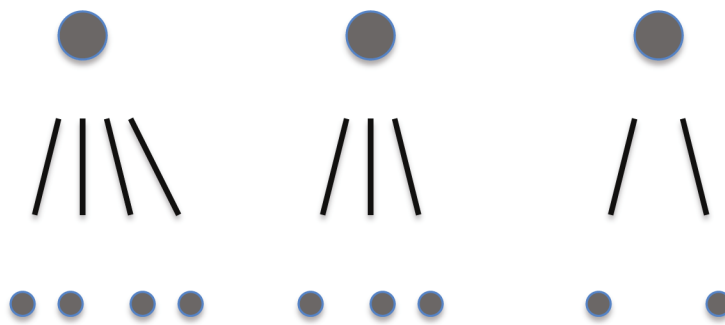
<u>Variables</u>	<u>Codification ou transformation</u>	<u>Sources</u>
<b><u>Dépendantes</u></b>		
Intensité de la distribution	Logarithme pour l'ensemble des résultats	IMDb
Réception du public	Codification de la moyenne sur une échelle de 10	IMDb
<b><u>Explicatives</u></b>		
Coproduction locale	Codification binaire (1,0)	FMC, TÉLÉFILM
Coproduction internationale	Codification binaire (1,0)	FMC, TÉLÉFILM
Maturité	Logarithme de l'écart entre année du projet de production et année de constitution de l'entreprise	REQ, FMC, TÉLÉFILM
<b><u>Contrôles</u></b>		
Genre	Codification binaire (1,0) pour chacun des genres (dramatique, jeunesse, documentaire, variété)	FMC, TÉLÉFILM
Langue	Codification binaire (1,0) pour français	FMC, TÉLÉFILM
Taille	Durée et nombres d'épisodes	FMC, TÉLÉFILM

### **3.4 Le choix du modèle d'estimation**

L'un des présupposés à l'utilisation d'un modèle de régression classique est l'absence de corrélation entre les termes d'erreur (Hair, Black, Babin, Anderson et Tatham, 2006). Cette condition n'est toutefois pas satisfaite pour notre échantillon. Ce dernier est composé de sociétés de productions qui gèrent plusieurs projets de production à la fois.

Plusieurs de ces sociétés réalisent donc plus d'un projet de production de notre échantillon. C'est la raison pour laquelle celui-ci présente des effets intraclasse où les termes d'erreur ne sont pas indépendants les uns des autres. Nous devons maîtriser ces effets et c'est pourquoi nous avons privilégié un modèle hiérarchique. En effet, contrairement au modèle linéaire classique, le modèle hiérarchique nous permet de prendre en compte l'effet de dépendance intraclasse qui caractérise les données de notre échantillon (Singer, 1998). Le modèle hiérarchique suppose l'emboîtement d'unités de niveau micro à l'intérieur d'unités de niveau macro (Oakley, Iacobucci et Duhachek, 2006). La figure 1 illustre cette relation.

**Figure 1 : Structure de données hiérarchique**



(Oakley et al., 2006)

Traditionnellement, il existe deux méthodes pour analyser un ensemble de données disposé selon une structure à deux niveaux (micro et macro). Ces deux approches ajustent l'ensemble des données afin de les traiter sur un seul niveau. La première consiste à agréger les données du niveau inférieur au niveau supérieur. Cette opération a pour effet de perdre la variation entre sous-groupes de données et de réduire la taille de l'échantillon de façon importante (Oakley et al., 2006). La deuxième consiste à désagréger les données au niveau micro. Celle-ci a pour conséquence de négliger la corrélation intraclasse, puisqu'elle réduit l'analyse aux données micro sans considérer les caractéristiques communes qui expriment leur affiliation à des regroupements de données de niveaux supérieurs (Bryk et Raudenbush, 1992; Oakley et al., 2006; Singer, 1998). Ces approches

comportent des défaillances méthodologiques qui ne répondaient pas aux exigences de notre enquête. L'approche du modèle hiérarchique linéaire nous permet de corriger ces biais, car elle considère simultanément les deux niveaux de données dans l'élaboration des modèles de régression, tout en maintenant un échantillon de taille suffisante (Oakley et al., 2006).

## **Chapitre IV : Analyse des résultats**

## 4.1 Analyse descriptive

Avant d'aborder l'analyse des modèles de régression, nous présenterons une courte description des données utilisées dans le cadre de notre étude. Une synthèse de cette description est présentée au tableau 9.

L'échantillon utilisé dans le cadre de notre recherche totalise 1503 projets de série de télévision québécoise. Cet échantillon se divise en trois modes de production : production, coproduction locale, coproduction internationale. Il regroupe toutes les séries télévisées produites selon ces trois modes de production. Le mode de production locale sans partenaire est le plus courant et forme une proportion très importante de l'échantillon total.

La quantité de projets de production ne connaît pas de grande variation année après année. Ce constat traduit la relative stabilité des programmes de subvention publique et de crédits d'impôt favorisant la production, ainsi que la place accordée aux programmes télévisés produits certifiés nationaux à l'intérieur des grilles horaires des diffuseurs locaux. Cette deuxième explication s'appuie sur la présence de quotas de diffusion de programmes nationaux. Les projets de production de notre échantillon sont associés à la classification des genres du FMC.<sup>2</sup> On constate que le genre documentaire compose la plus forte proportion de l'échantillon total, suivi respectivement des séries dramatiques, jeunesses et de variété.

---

<sup>2</sup> Le genre « Enfant » a cependant été fusionné au genre « Jeunesse » pour des raisons de cohérence dans la catégorisation des données. Le genre « Arts de la scène » est regroupé avec le genre « Variété » pour les mêmes raisons.

**Tableau 9 : Statistiques descriptives de l'échantillon total**

<u>Variables</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Pourcentage</u>
	<u>Projets par année</u>	
2002	58	3,86%
2003	112	7,45%
2004	102	6,79%
2005	116	7,72%
2006	142	9,45%
2007	117	7,78%
2008	117	7,78%
2009	106	7,05%
2010	116	7,72%
2011	127	8,45%
2012	137	9,12%
2013*	120	7,98%
2014*	133	8,85%
total	1503	100,00%
	<u>Genre</u>	
Drame	388	25,82%
Documentaire	585	38,92%
Jeunesse	360	23,95%
Variété	170	11,31%
total	1503	100,00%
	<u>Modes de production</u>	
Production sans partenaire	1286	85,56%
Coproduction locale	88	5,85%
Coproduction internationale	129	8,58%
total	1503	100,00%
* Pas de données sur les coproductions internationales		



## 4.2 Description des modèles de régression

Notre étude présente quatre modèles de régression produits à partir des deux variables dépendantes (intensité de distribution et réception du public). Chaque variable dépendante dispose d'un modèle à effets simples et d'un modèle à interactions. Ce dernier révèle les interactions de chaque variable explicative avec les variables de contrôle, ce qui nous permet de nous assurer de la robustesse et de la précision de nos résultats. Enfin, nos analyses utilisent les mêmes variables explicatives et la langue anglaise tout comme le genre dramatique ont été définis comme valeur de référence.

Ainsi, les analyses de l'intensité de la distribution nous permettent de tester les hypothèses **H1a**, **H1b** et **H1c**, alors que celles de la réception du public pourront confirmer ou infirmer **H2a** et **H2b**. Les hypothèses **H3a** et **H3b** seront également vérifiées grâce aux analyses des interactions impliquant la variable de la maturité. Finalement, les tests de nos hypothèses sont unidirectionnels ( $Z\alpha$  ou  $Z(\alpha-1)$ ), puisque ces dernières supposent une seule direction au test auquel elles sont soumises. À l'issue des résultats pour ces hypothèses, nous pourrions accepter le seuil significatif de  $p < 0,10$  qui, dans le contexte d'un test unidirectionnel, équivaudra au seuil de  $p < 0,05$ .

### 4.2.1 Le modèle de l'intensité de la distribution

Les estimations des paramètres de covariances indiquent que les variables indépendantes de notre modèle expliquent 54% de la variance. Les résultats obtenus dans ce premier modèle de régression s'accordent avec la majorité de nos attentes. Les sections suivantes décrivent les résultats qui apparaissent au tableau 10.

#### 4.2.1.1 *Productions locales vs coproductions internationales*

Notre première hypothèse (**H1a**) sur l'intensité de distribution entre les productions locales et les coproductions internationales suppose que ces dernières bénéficieront d'une plus grande intensité de distribution. D'après nos résultats, nous sommes en mesure de confirmer un effet général positif de la coproduction internationale sur l'intensité de la distribution, en comparaison avec une production locale. En dépit du fait que nous contrôlions des explications alternatives (genre, langue, taille) soulevées dans la littérature, notre variable explicative demeure robuste. Avec un estimé positif et significatif ( $\beta = 1,39$ ;  $t[1266] = 10,80$ , valeur  $p < 0,0001$ ), nos résultats **confirment H1a qui supposait une plus grande intensité de distribution des coproductions internationales sur les productions locales sans partenaire.**

Afin d'évaluer avec justesse la significativité de la variation de l'estimé, nous avons opté pour la vérification de l'intervalle de confiance à un niveau de 95%. Cette méthode vérifie si les intervalles ne contiennent pas la valeur « 0 ». Ainsi, un intervalle positif signifie un effet d'une valeur à l'intérieur de cet intervalle sur l'intensité de distribution, lorsqu'il s'agit d'une coproduction internationale en comparaison à une production locale. Ce test se traduit par la formule suivante :  $(\beta + \beta x) \pm 1,96 * \sigma$ . Ainsi, lorsque nous considérons les paramètres globaux de notre échantillon, le choix de produire en coproduction internationale résulte d'une variation de la valeur de l'estimé entre 3,13 et 3,64<sup>3</sup> avec un intervalle de confiance de 95%. Cet intervalle confirme **H1c** qui suggérait que la coproduction internationale, non seulement dispose d'une plus grande intensité de distribution que la production locale, mais donne accès à plus de deux marchés.

---

<sup>3</sup> Calcul :  $(1,99 + 1,39) \pm 1,96 * 0,13 = [3,64 \text{ et } 3,13]$

**Tableau 10: Modèle de régression de l'intensité de la distribution**

	Intensité de la distribution	
	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Intercept (réf. : Production locale)	1,99 (0,13)***	1,55 (0,14)***
Coproduction internationale (CI)	1,39 (0,13)***	3,15 (0,35)***
Coproduction locale (CL)	0,36 (0,13)***	0,44 (0,33)
Maturité	0,009 (0,006)*	0,011 (0,005)**
Français	(-)1,02 (0,11)***	(-)0,68 (0,12)***
Années	(-)0,03 (0,01)**	(-)0,01 (0,01)
Genre (réf. : Drame)		
documentaire	(-)0,95 (0,09)***	(-)0,76 (0,08)***
variété	(-)0,80 (0,12)***	(-)0,63 (0,11)***
jeunesse	(-)0,55 (0,10)***	(-)0,57 (0,09)***
Épisodes	(-)0,0001 (0,001)	(-)0,0001 (0,001)
Durée épisodes	0,008 (0,002)***	(-)0,0001 (0,01)**
CI * Maturité		0,034 (0,01)**
CI * Français		(-)0,78 (0,23)***
CI * Années		(-)0,19 (0,03)***
CI * Genre (réf. : Drame)		
documentaire		(-)2,97 (0,37)***
variété		(-)3,64 (0,99)***
jeunesse		0,59 (0,41)
CI * Épisodes		0,013 (0,007)**
CI * Durée épisodes		0,10 (0,01)***
CL * Maturité		0,04 (0,02)**
CL * Français		(-)0,16 (0,31)
CL * Années		(-)0,07 (0,034)**
CL * Genre (réf. : Drame)		
documentaire		0,95 (0,39)**
variété		0,90 (0,56)
jeunesse		0,27 (0,38)
CL * Épisodes		(-)0,01 (0,01)
CL * Durée épisodes		(-)0,004 (0,01)

p<0.05\* (unilatéral)

p<0.05\*\*

p<0.01\*\*\*

#### 4.2.1.2 *Coproduction internationale versus coproduction locale*

Notre deuxième hypothèse (**H1b**) sur l'intensité de distribution entre les coproductions locales et les coproductions internationales suppose que ces dernières bénéficieront d'une plus grande intensité. Une première observation à l'égard des résultats présentés au tableau 10 nous permet d'affirmer que la coproduction locale a un effet général positif sur l'intensité de la distribution ( $\beta = 0,36$ ;  $t[1266] = 2,86$ , valeur  $p < 0,004$ ). Cet effet est plus faible que celui de la coproduction internationale, mais nous confirme toutefois l'existence d'une intensité de distribution plus élevée en comparaison aux productions locales. Or, notre hypothèse cherche à connaître la différence entre les modes de coproduction locale et internationale (**H1b**), ce que le modèle de régression ne nous permet pas de tester directement. C'est la raison pour laquelle nous avons dû procéder à un test de comparaison des moyennes selon la formule suivante  $(\beta_x - \beta_y) \pm 1,96 \sqrt{(SE_x^2 + SE_y^2)}$ . Lorsque nous analysons la variation des estimés de l'intensité de la distribution entre les coproductions internationales et les productions locales ( $\beta = 1,39$ ;  $t[1266] = 10,80$ , valeur  $p < 0,0001$ ) et entre les coproductions locales et les productions locales ( $\beta = 0,36$ ;  $t[1266] = 2,86$  valeur  $p < 0,004$ ) à partir du test de comparaison des moyennes, nous observons une relation significative à la proposition selon laquelle la coproduction locale bénéficie d'une distribution moins importante que la coproduction internationale ( $\beta = -1,04$ ;  $t[1266] = -6,18$ , valeur  $p < 0,0001$ ). En effet, le test de comparaison des moyennes nous indique que l'estimé de l'intensité de la distribution entre les coproductions locales et internationales varie entre -1,28 et -0,62 avec un intervalle de confiance de 95%. Ces résultats **confirment ainsi H1b qui supposait une plus grande intensité de distribution des coproductions internationales sur les coproductions locales.**

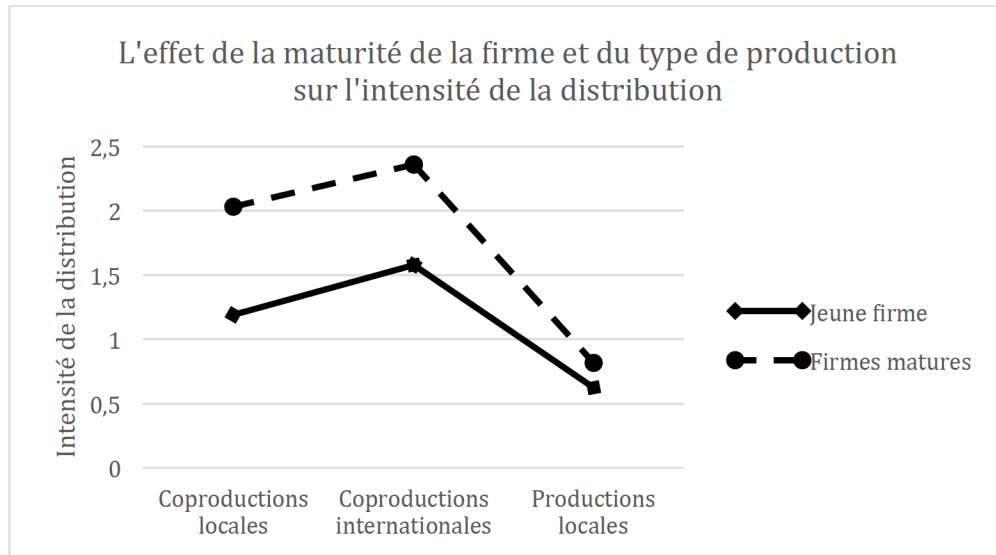
#### 4.2.1.3 *L'effet de la maturité sur l'intensité de distribution*

La revue de littérature sur les facteurs de succès des *IJVs* nous a permis d'émettre l'hypothèse **H3a** selon laquelle la maturité, soit l'expérience globale de l'entreprise, a un effet positif sur l'intensité de distribution de la coproduction internationale. Nous avons opérationnalisé la variable de la maturité en distinguant les jeunes firmes et les firmes

matures selon qu'elles étaient à un écart-type et moins ou à un écart-type et plus de la moyenne de l'échantillon total. Nos résultats présentés au tableau 10 démontrent un effet simple positif de la maturité de la société de production sur l'intensité de la distribution des paramètres globaux de notre échantillon ( $\beta = 0,009$ ;  $t[1266] = 1,64$ , valeur  $p < 0,05^*$ ), en vertu du caractère unidirectionnel de notre hypothèse. Les termes d'interaction précisent cette tendance. De surcroît, nous constatons que la maturité a un effet plus positif sur l'intensité de la distribution pour les coproductions internationales ( $\beta = 0,034$ ;  $t[1250] = 2,55$ , valeur  $p < 0,01$ ), **ce qui nous permet de confirmer H3a**. Alors que nous supposions l'effet uniquement pour les coproductions internationales en raison de la singularité du contexte de production, qui vise un marché universel et engendre une coordination plus coûteuse, nos résultats indiquent que l'effet est tout aussi important pour la coproduction locale ( $\beta = 0,037$ ;  $t[1250] = 2,31$ , valeur  $p < 0,05$ ). La figure 2 illustre les effets de la maturité sur les trois types de production. On constate au final que la maturité a un effet positif relativement similaire sur l'intensité de distribution des deux types de partenariat, et que cet effet est positif, mais largement plus faible, dans le cas des productions locales.

Ces résultats confirment la théorie évoquée au chapitre II sur l'importance de l'expérience dans l'entreprise d'un IJV. En effet, les conclusions auxquelles nous arrivons nous permettent de soutenir l'idée selon laquelle l'expérience permet effectivement de développer des capacités à mieux gérer les partenariats internationaux, et, qui plus est, les partenariats nationaux, ce que nous n'avions pas supposé au plan théorique.

**Figure 2 : Variation de l'intensité de la distribution selon la maturité et le type de production**



#### 4.2.1.4 Analyses supplémentaires des variables de contrôle

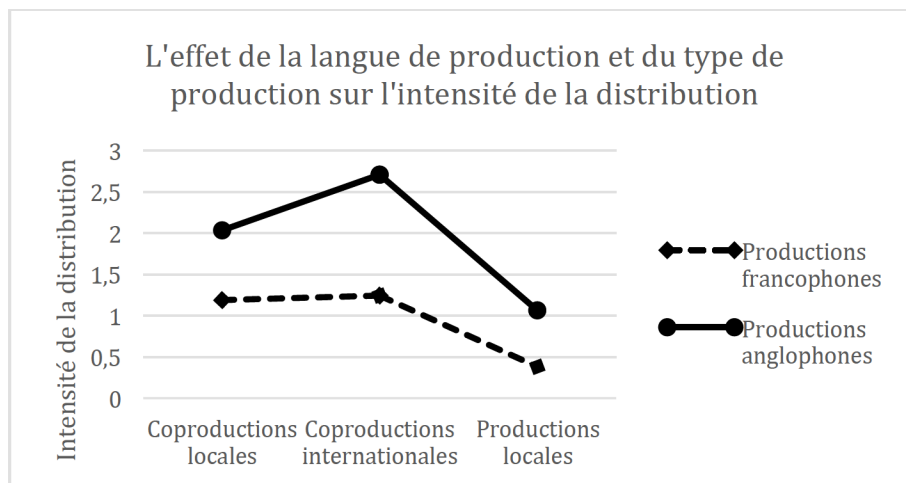
Lorsque nous considérons l'analyse des effets simples, nous remarquons qu'une production de langue anglaise sans partenaire accède, en moyenne, à un deuxième marché ( $\beta = 1,99$ ;  $t[201] = 15,76$ , valeur  $p < 0,001$ ). En observant l'effet des productions de langue française pour l'ensemble de l'échantillon, nous constatons, sans surprise, une réduction du potentiel de distribution d'une unité (1 pays) de marché ( $\beta = -1,02$ ;  $t[1266] = -9,64$ , valeur  $p < 0,001$ ). La figure 3 illustre ces résultats qui confirment ainsi le plus grand potentiel de distribution des œuvres produites en anglais. En ce qui a trait au genre des productions, nous remarquons que les genres documentaire ( $\beta = -0,95$ ;  $t[1266] = -11,03$ ), valeur  $p < 0,001$ ), jeunesse ( $\beta = -0,55$ ;  $t[1266] = -5,75$ , valeur  $p < 0,001$ ) et variété ( $\beta = -0,80$ ;  $t[1266] = -6,87$ , valeur  $p < 0,001$ ) ont tous un effet négatif sur l'intensité de la distribution de l'échantillon total en comparaison de la variable de référence (drame). Ce sont les séries dites *lourdes* (à plus grand budget) qui, toujours selon nos résultats, s'exportent plus facilement étant donné l'observation d'un léger effet positif ( $\beta = 0,007$ ;  $t[1266] = 3,82$ , valeur  $p < 0,001$ ) de la durée des épisodes.

Lorsque nous nous attardons aux effets d'interaction du modèle de l'intensité de la distribution, nous constatons que certains genres ont un effet important sur l'intensité de distribution des coproductions internationales. Les genres de variété ( $\beta = -3,64$ ;  $t[1266] = -3,67$ , valeur  $p < 0,003$ ) et documentaire ( $\beta = -2,97$ ;  $t[1266] = -7,95$ , valeur  $p < 0,001$ ) atténuent le potentiel de distribution de ces coproductions en comparaison des productions locales. Le genre de la production est donc un facteur déterminant de la performance économique espérée des coproductions internationales. Par ailleurs, l'effet négatif général des productions de langue française ( $\beta = -1,02$ ;  $t[1266] = -9,64$ , valeur  $p < 0,001$ ) semble être largement expliqué par la coproduction internationale ( $\beta = -0,78$ ;  $t[1266] = -3,40$ , valeur  $p < 0,001$ ). Ce résultat confirme l'effet de la pénalité culturelle dans un contexte de distribution internationale.

L'observation de nos résultats nous fait constater un effet inattendu lié au passage des années sur les coproductions internationales. En effet, l'estimé de ( $\beta = -0,19$ ;  $t[1250] = -5,96$ , valeur  $p < 0,001$ ) nous indique qu'au fil du temps, en comparaison avec la production locale, la coproduction internationale est une ressource qui améliore de moins en moins l'intensité de la distribution. Ce résultat est intéressant dans la mesure où nous étudions des activités dans une industrie très réglementée. L'effet du passage des années à la baisse sur l'intensité de distribution est peut-être un indicateur d'un changement de fond graduel. La tendance est semblable du côté des coproductions locales avec un estimé de ( $\beta = -0,07$ ;  $t[1250] = -2,02$ , valeur  $p < 0,05$ ). Finalement, nos résultats des termes d'interaction confirment à nouveau la meilleure performance des *séries lourdes* avec des effets positifs de la durée ( $\beta = 0,10$ ;  $t[1250] = 12,47$ , valeur  $p < 0,001$ ) et du nombre d'épisodes ( $\beta = 0,01$ ;  $t[1250] = 1,99$ , valeur  $p < 0,05$ ) sur l'intensité de la distribution.



Figure 3 : Variation de l'intensité de la distribution selon la langue et le type de production



#### 4.2.1.5 Synthèse des résultats

Plusieurs de nos résultats observés sont cohérents avec nos attentes. Les résultats sur les projets de coproductions internationales appuient en partie notre conception de la coproduction internationale comme ressource distincte qui permet de percer de nouveaux marchés. Les variables de genre et de langue de la production notre proposition en raison de leur effet important sur l'intensité de la distribution. Finalement, nos résultats nous ont révélé des éléments que nous n'avions pas envisagés lors de l'élaboration de nos hypothèses; l'effet similaire de la maturité sur l'intensité de la distribution des deux types de partenariat et l'effet du passage des années sur l'intensité de la distribution nous imposent une réflexion inattendue. Il reste maintenant à évaluer si la pénalité culturelle a un effet sur la performance artistique de ces coproductions.

#### 4.2.2 Le modèle de la réception du public

Les estimations des paramètres de covariances indiquent que les variables indépendantes de notre modèle expliquent 75% des variations observées. Bien que les résultats de notre

deuxième modèle de régression confirment que partiellement nos hypothèses, les sections suivantes certifient le fait qu'il existe bel et bien un effet du mode de production sur la réception du public.

#### **4.2.2.1          *Productions locales vs coproductions internationales***

Notre première hypothèse (**H2a**) sur la réception du public supposait que les coproductions internationales bénéficient d'une plus faible réception du public en comparaison aux productions locales. Les résultats du tableau 11 nous révèlent un effet négatif de la coproduction internationale ( $\beta = -0,28$ ;  $t[390] = -1,79$ , valeur  $p < 0,05^*$ ) sur les paramètres globaux de notre échantillon. En raison du caractère unilatéral de notre hypothèse, notre résultat est considéré significatif au seuil de  $p < 0,05$ . **Nous pouvons ainsi confirmer H2a** et supposer avec raison que la coproduction internationale engendre un coût de transaction (coordination ou pénalité culturelle) qui se répercute sur la réception du public.

**Tableau 11 : Modèle de régression de la réception du public**

	$\beta$ (SE)	$\beta$ (SE)
Intercept (réf. : Production locale)	6,96 (0,15)***	7,26 (0,10)***
Coproduction internationale (CI)	(-)0,28 (0,16)*	(-)1,55 (0,37)***
Coproduction locale (CL)	0,13 (0,12)	0,21 (0,21)
Maturité	(-)0,0004 (0,01)	(-)0,003 (0,01)
Français	0,25 (0,13)**	(-)0,23 (0,15)
Années	0,01 (0,02)	0,02 (0,02)
Genre (réf. : Drame)		
documentaire	0,30 (0,20)	0,03 (0,22)
variété	0,81 (0,20)***	0,87 (0,20)***
jeunesse	(-)0,12 (0,14)	(-)0,01 (0,15)
Épisodes	(-)0,01 (0,003)***	(-)0,01 (0,003)***
Durée épisodes	(-)0,0001 (0,003)	0,002 (0,004)
CI * Maturité		(-)0,02 (0,02)
CI * Français		-0,68 (0,32)**
CI * Années		0,01 (0,04)
CI * Genre (réf. : Variété)		
documentaire		1,56 (0,39)***
variété		-
jeunesse		0,55 (0,39)
CI * Épisodes		(-)0,002 (0,01)
CI * Durée épisodes		0,004 (0,01)
CL * Maturité		(-)0,02 (0,02)
CL * Français		0,58 (0,34)
CL * Années		(-)0,02 (0,04)
CL * Genre (réf. : Drame)		
documentaire		2,23 (0,77)***
variété		(-)0,89 (0,70)
jeunesse		(-)0,43 (0,42)
CL * Épisodes		(-)0,02 (0,02)
CL * Durée épisodes		(-)0,03 (0,01)***

p<0.05 (unilatéral)\*

p<0.05\*\*

p<0.01\*\*\*

#### **4.2.2.2 Coproductions locales vs coproductions internationales**

Comme c'était le cas pour le modèle de régression précédent, le modèle de la réception du public ne nous permet pas de tester **H2b** directement. Cependant, le test de comparaison des moyennes entre la coproduction internationale et la coproduction locale ( $\beta = 0,41$ ;  $t[390] = 2,47$ , valeur  $p < 0,05$ ) nous permet **de confirmer H2b qui supposait une plus grande réception du public des coproductions locales sur les coproductions internationales**. La variation entre les coproductions locales et internationales se situe entre (0,08 et 0,74) à un intervalle de confiance de 95%.

Les résultats pour **H2a** et **H2b** nous permettent ainsi de confirmer l'appui à notre conception de la coproduction internationale comme ressource distincte, qui génère un produit plus exportable (**H1a, H1b, H1c**), culturellement moins ancré dans les idiosyncrasies locales, mais qui écope, du même coup, d'une pénalité artistique dont témoigne la moins bonne perception du public.

#### **4.2.2.3 L'effet de la maturité sur la réception du public**

À l'instar du modèle de régression sur l'intensité de la distribution, nous avons testé l'effet de la maturité de l'entreprise québécoise à partir de ce deuxième indicateur de performance. Notre hypothèse **H3b** supposait que la maturité améliore la réception du public des coproductions internationales. **Nos résultats n'appuient pas H3b**. Contrairement à **H3a**, nous en concluons que l'expérience acquise, soit la capacité à mieux gérer des partenariats internationaux, n'a pas d'effet la qualité artistique de la production.

#### **4.2.2.4 Analyses supplémentaires des variables de contrôle**

L'analyse des résultats de nos variables de contrôle nous suggère que, selon les paramètres globaux de notre échantillon, les productions de langue française bénéficient

d'une meilleure réception ( $\beta = 0,25$ ;  $t[390] = 1,99$ , valeur  $p < 0,05$ ). De plus, les effets du genre de variété ( $\beta = 0,81$ ;  $t[390] = 4,06$ , valeur  $p < 0,001$ ) et du nombre d'épisodes ( $\beta = -0,01$ ;  $t[390] = -3,56$ , valeur  $p < 0,001$ ) révèlent des effets significatifs. L'effet du genre de variété est assez fort et, surtout, à contre-courant des résultats provenant du modèle de régression sur l'intensité de la distribution qui indiquaient plutôt des effets négatifs pour ce genre. Nous constatons ainsi une relation inverse entre les deux mesures de performance relativement à cette variable de contrôle.

Lorsque nous observons les interactions de notre modèle, nous constatons que les productions de langue française nuisent à la réception du public des coproductions internationales ( $\beta = -0,68$ ;  $t[375] = 2,13$ , valeur  $p < 0,05$ ). Encore une fois, nous pouvons appuyer l'affirmation selon laquelle les coproductions internationales de langue anglaise performant mieux dans le marché de la distribution internationale. Enfin, nous observons que le genre documentaire jouit d'une meilleure réception du public, tant pour les coproductions internationales ( $\beta = 1,56$ ;  $t[375] = 4,03$ , valeur  $p < 0,0001$ ) que pour les coproductions locales ( $\beta = 2,23$ ;  $t[375] = 2,91$ , valeur  $p < 0,01$ ), lorsque comparées aux productions locales. Ces résultats révèlent une meilleure performance des productions documentaires comparativement à la valeur de référence, alors que dans le modèle de régression précédent, ce genre anéantissait pratiquement l'effet positif de la coproduction internationale sur l'intensité de la production. Nous retrouvons ici une discordance supplémentaire entre nos deux modèles de régression concernant la variable du genre. Nous pouvons ainsi en conclure que les producteurs qui choisissent de produire un documentaire en coproduction internationale font le compromis de la performance économique au profit de la performance artistique. Ce résultat atteste l'importance de distinguer les différentes dimensions observées de la performance d'une production.

#### **4.2.2.5 Synthèse des résultats**

Nos résultats nous ont permis de confirmer une partie de nos hypothèses sur la réception du public. D'abord, la confirmation des hypothèses **H2a** et **H2b** atteste le fait qu'il existe un coût de transaction qui se traduit par une pénalité culturelle. À l'instar des résultats sur

l'intensité de la distribution, les productions de langue française nuisent à la réception du public d'une coproduction internationale. Ce résultat corrobore également bien l'idée qu'il existe un coût associé à la langue de communication des projets de coproduction internationale.

Bien que nos résultats ne nous permettent pas d'affirmer si la pénalité culturelle est issue des dispositions culturelles (universalisme mal reçu, combinaison malhabile de références distinctes) de la coproduction ou des coûts associés à la coordination d'une production entre collaborateurs internationaux, ou d'un effet conjoint de ces deux hypothèses, il n'en demeure pas moins que nos résultats confirment qu'il existe bel et bien un coût de transaction qui se répercute sur la dimension artistique de la performance des coproductions internationale en télévision.

**Chapitre V : Discussion**

Cette étude vérifie empiriquement pour la première fois les hypothèses émises par les producteurs sur les bénéfices et inconvénients de la coproduction internationale en production télévisuelle. Ces hypothèses suggéraient que la coproduction internationale permettait d'accroître l'accès aux ressources, mais engendrait un coût de transaction qui se répercutait sur le processus créatif du projet de production. Nous avons repris ces mêmes hypothèses et défini des mesures de performance afin de les tester sur la base d'un échantillon de projets de production en télévision au Canada.

## 5.1 Synthèse des résultats

Nos résultats démontrent que la coproduction internationale augmente effectivement l'accès aux ressources mais qu'il en découle incontestablement un coût de transaction qui affecte la qualité artistique de la production. D'une part, les confirmations de **H1a** et **H1b**, ainsi que l'accès avéré à plus de deux marchés en moyenne (**H1c**), appuient l'idée selon laquelle les coproductions internationales donnent accès à une performance économique supérieure. D'autre part, les confirmations de **H2a** et **H2b** témoignent du coût de transaction évoqué par les études qualitatives réalisées auprès des producteurs, alors que les coproductions internationales écoupent systématiquement d'une plus faible performance artistique.

Le contrôle de nos résultats par les effets de taille (nombre d'épisodes, durée des épisodes) et du caractère exportable (genre, langue) des productions certifie la robustesse de nos résultats et, par le fait même, nous confirme l'importance de distinguer les dimensions artistiques et économiques de la performance d'une production télévisuelle. D'abord, les résultats démontrent que des coproductions internationales de genres dramatique et jeunesse performant davantage que les genres variété et documentaire sur le plan économique, alors que ce n'est pas le cas pour la performance artistique. De plus, les deux modèles de régression montrent clairement que la langue a un effet important sur les deux dimensions de la performance (artistique et économique) d'une coproduction internationale. Dans les deux cas, les coproductions internationales de langue française



performent moins bien que celles de langue anglaise. Enfin, nous remarquons que les coproductions internationales de taille plus importante bénéficient d'une meilleure performance économique.

Nos deux modèles de régression intègrent un déterminant de la performance, soit l'effet de la maturité des firmes (**H1c**, **H2c**), identifié dans le cadre conceptuel au chapitre II. Nos résultats concluent que la maturité a un effet sur l'intensité de la distribution, et ce, particulièrement pour les deux types de coproduction (local et international) en comparaison à la production locale. Le déterminant de la maturité n'a toutefois d'effet significatif sur la performance artistique des trois types de production (production locale, coproduction locale, coproduction internationale).

Un dernier point, nos résultats révèlent un effet graduel des années sur l'intensité de la distribution des coproductions internationales. Nous remarquons que, plus les années avancent, plus l'écart entre l'intensité de distribution de ces coproductions internationales en comparaison des productions locales diminue.

À partir de ces résultats, nous avons été en mesure de soumettre des contributions théoriques et de politique générale que nous présentons dans les prochaines sections.

## **5.2 Contributions théoriques et avenues de recherche**

La présente étude confirme les motivations et risques identifiés par la littérature sur les JVs et les IJVs. Nos résultats démontrent non seulement que cette catégorie de coopération stratégique correspond précisément au cas des coproductions internationales en télévision, mais également que les appareils théoriques sous-jacents (théorie des ressources, théorie des coûts de transaction) sont féconds. Cette contribution théorique ouvre la voie à des recherches ultérieures dans le domaine télévisuel, ou même d'un domaine connexe comme celui du cinéma, afin d'étudier d'autres échantillons de partenariats internationaux et renforcer les propositions de cette étude. Enfin, la solidité

de notre cadre théorique nous permet d'approfondir la question des déterminants de la performance et d'aborder également le processus d'internationalisation.

### 5.2.1 Boite noire de la performance : un premier pas

Dans leur article sur l'évaluation des critiques de la *resource-based view*, Kraaijenbrink et al. (2010) ont soumis une série de recommandations pour le programme de recherche de cette perspective théorique. Les auteurs recommandent notamment d'évaluer les variables médiatrices (déterminants) qui viendraient expliciter davantage les liens possibles entre certaines variables indépendantes sur la variable dépendante de la performance. Notre étude a entr'ouvert cette *boite noire* des déterminants de la performance au profit d'une meilleure compréhension du processus derrière les activités de coproduction internationale en télévision.

Pour ce faire, nous avons proposé l'expérience globale des entreprises de production. Les résultats obtenus nous permettent de soutenir que cette expérience accroît la capacité à réaliser des productions à caractère universel et soustraites aux idiosyncrasies culturelles (**H3a**). Cette capacité est une ressource cruciale pour l'entreprise de production en télévision qui aspire à coproduire à l'international. Ce constat nous amène à nous prononcer sur l'argument central de la théorie des ressources. Cette dernière préconise l'idée selon laquelle une ressource stratégique procure un avantage concurrentiel qui affecte positivement la performance (Barney, 1991). À ce titre, Gulati (1998) soutient que l'expérience est une ressource unique, difficilement imitable et qui s'adapte à diverses situations. En ce sens, la ressource de l'expérience correspond aux critères d'une ressource qui procure un avantage concurrentiel. Ainsi, la confirmation de **H3a** appuie la relation positive entre la possession d'un avantage concurrentiel et la performance supérieure tel que proposé par la *resource-based view*.

L'illustration de cette relation par nos résultats pourrait être étudiée davantage. Certaines études se sont notamment intéressées à la construction d'une relation de confiance qui

découle de la répétition de partenariats entre deux mêmes firmes (Gulati, 1995; Gulati et Singh, 1998; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998); l'expérience accumulée avec une même firme alimenterait une relation de confiance qui aurait un effet sur la performance du partenariat. À cet égard, Zaheer et al. (1998) en sont arrivés à des résultats éclairants. D'une part, ils ont réussi à démontrer que la confiance interorganisationnelle diminue substantiellement les coûts de négociation propre au partenariat. D'autre part, ils ont témoigné du fait que cette confiance atténue également la présence de conflit dans la relation. En définitive, la confiance interorganisationnelle diminuerait les coûts de transaction d'un JV. Il serait intéressant d'utiliser une méthodologie similaire afin d'évaluer ce même effet sur la base de notre échantillon. Nous pourrions utiliser la récurrence des partenariats comme mesure de confiance. Cette mesure pourrait vérifier si les projets de coproduction internationale qui ont bénéficié d'une relation de confiance entre partenaires performant davantage, notamment pour la dimension artistique du produit, là où la maturité n'a pas démontré d'effet significatif. De plus, nous avons évoqué l'importance des capacités d'absorption de l'apprentissage par les entreprises (Hamel, 1991; Lane et al., 2001; Zahra et George, 2002). Il serait intéressant de pouvoir évaluer le degré d'absorption et, surtout, d'observer si cette capacité a un effet sur l'aptitude à internationaliser ses activités sans passer par les traités de coproduction internationale. De cette façon, nous ciblerions les compétences à l'exportation propres aux activités de ces entreprises de production.

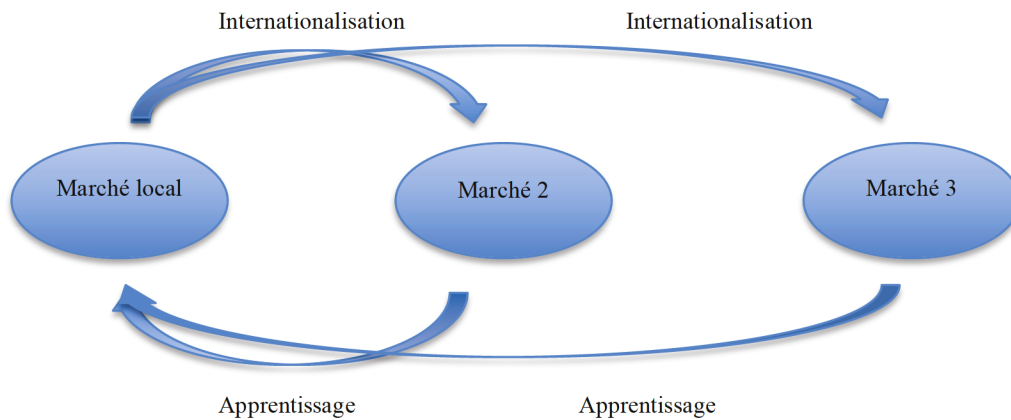
Notre cadre conceptuel a également pris en compte la relation de la gouvernance et des mécanismes de contrôle sur les coûts de coordination des JVs. Dans le cadre de notre enquête empirique, nous n'avons pas mesuré directement l'effet de certaines mesures de contrôle ou dispositions de gouvernance afin d'en apprécier l'impact sur la performance. Toutefois, nos résultats ont clairement indiqué la présence de coûts de coordination qui se reflète dans la dimension artistique des coproductions internationales. Jaideep et Prashant (2006) ont utilisé une mesure de la répartition de la propriété afin d'évaluer l'asymétrie et les dysfonctionnements qu'elle occasionne. Dans le cas des coproductions internationales en télévision, cette répartition détermine une part importante de la structure de

gouvernance. Une étude future pourrait reprendre notre échantillon et tester l'impact de cette répartition sur les indicateurs de performance que nous avons développés.

### 5.2.2 L'internationalisation des activités de la firme

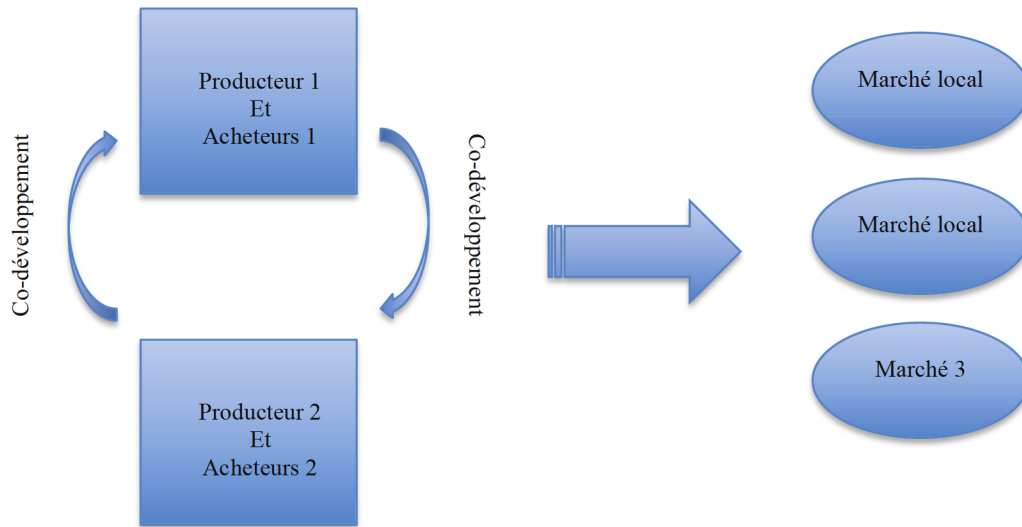
Les résultats de notre étude empirique sur l'effet de la maturité nous permettent d'apporter quelques éléments au débat qui a trait au processus d'internationalisation, plus particulièrement au modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977). Ces auteurs ont développé un modèle à la fois descriptif et normatif de l'internationalisation des activités de la firme. Ils ont révisé leur modèle en 2009 afin de rendre compte des apports et critiques théoriques et empiriques qui leur ont été adressées (Johanson et Vahlne, 2009). Ce modèle soutient que le processus d'internationalisation d'une entreprise suit une série d'étapes pour lesquelles le développement de relation avec des partenaires, le développement des liens de confiance et la connaissance issue de l'apprentissage auprès de ces derniers sont déterminants. Autrement dit, il n'existe pas de *born global* (Knight et Cavusgil, 1996) selon lequel certaines firmes sont prédisposées à l'internationalisation. Selon Johanson et Vahlne (2009), les entreprises qui connaissent une internationalisation rapide traversent les mêmes étapes qui consistent à étendre l'activité dans des marchés culturellement et socialement similaires, vers d'autres, de plus en plus éloignés, atténuant ainsi la *distance psychique* de l'internationalisation. La figure 4 illustre la boucle de rétroaction associée à ce processus d'internationalisation. D'un marché à l'autre, la firme apprend de ses partenaires et du contexte de marché, pour ainsi améliorer et adapter son activité et/ou produit offert dans les marchés locaux et étrangers (Marché 2, Marché 3, etc.).

**Figure 4 : Boucle de rétroaction d'apprentissage du processus d'internationalisation du modèle d'Uppsala**



Les résultats de notre étude contribuent à cet appareil théorique dans la mesure où nous identifions un cas de figure d'accélération du processus qu'il décrit. Contrairement au processus d'internationalisation classique qui préconise une mise en marché graduelle d'une activité ou d'un produit qui bénéficiera de rétroactions grâce à l'expérimentation, la coproduction internationale intègre l'expérimentation dans la conception initiale du produit. Ainsi, une part de la rétroaction est réalisée avant même que le produit soit sorti; les producteurs partenaires (Producteur 1 et Producteur 2) et leurs acheteurs (Acheteurs 1 et Acheteurs 2), qu'ils soient des diffuseurs ou des distributeurs, co-expérimentent et co-développent le projet initial, évitant ainsi le temps nécessaire à la rétroaction qui vient, selon le modèle d'Uppsala, seulement à la suite du déploiement du produit. La figure 5 illustre cette accélération du processus sur le modèle d'Uppsala. Ce processus d'expérimentation-développement semble accroître les qualités d'exportation de la production, puisqu'en plus des deux marchés locaux (Marché local) des producteurs partenaires, les coproductions internationales atteignent un troisième marché (Marché 3) en moyenne avec le même produit.

**Figure 5 : Accélération de la boucle de rétroaction d'apprentissage du processus d'internationalisation du modèle d'Uppsala**



### 5.3 Implications de politique générale et avenues de recherche

Les politiques publiques devraient toujours et sans exception tirer profit de la recherche et de la production de résultats probants dans les secteurs qui les concernent. Les traités de coproduction internationale engagent des fonds publics et il nous apparaît crucial que les décideurs publics qui en sont responsables veillent à leur utilisation efficace et efficiente. Les politiques économiques du secteur culturel n'échappent pas à ces exigences et notre étude prodigue des réflexions pertinentes sur la sélection et l'évaluation des projets de coproduction internationale.

Nos résultats confirment que la performance économique supérieure des coproductions internationales est bien réelle (**H1**), mais aussi qu'elle s'accompagne d'une diminution de la qualité artistique perçue par le public (**H2**). Ces seuls résultats informent les décideurs publics sur la nature distincte de ces productions qui devrait minimalement se refléter dans les attentes propres à ces activités internationales. Autrement dit, l'évaluation de la performance d'une coproduction internationale en télévision :



- Devrait se fonder principalement sur l'intensité de distribution;
- Ne devrait pas considérer au même degré la qualité artistique du projet;

De plus, nous constatons que la maturité de l'entreprise affecte positivement l'intensité de distribution (**H3a**). Pour cette raison, les décideurs publics :

- Devrait considérer l'expérience acquise des entreprises de production comme un critère important de la sélection des projets.

Finalement, les éléments de genre et de langue devraient également être considérés dans la sélection des projets étant donné leur effet d'interaction sur la relation entre la coproduction internationale et l'intensité de distribution. Comme nous l'avons exposé à la section 4.2.1.4, les coproductions internationales de langue française, qui plus est, de genre documentaire ou de variété, annulent en bonne partie l'intensité de distribution supérieure que procurent ces coproductions en comparaison des productions locales. Un producteur qui cherche avant tout à atteindre une large distribution de son produit devrait, en fonction de nos résultats, privilégier les fictions de langue anglaise. Cependant, notre second modèle de régression nous a bien démontré que cet objectif est incompatible avec celui de la réussite artistique basée sur la perception du public. De toute évidence, en coproduction internationale, le compromis est inévitable.

Nous avons cerné une ultime contribution à laquelle devraient s'intéresser les décideurs publics; il s'agit de l'effet d'interaction du passage des années avec le type de production. Nos résultats indiquent qu'entre 2002 et 2012 l'effet positif de la coproduction internationale sur l'intensité de distribution diminue. En d'autres mots, en comparaison à la production locale, la coproduction internationale perd graduellement de sa valeur ajoutée de distribution. Ce phénomène a été observé dans d'autres contextes où les autorités gouvernementales fixent certaines règles du jeu des partenariats avec des intérêts étrangers. C'est le cas des économies émergentes (Jaideep et Prashant, 2006) où l'assouplissement de la réglementation en vigueur a donné lieu à des *take-overs* par le

partenaire étranger. Ce comportement s'explique par le fait que ces entreprises jugeaient avoir en possession les ressources matérielles et relationnelles nécessaires pour atteindre leurs objectifs sans passer par des collaborations contraignantes, une thèse soutenue par Harrigan (1985). Ce phénomène trouve également écho chez Gulati et Singh (1998) qui affirment que l'interdépendance qui est à la source des partenariats stratégiques tend à disparaître avec le temps. Or, les décideurs publics doivent s'assurer que la politique publique en place demeure un outil efficace auprès des acteurs qu'elle cherche à soutenir. Si le cadre des traités et la performance qui en découle ne s'avèrent plus aussi efficaces, tel que nos résultats le suggèrent, il est impératif de questionner le modèle :

- Ces résultats indiquent-ils que les producteurs parviennent désormais à internationaliser leurs activités sans passer par les traités;

En dernière analyse, nous pouvons également nous questionner à savoir si la stratégie de coproduction internationale qui, toujours d'après nos résultats, produit des productions de qualité artistique moindre, nuit à plus long terme à la capacité de distribuer les coproductions d'une entreprise. Autrement dit, la performance économique au terme de la coproduction internationale ne suivrait-elle pas une distribution décroissante à partir d'un certain actif de projets, perdant ainsi l'avantage concurrentiel initial que la maturité lui procurait? C'est pourquoi nous croyons que :

- La connaissance de l'effet des projets de coproductions internationales passés sur la capacité à atteindre des marchés tiers devrait être approfondie.

Ce sont des questionnements valables qui méritent d'être développés puisqu'ils informeraient sérieusement les décideurs publics.



## 5.5 Limites et avenues de recherche

Notre étude suggère des observations qui reposent sur une stratégie d'analyse qui a été décrite au chapitre III. Celle-ci a été façonnée par un ensemble de choix méthodologiques dont les limites méritent d'être discutées. Premièrement, notre variable dépendante économique ne mesure qu'indirectement le succès économique des productions en discriminant sur la base du nombre de marchés où les productions ont été distribuées. D'autres mesures offriraient une appréciation intéressante de la performance économique des projets, tels que les contrats signés par les partenaires et les marges de profits réalisées. Or, ces informations sont d'ordre privé et ne peuvent être communiquées par les institutions publiques (dans le cas où elles auraient l'information) impliquées dans le financement.

La deuxième limite importante de notre étude concerne la présence d'un biais de sélection. Notre échantillon est composé de projets de production locale, de coproduction locale et de coproduction internationale. Nos résultats nous indiquent qu'il existe une relation entre les coproductions internationales et une plus grande intensité de distribution. Cependant, il est possible que des caractéristiques de certains projets de production, que nous ne pouvons mesurer à partir de notre modèle, favorisent le fait d'aller vers la coproduction internationale plutôt que vers la coproduction locale ou la production locale. Par exemple, un producteur propose une fiction de langue anglaise qui traite d'un événement universel marquant pour de nombreuses sociétés : ex. la Deuxième Guerre mondiale. Il se pourrait que cette production, qu'elle soit coproduite ou non, puisse bénéficier d'une large distribution en raison des caractéristiques du produit. Ce résultat n'aurait rien à voir avec le fait d'être en coproduction internationale. Tout comme Kraaijenbrink et al. (2010) l'ont revendiqué, il faudrait approfondir la *boite noire* de la relation à l'étude. De plus, il se pourrait qu'une part de l'explication se trouve dans le processus de sélection des bailleurs de fonds; ces critères varient peut-être en fonction des types de production? Autrement dit, la relation entre la coproduction internationale et l'intensité de distribution ne tient peut-être pas uniquement au type de production choisi, mais bien à d'autres caractéristiques qui nous échappent et qui font de ces productions

coproduites à l'international des biens plus exportables *a priori*. Cela dit, nous avons examiné cette relation en intégrant plusieurs variables de contrôle et nous sommes tout de même en mesure de confirmer la robustesse de notre modèle hiérarchique.

Ce biais de sélection pourrait mener à une étude qui tenterait justement de détecter les éléments du processus de sélection des projets de coproductions internationales par les institutions publiques. Une avenue pourrait considérer un échantillon de projets de coproductions internationales auprès de ces institutions afin de regrouper tant les projets réalisés que les projets non sélectionnés. Le modèle de sélection de Heckman (Heckman, 1979) qui prend en compte la sélection non aléatoire des variables, pourrait être utilisé afin d'identifier certaines caractéristiques qui nous aideraient à mieux comprendre les éléments distinctifs des projets de coproductions internationales sélectionnées qui, de toute évidence, bénéficient d'une meilleure distribution internationale.

## Bibliographie

- Aiken, Michael et Hage, Jerald. (1968). Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review*, 33(6), 912-930.
- Ainslie, Andrew, Drèze, Xavier et Zufryden, Fred. (2005). Modeling Movie Life Cycles and Market Share. *Marketing Science*, 24(3), 508-517.
- Anand, Bharat N. et Khanna, Tarun. (2000). Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-315.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones Irwin.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Boyle, Stanley E. (1968). An estimate of the number and size distribution of domestic joint subsidiaries. *Antitrust Law and Economics Review*, 1, 81-92.
- Brunet, Johanne. (1999). *The social production of creative products in the television production industry*. University of Warwick.
- Bryk, Anthony S. et Raudenbush, Stephen W. (1992). *Hierarchical linear models: applications and data analysis methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Canada, Patrimoine. (2014). Politique canadienne sur la coproduction audiovisuelle. Récupéré de <http://www.pch.gc.ca/fra/1358536760805/1398259763724>
- Canada, Téléfilm. (2010). *Coproduction internationale: principes directeurs*. Récupéré de <http://www.telefilm.ca/document/fr/04/principes-directeurs-coproductions-internationales.pdf>
- Chakravarthy, Balaji S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Chakravarthy, Balaji S. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Chang, Byeng-Hee et Eyun-Jung, Ki. (2005). Devising a Practical Model for Predicting Theatrical Movie Success: Focusing on the Experience Good Property. *Journal of Media Economics*, 18(4), 247.

- Collins, Alan, Hand, Chris et Snell, Martin C. (2002). What makes a blockbuster? Economic analysis of film success in the United Kingdom. *Managerial and Decision Economics*, 23(6), 343-354.
- Contractor, Frank J. et Lorange, Peter. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington: D.C. Heath and Company.
- De Vany, Arthur et Lee, Cassey. (2001). Quality signals in information cascades and the dynamics of the distribution of motion picture box office revenues. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 25(3,4), 593-614.
- De Vany, Arthur S. et Walls, W. David. (1997). The market for motion pictures: Rank, revenue, and survival. *Economic Inquiry*, 35(4), 783-797.
- De Vany, Arthur et Walls, W. David. (1996). Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry. *The Economic Journal*, 106(439), 1493-1514.
- De Vany, Arthur et Walls, W. David. (1999). Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office? *Journal of Cultural Economics*, 23(4), 285-318.
- Duan, Wenjing, Gu, Bin et Whinston, Andrew B. (2008). Do online reviews matter? - An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007.
- Elberse, Anita et Eliashberg, Jehoshua. (2003). Demand and supply dynamics for sequentially released products in international markets: The case of motion pictures. *Marketing Science*, 22(3), 329-354.
- Elmer, Greg et Gasher, Mike. (2005). *Contracting out Hollywood: runaway productions and foreign location shooting*. Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Faulkner, David O. et De Rond, Mark (Eds.). (2000). *Cooperative strategy. Economic, business, and organizational issues*. New York: Oxford University Press.
- Ferns, W. Paterson. (1995) *Making it. The business of film and television production in Canada* (pp. 253-271). Toronto: Doubleday Canada Limited.
- Finn, Adam, Hoskins, Colin et McFadyen, Stuart. (1996). Telefilm Canada Investment in Feature Films: Empirical Foundations for Public Policy. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 22(2), 151-161.
- Geringer, J. Michael et Hebert, Louis. (1989). Control And Performance Of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235.

- Ginsburgh, Victor et Weyers, Sheila. (1999). On the perceived quality of movies. *Journal of Cultural Economics*(23), 269-283.
- Gulati, Ranjay. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, Ranjay. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 19(4), 293.
- Gulati, Ranjay et Singh, Harbir. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hadida, Allègre L. (2004). *Reputation resources, commitment and performance of film projects in the USA and Canada (1988-1997)*. Cambridge: Judge Business School.
- Hadida, Allègre L. (2009). Motion picture performance: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 297-335.
- Hair, Joseph F. Jr., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E. et Tatham, Ronald L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle Fiver, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hamel, Gary. (1991). Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83.
- Harrigan, Kathryn Rudie. (1985). *Strategies for joint ventures*. Lexington Massachussets: Lexington Books.
- Harrigan, Kathryn Rudie. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 9(2), 141.
- Heckman, James J. (1979). Sample Selection Bias as a Specification Error. *Econometrica*, 47(1), 153-161.
- Hennig-Thurau, Thorsten, Houston, Mark B. et Walsh, Gianfranco. (2006). The Differing Roles of Success Drivers Across Sequential Channels: An Application to the Motion Picture Industry. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 559-575.
- Hirsch, Paul M. (1972). Processing fads and fashions by cultural industry systems: an organization-set analysis. *American Journal of Sociology*(77), 639-659.
- Holbrook, Morris B. (2005). The Role of Ordinary Evaluations in the Market for Popular Culture: Do Consumers Have "Good Taste"? *Marketing Letters*, 16(2), 75-86.

- Hong, Ren, Gray, Barbara et Kim, Kwangho. (2009). Performance of International Joint Ventures: What Factors Really Make a Difference and How? *Journal of Management*, 35(3), 805-832.
- Hoskins, Colin, Finn, Adam et McFayden, Stuart. (2000). Cultural industries from an economic/business research perspective. *Canadian Journal of Communication*, 25(1), 127.
- Hoskins, Colin et McFadyen, Stuart. (1993). Canadian participation in international co-productions and co-ventures in television programming. *Canadian Journal of Communication*, 18(2), 219-236.
- Hoskins, Colin, McFadyen, Stuart et Finn, Adam. (1996). A comparison of domestic and international joint ventures in television program and feature film production. *Canadian Journal of Communication*, 21(1), 77-94.
- Hoskins, Colin, McFadyen, Stuart et Finn, Adam. (1997). *Global Television and Film. An introduction to the economics of the business*. Oxford: Clarendon Press.
- Hoskins, Colin, McFadyen, Stuart et Finn, Adam. (1998). The effect of cultural differences on the international co-production of television programs and feature films. *Canadian Journal of Communication*, 23(4), 523-538.
- Hoskins, Colin, McFadyen, Stuart, Finn, Adam et Jackel, Anne. (1995). Film and Television Co-Production: Evidence from Canadian-European Experience. *European Journal of Communication*, 10(2), 221-243.
- Hsu, Greta. (2006). Jacks of All Trades and Masters of None: Audiences' Reactions to Spanning Genres in Feature Film Production. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 420-450.
- Inkpen, Andrew C. et Beamish, Paul W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Jaideep, Anand et Prashant, Kale. (2006). International Joint Ventures in Emerging Economies: Past Drivers and Emerging Trends. In I. SAGE Publications (Ed.), *Handbook of Strategic Alliances* (pp. 297-313).
- Johanson, Jan et Vahlne, Jan-Erik. (1977). The internationalization process of the firm--A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies (pre-1986)*, 8(000001), 23.



- Johanson, Jan et Vahlne, Jan-erik. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kale, Prashant et Singh, Harbir. (2007). Building Firm Capabilities through Learning: The Role of the Alliance Learning Process in Alliance Capability and Firm-Level Alliance Success. *Strategic Management Journal*, 28(10), 981-1000.
- Kale, Prashant et Singh, Harbir. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62.
- Knight, Gary A. et Cavusgil, S. Tamer. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Kogut, Bruce. (1988). Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319.
- Kraaijenbrink, Jeroen, Spender, J. C. et Groen, Aard J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Krider, Robert E., Li, Tieshan, Liu, Yong et Weinberg, Charles B. (2005). The Lead-Lag Puzzle of Demand and Distribution: A Graphical Method Applied to Movies. *Marketing Science*, 24(4), 635-645.
- Kumar, Sanjiv et Seth, Anju. (1998). The design of coordination and control mechanisms for managing joint venture parent relationships. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 19(6), 579.
- Lane, Peter, Salk, Jane E. et Lyles, Marjorie A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161.
- Liu, Yong. (2006). Word of Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74-89.
- Lorenzoni, Gianni et Lipparini, Andrea. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4), 317.
- Mahoney, Joseph T. et Rajendran, Pandian J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 13(5), 363.



- Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D. et al. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 3(3), 546.
- Morawetz, Norbert. (2007). *Finance, policy and industrial dynamics: the rise of co-productions in the film industry*. Paper presented at the Appropriability, proximity, routines and innovation, Copenhagen, CBS, Denmark.
- Nordicity. (2012). Profile 2012: An economic report on the screen-based production industry in Canada. Canada: Canadian Media Production Association, Association des Producteurs de Films et de Télévision au Québec, Gouvernement du Canada.
- Oakley, James, L. , Iacobucci, Dawn et Duhachek, Adam (2006). Multilevel, Hierarchical Linear Models and Marketing. In N. K. Malhotra (Ed.), *Review of Marketing Research* (Vol. 2, pp. 203-227): Emerald Group Publishing Limited.
- Oliver, Christine. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697-713.
- Ord, Steve. (1995). Financing your production *Making it. The business of film and television production in Canada* (pp. 111-158). Toronto: Doubleday Canada Limited.
- Penrose, E.T. (1958). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.
- Peters, T.J. et Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best companies*. New York: Harper & Row.
- Peterson, R.A. (1994). Cultural studies through the production perspective: progress and prospects. In D. Crane (Ed.), *The sociology of culture*. Cambridge, USA: Blackwell.
- Pfeffer, Jeffrey et Nowak, Phillip. (1976). Joint Ventures and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398-418.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Prosser, Elise K. (2002). How early can video revenue be accurately predicted? *Journal of Advertising Research*, 42(2), 47-55.
- Renaud, Jean-Luc et Litman, R. Barry (1985). Changing dynamics of the overseas marketplace for TV programming. *Telecommunications Policy*, 9(3), 245-261.
- Ring, Peter Smith et van de Ven, Andrew H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.

- Sawhney, Mohanbir S. et Eliashberg, Jehoshua. (1996). A Parsimonious Model for Forecasting Gross Box-Office Revenues of Motion Pictures. *Marketing Science (1986-1998)*, 15(2), 113.
- Simonin, Bernard L. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Sinclair, J. (1992). Media and cultural industries: An overview. *CIRCIT Newsletter*, 3-5.
- Singer, Judith D. (1998). Using SAS PROC MIXED to fit multilevel models, hierarchical models, and individual growth models. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 23(4), 323-355.
- Sochay, Scott. (1994). Predicting the Performance of Motion Pictures. *Journal of Media Economics*, 7(4), 1.
- Tallman, Stephen. (2000). Forming and managing shared organization ventures: resources and transaction costs. In D. O. Faulkner & M. De Rond (Eds.), *Cooperative strategy. Economic, business, and organizational issues* (pp. 96-118). New York: Oxford University Press.
- Wernerfelt, Birger. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171.
- West, M.W. (1959). Thinking ahead: the jointly-owned subsidiary. *Harvard Business Review*(July-August), 31-32.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.
- Zaheer, Akbar, McEvily, Bill et Perrone, Vincenzo. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zahra, Shaker A. et George, Gerard. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zufryden, Fred S. (1996). Linking advertising to box office performance of new film releases--a marketing planning model. *Journal of Advertising Research*, 36(4), 29.