

**QUELLES STRATÉGIES POUR DIMINUER LA DÉPENDANCE ?
UNE APPLICATION AUX STUDIOS DE JEU VIDÉO FRANÇAIS**

**Romain GANDIA (*)
Elodie GARDET (**)**

Note de Recherche n° 10- 12 Avril 2010

(*) Doctorant, IREGÉ, Université de Savoie
(**) Maître de conférences, IREGÉ, Université de Savoie,

Romain GANDIA

Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Savoie (IREGE)

Elodie GARDET

Maître de Conférences en Sciences de
Gestion
Université de Savoie (IREGE)

Université de Savoie - Domaine universitaire
d'Annecy-le-Vieux
4, Chemin de Bellevue - 74016 Annecy
Cedex
Tél. : 00 33 (0) 4 50 09 24 71
Fax. : 00 33 (0) 4 50 09 24 39

romain.gandia@univ-savoie.fr

Résumé :

Les entreprises ne maîtrisant pas l'intégralité du processus de création d'un produit sont sujettes à des situations de dépendance face à certains acteurs. La création d'un jeu vidéo nécessite l'intervention d'une multitude d'entreprises qui doivent se coordonner pour

proposer un produit final attractif, interactions qui conduisent à une dépendance de certains acteurs de la chaîne de valeur vis-à-vis d'autres. Les studios, situés au centre de cette chaîne de valeur, sont particulièrement intéressants à étudier car ils subissent une dépendance face aux acteurs tant de l'amont que de l'aval. Grâce à la réalisation de cinq études de cas, nous tentons d'examiner les différentes sources de dépendance et les stratégies (coopération ou acquisition) instaurées pour minimiser cette dépendance. Les résultats montrent que les stratégies mises en œuvre par les studios dépendent de la nature de la dépendance. Les recherches existantes se focalisent essentiellement sur l'impact des stratégies sur la performance, l'objectif de cet article est d'apporter une contribution quant aux facteurs influençant le choix d'une stratégie de réduction de dépendance.

Mots clés : degré de dépendance, industrie culturelle, ressources et compétences.

INTRODUCTION

Le développement d'un jeu vidéo implique la mobilisation d'une multitude d'acteurs le long de la chaîne de valeur¹, définie comme l'ensemble des étapes d'élaboration d'un produit correspondant à un domaine d'activité, de la matière première jusqu'à l'après vente (Porter, 1985). Les fabricants créent la technologie et la plateforme de diffusion, les studios développent les jeux, les éditeurs financent et réalisent la promotion des jeux, et les distributeurs alimentent grossistes et détaillants. Les studios, situés au milieu de la chaîne de valeur, se retrouvent donc en situation de dépendance tant par rapport aux acteurs en amont (fabricants) qu'en aval (éditeurs et distributeurs). La dépendance permet à l'acteur dominant d'imposer ses choix et de renforcer son pouvoir (Blau, 1964). Le pouvoir de A sur B représente la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A (Dahl, 1957). De part cette dépendance, les studios ont une liberté créative limitée et ne capturent qu'une part réduite de la valeur créée. Pour pallier ces effets négatifs, les studios tentent ainsi de minimiser leur degré de dépendance. Dans la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la dépendance est souvent considérée comme un facteur exogène sur

¹ Il s'agit là d'une vision linéaire de la valeur, étendue le long d'une chaîne d'acteurs et qui ne prend pas en compte la logique de création de valeur. Face à cette limite, la littérature sur le sujet se concentre aujourd'hui sur la notion de chaîne de valeur « améliorée » qui évoque un ensemble d'acteurs en situation de coopération destinée à fournir une proposition de valeur à un client final (Normann et Ramirez, 1993). La chaîne de valeur améliorée diffère du réseau de valeur (Bradenburger et al., 1996) dans la mesure où elle ne prend pas en compte la capture de la valeur. Elle s'intéresse à la création de la valeur et aux acteurs nécessaires pour proposer cette valeur créée au client final.

lequel les entreprises n'ont pas d'influence (Gulati et Sytch, 2007).

Cette contribution identifie les stratégies qui permettent aux acteurs de minimiser leur dépendance. Les deux principales stratégies sont l'acquisition de ressources et compétences externes et le recours aux coopérations (Wang et Zajac, 2007). Les recherches analysant les avantages et inconvénients des coopérations ou des acquisitions (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart, 1988 ; Balakrishnan et Koza, 1993) apportent une compréhension limitée des facteurs motivant les entreprises à faire ce choix. Dans cet article, nous analysons la possible influence de la nature de la dépendance sur le choix stratégique. La problématique est la suivante : **Quelles stratégies adopter pour minimiser le degré de dépendance d'une entreprise au sein de sa chaîne de valeur ?**

La première partie de cette communication s'intéresse à l'identification des sources de dépendance en utilisant notamment l'approche par les ressources et compétences. Elle présente les stratégies que les entreprises peuvent instaurer pour tenter de minimiser cette dépendance. Le choix de l'industrie du jeu vidéo, la méthode de recueil des données et les cinq cas étudiés sont détaillés dans une deuxième partie. La troisième partie présente les principaux résultats, discute du lien entre source de dépendance et stratégie mise en œuvre pour limiter la dépendance et conclut par des limites et perspectives de recherches futures.

1. LES LOGIQUES DE DÉPENDANCE

Dans une chaîne de valeur, qui nécessite l'intervention d'une multitude d'acteurs hétérogènes (métier, compétences, taille de l'entreprise, etc.), certains se retrouvent en situation de dépendance. Cette dépendance peut prendre la forme d'instructions négociées qui limite la liberté d'action des acteurs dépendants. Dans cette première

partie, nous analysons les différentes sources de dépendance, puis les stratégies qui peuvent être mises en œuvre pour tenter de diminuer cette dépendance.

1.1. LES RESSOURCES ET COMPÉTENCES : SOURCE MAJEURE DE DÉPENDANCE

Au sein d'une chaîne de valeur, qui lie des entités interdépendantes conservant leur autonomie, la dépendance se réfère à la nécessité des entreprises de maintenir la relation avec tel ou tel acteur afin d'atteindre ses objectifs : la création d'une nouvelle technologie, la mise sur le marché d'un produit et la réalisation de bénéfices (Nooteboom et *al.*, 2000). Le degré d'interdépendance détermine ainsi le degré de pouvoir de chacune des parties dans la relation, les deux étant inversement corrélés (Emerson, 1962). La littérature, à travers l'approche basée sur les ressources (*Resource-Based View*, désormais RBV), considère le manque de ressources et compétences comme une source majeure de dépendance (Lavie, 2006). L'entreprise est vue comme un centre où se rencontrent des ressources physiques (usines, équipements, terrains, matières premières, produits semi-finis, stocks) et humaines (travail qualifié ou non, personnel administratif, financier, juridique, technique, et de direction). La RBV considère que l'entreprise doit détenir des ressources durables et spécifiques pour obtenir un avantage concurrentiel. Les ressources sont dites spécifiques si elles sont immobiles et non transférables au travers de transactions commerciales (Conner et Prahalad, 1996). L'accent est mis sur la nécessité pour une entreprise de trouver des ressources (savoir-faire, technologies, hommes, etc.), de les acquérir, de les exploiter, mais aussi de savoir maîtriser l'utilisation combinée de ressources internes et externes à des fins stratégiques (d'où les notions de compétences ou de capacités², et

² De multiples définitions, que nous ne présentons pas ici, existent pour qualifier les notions de ressources,

le développement d'une branche de la RBV qui étudie les compétences). Pour qu'une compétence participe à la création d'un avantage concurrentiel durable (ce qui en fait une compétence « clé »), il faut qu'elle soit rare, qu'elle ne puisse pas être imitée ou achetée, et que son coût soit inférieur à la rente attendue. De multiples typologies identifient les types de ressources et compétences : l'objectif ici n'est pas d'en réaliser une catégorisation exhaustive mais d'analyser l'influence du type de ressources et compétences apportées par les acteurs d'une chaîne de valeur sur leur degré de dépendance.

Nous retenons ici la typologie de Das et Teng (1998) qui distinguent les ressources : financières (disponibilité du capital), technologiques (savoirs tacites ou à une capacité de recherche supérieure : brevets), physiques (infrastructures productives, les investissements matériels et les moyens de distribution fournis par le membre). Les ressources possédées en interne déterminent le niveau de dépendance d'un acteur par rapport aux autres - et donc son niveau de pouvoir (Blau, 1964). Ceci est d'autant plus important que l'analyse porte sur des relations asymétriques, complémentaires, dont la finalité est, pour les acteurs, l'accès à des ressources détenues par les autres membres (Hamel et Prahalad, 1994). Certaines caractéristiques des ressources tendent à renforcer (ou diminuer) le pouvoir de négociation d'un acteur : le niveau de spécificité des actifs engagés (Brousseau, 1993 ; Williamson, 1985), l'accès à la ressource, son niveau de concentration (Pfeffer et Salancik, 1978) et sa valeur intrinsèque. Ainsi, les différents acteurs de la chaîne de valeur doivent interagir avec d'autres entreprises qui possèdent des ressources et compétences complémentaires,

compétences ou capacités (parfois vues comme deux concepts distincts, parfois assimilées).

ce qui risque d'engendrer des situations de dépendance (Arrègle, 2006).

1.2. LES AUTRES FACTEURS DE DÉPENDANCE AU SEIN D'UNE CHAÎNE DE VALEUR

Le manque de ressources et compétences en interne est le facteur le plus souvent cité pour expliquer la situation de dépendance (Lavie, 2006). Toutefois, d'autres dimensions influencent la dépendance: leur taille, la nature de la technologie, la position au sein de la chaîne de valeur, la détention des droits de propriété intellectuelle (DPI) et la réputation.

Taille de l'entreprise : un acteur de taille importante dispose généralement d'un pouvoir supérieur dans la chaîne de valeur (Oliver, 1990). Les négociations entre une entreprise de taille réduite et une entreprise plus importante sont souvent en faveur de la plus grande entreprise. En effet, les interactions avec d'autres acteurs de la chaîne de valeur revêtent souvent pour la petite entreprise un caractère stratégique plus prononcé que pour la grande entreprise - d'où un déséquilibre initial en matière de pouvoir de négociation (Tinlot et Mothe, 2005).

Nature de la technologie (support) : la nature de la technologie a un impact significatif sur les relations entre acteurs dans une chaîne de valeur (Stieglitz et Heine, 2007). Lorsqu'une entreprise détient une technologie spécifique nécessaire à l'exécution de l'activité d'autres acteurs, elle dispose généralement d'un pouvoir de négociation plus fort (Kumar et Van Dissel, 1996). La présence d'actifs spécifiques, tel qu'un support technique, fait évoluer le degré d'interdépendance entre les parties (Dibiaggio, 1999). En effet, les acteurs situés en aval seront dans l'obligation d'exploiter le standard technologique développé en amont pour créer et diffuser leur produit.

Position au sein de la chaîne de valeur : dans une chaîne de valeur, Porter (1985) distingue deux types d'acteurs : les acteurs

situés en amont, qui sont généralement à l'origine de la création de la valeur et ceux situés en aval, qui disposent des capacités et des ressources pour diffuser la valeur sur le marché. Pour créer une proposition de valeur au client final, les acteurs de l'amont sont donc contraints de collaborer avec les acteurs de l'aval. Ces derniers disposent alors d'un pouvoir de négociation plus important puisqu'ils permettent l'accès au marché (Fonrouge, 2007). Le pouvoir de négociation est également influencé par le degré de concentration des acteurs. Plus le marché est oligopolistique plus le risque de dépendance est élevé (Nooteboom et *al.*, 2000).

Détention des DPI : la PI est l'actif le plus important dans une entreprise (Chesbrough, 2003). En la protégeant³, l'entreprise peut éviter les phénomènes d'imitation et les comportements opportunistes qui sont susceptibles de remettre en cause la survie ou la croissance de l'entreprise (Pisano et Teece, 2007). Cette protection permet également d'assurer l'appropriation effective des retours économiques liés à la PI (Chesbrough, 2003). Les DPI, quant à eux, peuvent être considérés tant comme une nouvelle classe d'actifs que comme un outil de protection (Chesbrough et *al.*, 2006). Ils peuvent servir d'actifs stratégiques (Corbel, 2003) car ils confèrent une valeur intrinsèque à l'entreprise. Celle-ci peut alors développer un avantage concurrentiel (Liotard, 1999) face à ses concurrents et augmenter son pouvoir de négociation.

Réputation de l'entreprise : associée à la fiabilité, elle est considérée comme un atout stratégique (Barney et Hansen, 1994)⁴. Parce

³ Ces protections peuvent prendre différentes formes : les brevets, les droits d'auteurs, etc. (Pisano et Teece, 2007).

⁴ Dans cette recherche, dans la lignée de Das et Teng (1998), nous distinguons clairement la réputation des autres types de ressources. Toutefois, certaines recherches assimilent la réputation à une ressource intangible.

que l'opportunisme est une préoccupation majeure dans les relations inter-organisationnelles, la réputation d'une entreprise contribue à renforcer sa position au sein d'une chaîne de valeur. Une « bonne » réputation contribue à renforcer la confiance des autres acteurs de l'industrie (Das et Teng, 1998). Zaheer et *al.* (1998) constatent que la confiance interentreprises permet de réduire les coûts de négociation et minimise les rapports de force. Par ailleurs, une entreprise qui possède une bonne réputation au sein de l'industrie trouvera plus facilement des fournisseurs et diminuera son degré de dépendance.

Ces différents facteurs (type et niveau de ressources et compétences, taille de l'entreprise, nature de la technologie, position dans la chaîne de valeur, détention des DPI, réputation de l'entreprise) déterminent le degré de dépendance des acteurs au sein de la chaîne de valeur et les conditions de l'échange (Cook, 1977). Le pouvoir de négociation des parties influence l'issue de la négociation (Schelling, 1956) et les règles de partage de la valeur. C'est pourquoi les entreprises fortement dépendantes tentent de mettre en œuvre des stratégies pour limiter leur dépendance et capter davantage de valeur.

1.3. LES STRATÉGIES PERMETTANT DE DIMINUER SON DEGRÉ DE DÉPENDANCE

Rares sont les entreprises capables de maîtriser l'intégralité d'une chaîne de valeur. Cette situation implique des phénomènes de dépendance entre acteurs. Pour minimiser cette dépendance, les entreprises peuvent recourir à l'intégration de ressources et compétences clés et/ou aux coopérations (Wang et Zajac, 2007).

Coopération⁵ : la coopération unit des entreprises indépendantes dans un projet commun, établi dans une perspective de durée (Ingham, 1994). Les entreprises coopèrent principalement pour accélérer l'expansion tout en diminuant les coûts et les risques, réduire la concurrence et accéder aux compétences des partenaires (Hagedoorn, 1993). Il s'agit par exemple de réunir des moyens financiers, de partager les risques liés au développement de nouveaux produits ou de combiner des expertises dispersées et de coordonner des stratégies de développement pour des produits de plus en plus interdépendants (Segrestin, 2006). La coopération peut être réalisée avec une entreprise concurrente ou avec une entreprise située en amont et/ou en aval de la chaîne de valeur (Wang et Zajac, 2007). La signature d'un contrat de coopération avec une entreprise située en aval permet d'être plus proche du marché et d'avoir une meilleure connaissance des besoins et attentes des clients finaux (Mohr et Spekman, 1994). *A contrario*, une coopération avec une entreprise située en amont favorise la maîtrise de la technologie. Enfin, le recours à la coopération avec un concurrent permet, notamment aux entreprises de petite taille, de proposer une offre plus diversifiée et d'avoir un pouvoir de négociation plus important face aux acteurs situés en amont et en aval de la chaîne de valeur. L'instauration de relations de coopération apparaît donc comme un moyen privilégié pour diminuer le degré de dépendance d'une entreprise au sein de sa chaîne de valeur. Toutefois, cette stratégie n'est pas exempte de contraintes (Koenig, 1990), de difficultés et engendre des coûts de coordination élevés. De plus, un niveau de confiance insuffisant entre les partenaires

⁵ Dans cette recherche, nous considérons la coopération comme une forme organisationnelle à part entière (Powell, 1990) et non comme état transitoire (Williamson, 1985).

peut engendrer des comportements individualistes (Hamel et al., 1989). Afin de pallier ces difficultés, certaines entreprises peuvent être amenées à privilégier l'intégration pour diminuer leur degré de dépendance.

L'intégration de ressources et compétences en interne. Trois principales possibilités existent pour intégrer de nouvelles ressources et compétences :

- Former le personnel de l'entreprise ;
- Recruter des personnes extérieures (exemple : démarcher un salarié d'une entreprise possédant les ressources et compétences recherchées) ;
- Acquérir une entreprise.

L'internalisation de nouvelles ressources et compétences permet d'éviter les risques d'opportunisme, de favoriser l'émergence d'un langage commun au sein de l'entreprise et d'éviter les divergences d'objectifs (Williamson, 1985). En effet, dans le cadre de relations interorganisationnelles, les acteurs sont constamment exposés au risque potentiel de se voir retirer une partie de la valeur créée. Cette situation, qualifiée de *hold-up* (Castaneda, 2006 ; Klein et al., 1978), découle d'une protection insuffisante des actifs. Dans une chaîne de valeur, les investissements spécifiques peuvent être

réalisés par un ou plusieurs acteurs de cette chaîne (Dyer, 1997). En ayant recours à l'internalisation des activités à forte valeur ajoutée, les acteurs minimisent ce risque d'opportunisme. L'intégration verticale apparaît aussi comme un moyen d'accroître son pouvoir de négociation (Porter, 1980), de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1985) et de multiplier les gisements de revenus (Warnier et al., 2006). L'entreprise peut aussi faire le choix de recourir aux fusions/acquisitions pour intégrer de nouvelles ressources. Toutefois, l'intégration d'une entreprise ayant des modes de fonctionnement différents (leadership, culture, structure, technologie, système de gestion et de communication) peut engendrer des conflits (Busija, O'Neill et Zeithaml, 1997). Par ailleurs, quelque soit la solution choisie pour intégrer de nouvelles ressources, l'intégration est souvent plus coûteuse que la coopération (Wang et Zajac, 2007). Se concentrer sur son cœur de métier plutôt que d'acquérir des ressources et compétences connexes peut permettre de réaliser des économies d'échelles. De plus, un acteur indépendant sera probablement plus motivé qu'un acteur intégré et assuré de sa survie (Nooteboom et al., 2000).

	Principaux avantages	Principaux inconvénients
Réalisation d'une coopération	<ul style="list-style-type: none"> - Economies d'échelles - Incitation plus forte du partenaire indépendant à collaborer (motivation) - Peu coûteuse 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts liés à la sortie anticipée d'un partenaire pour cause de conflit ; - Comportements opportunistes (ex : un partenaire détourne plus de valeur qu'il n'en produit)
Acquisition de ressources et compétences en interne	<ul style="list-style-type: none"> - Réduit l'incertitude : risque d'opportunisme - Faibles coûts de coordination - Accroît son pouvoir de négociation - Multiplier les sources de revenus 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de dispersion et de dilution du cœur de métier - Souvent coûteuse à mettre en oeuvre - Risque de conflits en cas de fusion/acquisition

Tableau 1 : Synthèses des principaux avantages et inconvénients de ces deux stratégies

Le tableau 1 fait apparaître qu'aucune de ces deux stratégies pour diminuer son degré de dépendance n'est optimale.

2. L'INDUSTRIE DU JEU VIDEO

Cette recherche se focalise sur l'industrie du jeu vidéo qui présente la caractéristique d'être composée d'entreprises hétérogènes (taille, cœur de métier, technologie, etc.) particulièrement sujettes aux logiques de dépendance. Ce choix et les spécificités de cette industrie, notamment en matière de dépendance, sont détaillées (section 2.1). Nous présentons ensuite les cinq études de cas (section 2.2.) ainsi que les données recueillies et leur traitement.

2.1. L'INDUSTRIE DU JEU VIDEO ET SES SPÉCIFICITÉS

Datant des années 80, l'industrie du jeu vidéo⁶ est aujourd'hui un acteur principal des industries créatives (Kinder, 1991 ; Hermann, 1999). Assimilé à un produit culturel, le jeu vidéo est un mélange complexe de technologie, d'art et d'interactivité (Cohendet et Simon, 2007 ; Rouet, 2009). Il implique un régime d'innovation soutenu (forte créativité et originalité) soumis à des contraintes temporelles et concurrentielles élevées (Storz, 2008). Ces spécificités ont des conséquences importantes sur l'offre comme sur la demande. D'une part, elles sont génératrices de risques économiques mais également psychologiques et sociaux pour les entreprises. D'autre part, ces spécificités induisent une incertitude dans le choix du consommateur (Busson et Evrard, 1987). Elles impliquent également de fortes

⁶ Selon une estimation de l'AFJV (Association Française pour le Jeu Vidéo), le marché mondial du logiciel de jeux vidéo, toutes plates-formes confondues, s'élevait à plus de 35 milliards d'euros en 2008. En France, le marché a franchi la barre des trois milliards d'euros en 2008 et compte aujourd'hui près de 330 entreprises dans ce secteur.

contraintes organisationnelles au niveau du processus de production et de l'équilibre entre les aspirations « artistiques » et les nécessités « gestionnaires » (Gil et Spiller, 2007).

Le processus de création d'un jeu vidéo est composé de plusieurs phases (Parmentier et Mangematin, 2009) en amont (la conception, la pré-production, la production et la post-production) et en aval (la commercialisation, le marketing et la distribution). Ces activités se répartissent entre quatre grands types d'acteurs (Le Diberder, 2002): les fabricants de consoles, les studios, les éditeurs et les distributeurs. Les studios, de part leur position au sein de la chaîne de valeur, se retrouvent en situation de dépendance tant par rapport aux acteurs de l'amont que de l'aval. En outre, ils sont présents sur les trois segments du marché: jeux sur consoles (consoles de salons et portable), sur PC et sur Internet et téléphones mobiles⁷. Ces deux raisons nous conduisent à nous focaliser sur ces acteurs pour étudier de quelle manière ils diminuent leur degré de dépendance.

2.2. LES CINQ ÉTUDES DE CAS ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

Cette recherche vise à mieux comprendre les facteurs influant les choix stratégiques adoptés. L'étude exploratoire permet d'avoir une vision complète des causes d'un phénomène et, éventuellement, de leurs interactions (Miles et Huberman, 2003). Enfin, elle permet de répondre à un objectif de contextualisation de la recherche. Cette recherche, de nature prescriptive, nécessite différents cas comparables. Les studios retenus doivent être suffisamment parents (les cinq studios possèdent en interne un

⁷ Selon l'AFJV (2009), les jeux sur téléphones mobiles sont de plus en plus téléchargés depuis Internet. C'est pourquoi les opérateurs et constructeurs de téléphones proposent de plus en plus d'application de téléchargement. Dans cette perspective, nous préférons regrouper ici ces deux segments du marché.

savoir-faire dans le développement de jeux vidéo sur consoles ou sur un autre type de plateforme) pour autoriser une comparaison pertinente tout en étant suffisamment distincts afin de permettre la généralisation. Les différences (la taille, la détention des DPI, la stratégie, la réputation, etc.) donnent la possibilité de contrôler les influences idiosyncrasiques de chacun et de généraliser la portée de nos résultats.

Afin d'étudier les stratégies mises en œuvre pour diminuer le niveau de dépendance, nous avons étudié, entre septembre 2008 et octobre 2009, cinq studios de tailles différentes⁸. Des accords de confidentialité ayant été signés, nous avons utilisé des pseudonymes pour les désigner : la société « Flashgame », « Evolugame », « Créajeux », « Jémulex » et la société « MOP⁹ ». Notre recherche qualitative exploite des données primaires issues de 18 entretiens semi-directifs (d'une durée comprise entre 1h et 1h30) et des données secondaires recueillies sur Internet et dans des journaux professionnels (cf. Tableau 2)¹⁰.

⁸ Une description détaillée des cas est disponible sur demande.

⁹ Multi Online Players (MOP).

¹⁰ Pour des motifs de taille de la communication, nous n'avons pas inséré d'annexe méthodologique détaillant la méthode de recueil, de codage, de traitement et d'analyse des données. Cette annexe est disponible sur demande.

Caractéristiques		Flashgame	Evolugame	Créajeux	Jémulex	MOP
Studio	CA en 2008	1,05 M€	2 M€	17 M€	1,6 M€	1,5 M€
	Taille (employés)	17	40	500	12	24
	Ressources et compétences possédées en interne	Productive	Financière (faible) et productive	Financière (forte) et productive	Financière (moyenne), technologique et productive	Financière (forte), technologique et productive
	Détention des droits de PI	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	Valeur captée	Très faible	Faible	Forte	Moyenne	Moyenne
	Relations au sein de la chaîne valeur	Fabricants et éditeurs	Fabricants et éditeurs	Fabricants, éditeurs et distributeur	Distributeurs	Fabricants
	Nature de la technologie	Consoles portables	Consoles de salons	Consoles tous types et PC	PC	Internet sur consoles
Données recueillies	Nombre d'entretiens	3	3	5	3	4
	Personnes interviewées	- Directeur commercial (1) - Responsables d'équipe (2)	- Directeur technique (1) - Responsables artistique (2)	- Responsable PI (2) - Responsables R&D (3)	- Directeur du studio (1) - Responsables technique (2)	- Directeur de la création (2) - Responsables projet (2)
	Données internes	Dossiers de prototypage (2) + cahier des charges projets (3)	Documentation projet (5) + courriers éditeurs (10) + échanges de courriels (4)	Contrats éditeurs (8) + dossiers projets (4) + échanges de courriels (11)	Rapport statistiques d'abonnées aux jeux (16) + échanges de courriels (3)	Rapport de réunion projet (5) + échanges de Courriels (8)
	Données externes	Site Internet + articles de presses numérique (3)	Site Internet + articles de presses numérique (4)	Sites Internet (2) + articles de presse numériques (14)	Site Internet + articles de presse numériques (7)	Sites Internet + articles de presse numériques (4)

Tableau 2 : Présentation des cinq studios étudiés et données recueillies

3. LA DÉPENDANCE DES STUDIOS DE JEUX VIDEO

Nous présentons les résultats issus des cinq études de cas en trois temps¹¹. Tout d'abord, nous mettons en exergue le rôle clé des ressources et compétences par rapport aux autres facteurs de dépendance des studios

(3.1.). Nous montrons ensuite que le choix de la coopération ou de l'acquisition est influencé par le degré de dépendance (3.2.). Enfin, nous discutons du lien entre source de la dépendance et stratégie mise en œuvre (3.3.).

¹¹ Afin de respecter les contraintes de taille de l'article, nous ne présentons ici que quelques verbatims pour illustrer les principaux résultats.

3.1. LES PRINCIPAUX FACTEURS DE DÉPENDANCE DANS LE JEU VIDEO¹²

Majoritairement, de part leur position dans la chaîne de valeur, les studios sont soumis à un fort degré de dépendance. Les sources de cette dépendance sont multiples. Au regard des cinq cas étudiés, les ressources et compétences apparaissent comme le premier facteur de dépendance. La dépendance financière est essentiellement constatée avec les acteurs situés en aval (éditeurs et distributeurs); elle s'accompagne d'une dépendance éditoriale¹³. A contrario, la dépendance technique est essentiellement observée avec les acteurs de l'amont (fabricants).

La dépendance aval (manque de ressources financières) : pour obtenir des ressources financières nécessaires au développement de jeux vidéo, trois des studios étudiés (Flashgame, Evolugame et Créajeux) ont recours aux éditeurs. Ce financement permet à la fois d'assurer la survie des studios et d'externaliser le risque lié à leur production¹⁴. Toutefois, le financement extérieur présente des inconvénients. Lorsqu'un éditeur finance l'ensemble du développement d'un jeu créé par un studio, ce dernier est contraint de céder l'intégralité des DPI au financeur. C'est le cas des studios

Flashgame, Evolugame qui agissent en simple prestataire - alors qu'ils sont à l'origine de l'idée et du concept. Les éditeurs leur imposent également des contraintes éditoriales fortes qui diminuent leur liberté créative :

« Avec un éditeur, on peut pas vraiment faire ce qu'on veut, il faut respecter ses directives artistiques si on veut garder le financement » (Directeur commercial – Flashgame).

Pour Créajeux, le financement des jeux par des acteurs extérieurs est partiel car le studio possède suffisamment de ressources financières pour participer au financement. Son degré de dépendance face aux éditeurs est donc moins élevé que celui de Flashgame et Evolugame. Pour les jeux sur PC, Créajeux s'adresse directement à un distributeur car le studio adapte systématiquement ses jeux consoles en jeux PC¹⁵. Créajeux n'est alors plus dépendant d'un éditeur mais d'un distributeur. Dans le cas de Jémulex et MOP, la dépendance en aval avec les éditeurs n'a pas été observée car les studios sont positionnés sur le marché des jeux PC et Internet sur console. Les jeux sur PC nécessitent moins d'investissements que ceux sur consoles et permettent l'utilisation de technologies moins coûteuses. Les jeux Internet sur consoles sont également moins coûteux car ils ne nécessitent pas de communication « classique » (publicité TV, etc.) et la diffusion est dématérialisée. En ce qui concerne la dépendance aval avec les distributeurs, seul Jémulex est

¹² Dans cette section, nous analysons les sources de dépendance des studios étudiés avant qu'une stratégie soit mise en œuvre pour minimiser cette dépendance.

¹³ Dans le jeu vidéo, le terme « éditorial » désigne tous les éléments relatifs au contenu et à la qualité du jeu. C'est à dire, les éléments scénaristiques (histoire, scénario, etc.), les éléments graphiques et artistiques (personnage, décors, etc.) et les éléments de programmation du jeu (les différents niveaux, l'interactivité, etc.).

¹⁴ Dans ce secteur, le risque d'échec est relativement élevé et le coût de conception et développement d'une production peut être élevé (plusieurs dizaine de millions d'euros pour un jeu sur console).

¹⁵ L'adaptation est purement technologique puisque le jeu est déjà créé. L'investissement est donc minime.

dépendant car il ne dispose pas d'assez de ressources financières pour distribuer ses jeux PC aux grossistes et détaillants. Pour MOP, la diffusion des jeux directement sur Internet lui évite d'avoir recours à un distributeur. La dépendance aval est donc double : dépendances financière et éditoriale qui limite la liberté créative. De part les spécificités du secteur culturel (cf. 2.1.), la liberté créative est le fer de lance des studios puisqu'il s'agit de leur cœur de métier.

La dépendance amont (manque de ressources techniques) : pour créer et développer les jeux sur consoles, les studios doivent utiliser les ressources techniques¹⁶ imposées par les fabricants de consoles. C'est le cas des studios Flashgame, Evolugame, Créajeux et MOP. Ils sont présents sur console, malgré le risque de dépendance, car il s'agit du segment le plus rentable de l'industrie (AFJV, 2009). Ils acceptent ainsi ce fort degré de dépendance afin d'assurer la pérennité et la croissance de leur entreprise :

« Pour développer des jeux sur consoles, on est obligé de travailler avec les fabricants, on doit utiliser la technologie qu'ils nous fournissent pour développer les jeux mais aussi prouver qu'on est capable de s'en servir pour développer de bons jeux ;

¹⁶ Il s'agit de la plateforme de diffusion (la console) ainsi que le moteur 3D permettant de programmer le jeu dans le respect des capacités techniques de la plateforme. Comme ces technologies sont propriétaires (brevets, etc.), les studios sont obligés de subir la dépendance des fabricants pour y accéder. Dans le secteur du jeu vidéo, la dépendance liée à la nature du support est identique à la dépendance liée aux ressources techniques;

sinon, on est pas considéré comme développeur agréé et personne ne va vouloir travailler avec nous. » (Directeur technique – Evolugame)

En revanche, les performances artistiques de leurs jeux sont limitées par les capacités techniques des consoles. Leur liberté créative est donc diminuée car le personnel créatif doit travailler dans un environnement technologique contraint (par les consoles). Jémulex n'utilise pas les ressources techniques des fabricants puisqu'il ne développe pas des jeux sur consoles mais sur PC. C'est aussi le cas de Créajeux avec ses adaptations PC. Jémulex n'est donc pas en situation de dépendance face aux acteurs de l'amont et Créajeux l'est uniquement sur le segment des jeux consoles.

Les autres facteurs pouvant influencer la dépendance des studios

Les cas étudiés nous ont permis d'identifier quatre autres facteurs pouvant influencer le degré de dépendance d'une entreprise : la nature de la technologie utilisée, la possibilité de modifier sa position dans la chaîne de valeur, la possibilité de conserver ses DPI et la réputation. En revanche, la taille du studio n'influence pas directement la dépendance.

La nature de la technologie (le support) : dans quatre studios (Flashgame, Evolugame, Créajeux et MOP), la technologie les place en situation de dépendance (amont) car leur jeux se diffusent obligatoirement sur consoles (sauf pour les jeux PC de Créajeux). Dans le cas de Jémulex, la technologie utilisée est moins coûteuse et plus « accessible¹⁷ ». Elle permet ainsi de se

¹⁷ On parle ici de technologies qu'il est possible d'acheter ou des technologies libres de droit comme la technologie disponible sur Internet et permettant de

libérer des standards technologiques imposés par les fabricants de consoles :

« Nous, on ne s'embête pas, on a décidé dès le début de programmer sur PC, ce qui nous permet d'être libre et même de créer ensuite notre propre technologie » (Directeur du studio – Jémulex)

Les studios augmentent leur liberté créative devant les multiples possibilités technologiques proposées par les autres supports (PC, Internet, etc.) et évitent la dépendance de l'amont.

Position dans la chaîne de valeur : un studio peut modifier sa position dans la chaîne de valeur s'il parvient à intégrer des ressources amont et/ou aval. C'est le cas de Jémulex et MOP mais également de Créajeux pour ses jeux PC. Jémulex a intégré des ressources techniques et financières lui permettant de réaliser des jeux sur PC et de financer l'intégralité de leur développement sans avoir besoin de recourir aux fabricants ni aux éditeurs. Jémulex reste néanmoins partiellement dépendant des distributeurs. Pour MOP, le studio a intégré des ressources financières lui permettant d'assurer l'ensemble du développement et de la distribution de ses jeux sur Internet sans l'aide financière d'éditeurs et sans distributeur :

« Malgré notre taille, nous sommes assez contents de pouvoir financer complètement nos jeux car cela démontre notre autonomie » (Directeur de la création – MOP)

Malgré cela, MOP reste partiellement dépendant des fabricants de consoles. Créajeux évite la dépendance des fabricants et des éditeurs sur le segment des jeux PC puisqu'il finance seul l'adaptation de ses jeux consoles en jeux PC. La seule dépendance à laquelle il est soumis est celle

faire des jeux à un coût très bas sur PC ou sur Internet.

des distributeurs. Aucun des deux autres cas (Flashgame et Evolugame) n'a tenté d'intégrer des compétences amont ou aval pour modifier sa position dans la chaîne de valeur. Ils restent donc dépendants des acteurs situés en amont et en aval de leur position.

Détention des DPI : pour conserver les DPI, les studios doivent participer au financement (même partiellement). Cela permet d'augmenter leur pouvoir de négociation face aux éditeurs. Par ailleurs, la détention des DPI augmente la valeur intrinsèque des studios et contribue à construire leur réputation au sein de l'industrie. Pour Flashgame et Evolugame, la perte des DPI est systématique car ils ne sont pas en mesure de participer au financement des jeux. Ils sont donc fortement dépendants des éditeurs. A l'inverse, Créajeux ayant la possibilité de financer partiellement le développement de ses jeux sur consoles (la conception et la pré-production), a donc la possibilité de conserver ses DPI. Il reste toutefois partiellement dépendant des éditeurs qui continuent à financer la production et la post-production. De plus, les contraintes éditoriales ne sont plus imposées mais négociées avec le studio, ce qui augmente cette liberté éditoriale :

« Depuis le début, on essaie de privilégier le développement de nos propres propriétés intellectuelles, cela demande plus d'investissement et de risque mais on récupère plus d'argent et on conserve nos droits ; et ça c'est très important pour nous » (Responsable PI – Créajeux)

C'est la détention des DPI de ses jeux sur consoles qui permet à Créajeux de les adapter en jeux PC. Jémulex et MOP conservent systématiquement leurs DPI puisqu'ils financent l'intégralité du développement de leurs jeux. Les éditeurs ne sont donc plus des intermédiaires.

La réputation : elle n'a d'influence que sur la dépendance éditoriale :

« Notre réputation dans le milieu compte beaucoup pour nous, c'est notre carte de visite, on décroche plus de projets ou on nous fait plus confiance ; mais ce n'est pas pour autant qu'on est totalement libre de faire ce qu'on veut » (Directeur technique – Evolugame)

Dans le cas d'Evolugame et Créajeux, leur réputation permet d'augmenter leur crédibilité et leur « image » face aux éditeurs. La négociation est alors facilitée car la réputation du studio apporte aux éditeurs une garantie sur le succès potentiel du jeu vidéo (surtout pour Créajeux qui dispose d'une forte réputation). En contrepartie, l'éditeur accorde plus de confiance au studio et diminue ainsi ses contraintes éditoriales. Toutefois, une bonne réputation ne permet pas de réduire son degré de dépendance face aux autres acteurs. Pour Flashgame, sa réputation est encore

quasi inexistante du fait de sa création récente (2004). Pour Jémulex et MOP, il n'y a pas d'éditeurs et la réputation n'a donc pas d'influence sur leur degré de dépendance.

La taille du studio : dans les cinq studios étudiés (de taille différente), celle-ci n'apparaît pas comme un facteur influençant le degré de dépendance. Jémulex par exemple est un studio de petite taille qui est peu dépendant des autres acteurs :

« Notre petite taille n'est pas un handicap, on tient à rester petit pour être flexible et d'ailleurs on n'a de compte à rendre à personne sauf aux distributeurs » (Directeur du studio – Jémulex)

A contrario, Créajeux est fréquemment en situation de dépendance malgré sa taille importante car il interagit avec l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur (fabricants, les éditeurs et les distributeurs) lorsqu'il développe des jeux sur consoles. Ces sources de dépendance sont synthétisées dans le Tableau 3 ci-après :

		Pas de dépendance si	Dépendance si
Ressources et compétences	Amont (techniques)	Les ressources techniques utilisées ne sont pas celles imposées par les fabricants de consoles. (cf. Jémulex et Créajeux)	Les ressources techniques utilisées sont fournies par les fabricants de consoles. (cf. Flashgame, Evolugame, Créajeux et MOP)
	Aval (financières)	Le studio a suffisamment de ressources financières pour assurer l'ensemble du processus de production et de diffusion. (cf. MOP)	Pas assez de ressources financières pour exercer l'ensemble de son activité. (cf. Flashgame, Evolugame, Créajeux, Jémulex)
Nature de la technologie (support)		Utilisation de technologies différentes (coût et accessibilité) permettant de diffuser des jeux via d'autres supports que les consoles. (cf. Jémulex et Créajeux)	Utilisation d'une technologie de diffusion propriétaire : les consoles. (cf. Flashgame, Evolugame, Créajeux et MOP)
Position dans la chaîne de valeur		Le studio parvient à maîtriser l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ou à se positionner sur un marché dans lequel les principaux acteurs de la chaîne de valeur sont absents comme Internet (mais pas le marché Internet sur consoles).	Le studio ne maîtrise pas toutes les activités de la chaîne de valeur. En fonction de sa position, il peut être soumis à une dépendance aval (cf. Jémulex) ou amont (cf. MOP) ou amont et aval. (cf. Flashgame, Evolugame, Créajeux).

Détention des droits de PI	Le studio est seul pour financer et développer de son jeu. Il conserve donc l'intégralité des droits de PI. (cf. MOP et Jémulex).	Le studio a besoin d'acteurs extérieurs pour financer le développement de son jeu. Il doit alors céder une partie ou l'intégralité des droits de PI. (cf. Flashgame, Evolugame, Créajeux)
Réputation	La réputation n'a d'influence que face aux éditeurs. Elle permet de diminuer la dépendance éditoriale mais ne la supprime pas (pour les studios n'ayant pas l'autonomie financière). Elle a un impact sur la crédibilité des studios face aux éditeurs et influence donc leur pouvoir de négociation. (cf. Créajeux et Evolugame).	
Taille	La taille de l'entreprise n'influence pas le degré de dépendance du studio. Une entreprise de petite taille peut être moins dépendante qu'une entreprise de grande taille. (cf. Jémulex versus Créajeux).	

Tableau 3 : Principales sources de dépendance

Ces cinq studios sont soumis à différents types de dépendance : ils tentent de mettre en œuvre des stratégies pour minimiser ces dépendances.

3.2. LES STRATÉGIES ADOPTÉES POUR MINIMISER LE DEGRÉ DE DÉPENDANCE

Pour augmenter leur pouvoir de négociation et leur liberté éditoriale, les studios ont recours à deux principales stratégies : la coopération ou l'intégration de ressources et compétences.

Le recours à la coopération permet de diminuer la dépendance en aval : la coopération avec un acteur situé en amont ou en aval de la chaîne de valeur n'a jamais été observée¹⁸. En amont, seuls trois fabricants de consoles se partagent le marché (Nintendo, Sony et Microsoft) et les coûts de la technologie créent des barrières à l'entrée difficilement surmontables. De plus, une masse critique est nécessaire pour développer un standard technologique. En aval, même s'il apparaît bénéfique pour un studio de coopérer avec des éditeurs, cette situation n'a pas non plus été observée. En effet, avoir une relation exclusive avec un seul éditeur les rendrait encore plus fortement dépendants de ce dernier. Ainsi, dans les deux cas où la coopération a été

observée (Flashgame et Evolugame), il s'agit d'une coopération avec des concurrents.

Flashgame se lance en 2006 dans un projet de co-crédation de jeux avec un studio de taille moyenne qui désire se diversifier sur les consoles portables. Pour Flashgame, l'objectif premier est de diminuer sa dépendance face aux éditeurs. L'absence de réputation de Flashgame l'oblige à coopérer avec un studio plus « visible » :

« Le choix du partenaire était très important pour nous. Nous, on lui apportait la compétence en termes de console portable et lui devait nous apporter plus, on voulait se faire connaître à travers lui » (Directeur commercial – Flashgame)

Le financement combiné des deux partenaires (30% Flashgame et 70% studio partenaire) leur permet de conserver les DPI car l'éditeur n'a pas besoin de financer la totalité du jeu. Toutefois, les retours économiques octroyés à Flashgame sont proportionnels à son investissement (30% de la rémunération brut de l'éditeur). De plus, le potentiel créatif de Flashgame doit prendre en compte les directives artistiques de son partenaire car c'est lui qui porte le projet. Malgré ces contraintes, Flashgame accepte ces conditions et une répartition non égalitaire car elles lui permettent de se construire une réputation.

¹⁸ Ils se limitent à des relations de filières.

Evolugame entreprend, quant à lui, une coopération en 2005 avec un studio de taille similaire afin de concevoir un prototype de jeu. L'objectif est de conserver les DPI et de limiter l'investissement de l'éditeur afin de diminuer son degré de dépendance. Ainsi, l'éditeur n'a financé que 40% du projet, les contraintes éditoriales ont été négociées et la

liberté éditoriale des deux studios a été augmentée :

« C'est sur que l'éditeur n'a pas été aussi virulent qu'avant, là on avait vraiment la possibilité de faire ce qui nous passait par la tête » (Responsable artistique - Evolugame)

	Type de support	Chaîne de valeur		
		Amont ressources techniques	Aval ressources financières	
		Fabricants	Editeurs	Distributeurs
Flashgame (situation actuelle)	Stratégies mises en œuvre pour minimiser son degré de dépendance : Coopération avec un studio de plus grosse taille pour co-créeer un jeu et conserver une partie des droits de PI (30%).			
	Console	+++	++ avec studio partenaire + autres	+
Evolugame (situation actuelle)	Stratégies mises en œuvre pour minimiser son degré de dépendance : Coopération avec un studio de même taille pour co-créeer un jeu et conserver les droits de PI (répartition égalitaire).			
	Console	+++	+/-	+

Tableau 4 : Stratégies de coopération mises en œuvre pour diminuer le degré de dépendance

Le tableau 4 montre que Flashgame a diminué sa dépendance face aux éditeurs. Toutefois, celle-ci s'est partiellement reportée sur son partenaire qui est devenu indispensable au développement du jeu. La dépendance avec les fabricants et les distributeurs n'a pas changé puisque les studios ont besoin de la technologie des consoles pour réaliser leur jeu et n'ont pas de capacité financière suffisante pour assumer seuls la distribution. Pour Evolugame, la dépendance envers l'éditeur est réduite et le studio partenaire est facilement substituable. Ainsi, le degré de dépendance d'Evolugame est limité. En revanche, comme pour Flashgame, le degré de dépendance face aux fabricants et distributeurs est identique.

L'intégration de ressources et compétences permet de diminuer la dépendance globale : Parmi les cinq cas étudiés, trois (Créajoux, Jémulex et MOP) présentent des stratégies d'intégration de ressources et compétences financières (grâce au succès de leurs produits) et/ou techniques (via l'embauche et la formation de personnels) permettant le développement et la diffusion de jeux sur Internet. De ce fait, la dépendance amont et/ou aval a été contournée. En revanche, aucune acquisition de ressources amont n'a été observée sur le marché des jeux sur consoles¹⁹.

Créajoux a acquis des ressources techniques afin d'adapter ses jeux consoles en jeux Internet et téléphones mobiles. Le

¹⁹ Ceci s'explique par la nécessité pour un studio, d'avoir une capacité financière extrêmement importante pour intégrer le métier de fabricant, d'éditeur ou de distributeur. Ubisoft est à notre connaissance, la seule entreprise ayant réussi ce défi. Toutefois, elle n'est pas étudiée dans ce papier.

studio a embauché une dizaine de personnes expertes dans ces technologies (programmation Internet et téléphones mobiles). Cette stratégie vise à diminuer tant son degré de dépendance amont qu'aval. En effet, le développement d'une technologie lui permet de se soustraire aux fabricants :

« On voulait essayer de se diversifier au maximum pour prolonger les expériences liées à nos jeux. En plus, on n'était plus obligé d'utiliser la technologie des fabricants : donc c'était vraiment un avantage pour nous » (Responsable R&D – Créajeux)

Le financement total du jeu est possible car les coûts de production sont faibles. Pour la diffusion, le studio a d'abord utilisé son site Internet pour le téléchargement. Ce mode de distribution s'est avéré peu efficace (manque de visibilité) et Créajeux s'est tourné vers des sites spécialisés. Créajeux se retrouve en situation de dépendance face à ces distributeurs. Toutefois, cette dépendance est limitée car ils n'ont pas d'exclusivité et son facilement substituables.

MOP tente de se libérer de la dépendance des fabricants en intégrant, en 2007, des ressources techniques lui permettant de créer des MMORPG²⁰ sur Internet. Grâce à ces ressources, MOP a réutilisé ses DPI afin de proposer une version modifiée de ses jeux et d'augmenter sa créativité :

« On a créé quelque chose de vraiment original grâce à Internet, même si ça ressemble un petit peu aux jeux qu'on faisait avant, on a quand même une grosse partie technologique complètement différente qui est beaucoup mieux » (Responsable projet - MOP).

Les jeux sont diffusés sur des sites Internet développés par le studio et la rentabilité est

assurée par un système d'abonnement mensuel. La réputation du studio a aussi contribué au succès de ses nouveaux jeux sur Internet. Le studio se libère donc de sa dépendance face aux fabricants.

Jémulex a décidé en 2004 de rendre disponible l'un de ses jeux à succès sur Internet (par téléchargement) afin d'en faire un jeu massivement multi-joueurs (MMORPG). Le studio a alors intégré des ressources techniques (formation de ses employés) afin de créer un site Internet permettant la diffusion de son jeu. Celui-ci est accessible gratuitement sur Internet, mais cette version gratuite reste limitée. Pour accéder à l'ensemble des fonctionnalités, le joueur doit acheter en ligne la version complète du jeu. Aujourd'hui, Jémulex utilise uniquement Internet pour diffuser son médias, ce qui lui permet de ne plus être dépendant des distributeurs :

« Notre jeu se télécharge très bien sur Internet et on est vraiment très contents que les joueurs se soit familiarisés avec notre site. Au final, c'est bien mieux que la distribution traditionnelle » (Responsable technique – Jémulex).

²⁰ MMORPG : *Massively Multiplayer Online Role Playing Games* (Jeux de rôle en ligne massivement multijoueurs).

Type de support	Chaîne de valeur		
	Amont ressources techniques	Aval ressources financières	
	Fabricants	Editeurs	Distributeurs
Créajeux (situation actuelle)	Stratégies mises en œuvre pour minimiser son degré de dépendance : Intégration de ressources techniques pour diversifier les supports de diffusion de ses jeux (Internet et téléphonie mobile).		
	Internet et téléphone mobile	-	-
+MOP (situation actuelle)	Stratégies mises en œuvre pour minimiser son degré de dépendance : Intégration de ressources techniques pour créer des MMORPG sur Internet.		
	Internet	-	-
Jémulex (situation actuelle)	Stratégies mises en œuvre pour minimiser son degré de dépendance : Intégration des compétences liées à la distribution en utilisant Internet pour diffuser ses jeux.		
	Internet	-	-

Tableau 5 : Stratégies d'intégration mises en œuvre pour diminuer le degré de dépendance

Le tableau 5 synthétise les différentes stratégies d'intégration mise en œuvre par les trois studios. Jemulex forme ses salariés pour maîtriser la création de sites Internet visant la diffusion de son produit. MOP, maîtrisant déjà la partie aval de la chaîne de valeur, a embauché des employés possédant des compétences techniques afin de se libérer des contraintes des fabricants. Créajeux a lui aussi embauché des ressources techniques pour se soustraire aux fabricants et pour maîtriser la diffusion sur Internet.

3.3. DISCUSSION

Dans cette section, nous discutons les facteurs de dépendance, puis les stratégies mises en œuvre et enfin l'influence des facteurs sur la stratégie.

La taille, seul facteur n'influençant pas la dépendance : dans la littérature, la taille est souvent considérée comme une source importante de dépendance (Gardet et Mothe, 2008). Dans les cas étudiés, la taille n'a d'influence que lorsqu'il s'agit de la commercialisation de produits tangibles (consoles et PC). Le cas Flashgame

coopérant avec un studio de plus grande taille illustre ce phénomène. Il est en situation d'interdépendance concurrentielle (Casciaro et Piskorski, 2005) et la différence de taille fait naître des asymétries de dépendance (Gulati et Stych, 2007). Toutefois, cela lui permet de diminuer sa dépendance symbiotique face à l'éditeur. Lorsque les studios développent des produits sur des marchés dématérialisés (internet), le facteur taille n'a pas d'impact. En effet, pour Jemulex par exemple, l'utilisation d'Internet permet un accès direct au client final sans distributeur (Le Diberder, 2002).

L'intégration plus courante que la coopération : les studios semblent privilégier l'intégration des ressources et compétences plutôt que la coopération (3 cas sur 5) – toute tentative de généralisation étant toutefois très difficile à effectuer sur un nombre de cas limité. L'intégration engendre des coûts supplémentaires (notamment financiers) et diminue la flexibilité des studios mais permet de conserver la liberté éditoriale. Cette liberté est extrêmement importante pour les dirigeants des studios vidéo car ils s'agit de leur vocation et de leur

cœur de métier : la création artistique. Ainsi, la motivation première des dirigeants pour minimiser la dépendance n'est pas tant l'aspect financier, contrairement aux industries non culturelles, mais précisément cette liberté créative (Storz, 2008). Dans la littérature, la mise en œuvre de coopération est souvent perçue comme un moyen pour accéder à de nouvelles ressources et compétences (Stieglitz et Heine, 2007), se focaliser sur le cœur de métier et réaliser des économies d'échelle (Powell, 1987). *A contrario*, l'intégration verticale est généralement associée à une rigidité de fonctionnement et à un manque de réactivité face à un environnement de plus en plus turbulent (Villalonga et McGahan, 2005). Pourtant, nos études de cas tendent à montrer

que, dans l'industrie du jeu vidéo, la tendance est inversée. Trois principales raisons peuvent expliquer ce phénomène :

- l'extrême hétérogénéité des cultures d'entreprises tend à augmenter les coûts de coordination;
- la valeur ajoutée repose en grande partie sur la créativité des studios, qui est difficile à mesurer et à répartir lors d'une coopération,
- lors d'une coopération, la liberté créative est diminuée car il faut s'accorder sur les objectifs poursuivis (Hamel, Doz et Prahalad, 1989).

	Facteurs de dépendance						Stratégies mises en œuvre pour diminuer la dépendance
	Ressources et compétences internes manquantes		Nature technologique et du support de diffusion	Position dans la chaîne de valeur	Perte des droits de PI	Absence de réputation	
	Techniques	Financières					
Flashgame	+++	+++	+++	+++	+++	+++	coopération inéquitable
Evolugame	+++	++	+++	+++	+++	++	coopération égalitaire
Créajeux	++	++	+++	++	-	-	Intégration de l'amont (diversification des supports de diffusion)
Jemulex	-	+	-	+	-	-	Intégration de l'aval (intégration de la distribution)
MOP	+++	-	+++	+	-	-	Intégration de l'amont
Légende : +++/++/+ : degré de dépendance du studio - : source de dépendance n'as pas d'influence							

Tableau 6 : Facteurs de dépendance influençant la stratégie mise en œuvre

Trois principaux résultats sont mis en avant dans le tableau 6 :

- Aucun des studios étudiés ne maîtrise l'intégralité des ressources et compétences nécessaires au développement d'un jeu vidéo. Le manque de ressources et compétences en interne implique une dépendance des studios par rapport aux fabricants (qui détiennent les ressources techniques) et/ou par rapport aux éditeurs (qui possèdent les ressources financières). La théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), issue des travaux de Penrose, s'avère utile pour faire le lien entre le type de ressource (ou compétence) recherchée par les studios et leur degré de dépendance vis à vis des autres acteurs de la chaîne de valeur. Deux formes d'interdépendance peuvent être identifiées : l'interdépendance symbiotique et l'interdépendance concurrentielle (Pfeffer et Nowak, 1976 ; Casciaro et Piskorski, 2005). Dans l'industrie du jeu vidéo, l'interdépendance symbiotique est davantage observée. En effet, les studios cherchent en priorité à sélectionner des acteurs reliés verticalement dans la chaîne de valeur. Toutefois, l'interdépendance concurrentielle est également observée, notamment dans les relations entre studios. Par exemple, pour augmenter leur pouvoir de négociation face aux autres acteurs de la chaîne de valeur, Flashgame et Evolugame coopèrent avec des concurrents. Les studios partenaires sont alors amenés à développer ensemble un jeu et se retrouvent en situation d'interdépendance concurrentielle ;
- Les deux studios ayant perdu leurs DPI (Flashgame et Evolugame) ont eu recours à

la coopération afin de mutualiser leurs capacités de financement et d'obtenir un pouvoir de négociation supérieur face aux éditeurs. Ceci leur a permis de limiter l'investissement de l'éditeur afin de conserver les DPI et de diminuer leur degré de dépendance. *A contrario*, dès lors que les DPI sont conservés, la stratégie privilégiée par les studios est l'acquisition de ressources et compétences amont (Créajoux et MOP) et/ou aval (Jémulex et Créajoux). Chesbrough et al. (2006) considèrent les DPI comme des actifs stratégiques devant être développés, vendus ou achetés. Or, dans deux cas (Flashgame et Evolugame), aucune des trois alternatives préconisées par Chesbrough et al. (2006) n'est mise en œuvre. En effet, ces deux studios choisissent la coopération afin de co-crée (depuis la genèse) un jeu et se partager les DPI;

- Flashgame et Evolugame ne bénéficient pas vraiment d'une réputation dans l'industrie. La réputation se construit à partir de deux principaux éléments (Rhee et Valdez, 2009) : des prestations de qualité et une visibilité face aux autres acteurs de la chaîne de valeur. Dans l'industrie du jeu vidéo, cette visibilité passe par la détention des DPI. La possession de ses droits augmente la liberté créative des studios et leur permet de dévoiler leur savoir-faire. Dans les industries manufacturières, il est possible d'être un sous-traitant réputé même si les DPI ne sont pas détenus en interne (Rhee et Valdez, 2009). En revanche, dans les industries culturelles, la détention des DPI confère une valeur intrinsèque au studio et contribue à sa réputation (Corbel, 2003).

CONCLUSION

L'analyse de la littérature a conduit à identifier les principales sources de dépendance et les stratégies permettant de limiter cette dépendance. Les cinq cas confortent l'influence de ces facteurs sur les stratégies instaurées par les studios de jeux vidéo. Trois principaux apports émergent de cette recherche :

- Les ressources et compétences apparaissent comme étant la première source de dépendance des studios. En revanche, la taille ne semble pas avoir d'influence. Ainsi, le fait d'être un studio de petite taille ne signifie pas qu'il sera plus dépendant des autres acteurs qu'un studio de grande taille. D'autres dimensions, telles que la possession des DPI ou une forte réputation, permettent à un studio de petite taille d'être peu dépendant des autres acteurs ;
- La majorité des recherches analysent l'influence des choix stratégiques sur la performance de l'entreprise (Wang et Zajac, 2007). Ici, l'objectif n'était pas de savoir si la coopération était plus favorable que l'intégration, mais plutôt d'analyser les facteurs pouvant avoir un impact sur ce choix. En effet, même si la coopération est souvent perçue comme plus favorable, elle ne semble pas toujours privilégiée par les studios car elle implique le partage des ressources créatives (Storz, 2008) et de la liberté créative. De plus, les spécificités culturelles (langage, organisation du travail, etc.) des studios entraînent souvent des conflits lors de coopérations (Gil et Spiller, 2007) et augmentent les coûts de coordination. Les études empiriques qui analysent le degré de dépendance entre acteurs sont très rarement réalisées au sein d'industries

culturelles. *A contrario*, les relations entre fournisseurs et donneurs d'ordres dans l'industrie automobile font l'objet d'un grand nombre de recherches (Perrow, 1970 ; Tinlot et Mothe, 2005). Pourtant, les spécificités des industries culturelles ne permettent pas de transférer les résultats d'une autre industrie, et ces spécificités méritent d'être étudiées ;

- Enfin, une hiérarchisation des facteurs de dépendance semble influencer le choix des stratégies des studios. Pour un studio comme Flashgame ou Evolugame, soumis à l'influence de tous les facteurs de dépendance, la stratégie choisie vise d'abord à obtenir les DPI et à se construire une réputation. Pour un studio parvenu à conserver ses droits et à être reconnu, la stratégie retenue semble être l'intégration des ressources et compétences de l'amont afin de diminuer la dépendance technologique (Créajoux et MOP). Une fois la dépendance technologique contournée (Jemulex), l'intégration de ressources de l'aval semble privilégiée. Ainsi, la diminution du degré de dépendance semble passer par une succession d'étapes depuis la détention des DPI jusqu'à l'intégration des compétences de l'aval. Ce processus évoque la notion de dépendance de sentier (Storz, 2008) : dans certaines industries, les entreprises sont soumises à une même trajectoire d'évolution.

Des travaux ultérieurs pourraient pallier les limites de la présente recherche, notamment en introduisant d'autres facteurs contextuels comme l'âge du studio ou sa nationalité. L'analyse se focalisant sur un type d'acteur au sein de l'industrie du jeu vidéo, les studios, il serait intéressant d'observer les facteurs de

dépendance des autres acteurs de la chaîne de valeur afin de proposer une analyse des interdépendances. Cette analyse du niveau de dépendance mutuelle (Casciaro et Piskorski, 2005) permettrait d'affiner notre compréhension des stratégies mises en œuvre par les studios. Enfin, les studios étudiés sont des entreprises de taille moyenne voire petite. Le rôle du dirigeant dans ces structures est donc fondamentale (Chollet et Géraudel, 2010). Il est probable que la personnalité du dirigeant influence fortement les choix stratégiques effectués. Un dirigeant ayant un fort degré d'aversion au risque privilégiera probablement la sécurité de la relation asymétrique au détriment d'une liberté éditoriale. Dans les cas étudiés, les dirigeants avaient la volonté de faire croître leur entreprise et ont systématiquement cherché à minimiser leur degré de dépendance. Toutefois, certains studios, non étudiés dans cette étude, privilégient la sécurité.

BIBLIOGRAPHIE

- Arrègle J.L. (2006), "Analyse« Resource Based » et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, 1(160), 241-259.
- Balakrishnan S., Koza M.P. (1993), "Information Asymmetry, Adverse Selection, and Joint Ventures", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 99-117.
- Barney J.B. et Hansen M.H. (1994), "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Blau P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris : PUF.
- Busija E.C., O'Neill H.M., Zeithaml C.P. (1997), "Diversification Strategy, Entry Mode, and Performance: Evidence of Choice and Constraints", *Strategic Management Journal*, 18(4), 321-327.
- Busson A., Evrard Y. (1987), *Portraits économiques de la culture*, La documentation française, Paris.
- Casciaro T., Piskorski M.J. (2005), "Power Imbalance Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*, 50, 167-199.
- Castaneda M.A. (2006), "The Hold-up Problem in a Repeated Relationship", *International Journal of Industrial Organization*, 24(5), 953-970.
- Chesbrough H. (2003c), "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property", *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.
- Chollet B., Géraudel M. (2010), "Réseau personnel, personnalité du dirigeant de PME et accès aux informations sur les marchés", *Finance Contrôle Stratégie*, Forthcoming.
- Cohendet P., Simon L. (2007), "Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm", *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 587-605.
- Conner K.R., Prahalad C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism", *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Cook K.S. (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *Sociological Quarterly*, 18(1), 62-82.
- Corbel V. (2003), *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*, Gualino Editeur, Paris.
- Dahl R.A. (1957), "The Concept of Power", *Behavioral Sciences*, 2, 201-215.
- Das T.K., Teng B.S. (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dibiaggio L. (1999), "Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie une perspective cognitive", *Revue d'Economie Industrielle*, Vol. 88, p. 111-136.
- Dyer J.H. (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, p. 535-556.
- Emerson R.M. (1962), "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Fonrouge C. (2007), "Relations externes et innovation : le cas du secteur des biotechnologies", *Revue Française de Gestion*, 170, 117-133.
- Gardet E., Mothe C. (2008), "The influence of hub firm size and degree of dependence on the coordination mechanisms applied to innovation networks", *EGOS colloquium*, Vrije University Amsterdam, Pays-Bas.
- Gil R., Spiller P. (2007), "The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production", *California Management Review*, 50(1), 243-260.
- Gulati R., Stych M. (2007), "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships", *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.
- Hagedoorn J. (1993), "Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering. Interorganizational Modes of Cooperation and

- Sectoral Differences”, *Strategic Management Journal*, 14(3), 371-385.
- Hamel G., Doz Y.L. et Prahalad C.K. (1989), “Collaborate with your Competitor and Win”, *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press.
- Hennart J.F. (1988), “A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 361-374.
- Herman L. (1999), *Phoenix. The Rise and Fall of Video-Games*, (Second edition), Rolenta Press.
- Ingham M. (1994). “L’apprentissage organisationnel dans les coopérations”, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 105-119.
- Kinder M. (1991), *Playing with Power in Movies, Television and Video Games*, Oxford: University of California Press.
- Kogut B., Singh H. (1988), “The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode”, *Journal of International Business Studies*, fall, 411-432.
- Klein B., Crawford R., Alchian A. (1978), “Vertical Integration Appropriable Quasi-rents and the Competitive Contracting Process”, *Journal of Law and Economics*, 21(10), 297-326.
- Koenig G. (1990), *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Kumar K., Van Dissel H.G. (1996), “Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems”, *MIS Quarterly*, 20(3), 279-300.
- Lavie D. (2006), “The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View”, *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Le Diberder A. (2002), “La création de jeux vidéo en France en 2001”, *Étude du ministère de la culture et de la communication*, Paris.
- Liotard I. (1999), “Les droits de propriété intellectuelle, une nouvelle arme stratégique des firmes”, *Revue d’économie industrielle*, 89(1), 69-84.
- Miles M.B., Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^e Edition, De Boeck.
- Mohr J., Spekman R. (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Nooteboom B., De Jong G., Vossen R.W., Helper S., Sako M. (2000), “Network Interactions and Mutual Dependence: A Test in the Car Industry”, *Industry and Innovation*, 7(1), 117-144.
- Oliver C. (1990), “Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions”, *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Parmentier G., Mangematin V. (2009), “Innovation et création dans le jeu vidéo. Comment concilier exploration et exploitation? ”, *Revue Française de Gestion*, 35(191), 77-87.
- Perrow C. (1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, London: Tavistock.
- Pfeffer J., Nowak P. (1976), “Joint Ventures and Interorganizational Interdependence”, *Administrative Science Quarterly*, 21, 398-418.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Pisano G.P., Teece D.F. (2007), “How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture”, *California Management Review*, 50(1), 278-296.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter M. (1990), “Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy”, *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34.
- Powell W.W. (1987), “Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?”, *California Management Review*, 30(1), 67-87.
- Rhee M., Valdez M.E. (2009), “Contextual Factors Surrounding Reputation Damage with Potential Implications for Reputation Repair”, *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168.
- Rouet F. (2009), *La création dans l’industrie du jeu vidéo*, Etude du ministère de la culture et de la communication, Paris.
- Schelling T. (1956), “An essay on bargaining”, *American Economic Review*, 46, 281-306.
- Segrestin B. (2006), *Innovation et coopération interentreprises comment gérer les partenariats d’exploration ?* - CNRS éd. (CNRS économie).

Stieglitz N., Heine K. (2007), "Innovations and the Role of Complementarities in a Strategic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, 28, 1-15.

Storz C. (2008), "Dynamics in Innovation Systems: Evidence from Japan's Game Software Industry", *Research Policy*, 37(9), 1480-1491.

Tinlot G., Mothe C. (2005), "Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault", *Management International*, 10(1), 31-49.

Villalonga B., McGahan A.M. (2005), "The Choice among Acquisitions, Alliances and Divestitures", *Strategic Management Journal*, 26(13), 1183-1208.

Wang L. et Zajac E. (2007), "Alliance or Acquisition ? A Dyadic Perspective on Interfirm Resource Combinations", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1291-1317.

Warnier V., Lecocq X. et Demil B. (2006), "Le Business Model, un outil d'analyse", *L'Expansion Management Review*, 123, 96-109.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York.

Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9(2), 141-159.