

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'INDUSTRIE DU JEU VIDÉO À SON « *POINT DE RUPTURE ?* »*

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

AU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN SCIENCE DE LA GESTION

PAR

MATTHIEU TEWFIK, ADM.A, CRIA

23 MAI 2021

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Université du Québec à Montréal

École des Sciences de la Gestion

Second Avertissement

« Un anthropologue parmi les siens »

Bien que ce mémoire soit un labeur très sérieux, le lecteur doit garder à l'esprit que l'auteur de cet exercice est lui-même un "*gamer*", c'est-à-dire un joueur avide de jeux vidéo. Les travaux et les recherches effectués dans le cadre de ce mémoire ont pour but d'approfondir la connaissance liée à une industrie qui lui tient à coeur et pour cette raison, bien qu'un très grand effort soit mis pour présenter ce travail dans l'optique d'un scientifique, le lecteur ne doit jamais oublier le "*gamer*" derrière.

Happened to me on Steam. Met a random dude on the Elder Scrolls Online, did a shit load of quests, dungeon delving and RP [Role-Play] into this huge game. One day he basically gave me all his loot (even the item we fought a little to get shared) and announced me that he had a tumor growing near his spine, the doctors weren't happy and promised me he would keep me on touch after his stay at hospital.

I still check on his account from time to time: 'Last Online: 793 days ago'.

- soldat_baguette

Un joueur parmi tant d'autres sur la plateforme *Steam*

My Best Friend Was a Gamer

I have been playing with a guy for four years. In those four years we have joined and left clans together, switched consoles (XB1>PS4 and back again) together and played on a near daily basis countless of games together. When not playing games, we would talk together via Facebook Messenger all day about gaming and personal things. He was the best friend I have ever had in my adult life, despite him being in Texas, USA and I in Ontario, Canada.

I didn't hear him from him on Friday, and I found it strange. Today, Tuesday, I got worried. I tried calling but it only went straight to voicemail. This afternoon I was informed via Facebook by his sister that he had passed away over the weekend suddenly and that there were not much more details as of yet.

I'm not looking for sympathy or upvotes. I'm just looking for a place to talk about it. My real-life non-gamer friends look at me like I shouldn't mind because I've never met the guy and I only played video games with him. Fuck that. I miss him. This fucking sucks.

I turned on my Xbox this evening to find him offline. From now on, I will always sign on to find him offline. I will never play a single game with my best friend ever again, and that sucks.

- Anonyme

I was a part of an online community called Intox. Gaming from 2006 or so onwards. Same deal but with a bigger group of friends.

A fella by the name of Juicy J was a prominent member, and also disappeared similarly. We heard from his family and found out he passed away. His family reached out to our community with a big write up about how much he had appreciated us, and in turn, they appreciated us.

We banded together to fund a memorial site for him to stay open permanently. It's been filed with messages from us, his internet friends, and his family and real life friends regularly for over ten years now.

I still think of him, and when the old group gets online together we'll still repeat his jokes and remember the old times. My real life friends also think it's silly, but this guy's death hurt just as hard as any death of a friend in real life.

RIP Michael 'Juicy J' Wurth. Your pizza will forever arrive on time where you're at now, old friend.

- Andrew Morris,
un joueur

"Who, being loved, is poor?"
- Oscar Wilde¹

REMERCIEMENTS

Avant toutes choses, les premiers et les plus grands remerciements sont dirigés à mon épouse, la photographe Méliza Ash pour son indéfectible support financier et émotionnel, son amour inconditionnel et la fureur qui l'habite sans lesquels il serait impossible pour moi de compléter cette maîtrise, ou même m'en approcher. Tu fais de moi un meilleur homme à chaque jour.

Aussi, un remerciement spécial et un chapeau bien bas à mon père M. Noël-Marie Tewfik, qui est sans équivoque un des plus grands hommes à avoir marché cette terre. Ton sens de la justice, de la protection d'autrui et du respect de tous et chacun est une inspiration. Tu es un héros. Ce désir d'effcience et de mesure dans ce que tu entreprends est la plus belle qualité d'un homme.

Du même souffle, il me faut souligner l'incroyable modèle qu'a été ma mère Mme Patricia Ouellet. Une brillante femme de tête et de coeur, avec une volonté qui n'a d'égale que celle de mon épouse. Qui sait quels sommets tu aurais atteint si la maladie ne t'avait pas emportée si jeune. Ton courage face à l'adversité, ta détermination dans un combat sans espoir et ton amour de la vie plus grand que tout est encore aujourd'hui l'exemple à suivre.

¹ Wilde, O. 1893. *A Woman of No Importance*

Ensuite, je me dois de mentionner l'École des sciences de la gestion pour la qualité de l'enseignement que j'y ai reçue. J'ai eu la chance d'échanger avec des ressources trempées dans plusieurs domaines pour répondre à mes questions et anxiétés.

De plus, je me dois d'adresser des remerciements particuliers à mon directeur de recherche, le professeur Robert H Desmarteau pour sa disponibilité, sa flexibilité et son support constant.

J'en profite pour remercier aussi Philippe Genequand, professeur au département d'histoire à l'Université de Montréal, pour m'avoir aiguillé dans cette maîtrise en répondant à mes questions et en soulageant mes appréhensions.

Impossible de passer sous silence l'encouragement reçu de mes proches et de mes amis. C'est grâce à vos bons mots et à votre désir de me voir réussir que j'arrive à gravir cette marche de mon podium. J'espère que ce travail sera à la hauteur des attentes que vous avez placées en moi. De tout coeur, merci pour tout.

Un merci particulier à la « *Spartan Force* », mon équipe de « *airsoft* » et ma 2^e famille. J'ai eu la chance de croiser votre chemin de la manière la plus aléatoire possible mais vous ne savez pas le bien que vous m'avez fait jusqu'ici. D'avoir des gens nous apprécier sans mensonge et sans masque, avec qui on peut se permettre d'être soi-même et qui nous estiment de cette manière est quelque chose que je chéris tous les jours. Vous me donnez l'énergie d'embrasser le monde.

Également, des remerciements extraordinaires à ma guilde de « *World of Warcraft*® », « *Peonz* ». Depuis plus de onze (11) ans, vous me faites la distinction d'être un membre de votre équipe au titre d'un de vos dirigeants. Grâce à vous, j'ai connu

parmi mes plus belles victoires et mes plus belles réalisations. Tous ensemble nous avons vaincu et c'est grâce à votre confiance en moi que j'ai acquis autant d'expérience comme leader. Pour moi, vous mener au combat est un honneur et un privilège.

Pour finir, j'aimerais adresser des remerciements à l'industrie du jeux vidéo. Je ne sais par où commencer pour essayer d'expliquer à quel point les jeux vidéo ont profondément marqué mon existence et à quel point j'ai appris au sujet de la vie grâce à des personnes qui n'existent que digitalement, ou encore à quel point je chéris les amitiés que j'ai forgées, quelques fois pour la vie, avec tous ces « *gamers* » qui partage la même passion que moi et qui m'ont donné tant de moments magiques. À vous tous qui avez fait des jeux vidéo ce qu'ils sont aujourd'hui, merci.

Et alors qu'il est impossible de nommer tous les joueurs qui ont eu un impact sur mon développement au sein de l'univers du jeu vidéo, certains ne peuvent également pas être tus. Que nous ayons communiqués ensemble la semaine dernière ou il y a de cela dix (10) ans, je ne vous oublie pas.

Braves défenseurs de *Caldari* :

DerekDriver, Deathrain44, Cloud_X_Prime, Hannibal, P-dawg, Contrabanjoe, 69X

Fils de *Peonz* :

Ôrirn, Demonasiru, Kijinn

Guerriers de *Battlefield* :

LeclercV1, Umbra

Amis qui sont également des joueurs :

ShiftyQC82, SobbelQC, Phénix

Joueurs qui sont devenus des amis :

Klahkhalash, LTHS-PEPELEPEW

DÉDICACE

À tous les joueurs de jeux vidéo

Ayons espoir que les parents un jour
comprendrent qu'aucun enfant ne désire plus
jouer que celui auquel on a interdit le jeu

***"The past is like a broken mirror.
You try to pick up the pieces
but you only end up cutting yourself."
- Sam Lake²***

AVANT-PROPOS

Haut comme trois (3) pommes, j'aimais déjà les jeux vidéo.

Bien sûr, c'est le cas de nombreuses personnes, mais dans mon cas, rien au monde ne m'a autant aidé avec la découverte de qui j'étais, qui je suis. Évidemment, lorsqu'on parle de jeux vidéo, on pense instinctivement aux jeux les plus vendus, ceux que tout le monde connaît, comme « *Call of Duty*® », « *Clash of Clans*® » ou encore « *Candy Crush*® »³. Mais tout comme les livres, bien que tout le monde connaisse « *Da Vinci Code*® », il en existe mille (1000) qui méritent tout autant d'être lus et que personne ne connaît.

Alors qu'est-ce que le jeu vidéo ? Une fenêtre sur soi-même, sur ses choix, sur sa manière d'être. Certainement, vous pouvez envoyer tous les soldats de votre armée à

² Lake, S. 2001. *Max Payne*. Max Payne est un policier menant un combat sans espoir contre la corporation responsable de la mort de sa famille

³ Ces 3 jeux vidéo sont ceux qui engrangent le plus de bénéfices, toutes catégories confondues, année après année

la mort en tentant de capturer un objectif à l'ennemi. Mais vous pouvez également y aller à grand cas et avec grande attention, choisissant quelques fois de ralentir votre cadence pour vous assurer que vos hommes soient reposés et en sacrifiant volontairement quelques objectifs trop téméraires de l'amirauté pour ne pas envoyer vos troupes à l'abattoir. Moins de succès pour vous, certes, mais plus nombreux de vos hommes seront ceux qui retourneront à leur famille. Dans les deux (2) cas, il n'y a aucun mal. Ce sont des pixels, des points lumineux à l'écran. La différence, c'est vous. Vous devez vivre avec vos choix.

Ces choix vous permettent de « vivre » avec vos décisions, d'explorer qui vous êtes à travers la réalité du jeu. C'est vous le chef d'exploration en territoire inconnu alors c'est à vous que revient la décision de choisir qui de Anna ou de Barry devra y rester pour permettre au groupe de s'échapper. Il n'y a pas de « bonne » ou de « mauvaise » décision, uniquement des décisions avec lesquelles il faudra vivre. Et quelques fois, croyez-moi, vous aurez peine à vous regarder dans le miroir. Vous pouvez écouter *Jefferson Airplane* à tue-tête en larguant l'agent Orange sur les jungles du Vietnam mais à quoi êtes-vous réellement en train de participer ? Non, personne n'est blessé car il s'agit d'un jeu, mais plusieurs des réflexions qui vous habitent sont, elles, bien réelles.

Et à quoi ces choix riment-ils ? Simplement, ils vous permettent de construire à l'image de ce que vous avez voulu. Et même si parfois c'est moche, c'est chez soi. Il y a quelque chose de fondamentalement rédempteur à avoir son mot à dire, même si les événements qui s'enchaînent ne nous donnent pas toujours raison. Vous n'avez pas aimé que le royaume voisin s'empare d'une mine vous étant destinée alors vous avez fait liquider le roi. Maintenant, l'armée ennemie, deux (2) fois la taille de la

vôtre, marche contre vous et veut mettre votre capitale à feu et à sang. Haaaa ! mais il fallait y penser avant ! Comme lorsque vous avez décidé d'assassiner leur monarque par exemple.

Pourquoi avoir son mot à dire ? Pour créer. Créer un monde où il a été possible de changer quelque chose au destin pourri auquel sont promis tant de ces personnages digitaux. Vous croyez que les jeux de sports sont exclus ? Alors pourquoi croyez-vous que ces jeux ont pratiquement tous un mode « carrière » ? Pour construire. Pour bâtir.

Pour créer.

Et nous, joueurs, grâce à nos choix, nous avons créé. Créé des histoires grandioses, des royaumes gigantesques, des forteresses imprenables. Des récits de succès alors que tout était perdu, des légendes où la terre a été en danger oh ! combien de fois. Des villes magnifiques, des armées redoutables, des vilains plus grands que nature. Des casse-têtes impossibles, des princesses en pâmoison, des triomphes de persévérance...

Et au centre de tout cela, toi, le joueur. Toi le joueur qui fait exister ce monde et qui sera, à nouveau et à jamais, le vrai héros de l'histoire.

« *Thank you for playing* »

Matthieu Tewfik

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	xi
LISTE DES FIGURES.....	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xix
RÉSUMÉ.....	xx
ABSTRACT.....	xxii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	4
1.0 Présentation de la recherche	4
1.1 Problématique de recherche.....	5
1.2 Le jeu vidéo	8
1.3 L'industrie en chiffres.....	9
1.4 Typologie des modèles d'affaires de l'industrie du jeu vidéo.....	11
1.5 Les acteurs de l'industrie	12
1.5.1 Les joueurs	12
1.5.2 Les développeurs.....	16
1.5.3 Les éditeurs	20
1.5.4 Les médias.....	23
1.5.5 Les influenceurs	26
1.5.6 Les distributeurs	28

1.5.7	Le public.....	29
1.5.8	Les groupes de pression	30
1.5.9	Le gouvernement.....	31
1.5.10	Les groupes d'intérêts.....	32
CHAPITRE II LA REVUE DE LITTÉRATURE		33
2.0	Mise en scène.....	33
2.1	Le modèle d'affaires : Où en sommes-nous ?	34
2.2	Qu'en est-il de la notion de « Parties Prenantes » ?	41
2.3	Et que dire de la « création de valeur ?.....	45
CHAPITRE III LE CADRE CONCEPTUEL		50
3.0	Cadre conceptuel	50
3.1	Le « <i>Business Model Canvas</i> ».....	51
3.1.1	La proposition de valeur.....	51
3.1.2	Les segments de clientèle visés.....	52
3.1.3	Les relation-clients	52
3.1.4	Les partenaires	53
3.1.5	Les ressources	53
3.1.6	Les activités.....	54
3.1.7	Les canaux.....	55
3.1.8	Les coûts.....	55
3.1.9	Les revenus.....	56

3.2	Le modèle de création de valeur.....	57
3.2.1	La valeur perçue.....	58
3.2.2	Les coûts.....	58
3.2.3	La valeur créée.....	59
3.2.4	Le gain du consommateur.....	59
3.2.5	Le prix.....	59
3.2.6	Le gain de la firme.....	60
3.2.7	Le manque à gagner du consommateur.....	60
3.2.8	La perte du consommateur.....	61
3.3	La matrice pouvoir/intérêt.....	62
3.3.1	Pouvoir faible / Intérêt faible.....	64
3.3.2	Pouvoir faible / Intérêt élevé.....	64
3.3.3	Pouvoir élevé / Intérêt faible.....	65
3.3.4	Pouvoir élevé / Intérêt élevé.....	65
CHAPITRE IV LA MÉTHODOLOGIE.....		66
4.0	Méthodologie.....	66
4.1	Le type d'étude.....	66
4.2	L'échantillon.....	67
4.3	Le cadre conceptuel.....	68
4.4	La collecte de l'information.....	69
4.5	Les spécificités.....	71
4.5.1	La jeunesse du domaine étudié.....	72
4.5.2	La position ambivalente du chercheur face à son milieu.....	72
4.5.3	Les positions épistémologiques difficilement réconciliables.....	74

CHAPITRE V L'ANALYSE	75
5.0 Analyse	75
5.1 <i>Sony® Playstation®</i>	79
5.2 <i>Microsoft® Xbox®</i>	84
5.3 <i>Nintendo® Switch®</i>	91
5.4 <i>Google® Stadia®</i>	94
5.5 Analyse sur la création de valeur.....	107
5.6 La segmentation.....	113
5.7 La stratégie de segmentation	115
CONCLUSION.....	117
6.0 Une réflexion sur nos réflexions.....	117
6.1 Limites de la recherche.....	118
6.2 Pistes de recherche et opportunités.....	120
6.3 Apport de la recherche.....	122
6.4 Conclusion	124
ANNEXE A Modèle d'affaires : <i>Sony® Playstation®</i>	126
ANNEXE B Modèle d'affaires : <i>Microsoft® Xbox®</i>	127
ANNEXE C Modèle d'affaires : <i>Nintendo® Switch®</i>	128
ANNEXE D Modèle d'affaires : <i>Google® Stadia®</i>	129
ANNEXE E Modèle d'affaires : Ordinateurs personnels (PC).....	130
RÉFÉRENCES.....	131
BIBLIOGRAPHIE	144

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
5.1 Les différents médias avec les segments visés	52
5.2 Les différents médias avec les propositions de valeur.....	52
5.3 Modèle de Lehman-Ortega et al. sur la création de valeur.....	62
5.4 Situation présente de création de valeur dans l'industrie du jeu vidéo AAA ...	64
5.5 Les parties prenantes de l'industrie telles qu'elles sont réparties présentement	65
5.6 Les parties prenantes de l'industrie telles qu'elles devrait être réparties	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Revenu annuel par segment (%).....	8
1.2 Revenu annuel par région (%).....	8
1.3 Revenu annuel par segment (en milliards de U\$D).....	9
1.4 Revenu annuel par région (en milliards de U\$D).....	9

"All happiness or unhappiness solely depends upon the quality of the object to which we are attached by love."

- Baruch Spinoza⁴

RÉSUMÉ

Le marché du jeu vidéo est un marché en plein essor qui a rapporté plus de cent cinquante milliards de dollars (150B USD) en 2019. Et malgré cela, il s'y trouve également des histoires d'échecs spectaculaires qui défrayent les manchettes pour toutes les mauvaises raisons. Si le rôle du stratège est d'actionner boutons et leviers pour permettre à l'entreprise d'atteindre la performance, alors il serait très intéressant de comprendre « les pourquoi de ces comment » (Le Moigne, 1990).

Grâce à l'étude comparative, cette recherche se veut une exploration des causes de l'effondrement des ventes du jeu vidéo « *Ghost Recon : Breakpoint*® » qui a entraîné à sa suite d'importants délais dans les nouveaux jeux à publier par *Ubisoft*® ainsi qu'une profonde remise en question de plusieurs façons de faire. L'objectif principal de cette recherche est de mobiliser pourquoi la valeur proposée par l'entreprise n'est pas toujours perçue par les acheteurs.

La recherche s'est déroulée en ciblant les entreprises ayant sur le marché des consoles de jeux vidéo de huitième génération, c'est-à-dire la génération présente. L'utilisation de divers outils d'analyse permet une appréciation des phénomènes à l'œuvre ainsi qu'une prise de position sur ceux-ci à travers le regard du stratège. La collecte active concernant les données qui ont été amassées pour cette recherche

⁴ Spinoza, B. 1662. *On the Improvement of the Understanding*

s'est échelonnée du 1^{er} février 2019 au 1^{er} février 2020. Les outils d'analyse traitent du modèle d'affaires, de la captation de valeur ainsi que des parties prenantes.

Les résultats de cette recherche viennent appuyer la notion selon laquelle une mauvaise définition ou encore un mauvais classement des parties prenantes peut avoir un impact sur la performance de la firme. Ces parties prenantes sont liées à l'entreprise par l'entremise de la proposition de valeur et elles tentent toutes de s'approprier la plus grande partie de la valeur possible. L'analyse démontre comment une répartition de la valeur créée qui apparaît comme insatisfaisante aux yeux de parties prenantes à privilégier peut impacter négativement certaines parties d'une industrie. En conclusion, les résultats de cette recherche semblent supporter la présomption selon laquelle les entreprises auraient avantage à considérer de capturer moins de valeur dans l'immédiat pour s'assurer de capturer de la valeur sur une plus longue période de temps, tout en offrant plus de valeur aux parties prenantes à partir de bénéfices porteurs de valeur recherchés par celles-ci pour qu'elle soit perçue comme supérieure à d'autres.

Mots clés : Jeu vidéo, *Ubisoft*, modèle d'affaires, création de valeur, parties prenantes

ABSTRACT

The videogame industry is a booming market that generated over a hundred fifty billions (150B USD) in 2019. And even so, there are stories of spectacular failures that grab the headlines for all the wrong reasons. If the strategist's role is to hit levers and buttons in order to help the firm to attain performance, it would be beyond interesting to understand "the why of the how" (Le Moigne, 1990).

Through the lens of the comparative study, this research inscribes itself as an exploration of the reasons that caused the sales of « *Ghost Recon : Breakpoint*® » to fail in such a stunning and dramatic fashion, causing to-be-released games to experience unexpected delays at *Ubisoft*® as well as a deep reengineering of many of their processes. The main objective of this research is mobilizing why the value added by the firm wasn't always perceived by the buyers.

This research targeted specifically firms that are selling videogames consoles with the ability to play eighth generation games, meaning the current generation's consoles. The application of diverse analytical tools offers an understanding of the phenomena at work through the lens of the strategist. Active data gathering has stretched from February 1st, 2019 to February 1st, 2020. The tools used in the analysis cover the business models, the capture of value and the stakeholders.

The findings of this research seem to corroborate the notion under which a deficient evaluation of the stakeholders and their relative strength can negatively affect the

performance of the firm. Stakeholders are linked to the firm by the extent of the value proposition, proposition from which they are trying to secure the most beneficial outcome. The analysis points out how a dissatisfying sharing of the value created in the eyes of premium stakeholders can negatively impact parts of an industry. In conclusion, the results of this research tend to support the assumption under which it would be advantageous for firms to accept to secure less of the value created in the present in order to secure value for a lengthier period in the future, while offering more value to the stakeholders, value that is based on the value-vector benefits desired by these for it to be perceived as superior compared to others.

Keywords : Videogame, *Ubisoft*, business model, value creation, stakeholders

***"You can't break a man like you
do a horse or a dog. The more you
beat a man, the taller he stands."***

- Constantine, Hocking et al.⁵

INTRODUCTION

Toutes les firmes veulent *a priori* pérenniser un minimum leurs activités en équilibrant le bilan. S'il existe une considération universelle dans le monde des affaires, il s'agit bien de celui-là. Après tout, qu'est-ce qu'une entreprise, si ce n'est qu'un véhicule social créé pour assurer prospérité et largesses à la société qui l'héberge ? Ainsi, cette performance se veut, de façon utopique diront certains, une manière pour cette société de créer de la valeur. Mais qu'est-ce que la valeur ? Est-elle une constance égale pour tous ou plutôt est-elle une estimation à géométrie variable ? La relation avec les parties prenantes impacte-t-elle cette valeur ? Si « A » gagne mille dollars (1000\$) mais que cela coûte cinq cents dollars (500\$) à « B », « C », « D » et « E », peut-on réellement parler de « profit » et, *ipso facto*, de création de valeur ?

Tel qu'il sera mentionné au long de cette recherche, le rôle du stratège est, dans un premier temps, de comprendre les rouages de la performance d'une firme et dans un second, d'agir sur ces leviers en orchestrant analyses et stratégies dans le but de

⁵ Constantine, A., Hocking, C., Shortt, K., Redding, P. et O'Connor, S. 2008. *Far Cry 2*. Ces paroles sont associées à *The Jackal*, un marchand d'armes que le protagoniste pourchasse à travers un pays d'Afrique imaginaire dans le but de l'exécuter.

faciliter la création de la valeur. Dans le cas qui nous occupe, pour procéder par étude comparative, il faudra donc commencer par comprendre comment les entreprises de l'échantillon créent-elles la valeur. Pour se faire, notre regard se portera d'abord sur les modèles d'affaires de ces entreprises dans le but de découvrir quelle est la proposition de valeur offerte par chacune d'entre elles et comment elle se construit. Ensuite, il faudra s'arrêter sur la manière dont cette valeur est départagée, acheminée et captée. Grâce à une représentation graphique simple, nous serons capables de visualiser facilement comment cette valeur économique est partagée entre les différentes parties et quelles sont les conséquences d'augmenter ou d'amenuiser les parts de chacun.

Finalement, nous nous tournerons vers les parties prenantes ainsi que leurs importances respectives dans un effort de juxtaposer l'idéal sur la réalité. Cela nous permettra d'adresser les carences possibles au niveau de la gestion des relations entre l'industrie et ses parties prenantes.

À l'aide de cette recherche nous pourrions explorer les raisons de la déliquescence des ventes du jeu vidéo « *Ghost Recon : Breakpoint*® », ce qui a provoqué d'importants délais dans les jeux à paraître par *Ubisoft*® tout autant qu'une large révision de plusieurs de leurs processus. Les données ont été accumulées au cours de l'année qui s'est échelonnée du 1^{er} février 2019 au 1^{er} février 2020. Gardons toutefois à l'esprit que l'échantillon concerné soit petit (les firmes œuvrant dans le domaine de la vente de console de jeu vidéo de dernière génération sont rares ainsi risquant une faible représentativité) et que le milieu visé est un milieu technologique en changement constant.

Nous nous appliquerons, tout au long de cet exposé, à bien mettre en lumière la relation entre « création de valeur », « partage, livraison et capture de la valeur » et « pour qui créer la valeur ». À travers le fil conducteur qui relie trois (3) outils, nous essaierons de démontrer qu'une mauvaise identification des parties prenantes peut avoir un effet pernicieux dans les meilleurs cas, dévastateurs dans les pires, souvent simultanément pour différents acteurs du milieu. S'il est facile de rire de l'entreprise présentée plus loin dans le cas proposé en ouverture, nous savons également qu'*Ubisoft*[®] est un pilier du monde du jeu vidéo tel qu'il est présentement et que les risques que la compagnie s'effondre sont, à toutes fins pratiques, nuls. Si une plus petite entreprise liée au domaine du jeu vidéo avait été frappée des mêmes aléas, l'histoire aurait été malheureusement fort différente et vous seriez aujourd'hui entretenus sur un *post-mortem* et non un redressement. Plus loin en analyse, nous traiterons du cas de « *Stadia*[®] » de *Google*[®] plus en profondeur et nous verrons comment celui-ci s'inscrit dans nos efforts de compréhension des phénomènes qui façonnent le milieu du jeu vidéo. Nous pourrions également contempler quelles sont les forces qui se sont conjuguées pour créer la situation présente avec laquelle *Ubisoft*[®] est aux prises. Nous concluons sur une prise de position en faveur d'une répartition plus mesurée de la valeur créée et d'une construction de celle-ci autour des bénéfices privilégiés par les audiences concernées. Pour finir, nous ferons un retour sur l'ensemble de notre discussion.

***"It isn't about 'games', for me, personally, and it never really was.
It was about creating something
- anything- far bigger than yourself."
- Shigeru Miyamoto⁶***

CHAPITRE I

LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

1.0 Présentation de la recherche

On dit avec raison que la stratégie n'existe qu'en raison de l'incertitude. Bien sûr, s'il ne fallait que planifier, tous les tenants et aboutissants étant connus, la stratégie perdrait son sens. Nous pouvons donc conclure, à l'instar de Morin⁷, que la stratégie nous offre des « îlots de certitudes dans une mer d'incertitude ». C'est en partie grâce aux recherches passées en stratégie qu'ils nous a été possible de découvrir ces « îlots de certitudes », ces thèmes récurrents qui sont ceux qui se retrouvent le plus souvent au cœur des enseignements en stratégie tels que la justification d'un modèle d'affaires, la rencontre de l'offre et de la demande, le changement de culture dans les organisations, le choix des membres du conseil d'administration, les capacités dynamiques, les fusions-acquisitions ou encore les microfondations. Au coup d'œil rapide, il serait plus facile d'énumérer ce qui n'est *pas* stratégie plutôt que l'inverse ! Comme on dit dans le monde des arts martiaux chinois : Tout est Kung-Fu⁸.

⁶ Shigeru, M. 2011. *Game Developers Conference (GDC) 2011*. Shigeru Miyamoto est le créateur de franchises iconiques comme *Mario Bros*®, *The Legend of Zelda*® ou *Donkey Kong*®

⁷ Morin, E. 1990. *Introduction à la pensée complexe*

⁸ Kamen, R.M. et Murphey, C. 1984. *The Karate Kid*

Une des questions centrales en stratégie est celle de la création de valeur. Elle est si importante qu'elle est, selon l'Institut sur la Gouvernance des Organismes Publics et Privés (IGOPP), une des principales raisons pour apprécier le salaire d'un dirigeant. Le titre de la prise de position se nomme d'ailleurs « Payer pour la valeur ajoutée ». Mais qu'est-ce que la « valeur ajoutée » ? Comment crée-t-on la « valeur » ? Comment la mesure-t-on ?

Essayer de comprendre, à travers l'industrie du jeu vidéo, l'asymétrie entre la proposition de valeur et la perception de valeur, voilà donc la raison de ce travail. À travers outils et analyses, nous essaierons de bien prendre la mesure de ce qu'est une proposition de valeur, comment elle se construit et ultimement, ce qui fait qu'elle n'est pas évaluée par tous de la même façon.

1.1 Problématique de recherche

Jeudi, 24 Octobre 2019. Yves Guillemot, Co-Fondateur et CEO de *Ubisoft*[®] annonce la nouvelle lors de l'appel aux investisseurs : Les ventes de « *Ghost Recon: Breakpoint*[®] » sont un désastre. *Ubisoft*[®] perd 93.8 % de son revenu opérationnel (par rapport à l'année précédente)⁹, ce qui vient anéantir complètement son bénéfice, lui laissant uniquement un maigre 1% de profit pour la première moitié de l'année fiscale.

Ces chiffres donnent le vertige ! *Ubisoft*[®] ! Un studio AAA et un éditeur AAA de surcroît ! Mais que diable a-t-il bien pu se passer ?

En fait, ce qui s'est passé est brutal : les joueurs n'ont pas acheté le produit et ont

⁹ October 30, 2019: *Ubisoft reports first-half 2019-20 sales and earnings figures*, MarketScreener

refusé de s'investir dans son mode économique, qui comporte des achats en jeu avec de la véritable argent (voir « microtransactions » plus loin). Mais pourquoi ? Après tout, n'est-ce pas là un jeu supposé AAA, d'un studio AAA et publié par un éditeur AAA ? N'est-ce pas possiblement là une grande « valeur » ajoutée ? Sûrement, la « valeur » mise de l'avant par *Ubisoft*[®] est gargantuesque puisque que l'entreprise compte parmi l'élite, avec des moyens conséquents. Alors comment se fait-il que cette « valeur potentielle » ne se convertisse pas en « valeur ajoutée ? »

Une compréhension des forces de marché met en relief la valeur conférée par le marché par opposition de la valeur dite « aux livres ». Il suffit de regarder les états financiers d'une entreprise cotée en bourse pour comprendre à quel point les deux peuvent varier largement. Le marché pondère et apprécie en fonction de facteurs comme les prévisions de pénurie de matières premières ou encore des prospections possibles dans de nouveaux marchés, facteurs que la valeur aux livres ne comptabilise pas. Par conséquent, on peut en déduire que la réponse du marché est en fait la valorisation que les groupes d'acheteurs portent au bien ou au service qu'on leur présente.

Se pourrait-il alors que la valeur qu'*Ubisoft*[®] injecte dans ses produits ne soit pas valorisée, en tout ou en partie, par une des parties prenantes, les joueurs, et qu'il s'agit là d'une des raisons pour la débâcle de « *Ghost Recon: Breakpoint*[©] » ?

Se pourrait-il qu'il y ait un asynchronisme entre la valeur désirée par les joueurs et la valeur qui leur est proposée ? Et si les joueurs rejettent cette « valeur », se pourrait-il qu'il y ait une dissonance entre la culture des joueurs et la culture de l'industrie ?

Trip Hawkins, le fondateur de *Electronic Arts*[®], *3DO*[®] et *Digital Chocolate*[®], dans l'avant-propos du livre *Videogame Marketing and PR*¹⁰, mentionnait (p.5): « *“And never forget: All hits are flukes.” If that is true, how can we justify massive investments in new games?* »

Et les investissements en ces « nouveaux jeux » sont derrières la création de productions comme « *Ghost Recon : Breakpoint* ». La franchise, dans son ensemble, en est à son onzième opus, ce qui en fait une valeur « sûre », possédant expérience et titres à succès. Pourquoi aller dans cette voie ? Trip Hawkins explique (p.7): « *One result of this [the criticality of marketing campaigns] is an overreliance on the licensing of proven brands to reduce risk.* » Donc, l'investissement de plusieurs studios et éditeurs envers des propriétés intellectuelles bien établies sert ce besoin de réduire le risque. Toutefois, tel que nous le constatons, le risque s'est bel et bien matérialisé. Est-ce que le futur des studios et des éditeurs est en jeu considérant qu'ils usent de cette stratégie ? Comment se fait-il que le projet privilégié pour sa valeur sûre et son faible risque... ait été risqué ?

¹⁰ Steinberg, S. 2007. *Videogame Marketing and PR Vol 1: Playing to Win*

1.2 Le jeu vidéo

Le dictionnaire Oxford décrit le jeu vidéo comme un jeu dans le sens traditionnel du terme à la différence que celui-ci est joué en contrôlant les séquences ou les images à l'écran, que ce soit une télévision, un écran d'ordinateur ou encore une console d'arcade. Les jeux vidéo sont ainsi créés par les studios et publiés par les éditeurs pour servir les joueurs. Ces jeux vidéo sont révisés et classés par agrégateur de pointage accordé par les critiques des médias spécialisés (ex : *Metacritics*) ainsi que par le pointage accordé par les joueurs (ex : *User Score*). Cet ordre classe les jeux par degré d'appréciation, les plus « appétissants » ayant obtenu les meilleures notes. Cependant, tel que le dit l'adage, *Money talks*¹¹ et le seul vrai classement aux yeux de certains est celui construit en fonction des ventes.

Un jeu AAA (dit « Triple A ») est appelé ainsi car il s'agit de l'appellation d'un film de premier plan au cinéma (Acteurs de grade « A », Effets Spéciaux de grade « A » et Réalisateurs de grade « A »). Il s'agit des jeux qui ont de gros budgets et à grand déploiement, ceux qui commandent habituellement les prix les élevés. Ce qui toutefois constitue la distinction entre un budget « AAA » et les autres n'est pas une valeur fixe ou absolue. Suivant la même logique, l'appellation « AA » (dit « Double A ») est parfois utilisée pour décrire un jeu avec un budget un peu plus limité et l'appellation « Triple-I » (dit « Indy ») est utilisé pour décrire un jeu publié la plupart du temps sans éditeur, habituellement par le studio lui-même.

¹¹ Se dit des gens ou des organisations qui sont nanties et par conséquent, qui peuvent obtenir ce qu'elles veulent.

1.3 L'industrie en chiffres

(Source : Newzoo¹², 2019)

	*2020	2019	2018
Téléphones	38%	36%	35%
Tablettes	8%	9%	9%
PC	21%	21%	22%
Fureteur	2%	2%	3%
Consoles	31%	32%	31%
Total	100%	100%	100%

* = Projeté

Tableau 1.1 : Revenu annuel par segment (%)

	*2020	2019	2018
Europe/Moyen-Orient/Afrique	22%	23%	22%
Amérique Latine	4%	4%	4%
Amérique du nord	26%	26%	26%
Asie-Pacifique	48%	47%	48%
Total	100%	100%	100%

* = Projeté

Tableau 1.2 : Revenu annuel par région (%)

¹² Newzoo (www.newzoo.com) est un agrégateur d'informations dont la spécialité est le multimédia et qui offre analyses, rapports et points d'opportunités à ses clients

	*2020	2019	2018
Téléphones	62.548	54.756	48.545
Tablettes	13.168	13.689	12.483
PC	34.566	31.941	30.514
Fureteur	3.292	3.042	4.161
Consoles	51.026	48.672	42.997
Total	164.6	152.1	138.7

* = Projeté

Tableau 1.3 : Revenu annuel par segment (en milliards de USD)

	*2020	2019	2018
Europe/Moyen-Orient/Afrique	36.212	34.983	30.514
Amérique Latine	6.584	6.084	5.548
Amérique du nord	42.796	39.546	36.062
Asie-Pacifique	79.008	71.487	66.576
Total	164.6	152.1	138.7

* = Projeté

Tableau 1.4 : Revenu annuel par région (en milliards de USD)

Nous pouvons dégager quelques renseignements de ces résultats, notamment l'augmentation prévue des ventes dans toutes les régions. À elle seule, celle partagée par l'Asie et l'océan Pacifique compte pour près de la moitié de la totalité des revenus. Toutefois, le taux de croissance ralenti ce qui pourrait annoncer un certain essoufflement à moyen terme. Enfin, nous pouvons constater que le poste rapportant le plus de ventes est celui des « téléphones. » Serait-ce la raison qui a poussé tant d'éditeurs et de studios à se lancer vers ce *Klondike*¹³ dans les dernières années ?

1.4 Typologie des modèles d'affaires de l'industrie du jeu vidéo

Faisons un survol rapide des types de modèle d'affaires utilisés dans l'industrie du jeu vidéo (Marchand et Hennig-Thurau, 2013) :

- Traditionnel (Prix fixe pour profiter du jeu de manière illimitée)
- Abonnement (Montant forfaitaire à payer périodiquement)
- Hybride (Jeu à acheter en plus d'un abonnement à payer)
- « Freemium » ou *free-to-play* (Une portion du jeu est gratuite et il est possible de payer pour permettre l'accès aux parties restantes ou encore le temps pour profiter du jeu de manière gratuite est limitée. Ce type de modèle use le plus souvent de microtransactions¹⁴)

¹³ Ruée vers l'or qui eue lieu de 1896 à 1899 au Yukon, dans les montagnes entourant la rivière Klondike

¹⁴ L'appellation « microtransaction » est utilisée pour désigner tous les achats effectués avec de la « vraie » argent dans un jeu qui sont en sus du prix d'achat du jeu. Il s'agit d'un modèle autrefois réservé aux jeux dits « *free-to-play* », c'est-à-dire les jeux qu'il est gratuit de jouer puisqu'il s'agit en fait de l'architecture de revenus de ce type de jeux. De nos jours, ce modèle est utilisé de plus en plus à l'intérieur de jeux ayant toutefois leur plein prix de vente dans le but de venir augmenter d'avantage les revenus associés à ce jeu

1.5 Les acteurs de l'industrie

Pour notre compréhension des acteurs, nous utiliserons une typologie adaptée de Marchand et Hennig-Thurau (2013). Ces acteurs de l'industrie peuvent être regroupés en dix (10) catégories et ils agissent ainsi en tant que parties prenantes impliquées dans la création de la valeur. Comme nous le verrons plus loin, chacune de ces parties prenantes doit être analysée adéquatement par les entreprises qui œuvrent au sein de l'industrie. Également, il sera facile de constater à la fin de l'énumération de celles-ci à quel point certains de leurs intérêts sont contradictoires et qu'il est impossible de ménager le chou et la chèvre.

1.5.1 Les joueurs

Les joueurs sont le cœur et l'âme de l'industrie du jeu vidéo. En raison de leur investissement émotionnel et financier en la chose, ils sont les premiers concernés et les premiers impactés par les décisions qui sont prises par l'industrie et ses entreprises. Ils sont aussi divers dans leurs origines que les jeux eux-mêmes et leurs désirs en termes d'expérience de jeu est un faisceau de différents goûts et intérêts, liés entre eux par une myriade d'expérience passée et d'anticipation des expériences futures. La vaste majorité des joueurs ne sont pas des consommateurs avertis, c'est-à-dire des individus recherchant à comprendre les rouages de l'industrie qui régit la création dans ce domaine qu'ils apprécient. Ils désirent, simplement, comme tout bon client, en avoir le plus possible pour leur argent, ce qui est facilement compréhensible. Le joueur typique n'est pas intéressé à comprendre pourquoi son

jeu a une carence (au grand dam de cet auteur). Il souhaite seulement que le bien ou le service, pour lequel il a déboursé un montant, performe tel qu'on lui en a fait la promotion. Le niveau d'investissement envers un jeu ou envers les jeux en général est la plus importante distinction entre les joueurs. Ils sont classés en deux (2) grandes catégories (Adams et Ip, 2002), chacune avec une sous-catégorie d'importance, comme suit.

À noter d'entrée de jeu que la distinction entre « aguerri » et « occasionnel » (voir plus bas) est floue et représente plus un état d'esprit en général qu'un comportement isolé à proprement parler. Aussi, nous pourrions parler d'un continuum plutôt que d'une démarcation claire. Pour cette raison, la définition de ce qu'est un et l'autre est importante lorsqu'on aborde ce sujet et peut varier d'un interlocuteur à l'autre. Cet auteur s'en tiendra donc à ces traits qui font presque l'unanimité dans la communauté des joueurs.

Les joueurs vétérans ou aguerris (dit « *Hardcore* »)

Cette catégorie représente les joueurs qui sont les plus impliqués. Un joueur aguerri se définit ici comme possédant une ou plusieurs des dispositions suivantes: passe une grande quantité de temps dans un jeu, est disposé à refaire le même segment un nombre incalculable de fois (souvent jusqu'à la nausée) pour le vaincre, pour s'améliorer ou obtenir une récompense rare, possède une librairie de jeux impressionnante sur une ou plusieurs consoles, connaît l'histoire des titres au niveau de l'industrie, a joué à une importante quantité de jeu dans un genre particulier ou encore fait des jeux vidéo son principal passe-temps depuis de nombreuses années

sur PC et/ou consoles. Ces qualificatifs ne sont en aucun point exhaustifs, mais le lecteur avisé y verra tout de suite la tangente comportementale que ces facteurs sous-tendent.

Les joueurs occasionnels (dit « Casual »)

Les joueurs occasionnels sont affublés, dans un premier temps, de cet attribut car il s'agit de l'exact sens du mot, puisqu'ils sont, nous dirons, occasionnels. Toutefois ce terme désigne également, dans le jargon du milieu, tout joueur n'étant pas « sérieux » dans sa progression ou n'étant pas « dédié » à son(es) jeu(x). L'écrasante majorité des joueurs dont le jeu vidéo n'est pas le premier passe-temps se retrouve dans cette catégorie. Le terme est aussi utilisé pour décrire un joueur qui ne démontre pas les attitudes caractéristiques des joueurs aguerris, tel que trouver insipide le fait de refaire le même segment plusieurs fois ou encore ne pas chercher à s'améliorer activement. Par exemple, le joueur occasionnel ne cherchera pas à maximiser sa capacité dans un jeu en visitant des sites internet traitant du sujet pour optimiser sa puissance. Ce comportement est plus l'apanage des aguerris ou des vétérans que des occasionnels. Par conséquent, le terme « *casual* » pour décrire un joueur est également utilisé comme insulte par les joueurs aguerris et elle est considérée comme une grave atteinte à l'honneur parmi ceux-ci.

Les élites (dit « leet » ou « 1337 »), une désignation de certains joueurs vétérans.

Le mot « *leet* » est en fait une contraction de « *elite* » et désigne une certaine catégorie de joueurs vétérans. À l'origine, l'appellation désignait les joueurs dont les

noms contenaient un ou plusieurs chiffres en guise de lettres (tel « 1337 » qui se lit « *leet* » lorsqu'on le symétrise verticalement et horizontalement ou lorsqu'on lui fait subir une rotation). Toutefois, avec les années, ce terme a gagné une connotation d'excellence, de prouesse, de maîtrise. Lorsqu'un joueur est « *leet* », il est parmi l'élite, le carré d'As (Blashki et Nichol, 2005). Avec le temps, cela est devenu une appellation dirigée envers ces joueurs un peu rustre et malappris qui, malgré leur personnalité abrasive, réussissaient à commander le respect grâce à leurs prouesses dans les jeux (dont fait partie l'auteur de ce mémoire). Malheureusement, dans les récentes années, cette appellation a été entachée par la quantité importante de joueurs qui se sont proclamés « *leet* » mais qui n'ont démontré aucune des capacités et des prouesses associées à un tel titre, tout en maximisant les comportements détestables que ceux qui se proclament ainsi faisant partie de « l'élite » croit pouvoir entretenir. Autrefois utilisé comme marque de respect, le terme, de nos jours, désigne majoritairement ces joueurs impolis, sans manière et discourtois qui pensent à tort que leurs actions dans un jeu les exemptent de civisme.

Les baleines (dit « *Whales* »), une désignation de certains joueurs occasionnels.

La désignation « baleine » (de l'anglais « *Whale* ») est née de l'expression « attraper un poisson » utilisée comme quolibet et raillerie; dans le présent cas, certains poissons viennent en plus grand format que d'autres. Une différente catégorie de joueurs occasionnels, ces baleines ainsi nommées représentent en fait la tranche la plus lucrative des joueurs. Il s'agit d'une agglomération des joueurs plus à risques, moins bien munis contre les stratagèmes de monétisation. Ils représentent ces joueurs qui dépensent des fortunes colossales dans des jeux, souvent bien au-delà de la valeur réelle, qu'elle soit nominale ou émotionnelle, du jeu en question (Madigan, 2015). Ce phénomène se produit le plus souvent lorsque les acheteurs ne sont pas en

mesure d'évaluer d'une manière saine le rapport produit/prix d'une offre. Cela est une conséquence possible de l'asymétrie d'information dont est souvent victime cette catégorie de joueurs, qu'elle soit délibérée (par aveuglement volontaire) ou induite par certains acteurs de l'industrie.

1.5.2 Les développeurs (Les studios)

Si les joueurs sont le lecteur, les développeurs sont l'écrivain. Expliqué simplement, les développeurs sont les démiurges du jeu, les artistes impliqués dans sa création. La majorité du temps, la littérature fait référence aux développeurs selon leur organisation, c'est-à-dire en studios. Toutefois, l'auteur de ce mémoire aimerait souligner que ce ne sont pas les studios qui développent les jeux mais bien les gens qui en font partie. Pour départager ces studios, nous utiliserons une typologie adaptée de Fahey (2016).

Certaines métriques considèrent les ventes pour classer Studios et Éditeurs et bien que l'auteur de ce travail reconnaisse qu'il y a une certaine valeur à ceci, il considère l'approche également peu stratégique puisque cette démarche revient à qualifier et apprécier en fonction d'un paramètre constitué par le comportement d'une tierce partie, c'est-à-dire les joueurs ou les acheteurs, alors que ce comportement constitue un point de contrôle qui échappe aux studios ou aux éditeurs complètement. C'est d'ailleurs pour cette raison que les stratégies s'attardent à la notion de Bénéfice Avant Intérêts et Impôts (*BAIL*) et non de Chiffre d'Affaires (*C.A.*) ou de Bénéfice Net (*B.N.*) dans plusieurs de leurs calculs, dans le but d'isoler les facteurs sur lesquels l'entreprise n'a aucun contrôle.

AAA

(Ex: Santa Monica Studios[®], Infinity Ward[®], Bioware[®], Blizzard Entertainment[®])

Les studios AAA sont les studios qui travaillent sur les jeux à grand déploiement, la plupart du temps avec des budgets impressionnants. Certains opèrent de manière indépendante alors que d'autres sont souvent filiales de compagnies, éditeurs ou autres. Ils sont responsables pour le développement et la création de titres à succès, leurs suites ainsi que le support apporté au jeu en question (qui peut prendre la forme de contenu futur par exemple). Habituellement, ils sont également ceux qui emploient le plus de professionnels liés au domaine. Les jeux qu'ils produisent sont vendus en millions d'exemplaires à travers la planète et ils obtiennent sans équivoque la plus grande visibilité. Bien sûr, bien qu'il s'agisse de jeux qui remportent un énorme succès, il y a matière à débat à savoir s'ils sont les « meilleurs » jeux. Ces studios ont très souvent de grosses machines pour gérer leurs marques et leurs relations, peuvent influencer fortement l'industrie, sont des géants incontournables du milieu et possèdent usuellement un catalogue de franchises bien garni.

AA

(Ex: Tripwire Interactive[®], Gunfire Games[®], Relic Entertainment[®], Supergiant Games[®])

Les studios AA sont les studios qui travaillent sur des jeux à déploiements plus restreints. Néanmoins, un budget plus modeste n'est pas gage d'une réussite moindre. Beaucoup de titres dignes d'une réussite AAA ont été créés par des studios

AA qui n'avaient pas soupçonné le succès qu'un de leurs titres apporterait. Souvent, les studios AA doivent faire preuve de flexibilité et de génie pour arriver à fournir aux joueurs des expériences de jeu extraordinaires. C'est un secret de polichinelle dans l'industrie qu'il arrive souvent qu'un ou plusieurs studios AA livrent un meilleur produit, plus poli, mieux défini, avec moins d'erreurs de programmation et surtout, plus aligné sur ce que désirent les joueurs que ceux à plus gros budgets. Les studios AA sont souvent sous-estimés et les jeux qu'ils produisent sont également souvent ce que l'on appelle des « jeux de niche ». Un tel type de jeu est un jeu qui fait appel à une partie spécifique de la démographie d'acheteurs et choisit volontairement d'intéresser une partie restreinte de l'auditoire, en fonction des attributs recherchés par cette population, ce que nous décrivons comme une stratégie de concentration. Bien sûr, comme ces jeux n'ont pas le même déploiement que les jeux AAA, ils ont moins de presse et ils suscitent moins l'intérêt des joueurs occasionnels. À fortiori, ils s'adressent souvent aux joueurs vétérans (non pas en termes de prouesses ou de compétences mais bien d'amour des jeux vidéo) car il s'agit là de la population qui lit les médias spécialisés, qui regarde et écoute les médias émergents et qui se tient généralement à jour sur les jeux qui seront publiés prochainement, que ceux-ci aient beaucoup de visibilité ou non.

Indies

(Ex: *Curve Digital*[®], *Frima*[®], *Ska Studios*[®], *Playdead*[®])¹⁵

Les studios « *Indies* » (dit « indy ») ou Triple-I sont les studios qui publient la majorité du temps par eux-mêmes (Lemne, 2016). En effet, que ce soit en raison du

¹⁵ Les studios « *indies* », ceux qui opèrent avec des budgets restreints et qui publient par eux-mêmes la plupart du temps, se comptent par milliers

déploiement très petit d'un jeu ou par manque de financement extérieur, les studios « *Indies* » sont les studios qui n'ont que rarement des éditeurs extérieurs. Cette catégorie est un pêle-mêle de jeux différents qui ont en commun l'absence de gros capitaux et de visibilité. À l'instar des studios AA, ce sont souvent des studios intéressés par une vision artistique, une nouvelle approche à quelque chose de connu. Et tout comme les studios AA, ils sont capables de produire des titres d'une grande qualité, quelques fois, encore ici, meilleurs que certains jeux AAA. Cette catégorie de studios est un peu la catégorie « par défaut » dans laquelle un studio se retrouve par manque d'appartenance à une autre. Avec la prolifération des petits studios et la démocratisation de la création des jeux vidéo des dernières années, il est normal que ce soit également la catégorie de studios la plus importante en termes de quantité.

Auteurs

(Ex: *Kojima Productions*¹⁶, *Toby Fox*¹⁷)

Finalement, bien qu'ils soient peu nombreux, certains studios sont centrés sur un auteur en particulier. La majorité du temps, ces auteurs ont une longue liste de réalisations et ils sont souvent considérés comme les meilleurs du domaine. Leurs succès passés sont garants de leurs succès futurs et ils sont capables de cultiver un intérêt envers leurs titres qui attire un très grand nombre de joueurs. Lorsque ces auteurs font partie d'une autre distribution, la plupart du temps comme invités, leurs noms respectifs sont mis bien en évidence sur les affiches promotionnelles, tant leur

¹⁶ Hideo Kojima est un auteur adulé et adoré pour l'incroyable série « *Metal Gear*® ». Il a publié « *Death Stranding*® » récemment

¹⁷ Toby Fox est un auteur qui a pris tout le monde par surprise avec son improbable succès « *Undertale*® ». Il est maintenant suivi par des dizaines de milliers de joueurs qui attendent son prochain opus

présence est gage de qualité, de grand calibre et d'excellence, ce qui se reflète au niveau des ventes. Lorsqu'ils dirigent leurs propres distributions, ils se retrouvent souvent impliqués à tous les niveaux de la production, de la conception au produit fini, en passant par la direction artistique et les bandes-annonces. Bien qu'ils soient maîtres de toutes les étapes de processus, ils sont généralement vu comme désirant contrôler chaque petit détail, ce qui en irrite quelques-uns.

1.5.3 Les éditeurs

Les éditeurs dans l'industrie du jeu vidéo sont comme leurs homologues littéraires, soient ceux qui publient les œuvres et qui sont associés à un haut risque. Tout comme les studios mais contrairement à la cotation de la qualité du bœuf, le nombre de lettres n'est pas gage de qualité mais bien de budget. Les éditeurs sont ainsi classés selon le budget qu'ils accordent aux titres devant paraître de leurs presses. Bien sûr, un studio AA peut avoir un éditeur AAA. Cela impliquerait que l'éditeur en question fonde beaucoup d'espoir sur un studio ou un jeu en particulier. Toutefois, telle la viande, il y a une distinction importante à faire entre la plus belle pièce et la plus chère. Ci-dessous, une adaptation de la typologie des éditeurs employé par Dietz (2015).

AAA

(Ex: *Electronic Arts*[®], *Activision*[®], *Take-two Interactive*[®], *Ubisoft*[®])¹⁸

Les éditeurs AAA sont les éditeurs qui consacrent, encore une fois, les plus grands budgets aux jeux vidéo qu'ils publient. Campagnes publicitaires, interviews, associations, très souvent, aucun effort n'est épargné pour mousser l'engouement et l'engagement envers un de leurs produits. Produits qui, bien sûr, sont construits sur de très agressives prévisions de ventes car les éditeurs AAA sont les gros joueurs de l'industrie, souvent cotés en bourse avec ce que cela implique. Ils sont néanmoins responsables de la parution de la vaste majorité des titres à succès et ils sont également ceux qui ont les reins les plus solides pour tester de nouvelles méthodologies et de nouveaux processus dans l'industrie (ex : la « passe de saison » créée par *Electronic Arts*[®] que la quasi-totalité des éditeurs a repris). Toutefois, ils sont durement critiqués depuis quelques années alors que le joueur moyen devient de plus en plus incommodé par les stratagèmes de monétisation (certains les qualifient d'abusifs) que ces mêmes éditeurs mettent en place. Une tournée rapide de sites web mis à la disposition des joueurs comme des forums ou des plateformes de discussion (ex : *subreddit*) nous suffit pour comprendre l'ampleur du problème. Les éditeurs AAA sont perçus par plusieurs joueurs comme un ogre malgré le fait que sans leurs contributions au domaine, celui-ci ne serait pas aussi avancé

¹⁸ Ces compagnies sont toutes des éditeurs AAA et sont parmi celles qui ont engrangé le plus de profit au cours des dernières années

AA

(Ex: Sega[®], Capcom[®], Konami[®], Warner Bros. Interactive Entertainment[®])¹⁹

Les éditeurs AA sont à moitié figue et à moitié raisin. Ils ont habituellement des catalogues de franchises bien garnis et possèdent également des titres à succès. Mais ils engrangent moins de profit que les éditeurs AAA, ce qui se traduit par des budgets habituellement légèrement moindres. Toutefois, ils ont déjà fait leur marque dans le paysage de l'industrie si bien que leurs noms respectifs sont gages, habituellement, d'une valeur plus sûre que le produit d'un éditeur inconnu de l'acheteur. Bien sûr, les éditeurs AA lorgnent les revenus des éditeurs AAA même s'ils ne semblent pas pouvoir justifier une telle monétisation. Récemment, certains éditeurs AA (ex : *Nintendo[®]*) ont obtenu mauvaise presse en raison de leur acharnement à vouloir mettre en place des systèmes similaires aux éditeurs AAA alors que les jeux en question ne le justifient pas aux yeux de la communauté.

Indépendants

Les éditeurs plus petits sont très nombreux. Ils n'ont pas de noms officiellement dans le milieu, étant souvent appelés « indépendants ». Malheureusement, un coup d'œil à ces éditeurs nous permet de constater que leur nombre a diminué significativement depuis les vingt (20) dernières années. En fait, la vaste majorité des éditeurs sont disparus. Le marché s'est consolidé, laissant moins de petits joueurs. Qu'à cela ne tienne, les petits éditeurs sont encore importants puisqu'il y a

¹⁹ Ces compagnies sont des éditeurs AA et font partie des incontournables, c'est-à-dire des éditeurs importants bien qu'ils n'amassent pas les profits qui qualifient les éditeurs AAA

une quantité maximale de jeux que les autres catégories d'éditeurs peuvent publier chaque année. Plusieurs des studios « *Indies* » peuvent être considérés comme des éditeurs indépendants puisque ceux-ci publient souvent eux-mêmes leurs jeux et ce, avec des moyens limités. Quoiqu'il nous fasse faire attention à une distinction importante ici, à savoir que les éditeurs plus petits ne sont pas nécessairement « petits ». Ils peuvent engranger des millions (et dans certains cas, des milliards) de dollars de vente sans toutefois compter parmi les éditeurs AA ou AAA.

1.5.4 Les médias

Les médias ont, dans une démocratie, la toute-importante tâche d'informer le public. Bien sûr, la rigueur journalistique, son absence ou la perception d'un ou l'autre par le public ou dans ce cas, les publics, confirme ou infirme la crédibilité des jugements qui sont émis par ces différents médias. Pour cette raison, il est important de différencier les médias quant à leurs rôles et à leurs publics respectifs.

Traditionnels

(Ex: Télévision, Radio, Journaux)

Les médias traditionnels sont les premiers exemples qui viennent à l'idée à la mention « Médias ». Ils représentent ces médias les plus populaires qui possèdent les plus grands auditoires et qui font partie de la vie de tant de gens. Considérant le volume d'information que ces médias choisissent de traiter, c'est sans surprise que l'industrie du jeu vidéo n'y figure que lorsque les événements qui s'y déroulent se

déversent dans l'actualité. Par leur portée incroyable, ils sont capables d'influencer significativement l'opinion publique. Cette portée est toutefois une arme à deux (2) tranchants car pour rester pertinents, ces médias doivent s'aligner sur le plus bas dénominateur commun à ces vastes populations, ce qui oblige ces contenus à être plus légers dans le fond et la forme. Certaines voix s'élèvent d'ailleurs pour blâmer ce fait expliquant le déclin des médias traditionnels. Alors qu'il est vrai qu'ils sont des machines d'information d'une redoutable efficacité (parlez s'en aux victimes de l'émission « Enquête »), ils sont également capables d'induire un grand nombre de personnes en erreur par leur couverture parfois partisane de certains événements. Toutefois, il est important de noter que la majorité des médias traditionnels faisant partie du Conseil de presse font preuve d'une haute rigueur journalistique, considérant l'importante quantité d'intervenants qui surveillent leurs faits et gestes.

Spécialisés

*(Ex: Kotaku[®], Polygon[®], IGN[®], VG 24/7[®])*²⁰

Les médias spécialisés sont ceux qui traitent spécifiquement de l'industrie du jeu vidéo. Leurs contenus sont directement liés au jeu vidéo ou aux sphères contigües et s'adressent aux publics intéressés par l'industrie. Ici, la rigueur journalistique est moins surveillée que dans les médias traditionnels. Par conséquent, et surtout à l'ère d'Internet, il convient de trianguler les informations obtenues pour départager le vrai du faux. Car ainsi en est-il pour les médias spécialisés, accusés encore récemment de diffuser de l'opinion et de pousser des agendas politiques (voir le discours de

²⁰ Ces médias disent être orientés vers les joueurs et font partie de ceux qui se spécialisent dans le domaine du jeu vidéo

Richard Lewis suite à la réception d'un prix d'excellence en journalisme²¹) au détriment des faits (ex : les traductions du japonais à l'anglais d'Hideo Kojima) ou encore de la raison sociale de leur existence, c'est-à-dire l'industrie des jeux vidéo (ex : des critiques ne mentionnant pas des éléments importants tels le contrôle du protagoniste ou encore la quantité de problèmes informatiques à la publication, tout en traitant de sujets sans liens ni apparente pertinence, comme le climat politique ou encore la dernière série de télé- réalité). Néanmoins, lorsqu'ils sont au service de l'industrie et des joueurs, ces médias sont d'excellentes sources d'information, capables d'aller en profondeur sur plusieurs sujets chauds de l'industrie où les médias traditionnels ne peuvent pas aller, nous permettant de comprendre le succès ou l'échec d'acteurs importants (ex : Jason Schreier @ Kotaku®, « *How Bioware's Anthem Went Wrong* »)²². N'en déplaise à certains, les médias spécialisés seront là tant qu'il y aura une industrie, du jeu vidéo dans ce cas-ci, à couvrir. Mais dans les circonstances, une question demeure alors: À quel point les articles qui s'y retrouvent représentent les points de vue des joueurs ou intéressent ceux-ci ?

Émergents

(Ex: Reddit®, Twitch®, Instagram®, Mixer®, Facebook®)

Les médias émergents sont toutes ces nouvelles avenues pour diffuser du contenu qui se sont multipliées au courant des dernières années, donnant ainsi aux créateurs de contenu la capacité de proliférer. Ces médias sont basés sur la prémisse qu'il appartient aux spectateurs de choisir ce qu'ils veulent regarder et

²¹ Esports Awards. 2019. *Richard Lewis slams Polygon, Waypoint & Kotaku in Journalism awards acceptance speech*

²² Schreier, J. 2019. *How Bioware's Anthem Went Wrong*

par ce fait-même, autonomise les créateurs de contenu à acquérir un auditoire en leur fournissant une plateforme. Curieusement, bien que l'obligation de rigueur journalistique soit absente, beaucoup de créateurs de contenu prennent grand soin de vérifier les sources et font un travail de recherche colossal dans le but d'étayer leur matériel. Cela donne en fait beaucoup de crédibilité à ces acteurs et nous sommes en droit de nous questionner à savoir si les médias émergents ne sont pas en train de devenir les futurs médias spécialisés. Ils sont la preuve qu'il y a un auditoire pour tout et des créateurs de contenu prêts à le fournir. Que ce soit à travers les offres adressées principalement aux joueurs et aux spectateurs de jeux vidéo comme la plateforme « *Twitch*[®] », avec les « *Twitter*[®] » et les « *Youtube*[®] » de ce monde où tous et chacun avec un discours peut se faire entendre ou avec les baladodiffusions multiples que des services comme « *Soundcloud*[®] »²³ fournissent, les médias émergents ont déjà montré leur pertinence par l'engagement massif dont ils sont l'objet.

1.5.5 Les influenceurs

(Ex: *PewDiePie*, *YongYea*, *Jim Sterling*, *Pokimane*, *Delphine*, *Ninja*)²⁴

Les influenceurs sont des créateurs de contenu qui possèdent un auditoire, la plupart du temps venant des médias émergents. Ils ont acquis, à tort (par leur proximité aux éditeurs ou leur apparence physique) ou à raison (suites à leurs longues années à l'intérieur du milieu ou à leur refus de plier l'échine face aux éditeurs), une certaine légitimité dans leur domaine respectif et ils se nomment ainsi parce qu'ils ont un

²³ Plateformes numériques pour diffuser du contenu graphique et/ou audio

²⁴ Ces individus ont acquis une certaine célébrité et sont suivis par des milliers, voire des millions, de personnes

certain pouvoir de persuasion sur l'auditoire en question. Certains accueillent favorablement le fait qu'ils sont « indépendants » alors que d'autres pointent avec précaution vers le manque hautement probable de rigueur « journalistique ». Par la portée de leurs propos et la taille de leurs auditoires, les autres acteurs du milieu n'ont d'autre choix que celui de traiter avec eux. La difficulté devient alors de composer avec les opinions d'une personne (par opposition à une position basée sur les faits) venant influencer d'autres individus, allant parfois jusqu'à cent millions (100 000 000) comme dans le cas de PewDiePie. Comme les influenceurs sont considérés et adulés par certains, leur discours peut avoir un effet significatif sur les ventes. C'est pour cette raison que plusieurs éditeurs font grand cas de leurs relations avec certains influenceurs (ex : copies de jeux avant les dates officielles, voyages, primeurs, etc.) et qu'ils essaient de s'attirer leurs faveurs.

1.5.6 Les distributeurs

Physiques (Brick & Mortar)

(Ex: *Gamestop*[®]/*EB Games*[®], *Walmart*[®], *Best Buy*[®])²⁵

Digitaux

(Ex: *Steam*[®], *Epic Games Store*[®], *GOG*[®], *Matrix Games*[®])

Les distributeurs (physiques ou digitaux) sont en fait les plateformes de distribution pour les jeux. Ces derniers remplissent le traditionnel rôle d'intermédiaire (telle une épicerie). Ils utilisent sensiblement les techniques propres aux intermédiaires, notamment celui de monnayer la visibilité qu'ils offrent en termes de clientèle pour se garantir un profit au niveau de leur chaîne logistique, c'est-à-dire se procurer les produits à revendre à moindre prix et/ou maximiser leur gain au niveau des ventes par des moyens tels que prélever des montants sur les ventes, non sans rappeler le cachet dû à un gérant. Bien que les dispositions exactes de chaque distributeur soit spécifiques à celui-ci, plusieurs éditeurs, majoritairement AAA, ont commencé à mettre en ligne leur propre service de distribution numérique (ex : « *Origin*[©] », « *Bethesda Launcher*[©] », « *Battle.net*[©] », « *Rockstar Launcher*[©] », etc.)²⁶ dans un but avoué de couper cet intermédiaire. Leur pari est que les noms des jeux dont ils sont propriétaires ont assez de renommée pour attirer les joueurs sur leurs plateformes respectives. Considérant qu'il s'agit là d'éditeurs AAA, ce n'est pas là un pari très risqué. De cette manière, la prime, qu'elle soit de 5% ou 30%, reste dans leurs

²⁵ Exemples de magasins physiques où il est possible d'acheter des jeux vidéo

²⁶ Tous ces programm/es sont des services de téléchargement en continu mis en place par des éditeurs AAA

coffres et ils touchent ainsi la pleine valeur de l'achat.²⁷ La revente de jeux usagés est également une gigantesque épine dans le pied des éditeurs et plusieurs services de distribution tel *Gamestop*[®] offrent la vente et le rachat de jeux usagés, ce que ces mêmes éditeurs seraient heureux de voir disparaître en faisant d'une pierre, deux coups.

1.5.7 Le public

Le public est habituellement un acteur plutôt passif du milieu. Ne s'intéressant habituellement pas à l'industrie du jeu en tant que telle, il peut néanmoins être particulièrement enflammé lorsque les événements qui se produisent ont un impact important hors de la sphère « jeu », surtout s'ils touchent à des cordes sensibles chères à ce public. Le meilleur exemple est sans contredit l'occident avec celles se rapportant aux libertés individuelles ainsi qu'à la démocratie. Toutefois, lorsque des événements d'un jeu font paraître un public particulièrement mal et que ce n'est pas un public que les mœurs sociales condamnent (les nazis par exemple), celui-ci peut être très vocal. Par exemple, le jeu « *Call of Duty : Modern Warfare*[®] » publié le 25 octobre 2019 contient des événements apparentés à des crimes de guerre et alors qu'historiquement, ces événements ont été l'œuvre des États-Unis et de leurs alliés, dans le jeu ces événements sont attribués aux russes. Il est alors facile de comprendre pourquoi le public russe est en colère et la raison de l'interdit de vente du jeu en Russie. Présentement en 2019, le public est craintif du jeu vidéo à cause des événements qui lui sont à tort attribué (comme le massacre perpétré en Nouvelle-Zélande), donnant suites aux allégations voulant que la proximité des jeux

²⁷ Le prix d'un jeu AAA n'a pas varié grandement depuis plusieurs années. Bien que, individuellement, certains coûts aient augmentés, le coût unitaire du produit, qui a substantiellement diminué, ainsi que la poursuite de la purge des intermédiaires par les éditeurs font en sorte que les éditeurs capturent une plus grande partie de la valeur qu'auparavant

vidéo contribue au comportement agressif, allégations déboutées depuis longtemps par la science.²⁸

1.5.8 Les groupes de pression

(Ex : *Social Justice Warriors [SJWs]*, *Féministes*, *ANTIFA*, etc.)²⁹

Les groupes de pressions représentent ces membres du public qui font habituellement preuve d'activisme. Par leurs actions et leurs discours, les groupes de pression essaient d'influencer le développement et l'industrie du jeu vidéo par l'inclusion de thèmes progressistes (« *Woke* »)³⁰ tant au niveau de la fabrication que du rendu. Certains exemples de mouvements par les groupes de pression, telle la « *Cancel Culture* »³¹, ont eu un effet certain dans le paysage social moderne. Ces groupes trouvent, à tort ou à raison, que l'industrie du jeu vidéo est polluée d'idées misogynes ainsi que rétrogrades et que cela ne fait que rendre plus âpre le combat qu'ils mènent dans la société, cherchant par conséquent à influencer le cours des choses en travaillant en amont. Il est facilement compréhensible, dans le contexte géopolitique actuel, que les industries tiennent compte de ces groupes de pression, que les opérations de ces groupes soient basées sur des faits ou des opinions.

²⁸ Barder, O. 2019. *New Study Shows That There Is No Link Between Violent Video Games and Aggression in Teenagers*

²⁹ Groupes de pression ayant défrayés la manchette au cours de la dernière année

³⁰ Cette expression signifie l'inclusion de thèmes progressistes

³¹ Mouvement coordonné de groupe pour faire bannir un individu d'une plateforme ou lui faire perdre son emploi en exposant son affiliation, ses actions ou ses propos à ses partenaires ou à ses employeurs

1.5.9 Le gouvernement

Nul besoin d'exemple ici. Il s'agit des représentants du peuple, de ceux et celles qui ont le pouvoir d'influencer l'industrie par la promulgation de lois et de décrets qui sont des expressions de la structure. L'intervention gouvernementale dans son cadre d'activité est rarement vu d'un bon œil par une industrie. Aussi, on peut assister à une valse plutôt maladroite de la part des éditeurs, plus spécifiquement AAA, le but étant de démontrer aux parlementaires qu'ils n'ont pas à légiférer l'industrie puisqu'elle se régularise elle-même alors que souvent, ces mêmes éditeurs usent de modèles de monétisation assez brutaux³² (ex : *Ghost Recon : Breakpoint*®), pernicieux (ex : *Middle-Earth : Shadow of War*®, *Assassin's Creed Odyssey*®)³³ ou qui flirtent carrément avec l'illégalité (ex : *NBA 2k20*®). Le projet de loi qui a été introduit par le sénateur américain Josh Hawley³⁴ concernant les « *Loot Boxes* »³⁵, la réglementation propre à certains pays lorsque vient de temps de considérer les mécaniques liées au hasard et la mainmise des autorités chinoises sur une partie de l'industrie du jeu vidéo sont autant d'exemples de la proverbiale clef à molette que les autorités gouvernementales sont capables de jeter dans l'engrenage de l'industrie.

³² Une partie du contenu du jeu n'est pas accessible avec le plein prix du jeu

³³ Ralentissement de la progression du protagoniste à moins de payer le supplément

³⁴ Josh Hawley est le sénateur républicain du Missouri

³⁵ Romm, T. et Timberg, C. 2019. *Video Game 'Loot Boxes' Would Be Outlawed in Many Games Under Forthcoming Federal Bill*

Une « *Loot Box* » est une mécanique de jeu apparentée aux jeux d'argent. Pour un prix, dans la presque quasi-totalité des cas en argent véritable, le joueur peut jouer à une roulette où sont miroitées plusieurs récompenses. Toutefois, les chances réelles d'obtenir une récompense désirée sont maintenues secrètes. Ce type de « pari » donc, échappe au contrôle gouvernemental sur les jeux de hasard (avec les pertes en redevances publiques que cela occasionne) et est facilement accessible aux mineurs. L'industrie du jeu vidéo se défend d'introduire des jeunes aux jeux de hasard et préfère appeler ces systèmes des « mécaniques surprises ».

1.5.10 Les groupes d'intérêts

(Ex: World Health Organization, International Game Developers Association, American Academy of Child and Adolescent Psychiatry, International Center for Responsible Gaming, etc.)³⁶

Finalement, nous pouvons nommer les groupes d'intérêts, c'est-à-dire ces groupes qui sont impactés, de près ou de loin, par les activités de l'industrie. Ils sont souvent aux premières loges pour témoigner de l'effet des jeux vidéo et de son industrie sur le quotidien de la population. Certains de ces groupes sont intéressés par de meilleures conditions pour leurs membres (ex : associations de développeurs ou syndicats de programmeurs) alors que d'autres mesurent les impacts, évaluent les nouvelles applications ou décrivent les conséquences de cette industrie sur nos environnements. En outre, nous pouvons souligner des considérations comme l'addiction aux jeux vidéo et les problèmes que cela comporte (Pontes, Schivinski et al., 2019), le lien entre le développement de pathologies liées aux jeux de hasard et les « *Loot Boxes* » (McBride et Derevensky, 2016) et les possibilités dans le monde de l'apprentissage que le jeu vidéo permet désormais (Malykhina, 2014).

³⁶ Ces institutions mesurent l'impact des jeux vidéo sur la population ou militent pour de meilleures conditions pour leurs membres

"We tell the tales of legends to remind ourselves that we also can be great."

- Wolfgang, B., Carman, S., Daniels, K. et al.³⁷

CHAPITRE II

REVUE DE LITTÉRATURE

2.0 Mise en scène

Le modèle d'affaires était jusqu'à tout récemment implicite; c'est-à-dire que les entreprises ont toujours utilisé un modèle d'affaires mais le concept de modèle d'affaires tel qu'il est connu aujourd'hui est apparu de manière plus explicite au tournant du millénaire, alors qu'il rimait avec commerce électronique, .com et bulle spéculative. Grâce à l'avènement du tableur et du chiffrier, il était désormais possible d'estimer les résultats d'un modèle particulier avant que celui-ci ne soit mis à l'épreuve par la mise en œuvre en pratique. Notre premier regard se porte donc en direction du modèle d'affaires. À la suite, nous nous intéresserons à la notion de « parties prenantes » en tant qu'outil stratégique et pour finir, nous nous pencherons sur la création et la modélisation de la valeur, en particulier sur la création économique de celle-ci puisqu'elle est celle principalement mise de l'avant dans le cas présent.

³⁷ Wolfgang, B., Carman, S., Daniels, K. et al. 2000. *The Way of Shinsei*. Ce livre est un supplément de jeu traitant des moines pour le jeu de rôle « *The Legend of the Five Rings* »

2.1 Le modèle d'affaires : Où en sommes-nous ?

La notion de modèle d'affaires a bien évolué au cours des cinquante (50) dernières années. Déjà, avant même son invention à proprement parler, les travaux de Bellman, Clark et al. (1957) nous révélaient le besoin de planifier sur le long-terme, d'optimiser le plan et de l'ajuster en fonction des paramètres réglés par la compétition.

Chronologiquement vint ensuite l'article de Bronowski (1958) sur le processus créatif. Deux (2) jalons stratégiques sont proposés : dans un premier temps, le processus d'induction des connaissances et dans un deuxième la notion de créativité, c'est-à-dire la capacité faire des liens passés jusque-là inaperçus.

Plus de vingt-cinq ans plus tard, Porter (1985) dans son livre sur l'avantage compétitif formule la définition et la modélisation des forces de l'environnement, interne et externe, qui exercent une pression sur l'entreprise.

Posons alors les yeux sur les travaux de Alt et Zimmerman (2001) qui identifient, au début du présent millénaire, six (6) éléments dans la littérature qui se rejoignent lorsque vient le temps de définir le modèle d'affaires : a) La mission, b) La structure, c) Les processus, d) Les revenus, e) Le contentieux et f) La technologie.

Suivent Chesbrough et Rosenbloom (2002) avec un concept de modèle d'affaires basé sur l'approche de Porter (1985), une vision de modèle d'affaires qualifiée comme une hypothèse explorant le marché. Pour eux, il s'agit moins de choix pleinement calculés et plus d'un processus d'adaptation séquentielle face aux nouvelles informations et aux nouvelles possibilités. Pour ces auteurs, l'intérêt du modèle d'affaires est de tisser un lien entre les besoins et les offres, entre les idées et

leur exécution. Ils distinguent ainsi six (6) éléments nécessaires à la création d'un modèle d'affaires : a) La proposition de valeur; b) L'envergure des opérations; c) La structure et les activités de la chaîne de valeur (à ne pas confondre avec le réseau de valeur); d) L'architecture des revenus; e) La structure de coûts ainsi que le potentiel de profit et f) La place de la firme dans son réseau de valeur (partenaires, compétiteurs, etc.) Ces six (6) éléments servent aussi à justifier les dépenses et à fournir un plan de croissance.

La même année, Magretta (2002) conclut que le modèle d'affaires est « une belle histoire » que l'entreprise décide de vivre. Lorsque qu'un modèle d'affaires est un échec, c'est que le modèle en question échoue au niveau des résultats (l'équilibre entre les coûts et les profits n'est pas viable) ou de la trame (l'histoire ne tient pas la route). Concrètement, nous devons comprendre que le modèle d'affaires est une construction idiosyncrasique avec la proposition de valeur de l'entreprise, ses partenaires, ses opérations, son environnement. Autrement dit, une représentation de la stratégie systémique³⁸. Magretta (2002) insiste que la stratégie n'est pas le modèle d'affaires, mais que celui-ci noue le lien entre stratégie et opérations, ce qui fait écho aux propos de Chesbrough et Rosenbloom (2002), à savoir que le modèle d'affaire est le lien entre les idées et leur exécution. À noter que Porter (2001) est opposé à cette idée et maintient que le modèle d'affaires est une notion éparse et qu'en parler revient à parler de stratégie. Toujours sur le terrain des idées, Magretta (2002) définit un bon modèle d'affaires comme en étant un capable de changer les règles. Faire quelque chose de mieux, argumente-t-elle, se traduit toujours par faire quelque chose de différent puisque les organisations obtiennent la meilleure performance

³⁸ Un système est un ensemble dont les parties sont agencées par obéissance à une règle ou pour faciliter l'atteinte d'un objectif

lorsqu'elles sont uniques, qu'elles font quelque chose qu'elles sont les seules à faire ou encore d'une façon qu'aucune autre organisation peut plagier.

Enchaînons avec Lecocq, Demil et Warnier (2006). Ils définissent le modèle d'affaires comme les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Les choix relatifs au modèle d'affaires portent sur trois (3) catégories : a) Les ressources et les compétences qui sont mises en œuvre et mobilisées, b) L'offre qui est faite aux clients ainsi que c) L'organisation interne et externe de l'entreprise. Les décisions prises au niveau de ces interrogations détermineront alors le volume et la structure des ventes ainsi que le volume et la structure des charges. La superposition de ces deux (2) derniers éléments déterminent à ce moment les marges et par conséquent, la viabilité et l'appétissance du modèle. Ces auteurs rejoignent également Chesbrough et Rosenbloom (2002) et de Magretta (2002) lorsqu'ils mentionnent que le modèle d'affaires constitue un niveau intermédiaire d'analyse entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel. Fait intéressant, on peut lire dans l'article que le modèle d'affaires leur apparaît comme étant une « source de créativité », phénomène que nous avons défini précédemment grâce à Bronowski (1958). Finalement, les auteurs soulignent que le design d'un modèle d'affaires est un processus itératif qui ne se termine jamais, d'où l'importance pour eux de le faire évoluer régulièrement.

Pour continuer, jetons un regard du côté de Rédis (2007). Il y a deux (2) points d'importance à considérer. Premièrement, l'auteur retient trois (3) approches génériques qui renvoient à la notion de modèle d'affaires : a) L'approche stratégique, b) L'approche « ontologique » et c) L'approche entrepreneuriale. L'approche stratégique est celle décrite par Lecocq, Demil et Warnier (2006), c'est-à-dire les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. L'approche

ontologique est celle qui conçoit le modèle d'affaires comme un outil qui modélise les décisions de gestion de l'entreprise. Finalement, l'approche entrepreneuriale entrevoit le modèle d'affaires comme le processus de création de valeur ainsi que son résultat. Pour définir le modèle d'affaires, six (6) questions nous sont proposées : a) La spatialisation de l'activité (l'environnement et la place de l'entreprise dans le réseau de valeur), b) Le degré d'hybridité (la coexistence de plusieurs activités), c) La réticulation de l'entreprise (sa mise en réseau et son niveau d'intégration), d) La (les) proposition(s) de valeur (l'offre faite au(x) client(s)), e) Le (les) modèle(s) de revenus et de coûts (les sources de revenus, le mode de tarification, etc.) et f) Le schéma de développement induit (les plans pour le futur du modèle et leurs conséquences sur celui-ci).

Johnson, Christensen and Kagermann (2008) développent ensuite un renforcement des concepts existants. Les auteurs insistent sur le besoin de processus créatif (Bronowski, 1958) pour générer un nouveau modèle d'affaires qui change le jeu (voir plus loin Kim et Mauborgne, 2004). Pour eux, le modèle d'affaires doit contenir quatre (4) éléments : a) La proposition de valeur, b) La formule pour le profit (modèle de revenus, structure de coûts, modèle de marges, vélocité des ressources), c) Les ressources clés et d) Les processus clés. Toutefois, les auteurs précisent que ce sont les interdépendances qui rendent le modèle unique et que ce sont également elles qui lui procurent sa robustesse et son unicité. Ils construisent également sur l'approche de Lecocq, Demil et Warnier (2006), à savoir le modèle d'affaires doit évoluer. Pour ce faire, Johnson, Christensen and Kagermann proposent trois (3) étapes : a) Identifier le vrai client, b) Faire un plan pour pouvoir le satisfaire à profit et c) Comparer ainsi le modèle obtenu. Pour y arriver, les auteurs posent quatre (4) questions : a) Comment réussir à mieux livrer la proposition de valeur au client ?, b) Comment créer un modèle dont les interdépendances le rendent robuste et efficient ?, c) Comment créer un modèle qui

soit libre des influences négatives du cœur de métier ? et d) Comment créer un modèle qui viendra perturber la compétition ?

Parallèlement en 2008, Jouison et Verstrate décrivent le modèle d'affaires comme un outil de mise au point du projet de convention, une cristallisation des relations en parties prenantes. Pour prendre forme, celui-ci doit être construit autour des ressources à apporter et des parties prenantes. En effet, il représente une convention, c'est-à-dire une conception collective, construite autour d'une affaire envisagée à laquelle prennent part les parties prenantes en échange de ce que la relation ainsi instaurée leur apporte. Il est normal que le modèle d'affaires alors soit influencé par les attentes des parties prenantes dans l'optique de les lier au projet à long terme. Il apparaît ainsi comme un moyen d'expliquer aux parties prenantes comment la valeur générique (qui peut être autre que monétaire) est rémunérée puis répartie, sachant que chacune des parties prenantes est avant tout sensible à ses propres attentes.

Vient alors Teece (2010) avec LA définition du modèle d'affaires qui est la plus citée au cours de la dernière décennie. Il explique que « l'essence d'un modèle d'affaire réside comment et pourquoi une entreprise crée de la valeur, livre de la valeur aux clients et en capte une partie pour elle-même. » En d'autres termes, comment persuader les clients de payer pour la valeur proposée et convertir les paiements en profits pour dépasser les coûts de la dette et de l'équité. De façon plus explicite, il énonce « qu'une entreprise emploie un modèle d'affaires particulier pour décrire le design ou l'architecture de la création de valeur et sa livraison aux clients alors qu'elle capte une partie de ce dépassement pour la rémunération de l'entreprise. Ainsi, Teece (2010, p.185) reconnaît la nécessité de coordonner plusieurs objectifs pour augmenter les chances de succès. Cette nécessité n'est pas sans rappeler les propos de Johnson, Christensen and Kagermann (2008) lorsqu'ils

font mention de l'importance de l'interdépendance entre les éléments du modèle. Il traite également de l'importance de la découverte, de l'apprentissage et de l'adaptation dans l'obtention d'un modèle d'affaire qui soit source d'avantage compétitif, c'est-à-dire précieux, rare, inimitable et non-substituable (VRIN). Également, il nous fait part de l'innovation comme d'une force créatrice de valeur. Il faut voir ici que ces affirmations recoupent les concepts amenés par Magretta (2002) dans l'optique de créer un modèle d'affaires qui soit porteur de création de valeur et de pérennité. Finalement, Teece (2010) marque la nécessité de tester les modèles d'affaires dans leurs environnement donnés.

Notre prochain arrêt est Osterwalder, Pigneur et Clark (2010). Dans leur livre, les auteurs présentent une vision du modèle d'affaires telle qu'elle a été décrite par Rédis (2007) lorsqu'il parle de la vision « ontologique », c'est-à-dire un instrument pour visualiser et modéliser les décisions de l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cette raison que cette vision du modèle d'affaires est celle qui a été retenue comme faisant partie du cadre conceptuel. Selon leurs dires, ce modèle à neuf (9) blocs se veut une manière de démontrer la logique que l'entreprise entend utiliser pour générer des revenus. Ces neuf (9) blocs couvrent quatre (4) champs majeurs, soit : a) Le client, b) L'offre, c) L'infrastructure et d) La viabilité financière. Leur définition du modèle d'affaires est essentiellement la même que celle de Teece (op.cit), c'est-à-dire une description de la rationnelle utilisée par l'entreprise pour générer, livrer et capturer la valeur.

Continuons avec Casadesus-Masanell et Ricart (2011). Ils nous présentent d'abord les trois (3) caractéristiques, selon eux, d'un bon modèle d'affaires : a) Aligné sur les buts de l'organisation, b) Se renforçant par lui-même et c) Robuste. Et pour arriver à un modèle se renforçant par lui-même, les auteurs proposent ce qu'ils appellent des « cercles vertueux ». Ces cercles sont en fait la version « modèle

d'affaires » du fameux slogan qui a rendues célèbres les saucisses HygradeTM : « J'en mange parce qu'elles sont fraîches; plus qu'elles sont fraîches, plus que j'en mange. » Pour ce faire, les auteurs proposent trois (3) leviers : a) Les politiques d'entreprises (niveau d'investissement, usines et emplacements, etc.), b) Les actifs tangibles et technologiques ainsi que c) Les choix de gouvernance. L'utilisation des cercles vertueux provoquent deux (2) type de conséquences, soit flexibles et rigides. Les conséquences flexibles sont celles qui sont supportées par les choix faits mais qui sont facilement copiables. Elles ne sont effectives que tant qu'elles sont supportées et le lien qui les unit aux décisions prises est relativement facile à faire et donc, compréhensible par la compétition. Par opposition, les conséquences rigides restent longtemps, même une fois que les décisions qui les ont supportées ont changés. Elles sont plus obscures à comprendre par la concurrence et donc, plus porteuses de valeur. Toutefois, ces conséquences prennent plus de temps à se développer. Il est donc de l'avis des auteurs de se pencher sur la création de conséquences rigides pour créer un modèle d'affaires qui soit unique et difficilement imitable.

Pour le prochain segment, tournons-nous vers Cavalcante, Kesting et Ulhoi (2011). Ces auteurs formulent plusieurs liens avec ce qui a été dit jusqu'à maintenant et nous proposent un modèle d'affaires dynamique, c'est-à-dire possédant les caractéristiques nécessaires à la marche des opérations présentes tout autant que celles nécessaires pour rester à l'affût des changements se produisant dans l'environnement. Premièrement, les auteurs argumentent que le modèle d'affaires est une abstraction et qu'il privilégie le rôle de la cognition et l'interprétation des événements par un individu puisque la cognition et les actions de l'individu sont mobilisés du début du processus jusqu'à la fin de celui-ci. Ensuite, ils conceptualisent le modèle d'affaires comme un outil d'analyse systémique, en partie pour l'évaluation et l'action au niveau du changement organisationnel et en partie

pour s'occuper des activités liées à l'innovation. Ainsi, ils en arrivent à quatre (4) types de modification que le modèle d'affaires peut subir, chacune avec ses écueils particuliers : a) La création, b) L'extension, c) La révision et d) La terminaison. Selon les auteurs, le défi demeure donc de pouvoir identifier en pratique les différents changements qu'un modèle d'affaires peut subir, vaincre l'inertie du statut quo qui pousse les entreprises à ne pas le réviser et cerner le rôle joué par les individus dans un modèle d'affaires dynamique.

Cela nous mène à notre dernier arrêt, les travaux de Haggège, Gautier et Rüling (2017). Ici, les auteurs nous proposent une réconciliation des modèles statiques (Teece, op.cit; Chesbrough et Rosenbloom, op.cit; Lecocq, Demil et Warnier, op.cit) et du modèle dynamique (Cavalcante, Kesting et Ulhoi; op.cit) à travers le prisme de cinq (5) forces. Trois (3) de ces forces concernent les apports statiques (l'engagement envers le client, la configuration du réseau de valeur et l'optimisation des processus internes) et deux (2) d'entre elles ont trait aux apports dynamiques (la mise de l'avant d'une culture de veille stratégique et le développement de capacités de reconfiguration).

2.2 Qu'en est-il de la notion de « Parties Prenantes » ?

Celui qui est crédité avec l'introduction du concept articulé de parties prenantes est Ansoff dans son ouvrage de 1965 où est offerte la première véritable définition des « parties prenantes », c'est-à-dire « Ces groupes (par l'entremise de leur support) sans lesquels l'entreprise cesserait d'exister. » La liste ainsi faite des parties prenantes par Ansoff (1965) incluait alors les actionnaires, les employés, les clients,

les prêteurs et la société.

Faisons ensuite un arrêt stratégique chez Kerr (1975) qui avance que les acteurs organisationnels ont une propension à mettre en place des systèmes qui ne récompensent pas les comportements qu'ils souhaiteraient voir se produire. Kerr insiste sur quatre (4) causes possibles de ces déviations : a) La fascination éprouvée pour les critères dits « objectifs », b) La suremphase portée aux comportements à haute visibilité, c) L'hypocrisie et d) L'emphase induite placée sur l'efficacité au détriment de l'équité ou de la moralité.

Par la suite, citons Freeman (1984), qui a été au centre d'une révolution conceptuelle dans la compréhension des différents intérêts à satisfaire pour qu'une organisation connaisse la prospérité et la pérennité. Sa théorie sur les parties prenantes de l'organisation, opposée à la théorie des investisseurs de Milton Friedman (1970), développe l'entendement d'Ansoff (1965) en indiquant les leviers à actionner pour influencer la performance d'une entreprise. Sa proposition est un véritable enrichissement où les parties prenantes sont définies comme étant « Les parties nécessaires à l'entreprise par l'entremise de leur support et les parties impactées par les activités de ladite entreprise ». Freeman propose une matrice pour classer ainsi les parties prenantes en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir dans le but de les départager et accorder à celles-ci l'attention qui leur est due à raison de leur importance.

Poursuivons avec Wood (1991). L'auteure traite ici du concept de responsabilité sociale des organisations, de son histoire et de son application. L'importance de cette contribution se situe au niveau du lien qui est tiré entre l'identification de la société comme partie prenante à part entière et cette responsabilité sociale des organisations. Elle indique que Freeman (op.cit) a clarifié la question traitant

d'envers qui l'entreprise se devait d'être responsable et par conséquent, se base sur la perception que la « société » mérite une attention particulière. Cette « société » se décline ainsi en parties prenantes, permettant aux entreprises de servir non pas seulement le concept abstrait de « société », mais également « les parties impactées par les activités de ladite entreprise » (Freeman, 1984).

Enchaînons alors avec Donaldson et Preston (1995). Ces auteurs distinguent trois (3) branches de la théorie des parties prenantes: a) La branche descriptive (comment les entreprises se conduisent), b) La branche normative (comment les entreprises devraient se conduire) et c) La branche instrumentale (comment les comportements affectent la performance). Ils insistent sur la distinction de la branche normative par rapport aux autres, argumentant que la base normative est le socle sur lequel la théorie dans son ensemble est construite et que la vision contemporaine des droits de propriété, maintenant partagés par plusieurs, pave la voie à cette théorie des parties prenantes. Il y a toutefois selon eux une différenciation importante à faire entre les influenceurs et les parties prenantes. Certains acteurs sont des parties prenantes qui ont de l'influence (ex : un client important) mais certains n'ont pas d'influence (ex : un petit fournisseur) et certains influenceurs n'ont pas d'enjeux dans l'organisation à proprement parler (ex : les médias). Les auteurs remarquent également un éloignement de la théorie par rapport à ses racines stratégiques et font le postulat qu'elle s'inscrit en tant que théorie de l'organisation à part entière puisqu'elle est managériale dans son ensemble. Finalement, ils mentionnent qu'en raison du fossé qui se creuse de plus en plus entre les branches normative et instrumentale de la théorie, les deux (2) sont difficilement réconciliables.

Parallèlement, alors que Donaldson et Preston (1995) en font une théorie organisationnelle, on remarque avec Starik (1995) que la théorie des parties prenantes a influencé un autre domaine, soit celui de l'éthique des affaires. Dans son

article, il plaide pour l'inclusion de parties prenantes « non humaines » dont fait partie la nature. Il souligne trois (3) raisons pour cette inclusion, soit : a) Le fait que la nature soit un environnement important où se conduisent les affaires, b) L'acceptance déjà démontrée pour des parties prenantes non humaines et c) La supplantation possible des entités humaines responsables de veiller à leurs intérêts par les parties prenantes directement concernées.

Cela nous mène alors à Mitchell, Agle, et Wood (1997). Leur quête pour déterminer quelles parties prenantes sont celles qui méritent le plus d'attention de la part de la firme se solde par l'identification de trois (3) dimensions par lesquelles la prééminence d'une partie prenante est mesurée: a) Le pouvoir détenu sur/par la firme, b) La légitimité de la partie prenante impliquée et c) L'urgence de la demande faite par celle-ci. Cela crée sept (7) classes de relation possibles entre la firme et ses parties prenantes, chacune à gérer en conséquence. L'appartenance d'une partie prenante à chacune des trois (3) dimensions la met en relief comme nécessitant une attention immédiate.

Passons ensuite à Sherma et Henriques (2005) avec qui la théorie des parties prenantes se lie aux pratiques d'exploitations responsables. Dans ce texte, il nous est démontré que les parties prenantes peuvent faire usage de deux (2) tactiques lorsque vient le temps de pousser la firme à accéder à leurs demandes : a) Le retrait de leur soutien ainsi que de leur support (de la part de parties prenantes socio-écologique) et b) L'influence générée par le prêt de capitaux à utiliser (de la part des parties prenantes économiques). Les auteurs nous indiquent également que les deux (2) types d'influence sont parfois contradictoires et que l'une éloigne l'autre dans certaines situations. Finalement, ils font le constat que la firme est dans l'obligation de systématiquement identifier, explorer et intégrer les vues et intérêts des parties prenantes pour effectuer une gestion responsable.

Pour terminer, faisons le point avec Laplume, Sonpar et Litz (2008). Ils ont effectué une recherche portant sur le développement de la littérature dédiée aux parties prenantes entre 1984 et 2007. Dans cet exercice, ils posent un regard sur les articles publiés traitant des parties prenantes qui se rapportent à la théorie de Freeman (op.cit). Ces articles se regroupent autour de cinq (5) grands thèmes : a) La définition et l'importance des parties prenantes, b) Les actions et les réponses des parties prenantes, c) Les actions et les réponses des firmes, d) La performance des firmes et e) Les débats théoriques. À travers leurs travaux, ils en arrivent à deux (2) grandes conclusions. Premièrement, la théorie des parties prenantes en est une qui suscite l'adhérence car elle fait appel aux meilleurs sentiments humains. Deuxièmement, l'écoute des parties prenantes pour des considérations morales tout autant que stratégiques fait partie aujourd'hui de l'ordre du jour.

2.3 Et que dire de la « création de valeur » ?

Commençons par faire un retour sur les travaux de Porter (1980). Déjà à ce moment, on peut remarquer dans sa démarche le désir de positionner l'entreprise à l'endroit le plus propice le long du réseau de valeur pour garantir un maximum de valeur. Pour Porter, l'entreprise qui maîtrise le mieux son environnement est celle qui aura le plus de facilité à créer une valeur économique.

Pour continuer, il nous faut regarder l'ouvrage de Kim et Mauborgne (2004) intitulé

« stratégie de l'océan bleu »³⁹. Dans cet opus, Kim et Mauborgne (2004) entretiennent l'idée qu'il faut redéfinir les contours des marchés pour en arriver à une proposition de valeur qui soit valorisée par le client tout en trouvant une façon unique de la transmettre. Lorsque bien effectuée, cette façon de faire rend inopérante la concurrence dans le domaine puisqu'aucune autre entité n'est en mesure d'offrir la proposition de valeur de l'entreprise. Cela fait opposition à l'océan rouge, c'est-à-dire un marché déjà bien délimité où les acteurs s'entre-déchirent pour une minime part de gain et où la compétition féroce fait plus de cadavres que de glorieux.

Cela nous renvoie donc à Teece (2010). Il est intéressant de noter que la notion de modèle d'affaires de celui-ci est articulée autour de l'axe de la création de valeur : Comment créer de la valeur, Comment livrer la valeur et Comment capter la valeur. Il rejoint les propos de Porter (1980) lorsqu'il dit que la création de valeur passe par l'avantage compétitif, mais va plus loin en mentionnant que l'avantage compétitif se construit avec un modèle d'affaires qui soit précieux, rare, inimitable et non-substituable (VRIN). Et lorsque tous ces éléments sont réunis, nous pouvons constater que cela correspond à la vision de l'« océan bleu » décrite par Kim et Mauborgne (2004).

Ensuite vint Osterwalder, Pigneur et Bernarda (2014). Dans leur livre traitant de la proposition de valeur et de sa construction, ils soulignent quatre (4) type de bénéfices par lesquels évaluer la valeur : a) Les bénéfices requis, b) Les bénéfices

³⁹ Voir La stratégie de création et de domination de marché, Allaire, Y. et Firsirotu, M. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*, p.350

espérés, c) Les bénéfices désirés et d) Les bénéfices inattendus. Un regard rapide à ces différents types de bénéfices met en relief deux (2) catégories possibles de « valeur », soit la valeur d'usage et la valeur perçue.

Les prochains auteurs sur notre liste sont Caillé et Weber (2015). Il est ici question du partage de la valeur. Les auteurs remarquent que nos sociétés sont de plus en plus liées à l'économie ainsi que la finance et que les décisions qui y sont prises ont un impact dans la vie de tous. Par conséquent, c'est en partageant la valeur entre les parties concernées que l'organisation en arrive à la pérennité. Une de ces parties prenantes est la société (Wood, op.cit) et les auteurs posent que la valeur sociale est la valeur perçue par les personnes concernées, dont ils distinguent trois (3) groupes : a) La salariés, ce qu'ils appellent la « valeur sociale interne », b) Les clients/usagers, qu'ils appellent la « valeur interne-externe » et c) La société dans son ensemble, ce qu'ils appellent la « valeur externe ». Pour eux, pour qu'un quelconque indicateur qui cherche à mesurer la valeur sociale ait une légitimité et une vraie valeur, il doit avoir été discuté avec les parties concernées qui cherchent à s'accorder.

Frow, McColl-Kennedy et Payne (2016) nous entretiennent ensuite sur la notion de cocréation. Les auteurs identifient huit (8) pratiques susceptibles de faciliter celle-ci : a) Investir les acteurs pour leur permettre de générer du capital social, b) Fournir un écosystème ayant une culture commune, c) Travailler à avoir des modèles mentaux communs, d) Porter une attention particulière aux limites prescrites par les structures physiques et les institutions en contexte, e) Améliorer les propositions de valeur présentes et en inspirer de nouvelles, f) Simplifier l'accès aux ressources, g) Forger de nouvelles relations et h) La capacité de voir les nouvelles opportunités laissées en place par la codestruction. L'utilisation de ces pratiques à différents

niveaux des écosystèmes devrait provoquer une augmentation de la cocréation de valeur pour les acteurs et ainsi, en attirer davantage, argumentent-ils.

Sur la notion de création, de livraison et de captation de la valeur économique, le modèle de Lehman-Ortega, Leroy et al. (2016) nous permet de visualiser la valeur ajoutée et comment elle s'inscrit dans une démarche de maximisation de création de valeur. Cette démarche comporte deux (2) propositions essentielles : a) générer une valeur ajoutée maximale et b) user de doigté pour partager cette valeur créée entre les clients, les partenaires, les employés et les investisseurs. Cette valeur est en fait la différence entre la valeur perçue et les coûts. Elle est sectionnée par le « prix » puisque celui-ci départage la portion de la valeur qui est capturé par l'entreprise (différence entre les coûts et le prix) et celle livrée au client (différence entre le prix et la valeur perçue). Pour être en mesure de bien évaluer la proposition de valeur et donc de communiquer une proposition de valeur qui sera perçue comme élevée (pour laquelle l'utilisateur final sera prêt à payer), il faut tout d'abord comprendre quels attributs d'une offre de valeur sont valorisés par le segment visé, ce que l'on pourrait qualifier de bénéfices porteurs de valeur (Osterwalder, Pigneur et Bernarda, 2014).

Terminons notre tour d'horizon avec Desmarteau, Saives et al. (2020). Ici, les auteurs nous offrent une revue critique de la littérature concernant la création de valeur et nous proposent cinq (5) dimensions à considérer lorsque vient le temps de la modéliser : a) L'arbitrage entre les parties prenantes, b) L'architecture et l'orchestration de la création de la valeur, c) Le discernement nécessaire pour la délimiter, d) Les mécanismes en place pour son partage ainsi que son appropriation et e) La vision commune de ce que représente la valeur alors que celle-ci est en

ajustement constant. La considération de ces cinq (5) axes nous permet donc de modéliser la création de valeur dans le temps.

*"History is never surprising
- after it happens."*
- Robert A. Heinlein⁴⁰

CHAPITRE III

LE CADRE CONCEPTUEL

3.0 Introduction

Trois (3) modèles seront utilisés pour décrire nos propos dans les chapitres suivants. Le premier est le « *Business Model Canvas* » tel que mis au point par Osterwalder, Pigneur et Clark (2010). Il s'agit de la vision ontologique du modèle d'affaires décrite par Rédis (2007), c'est-à-dire une représentation matricielle du modèle d'affaires utilisée pour obtenir en un coup d'œil une vue d'ensemble des processus qui sous-tendent la création de la proposition de valeur, c'est-à-dire sa capacité à créer la valeur, à s'accaparer une partie de la valeur et en transmettre une partie au client tout en permettant une compréhension de l'interrelation que les différents éléments entretiennent entre eux. C'est en raison de son focus sur la proposition de valeur que cette version du « modèle d'affaires » a été retenue et qu'elle est considérée comme adaptée à notre cas considérant l'importance de la proposition de

⁴⁰ Heinlein, R., 1967. *The Past Through Tomorrow*. Robert A. Heinlein (1907-1988) est un officier la marine de guerre des États-Unis, déchargé honorablement en 1934 et devenu écrivain

valeur dans le marché du jeu vidéo. Le deuxième est le modèle de création de valeur économique selon Lehman-Ortega et al. (2016). Ce modèle se veut une explication pédagogique de la création de valeur, sa maximisation et sa diffusion. Grâce à cette visualisation nous sommes en mesure de comprendre l'agencement entre la valeur, le prix et le coût. Finalement, nous nous entretiendrons sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) et nous pourrons dresser la carte des parties prenantes avec la matrice pouvoir/intérêt.

3.1 Le « *Business Model Canvas* »

Le modèle créé par Osterwalder, Pigneur et Clark (2010) agence neuf (9) blocs qui représentent les dimensions de l'entreprise nécessaires à « compter l'histoire » et à « balancer les nombres » pour paraphraser Magretta (2002). Chacun de ces neuf (9) blocs réponds à des questions spécifiques et leur emboîtement les uns dans les autres est le fil conducteur qui mène à la création d'une proposition de valeur. La suite de questions logiques est fort simple.

3.1.1 La proposition de valeur

La question : De Quoi ?

La proposition de valeur est ce que l'entreprise tente d'offrir comme bénéfices à ses clients à partir de biens ou de services. Il s'agit de la finalité de l'exécution de toutes les sphères de l'entreprise. Ainsi, la proposition de valeur est fonction de toutes les autres activités et de toutes les autres opérations de l'entreprise. Le trait de génie d'un modèle d'affaires réside ultimement dans l'exécution presque sans faille de

toutes les autres sections du modèle pour produire un bien ou un service de haute qualité à bas coûts pour lequel l'entreprise peut exiger un prix supérieur et quand même paraître comme ayant une grande valeur ajoutée aux yeux du client.

3.1.2 Les segments de clientèle visés

La question : À qui ?

Les segments de clientèle visés sont les bassins de population auxquels le bien ou le service (la proposition de valeur) sont adressés. Ils font habituellement l'objet d'études précises et il va sans dire qu'il est important de comprendre quels sont les segments visés pour être en mesure de comprendre quels sont les attributs d'un bien ou d'un service que ce segment désire et apprécie. Sans cette compréhension, la proposition de valeur ne peut jamais être ajustée correctement. Dans certains secteurs d'activités, tel le « B to B », cette question est celle qui définit le modèle d'affaires encore plus que la proposition de valeur.

3.1.3 Les relation-clients

La question : De quelles façons ?

Bien déterminer quelles sont la nature des relations à maintenir avec les clients est primordial. Certaines audiences requièrent des services particuliers et lorsque cette considération fait l'objet d'une réflexion approfondie, elle permet souvent de mettre en relief l'importance à donner à la façon dont la clientèle se sent traitée. Il n'y a qu'à imaginer une visite chez un concessionnaire de véhicules haut-de-gamme ainsi

que d'entrée-de-gamme pour comprendre la démarche. Toute la communication de la proposition de valeur peut être réduite à néant si la façon de communiquer ne reçoit pas autant d'attention.

3.1.4 Les partenaires

La question : Avec qui ?

Générer la proposition de valeur se fait rarement seul. Malgré tout le secret industriel, certains partenaires sont indispensables pour livrer la proposition de valeur au client (Chesbrough, 2010). C'est toute la notion de réseau de valeur de laquelle on parle ici (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Il est extrêmement difficile, voire impossible pour une organisation d'avoir en sa possession toutes les compétences et tous les savoir-faire pour réaliser sa vision de la proposition de valeur. Par conséquent, certains partenariats sont essentiels à la bonne marche des opérations. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'une entreprise moderne voit la compétition en termes de « Notre réseau de valeur Vs Leur réseau de valeur » et non plus « Nous Vs Eux ».

3.1.5 Les ressources

La question : En utilisant quoi ?

Pour générer ses extrants, une entreprise elle doit obligatoirement user de ressources humaines et matérielles. Ces ressources, tout comme les compétences et les savoir-faire qui caractérisent les partenaires-clefs, ne sont que rarement disponibles au gré

de l'entreprise. Par conséquent, il faudra prévoir quelles sont les ressources-clés qui seront nécessaires à la réalisation de la proposition de valeur. Plusieurs perturbations de l'environnement sont susceptibles d'avoir un impact sur l'approvisionnement de ces ressources et il pourrait être avisé de prévoir les fluctuations des matières premières requises dans le but d'en amoindrir les conséquences en cas de pénurie, même momentanée.

3.1.6 Les activités

La question : En faisant quoi ?

Évidemment, la proposition de valeur ne se réalise pas toute seule. Certaines opérations, appelées les « activités-clés », regroupent les opérations que l'entreprise se doit d'exécuter pour livrer la proposition de valeur. Ces activités sont usuellement celles qui relèvent de la compétence propre de l'entreprise, c'est-à-dire les activités à valeur ajoutée ou encore les compétences centrales (*Core Competencies*)⁴¹. Ce poste décrit donc quelles sont les « étapes de production » nécessaires à la création du bien ou du service en question pour lesquelles l'entreprise doit assurer le contrôle. Sans cela, aucune garantie ne peut être donnée quant à la viabilité de la proposition de valeur.

⁴¹ Prahalad, C.K. et Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*

3.1.7 Les canaux

La question : À travers quels réseaux ?

Si nous visitons le marketing et empruntons la théorie des cinq (5) « P »⁴², nous pouvons ici contempler le « *Pipeline* »⁴³. Une proposition de valeur, si alléchante et bon marché soit-elle, sera un cuisant échec si elle n'a pas acheminé correctement jusqu'au client. Cela dit, il faudra donc s'assurer de la logistique qui permet au bien ou au service de la proposition de valeur de se déplacer de l'entreprise jusqu'à l'utilisateur final. La proposition de valeur peut ainsi en perdre (de la valeur) de manière substantielle si elle ne peut pas rejoindre le client dans le temps prescrit ou si certaines dispositions de la proposition s'en trouve détruite ou amoindrie par son déplacement dans le réseau.

3.1.8 Les coûts

La question : Qu'est-ce qui me coûte ?

Ici, le but de l'exercice n'est pas de produire un bilan financier, mais bien de se pencher sur les principaux coûts liés à la génération et la livraison de la proposition de valeur. Comprendre quels sont les coûts moyens de l'industrie pour la fabrication d'une proposition de valeur semblable ainsi que l'interrelation entre les différents coûts peut faire une différence importante lorsque vient le temps de créer une

⁴² Également connu sous le nom de « *Mix Marketing* », il s'agit d'un outil de gestion ayant vu le jour vers la fin des années 1940s et ayant acquis une certaine traction à partir des années 1990s. Les quatre (4) « P » étaient à l'origine: le produit, la place, le prix et la promotion, ce à quoi le « *pipeline* » s'est ajouté

⁴³ Le « *pipeline* » représente la logistique utilisée pour acheminer la proposition de valeur au client

nouvelle proposition de valeur. Une compréhension approfondie de cet enjeu est également nécessaire pour savoir quels sont les leviers que la concurrence peut activer dans le but d'abaisser ses coûts par rapport aux autres.

3.1.9 Les revenus

La question : Qu'est-ce qui me rapporte ?

Finalement, cette section fait état des entrées d'argent réalisées suites à la vente ou à la location de la proposition de valeur. Encore une fois, le but d'étoffer cette section n'est pas le bilan financier mais bien une compréhension des rouages du profit de l'industrie. Dans cette optique, il faut veiller à bien analyser comment une entreprise de cette industrie génère-t-elle des gains. L'identification des centres de revenus nous permet ultimement de considérer quels sont les retours possibles une fois qu'ils sont juxtaposés sur les coûts attendus.

3.2 Le modèle de création de valeur

Une note sur la création de valeur : Tel qu'exposé par Desmarteau (2020)⁴⁴, la valeur livrée, distribuée ou encore partagée n'est pas spontanée. Elle doit être créée en premier lieu. Par conséquent, le modèle d'affaires peut être considéré comme la feuille de route, expliquant les pourquoi des comment (Le Moigne, 1990) pour l'exécution de la stratégie qui met en relation les éléments dont nous avons vu l'essentiel au point précédent. Il est ainsi défini selon cinq (5) dimensions, c'est-à-dire a) Le client, b) L'expertise, c) Le réseau et d) Le profit, le tout baignant dans e) L'omniprésente posture idéologique.

La question : Comment crée-t-on la valeur ?

Ce modèle a été mis au point par Laurence Lehman-Ortega et al. (2016) dans le but d'offrir une visualisation de la création de valeur économique et de ses composantes. Grâce à lui, nous pouvons mettre en relation le prix, le coût et la valeur créée, sa maximisation, son partage et son départage. Aussi, nous sommes à même de constater rapidement l'effet qu'une modification des variables auraient sur résultat du modèle.

⁴⁴ Desmarteau, R. 2020. *Chapitre 3 sur le modèle d'affaires* [À paraître]

3.2.1 La valeur perçue

La question : Quelle est la valeur perçue par le client ?

La valeur perçue est la somme des coûts et de la valeur créée. Elle est la valorisation que le client fait de la proposition de valeur. Cette valeur doit à tout le moins être égale au prix demandé, quoiqu'une proposition de valeur égale au prix risque de ne rencontrer qu'un succès mitigé dépendamment de la partie prenante à laquelle on s'adresse. En effet, un prix (monétaire ou autre) égal à la proposition de valeur répond aux attentes **mais ne les surpasse pas**.⁴⁵

3.2.2 Les coûts

La question : Quelles sont les ressources que je dois impliquer ?

D'une manière simple, les coûts sont toutes les ressources investies pour créer, livrer et capter la proposition de valeur. Ce sont les premières dépenses à payer et sans elles, il n'y aurait tout simplement pas d'entreprise. Elles sont soustraites de la valeur perçue lorsque vient le temps de considérer la valeur créée puisque ces charges doivent obligatoirement se renflouer.

⁴⁵ Il y a un argumentaire valable selon lequel la valeur ajoutée (créée) ne l'est réellement qu'une fois les capitaux utilisés pour sa création payés. Que ce soit par l'intérêt de la dette ou avec le coût de l'équité, l'entreprise doit rémunérer ses capitaux. Voir à ce propos le modèle d'évaluation des actifs financiers (MÉDAF). De ce fait, ce coût doit être soustrait de tout gain pour donner un tableau plus juste de ce qui reste à la disposition de l'entreprise. C'est dans cet optique que s'inscrit la notion d'EVA (*Economic Value Added*). Tirant son origine du marché financier, cet indicateur calcule quel est le profit restant après avoir payé les taxes et les charges associées au prix des capitaux. Nous pouvons donc conclure que c'est uniquement lorsqu'il y a dépassement des attentes qu'il y a une valeur ajoutée, l'atteinte des attentes n'étant rien d'autre que le seuil de rentabilité

3.2.3 La valeur créée

La question : En quoi la valeur du tout est-elle supérieure à la somme de ses parties ?

La valeur créée est la somme de la valeur livrée au client et de la valeur capturée par l'entreprise. Elle est associée à la notion de profit et elle représente la valeur supplémentaire donnée à la proposition de valeur par l'entreprise suites aux opérations qui ont transformé les ressources en extrants.

3.2.4 Le gain du consommateur

La question : Par quelle marge le client estime-t-il l'offre supérieure au prix ?

Le gain du consommateur est en fait la différence entre la valeur perçue et le prix. Débourser un prix équivalent à la proposition de valeur n'est pas une aubaine et ne sera probablement pas perçue comme telle. Plus la différence entre la valeur perçue et le prix sera grande, plus le consommateur percevra qu'une partie importante de la valeur créée lui est transférée.

3.2.5 Le prix

La question : Quel est le prix maximal que le client est prêt à déboursier pour une proposition de valeur tout en estimant qu'il engrange encore un gain satisfaisant ?

Le prix est la somme des coûts et de la valeur capturée par l'entreprise. Il départage

quelle partie de la valeur créée est transférée à l'entreprise de la partie qui est transférée au client. Plus le prix est élevé, plus une partie significative de la valeur créée est capturée par l'entreprise, mais cela se fait au détriment du gain du consommateur. Ce que l'un gagne, l'autre le perd.

3.2.6 Le gain de la firme

La question : Comment maximiser les revenus et minimiser les coûts tout en maintenant la qualité ?

Le gain de l'entreprise est la différence entre le coût et le prix, ci qui est autrement appelé le « profit ». Cela représente le retour net sur les ventes et est inversement proportionnel au gain du consommateur. Ce gain doit ensuite être divisé entre le résultat non distribué de l'entreprise et les sommes nécessaires pour rémunérer adéquatement les capitaux investis par les investisseurs ou payer l'intérêt sur la dette.

3.2.7 Le manque à gagner du consommateur

La question : Par quelle marge le client sous-évalue-t-il la proposition de valeur par rapport au prix ?

Il s'agit de la différence entre la valeur perçue et le prix lorsque le prix est supérieur. Ici, il est sans danger d'affirmer que cette situation présente un problème. Lorsque l'évaluation de la proposition de valeur par le client est inférieure au prix, celui-ci n'achètera tout simplement pas le produit ou le service. Qui plus est, amener la

valeur perçue au niveau du prix ne serait pas suffisant pour le client. Cela ne ferait que répondre à ses attentes, et non les surpasser. Tout dépendamment de la partie prenante en question, répondre aux attentes peut être suffisant ou non.

3.2.8 La perte du consommateur

La question : Quelle devrait-être la valeur estimée par le client pour la proposition de valeur offerte ?

Cette perte correspond en fait à la somme du manque à gagner du consommateur et de la portion inexistante du gain du consommateur par opposition à l'hypothétique distribution normale de la création de valeur. Elle démontre la perte de valeur perçue par le consommateur envers l'offre présente par opposition à ce qu'il devrait percevoir normalement.

D'une manière plus globale, nous pouvons conclure que le modèle d'affaires est un plan pour créer de la valeur, en capter une partie pour la firme et en livrer ou en partager une partie avec des parties prenantes clés.⁴⁶

⁴⁶ Desmarteau, R. 2020. *Chapitre 3 sur le modèle d'affaires* [À paraître]

3.3 La matrice Pouvoir/Intérêt

La question : Quel niveau d'attention et de ressources l'entreprise doit-elle consentir à chacune des parties prenantes ?

C'est au stratège que revient le rôle de déterminer quelles parties prenantes sont prioritaires et c'est en tant qu'outil que la matrice pouvoir/intérêt s'inscrit. Cette matrice est basée sur la théorie des parties prenantes de Freeman (1984) qui soutient que toutes les parties prenantes d'une entreprise, c'est-à-dire les parties sans lequel support l'organisation ne pourrait pas exister, doivent être gérées par l'entreprise pour permettre à celle-ci de continuer de fonctionner. Freeman (1984) argumente que les techniques de segmentations utilisées en marketing pourraient être utilisées pour créer des catégories de parties prenantes, dans le but de mieux comprendre leurs intérêts et pouvoir prédire leur comportement (Laplume, Sonpar et Litz, 2008). Freeman (1984) considère deux (2) axes, soit le potentiel de coopération et niveau de menace de compétition. De cela, il tire quatre (4) stratégies générales pour aiguiller l'entreprise dans sa gestion des parties prenantes selon le niveau d'attention qu'elles requièrent respectivement. Ces quatre (4) stratégies génériques sont les suivantes : a) Changer, b) Exploiter, c) Se Défendre et d) Attendre. Lorsque nous croisons les axes mentionnés plus haut, cela délimite quatre (4) catégories, chacune avec une stratégie préférable à employer. Lorsque le potentiel de coopération (que nous appellerons désormais « intérêt ») est bas et que le niveau de compétitivité (que nous appellerons désormais « Pouvoir ») est bas, la stratégie à adopter est celle de l'attente, ou encore la surveillance. Il ne s'agit pas de « rien » faire mais bien de garder à l'œil les parties prenantes concernées. Ensuite vient les parties prenantes qui ont un intérêt élevé mais un pouvoir faible. Dans ce cas, l'action à privilégier est celle de l'exploitation, ou celle qui consiste à dicter la marche à suivre. En effet, les parties prenantes ainsi circonspectes peuvent être informées des décisions et

obligées de s'y conformer. Ici, nous pouvons classer des actions tel que modifier unilatéralement le mode de paiement ou la qualité, ou encore son empreinte environnementale et écologique. Troisièmement, il y a les parties prenantes qui ont un intérêt faible mais un pouvoir élevé. La stratégie à suivre ici est celle de la défensive, ou ce que nous appelons « répondre aux attentes ». Par exemple, nous pouvons nommer des actions telles que laisser la partie prenante initier le changement, renforcer les positions économiques de la firme ou encore se conformer à ses demandes. Finalement, il y a intérêt élevé couplé d'un pouvoir élevé. L'action stratégique suggérée ici par Freeman (1984) est celle du changement. À noter que Savage et al. (1991) préconisent plutôt une approche de coopération. Le but poursuivi par l'approche reste toutefois inchangé : Augmenter l'intérêt et réduire le pouvoir. Dans cette optique, quelle manière peut être aussi efficace que de surpasser leurs attentes ? Non seulement seront-elles plus disposées à user de leur pouvoir d'une manière qui bénéficiera la firme, ce qui amoindri en quelque sorte le pouvoir qu'elles détiennent de s'opposer à l'entreprise mais cela renforce également l'intérêt que les parties prenantes concernées éprouvent envers l'organisation par la suppléance d'une proposition de valeur qui livre non seulement la valeur attendue mais d'avantage.

Ainsi sont classées les parties prenantes selon ces deux (2) critères. Le premier consiste à déterminer quel est le niveau d'influence (Pouvoir) de la partie prenante en question dans l'industrie. Le deuxième sert quant à lui à évaluer l'intérêt de cette partie prenante envers l'industrie. Réparties entre « Élevé » et « Faible », les réponses départageant ces deux (2) critères créent de facto quatre (4) catégories, chacune d'elle ayant en son sein un type de partie prenante et un comportement idéal à adopter par l'entreprise pour la gérer. Évidemment, lorsqu'une partie prenante est mal identifiée, les actions prises à son égard tendent à produire des résultats indésirables.

3.3.1 Pouvoir faible / Intérêt faible

La question : Quels mécanismes de surveillance et de veille mettre en place ?

Les parties prenantes de ce quadrant peuvent être considérées comme des satellites. Elles sont relativement proche de l'organisation mais elles n'ont qu'un intérêt très limité envers l'industrie et elles n'ont pas le pouvoir de l'influencer vraiment. Par conséquent, tel que mentionné, l'action recommandée ici est la surveillance. En effet, la préoccupation principale devient la vigilance dans l'éventualité où elles changeraient de quadrant, nécessitant alors une autre approche.

3.3.2 Pouvoir faible / Intérêt élevé

La question : Comment alimenter le message ?

Ce quadrant est compris des parties prenantes qui ont un grand intérêt envers l'industrie mais n'ont pas un grand pouvoir d'influence. Ici, l'action privilégiée est celle de l'information. Comme ces parties prenantes ont en grand intérêt envers l'industrie, il convient de les informer des tenants et aboutissants des décisions prises mais elles ne participent pas aux décisions en tant que telles puisqu'elles n'ont qu'un pouvoir limité et encourir des risques ou des coûts supplémentaires pour les satisfaire pleinement ne serait pas avisé.

3.3.3 Pouvoir élevé / Intérêt faible

La question : Comment procurer satisfaction au moindre coût ?

L'action de choix pour ces parties prenantes est celle de la satisfaction. En effet, les parties prenantes ayant un pouvoir élevé et un intérêt faible doivent être satisfaites puisqu'elles pourraient impacter drastiquement l'industrie si leurs demandes ne sont pas entendues. Ces parties prenantes ne démontrent que peu d'intérêt envers l'industrie et tant que l'industrie concernée s'efforce de les garder satisfaites, elles n'useront pas de leur pouvoir d'influence pour la perturber.

3.3.4 Pouvoir élevé / Intérêt élevé

La question : Comment livrer une plus grande valeur que celle qui est demandée ?

Finalement, ces parties prenantes sont les incontournables, celles qui doivent être le centre d'une attention continue en constante recherche d'amélioration. Satisfaire les attentes ne suffit plus. Il faut désormais surpasser les attentes. De cette manière, la partie prenante considère que l'apport de l'entreprise lui est bénéfique au-delà de ce qu'il lui serait possible d'obtenir sans elle. C'est le principe même de la création de valeur et il est nécessaire pour garder ces parties prenantes intéressées et favorables.

***"Of course, the essence of strategy is
that all other things
are rarely equal."***
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J.⁴⁷

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE

4.0 Introduction

La méthodologie a pour but de convaincre de la rigueur présente dans la conduite de la recherche. Elle se compose de la description du choix du type d'étude et des objectifs poursuivis par celle-ci, de la composition de l'échantillon, des raisons qui ont motivées le choix du cadre conceptuel, de la collecte des informations et des spécificités présentes.

4.1 Le type d'étude

Comme mentionné par Chanson et al. (2005), l'analyse qualitative comparée est une

⁴⁷ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*

méthode indiquée lorsque vient le temps d'essayer de mesurer des choses qui sont difficilement quantifiables. Ainsi, trois (3) interrogations sont dignes de notre attention, chacune mettant en lumière une disposition nous permettant de répondre à la question de recherche. La première question est celle concernant la création de valeur : comment les entreprises de l'échantillon créent-elles de la valeur ? La seconde traite de la division et de la captation : de quelle manière partage-t-on ainsi la valeur créée ? La troisième adresse celle destinée à l'audience : à qui ces entreprises offrent-elles de la valeur ajoutée ?

Aussi, quelques particularités concernant le type de recherche doivent également être prises en compte. L'échantillon est très restreint et nous devons traiter les cas en profondeur pour saisir les « comment ». Additionnellement, il faut comprendre la complexité du cas et cela explique notre concentration sur les faits. Finalement, ce qui est d'intérêt dans notre analyse est le fonctionnement du tout et par conséquent, il est important de comprendre les éléments alors qu'ils sont en relation. C'est de ce mélange de faits et d'analyse qu'est composée l'étude de cas. (Curchod, 2003). La méthode qualitative est donc tout indiquée.

4.2 L'échantillon

L'échantillon visé est l'ensemble de la population qui répond au critère principal, à savoir, toutes les entreprises ayant sur le marché une console de jeux vidéo de huitième génération, c'est-à-dire la génération courante. Les données ont été agglomérées par accumulation de connaissances et les analyses se retrouvent sous une forme de cas comparatifs.

Cela nous laisse donc quatre (4) organisations : *Sony*[®], *Nintendo*[®], *Microsoft*[®] et *Google*[®]. Il faut également ajouter la plateforme PC à cette liste car, bien qu'elle ne

soit pas une console de jeux vidéo à proprement parler, elle est un média qu'une portion non-négligeable des joueurs utilise pour jouer des jeux qui sont disponibles sur des consoles de huitième génération et qui génère des ventes substantielles, tel que démontré au chapitre I. C'est pourquoi sa présence s'inscrit dans l'esprit de cette recherche mais dû au fait qu'elle est si décentralisée (aucune organisation ne peut revendiquer posséder la plateforme PC et par conséquent, sa volonté stratégique est inexistante), elle gardera un rôle secondaire. La taille de l'échantillon est donc limitée puisqu'il se compose de cinq (5) médias et de leur organisation respective (sauf PC, tel que mentionné).

4.3 Le cadre conceptuel

Tel que rapporté lors de la description du type d'étude, c'est en raison de sa capacité à générer des équivalences que le cadre conceptuel de cette recherche a été choisi. Les quatre (4) organisations qui seront comparées ont des bases qui sont franchement différentes et une analyse qualitative comparée requiert de pouvoir établir des comparaisons sur des bases équivalentes (Chanson et al., 2005). Il faut également garder à l'esprit que nous devons répondre à la question "Quels sont les comment et les pourquoi de la création de valeur ?". La combinaison de ces deux (2) facteurs (le besoin d'équivalence et celui de compréhension) poussent à vouloir évaluer quels sont les choix stratégiques des entreprises en question, puisque ces choix sont comparables entre eux. Malheureusement, il nous est impossible d'avoir accès à ces informations. Par conséquent, nous devons nous attarder sur ce que les entreprises utilisent pour articuler leurs stratégies et c'est ici que le modèle d'affaires s'insère. Celui-ci est le pont, la liaison entre les choix stratégiques et les choix tactiques (Desmarteau, Saives et Guitton, 2018). Une comparaison des éléments significatifs de ces modèles devrait satisfaire notre besoin d'équivalence et

de compréhension. Voir les annexes A à E pour la comparaison intégrale des « *Business Model Canvas* » des modèles d'affaires concernés.

Par la suite, il nous faut comprendre comment se partage et se capte la valeur économique. Le modèle de Lehman-Ortega et al. (2016) cherche à démontrer comment générer la valeur maximum, ce qui permet de capter une plus grande partie de cette valeur tout en ayant un grand attrait pour le client. Par sa représentation graphique, ce modèle nous permet de saisir en un coup d'œil où va cette valeur ainsi que les leviers qui peuvent être actionnés pour faciliter sa création, ce qui éclaire notre analyse. Finalement, nous devons comprendre à qui cette valeur est-elle offerte. Elle est offerte à ces "parties sans lequel support l'entreprise ne pourrait pas exister" (Freeman, 1984). C'est ce qu'il convient d'appeler des "parties prenantes". Il nous faut donc apprécier la place de ces parties prenantes, l'étendue de leur pouvoir sur l'entreprise et l'intensité de l'intérêt qu'elles ont pour l'organisation pour pouvoir dessiner la réponse de l'organisation à leur endroit.

4.4 La collecte de l'information

La collecte active d'information s'est échelonnée du 1^{er} février 2019 au 1^{er} février 2020. Durant cette période, les informations ont été collectées de plusieurs sources différentes, telles que la presse spécialisée, les créateurs de contenu, les médias traditionnels ou encore les sites dédiés. Cela a été fait dans un but de triangulation pour s'assurer une plus grande véracité des données recueillies. Elles ont été stockées sur un ordinateur personnel puis réorganisées en fichiers traitant des différents sujets. C'est de cette manière que les modèles d'affaires complets en annexes ont pris forme. À noter qu'une sécurité a toujours été présente quoiqu'aucune information pouvant présenter un problème éthique n'a été

sauvegardée à quelconque moment durant cette recherche.

Pour cette collecte, une approche ethnographique a été privilégiée. La raison de ce choix s'articule en deux (2) temps. Premièrement, il était nécessaire de s'imprégner du côté « affaires » de domaine. L'auteur a assurément une grande connaissance du domaine en tant qu'amateur mais décidément moins en tant que professionnel du monde des affaires. Il était nécessaire de faire cet exercice sur une période de temps appréciable pour bien cerner la problématique, tout en s'assurant qu'elle appartienne tout autant à l'amateur qu'au professionnel.

Deuxièmement, le besoin pour l'auteur d'aplanir ses aprioris et ses préconceptions acquises en tant que joueur autant que faire se peut. Comme mentionné plus loin, l'auteur entretient trois (3) positions de manière concurrente soit la position du joueur- auteur, du joueur-chercheur et du joueur-stratège, avec les avantages et les inconvénients que cela suscite. Avoir été exposé au point de vue de plusieurs parties prenantes différentes de cette manière est une façon pour l'auteur de comprendre le milieu de manière plus holistique et confronter certaines de ses présuppositions.

La collecte active des données représente les sources qui ont été consultées activement lors de la période de collecte active, c'est-à-dire :

- Les sites dédiés (*Exclusively Games*®, *Rock Paper Shotgun*®, *Destructoid*®) à hauteur de deux (2) fois par semaine
- La presse spécialisée (*Kotaku*®, *Polygon*®, *IGN*®, *VG 24/7*®, *Gamasutra*®) à raison d'une fois par semaine en moyenne pour récapituler les articles hebdomadaires

- Les créateurs de contenu (*YongYea, Jim Sterling, Upper Echelon Gaming, Bellular News, 21Kiloton, Laymen Gaming, Accursed Farms, LegacyKillaHD, gameranx, TheQuartering*) environ trois (3) à cinq (5) fois par semaine (principalement sur *Youtube*® mais également sur *Twitter*®) pour avoir un tour d’horizon plus large
- La section internet « Jeux vidéo et films » de médias traditionnels (*CNN, Fox, Radio-Canada, TVA, ABC, BBC*) à raison de deux (2) fois par mois environ
- Les rapport annuels audités d’*Alphabet*® pour les années 2016, 2017 et 2018

Ce qui est appelé « collecte passive » se trouve à être toute l’information qui est présente et échangée par une présence dans le milieu. Cette « collecte passive » représente les trente années (30) d’expérience dans lesquelles l’auteur puise une partie du sens à apporter aux événements décrits dans cet opus. Cela ne représente pas les efforts déployés lors de la collecte active mais bien les discussions informelles faites avec d’autres joueurs pendant un événement en jeu, les livres et les revues traitant des jeux lus lors de ces années (ex : *Console Wars; Blood, Sweat and Pixels*), les connaissances liées aux innombrables jeux que l’auteur a joué durant ce temps ou encore les informations publiées par des membres de la communauté ou qui nous sont proposées par l’entremise de médias sociaux (ex : les articles de la revue *PC Gamer*® qui apparaissent dans les fils de nouvelles). Ce type d’information vient de tout azimut et par conséquent, cette collecte passive est courante et continue, sans début et sans fin.

4.5 Les spécificités

Certaines considérations particulières liées à cette recherche doivent être énumérées.

Notamment la jeunesse du domaine étudié, la position ambivalente du chercheur face à son milieu et les positions épistémologiques difficilement réconciliables qui accompagnent une telle proximité.

4.5.1 La jeunesse du domaine étudié

Bien que la stratégie soit un domaine de premier plan qui ait suscité l'intérêt depuis plus de cent (100) ans, le jeu vidéo l'est beaucoup moins. Ayant uniquement pris son envol durant les cinquante (50) dernières années, il aura fallu attendre l'avènement du « *Esports* »⁴⁸ au tournant des années 2000 (le premier tournoi de « *Esports* » eu lieu officieusement en 1972 à l'université Stanford avec le jeu « *Spacewar!*[©] ») pour noter un véritable engouement et un intérêt marqué de la masse pour le domaine. Considérant cela, il est pratiquement impossible d'avoir accès à des données plus âgées puisqu'elles n'existent tout simplement pas. De ce fait, notre capacité à faire sens des données d'actualité en regardant les événements passés s'en trouve sérieusement compromise.

4.5.2 La position ambivalente du chercheur face à son milieu

Trois (3) considérations conflictuelles entre l'auteur et son milieu doivent être mises en lumière pour bien comprendre l'impact qu'une telle disposition implique.

⁴⁸ Les événements de « *Esports* » sont des compétitions sportives qui se jouent dans une arène comme plusieurs sports de franchises à l'exception que ces compétitions sont faites sur consoles de jeux ou sur PC. Les protagonistes combattent souvent pour des titres mondiaux et peuvent être présents physiquement sur une scène ou à distance dépendamment de la compétition. Ainsi, ces événements sont regardés par des milliers de spectateurs et des millions de téléspectateurs à travers le globe, notamment à travers des réseaux comme « *Twitch* »

La position du joueur-auteur :

Il faut souligner la condition particulière de l'auteur en rapport avec le sujet étudié. Premièrement, il faut reconnaître que l'auteur est lui-même un joueur et donc, il appartient clairement à plus d'une des parties prenantes. Il n'est alors pas surprenant de voir que les conclusions ainsi tirées supportent l'idée selon laquelle cette partie prenante n'a pas sa juste part du gâteau. Deuxièmement, la proximité émotionnelle que l'auteur entretient avec le sujet. L'auteur est un fervent amateur de jeux vidéo et il s'agit là d'un passe-temps qu'il affectionne particulièrement. Tout ce qui est perçu comme pouvant nuire à la capacité des joueurs de jouer et de prendre plaisir aux différents jeux attirera inmanquablement son ire.

Toutefois, cette proximité offre aussi l'opportunité d'avoir un regard qui est au ras du sol par rapport à la situation étudiée. Il s'agit d'un regard construit au travers des jeux, des années, des mouvements et des consoles. Cela offre également l'avantage de connaître non seulement les rouages mais aussi leurs histoires et de pouvoir tergiverser sur les raisons qui ont amené ces acteurs à modifier ou non leur comportement à travers le temps. Finalement, il faut mentionner qu'un apprentissage par amour, bien que plusieurs affirment qu'un vrai apprentissage ne peut se faire que via la douleur, se fait toujours plus facilement qu'un apprentissage par devoir et qu'il est ainsi plus facile à l'auteur d'investir du temps à la compréhension du sujet.

La position du joueur-chercheur :

De la même façon, il faut porter un regard critique sur la position du joueur-chercheur. Le joueur, par sa proximité au milieu et son amour de la chose, pose un

regard émique, centré sur lui et le sujet. Il désire comprendre les événements tels qu'ils sont vécus par les membres de la communauté et plus précisément, tels qu'ils sont vécus par les joueurs. Le chercheur, quant à lui, pose un regard plutôt étique, cherchant à expliquer les événements à partir de la littérature et de travaux donnés. Cette distinction épistémologique est névralgique et pourtant, dans le cas qui nous occupe, la démarcation entre les deux (2) est floue, difficile d'accord et omniprésente. Et ainsi en est-il de plusieurs positions épistémologiques qui sont au cœur du présent travail, tel que démontré plus loin. De cette limitation se dessine en contrepartie une capacité de lier théorie et pratique, de créer des liens entre les enseignements et comment les choses se font « pour vrai » dans le milieu. Peut-être en est-il que cette position permet justement de poser un regard dédié, cherchant à appliquer l'étude de la stratégie au domaine des jeux vidéo ?

La position du joueur-stratège :

Finalement, nous devons porter notre regard sur la position du joueur-stratège. Pour le joueur, la finalité du meilleur futur possible est bien sûr celle où tous les jeux sont gratuits et innombrables. Mais le stratège sait très bien que cette option n'est pas viable et que l'entreprise se doit de capturer une partie de la valeur créée pour elle-même pour assurer sa subsistance et par la même occasion, se mettre dans une position où elle est capable de publier de nouveaux jeux, ce qui est ultimement ce que les joueurs veulent. Les impacts de cette dualité pour l'auteur sont inconnus. Mais cette méconnaissance n'est clairement pas une absence et il appartiendra au lecteur de départager ces moments où le joueur parle de ceux où il s'agit du stratège.

4.5.3 Les positions épistémologiques difficilement réconciliables

Cette recherche se veut objective mais elle est de toute évidence subjective. De la même façon, elle cherche à s'interroger sur les causes (ce qui est chose laborieuse en sciences sociales) du phénomène à l'étude mais ne fournit qu'une interprétation en tentant d'expliquer les raisons des acteurs. Elle tente aussi un regard étique alors que le joueur-chercheur a les pieds plantés dans l'émique. Ajoutons également que l'effort est mis du côté de l'empirisme avec son désir d'expliquer la réalité à travers les données mais ces données ont été recueillies et interprétées par un acteur possédant plusieurs a priori et un attachement émotionnel envers la chose.

Toutefois, certaines positions épistémologiques sont plus claires. Ce travail en est un assurément qualitatif, avec sa comparaison d'éléments disparates et son discours « au goût du moment » (Allaire, 1984) sur la création de valeur et les parties prenantes. Pareillement, bien que le phénomène étudié tire son origine de l'évolution des marchés et des milieux liés aux jeux vidéo, il n'est pas nécessaire de poser un regard diachronique sur l'ensemble du domaine d'étude. Enfin, la démarche apparaît plus déterministe en fonction de son désir d'expliquer les conséquences de ne pas respecter une des lois qui gouverne les marchés, c'est-à-dire la nécessité de composer avec les parties prenantes.

***"Ah, but my dear sir, the 'why' must never be obvious.
That is the whole point."
- Agatha Christie⁴⁹***

CHAPITRE V

L'ANALYSE

5.0 Analyse des modèles d'affaires, des propositions de valeur et des parties prenantes

Bien que l'ensemble des avantages et des manquements de chaque modèle d'affaires soient énumérées dans la section de l'entreprise discutée, notre survol de la littérature au chapitre II nous a démontré que deux (2) catégories du modèle sont les plus révélatrices, c'est-à-dire celle traitant des segments d'acheteurs visés ainsi que celle mettant en évidence la proposition de valeur offerte. Également, ces deux (2) catégories sont directement concernées par deux (2) des questions présentées au chapitre IV, c'est-à-dire a) Comment les entreprises de l'échantillon créent-elles de la valeur ? et b) À qui ces entreprises offrent-elles de la valeur ajoutée ? Pour ces raisons, nous nous attarderons à ces deux (2) catégories principalement.

⁴⁹ Christie, A. 1942. *Five Little Pigs* Agatha Christie (1890-1976) est une romancière anglaise, créditée pour l'écriture de soixante-six (66) romans et de quatorze (14) collections d'histoire courtes

Voir ci-après les figures 5.1 et 5.2 qui mettent en relief les différents médias, croisés avec les segments de clientèle visés et les propositions de valeur, respectivement. Le lecteur observateur aura remarqué la domination de la plateforme PC dans la quasi-totalité des cas qui nous occupent. Cependant, cette plateforme a été incluse dans le but de donner une image plus réaliste des médias utilisés par les joueurs. La topologie, c'est-à-dire la fonction de la plateforme, est la même que celle des consoles mais la typologie, sa nature, est différente et pour cette raison, elle sera maintenue à l'écart.

Média	Playstation®	X Box®	Switch®	Stadia®	PC
Segments					
Recherchent de la puissance	x	x		o	x
Recherchent les primeurs	x	o	x	o	x
Joueurs Aguerries	x	x		o	x
Joueurs Occasionnels	x		x	o	
Non-Joueurs	x	x			x
Familles			x		x

x =	Rejoint avec succès le segment ciblé
o =	Segment ciblé mais offre jugée insatisfaisante

Figure 5.1 : Les différents médias avec les segments visés

Média	Playstation®	X Box®	Switch®	Stadia®	PC
Proposition de valeur					
Pièces les plus puissantes	x	x		o	x
Réalité Virtuelle	x				x
Jeux Exclusifs	x	o	x	o	x
Résolution 4K	o	x		o	x
Compatibilité arrière	o	x			x
Portable			x		x
Transportable			x	x	x
Librairie importante	x	x		o	x

x =	Proposition de valeur livrée avec succès
o =	Proposition de valeur énoncée mais non livrée

Figure 5.2 : Les différents médias avec les propositions de valeur

5.1 Sony® Playstation®

Le « Playstation® »⁵⁰ de Sony®, par sa capacité à rejoindre les segments de population qui étaient visés par l'offre de service ainsi que sa capacité à livrer la majeure partie de la proposition de valeur énoncée, est en excellente position dans l'industrie présentement. Seules les caractéristiques concernant la résolution 4K (qui ne contient que très peu de jeux dits « Natif 4k » ou « True 4K »)⁵¹ et la compatibilité avec les jeux des générations précédentes (qui est inexistant à l'exception de racheter le jeu d'époque sur la console présente) doivent être ajustées. Il s'agit de deux (2) avantages qui ont d'ailleurs déjà fait l'objet d'une mise au point de la part de Sony®, qui confirme que le nouveau « Playstation 5® »⁵², qui verra sa sortie en Novembre 2020, incorporera les leçons apprises à ce niveau.

Le modèle d'affaires de la plateforme « Playstation® » de Sony®

L'annexe A présente le modèle d'affaires de la plateforme « Playstation® » de Sony®, ses forces et ses faiblesses se déclinant comme suit :

Les forces :

Partenaire-clés : Sony®

Le premier partenaire de Playstation® est Sony®, avec le poids de toutes ses ressources et de son expertise

⁵⁰ Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média

⁵¹ Un jeu vidéo doit avoir été conçu avec une résolution 4K pour permettre une reddition parfaite sur un écran 4K

⁵² Console de jeu vidéo de nouvelle génération utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média

Revenus : Ventes de consoles

Le « *Playstation 4*® » est la console de huitième génération la plus vendue

Revenus : Franchises

Ventes de franchises grâce au développement de jeux exclusifs à succès

Proposition de valeur : Meilleure performance possible

Le « *Playstation 4*® » est une des consoles les plus puissantes de sa génération

Proposition de valeur : Réalité virtuelle

Le « *Playstation 4*® » est la seule console de sa génération à offrir des jeux en réalité virtuelle

Proposition de valeur : Jeux exclusifs

Le « *Playstation 4*® » est la console ayant le plus d'exclusivités

Proposition de valeur : Meilleures particularités

Le « *Playstation 4*® » a de meilleures spécificités, comme les connections *Blue-Tooth*® et possède des interfaces qui sont plus accessibles, comme des touches permettant le partage instantané de photos et de vidéos à ses contacts ou ses communautés

Proposition de valeur : Librairie importante en abonnement

La plateforme « *Playstation*[®] » possède le plus grand nombre de titres disponibles

Relations-Clients : Réputation

La réputation de *Sony*[®], fabricant la plateforme « *Playstation*[®] » n'est plus à faire et est gage de qualité

Relations-Clients : Fabriqué au Japon

Les consoles la plateforme « *Playstation*[®] » de *Sony*[®] sont assemblées au Japon et bénéficient de l'attitude généralement positive du public envers les produits de fabrication nipponne.

Segments de marché : Joueurs aguerris

Le « *Playstation 4*[®] » possède une grande librairie de titres s'adressant à un auditoire adulte, c'est-à-dire nécessitant pratique et adresse, impliquant la compétition ou traitant de sujets plus matures

Segments de marché : Joueurs occasionnels

Le « *Playstation 4*[®] » possède une grande librairie de titres plus ludiques et orientés vers une approche plus festive et moins sérieuse du jeu vidéo

Segments de marché : Recherche de primeurs

Le « *Playstation 4* » possède la plus grande librairie de primeurs et de titres exclusifs

Ressources clés : Studios

Sony[®] est intégré verticalement et possède de nombreux studios qui développent des jeux exclusivement pour la plateforme « *Playstation* »[®]. Cela confère à *Sony*[®] un contrôle absolu sur la production même de ces jeux, lui permet d'engranger les revenus dus aux franchises puisqu'il est propriétaire du studio possédant la propriété intellectuelle créée et lui assure une forte position lorsque vient le temps de négocier avec d'autres studios.

Ressources clés : Librairie de jeux immense

La plateforme « *Playstation* »[®] possède le plus grand nombre de titres disponibles

Ressources clés : Franchises (IPs)

Sony[®] est le propriétaire de nombreuses franchises à succès mises en œuvre par ses propres studios

Ressources clés : Savoirs et capacités de *Sony*[®]

Sony[®] possède une expertise et des compétences difficilement maîtrisables en peu de temps

Activités clés : Création de jeux exclusifs

Sony[®] est le propriétaire de nombreuses franchises à succès mises en œuvre par ses propres studios

Activités clés : Manufacture de composantes électroniques

Sony[®] est le fabricant de plusieurs des composantes du « *Playstation 4*[©] » et par conséquent, il peut non seulement associer l'excellence de sa marque au produit mais encore effectuer un contrôle plus serré des constituants, sans oublier le rapport de force qu'il est ainsi capable d'entretenir avec d'autres fabricants de pièces

Activités clés : Marketing et Ventes

La fonction Marketing de *Sony*[®] est une machine bien réglée, bien huilée, et d'une efficacité redoutable. Elle a su positionner le « *Playstation 4*[©] » comme étant le chef de file grâce à d'excellentes campagnes publicitaires et en trouvant les meilleurs placements de produits. Elle sait comment entretenir l'intérêt, générer l'engouement et jouer sur les attentes pour faire mousser les ventes.

Les faiblesses :

Coûts : Production de la console

Le « *Playstation 4*[©] » de *Sony*[®] est vendu à perte dans le but de faire entrer le plus de clients possibles dans l'écosystème *Sony*[®] pour profiter au maximum de l'effet de réseau

Proposition de valeur : Jeux 4K avec PS4 PRO

Le « *Playstation 4* » de Sony® ne permet pas la résolution 4K et bien que la version améliorée du « *Playstation 4* », appelée « *Playstation 4 PRO* », soit assez puissante pour le faire, les jeux ne sont pas développés en 4k à l'origine puisqu'ils doivent aussi être fonctionnels sur la console de base. Par conséquent, les propriétaires de « *Playstation 4 PRO* » n'ont pas une vraie expérience 4k mais bien une reddition 1080p améliorée.

Proposition de valeur : Compatibilité arrière

À moins de payer le jeu à nouveau pour sa version digitale, le « *Playstation*® 4 » ne permet pas de jouer les jeux des versions antérieures du « *Playstation*® ».

5.2 Microsoft® Xbox®

Le « *Xbox* »⁵³ de Microsoft® est également en très bonne position. Le « *Xbox* » et le « *Playstation* » sont les deux médias qui se retrouvent au haut de la pyramide des consoles. La raison est qu'ils font tous deux un produit de haute performance, qu'ils s'adressent sensiblement au même marché et que ce qu'ils font, ils le font généralement très bien. Considérant que le « *Playstation* » a été lancé en décembre 1994 dans le but d'en découdre avec le « *Sega Saturn* »⁵⁴ et que le « *Xbox* » a vu le jour en novembre 2001, il est exceptionnel que Microsoft® soit en position pour compétitionner une entreprise aussi renommée que Sony®, dans un domaine où

⁵³ Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média concurrente à celle offerte par Sony®

⁵⁴ Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM en guise de média lancée en 1994 par Sega® et discontinuée en 2000

celle-ci a eu sept (7) ans d'avance pour parfaire sa stratégie et son expertise, de surcroît. Néanmoins, malgré sa capacité à bien rejoindre les segments de populations visés, deux (2) réalités de la situation unique de *Microsoft*[®] viennent inhiber sa capacité à compétitionner *Sony*[®].

Premièrement, la décision de *Microsoft*[®] de ne pas se lancer dans le segment de la réalité virtuelle. Comme le disait Robert A. Heinlein (1959)⁵⁵ dans son livre *Starship Troopers*, p. 5 (Traduction Libre) : « Un soldat d'infanterie ne peut combattre efficacement que s'il est déployé dans la zone de combat. » Dans ce cas, il n'y avait aucun soldat déployé : *Sony*[®] a tout raflé avec son offre de réalité virtuelle. Deuxièmement, une tendance lourde de l'industrie veut que le contenu soit roi, telle que démontrée par le succès du jeu « *Borderlands 3* »⁵⁶, malgré la mauvaise publicité dont celui-ci a été victime. L'escarmouche pour le contenu exclusif a été remporté haut-la-main par *Sony*[®]. Hormis « *Halo*[©] »⁵⁷, « *Forza*[©] »⁵⁸ ou encore « *Gears of War*[©] »⁵⁹, il y a très peu d'exclusivités sur « *Xbox*[©] » alors que sur « *Playstation*[©] », la liste est très longue, comptant des titres à grands succès tels que « *God of War* »⁶⁰, « *Uncharted* »⁶¹, « *Spiderman* »⁶² ou encore « *The Last of Us* »⁶³. Toutefois, certaines dispositions de la proposition de valeur de *Microsoft*[®] sont uniques et permettent à celle-ci d'offrir une valeur ajoutée tout aussi unique.

⁵⁵ Robert A. Heinlein (1907-1988) est un officier la marine de guerre des États-Unis, déchargé honorablement en 1934 et devenu écrivain

⁵⁶ Jeu récent qui a connu un immense succès malgré les frasques sordides du chef de la direction du studio responsable de sa création

⁵⁷ Franchise de jeu ayant été lancée avec le premier « *Xbox*[©] » et qui connaît encore le succès aujourd'hui

⁵⁸ Franchise de jeu de simulation de courses automobiles propre à *Microsoft*[®]

⁵⁹ Franchise de jeu de tir à la troisième personne lancée en 2006 dont la dernière itération « *Gears of War 5*[©] » a été publiée dernièrement

⁶⁰ Franchise de jeu d'aventure qui suit les exploits d'un spartiate devenu dieu de la guerre

⁶¹ Franchise de jeu d'aventure ayant été encensée pour son rythme endiablé et ses très beaux graphiques

⁶² Franchise de jeu d'aventure mettant en vedette le populaire superhéros de « *Marvel Comics*[®] »

⁶³ Franchise de jeu de survie poussé par la qualité du récit (*Story-Driven*) ayant connu un succès planétaire

Mentionnons à ce chapitre une véritable expérience 4K (contrairement au « *Playstation*® » et à sa résolution de 1080p améliorée) et la possibilité de jouer des jeux issus des générations de « *Xbox*® » précédentes (ce qui fait cruellement défaut au « *Playstation*® »). Également, *Microsoft*® semble vouloir tirer parti de son incroyable déploiement dans les foyers sur les plates-formes PCs en utilisant son puissant levier d'être le fabricant numéro un pour les logiciels d'opérations (*Microsoft*® est le créateur de « *Windows*® », le très utilisé système d'exploitation). Pour ce faire, *Microsoft*® offre également la version PC d'un jeu « *Xbox*® » avec l'achat de celui-ci et ce, gratuitement. Il est certain que le pari est d'inviter les joueurs de PC à choisir également le « *Xbox*® » de *Microsoft*®. Considérant la valeur ajoutée pour l'audience, cela ne peut qu'être une excellente chose. Notons que le « *Xbox Serie X*® »⁶⁴, la version nouvelle génération du « *Xbox*® », verra le jour en même temps que le « *Playstation 5*® », soit en Novembre 2020.

Le modèle d'affaires de la plateforme « *Xbox*® » de *Microsoft*®

L'annexe B présente le modèle d'affaires de la plateforme « *Xbox*® » de *Microsoft*®, ses forces et ses faiblesses se déclinant comme suit :

Les forces :

Partenaire-clés : *Microsoft*®

Le premier partenaire de *Xbox*® est *Microsoft*®, avec le poids de toutes ses ressources et de son expertise

⁶⁴ Console de nouvelle génération offerte par *Microsoft*® devant compétitionner celle mise en vente par *Sony*® en Novembre 2020

Canaux : La baladodiffusion « *Inside Xbox*® »

Xbox® est conscient de son désavantage au niveau des titres disponibles par rapport à *Playstation*® et a décidé d'orienter son message autour de la valeur ajoutée. À chaque présentation, *Xbox*® élabore sur la façon dont se crée de la valeur pour le l'utilisateur final

Revenus : Abonnements

Grâce à ses services de diffusion en continue et son catalogue de jeux disponibles pour un prix fixe mensuel, *Microsoft*® est désormais le poids lourd sur le marché des abonnements.

Proposition de valeur : Meilleures performances possibles

Le « *Xbox One*® » est une des consoles les plus puissantes de sa génération

Proposition de valeur : Compatibilité arrière

Le « *Xbox One*® » est une console qui permet de jouer les jeux des itérations précédentes du « *Xbox*® »

Proposition de valeur : Version PC

Microsoft® offre plusieurs jeux gratuits pour la plateforme PC avec l'achat du même jeu pour la plateforme « *Xbox*® »

Proposition de valeur : Blu-Ray 4K

Le « *Xbox One*[®] » de *Microsoft*[®] est la seule console qui offre des jeux ayant été créés en véritable résolution 4K

Proposition de valeur : Meilleures particularités

Le « *Xbox One*[®] » de *Microsoft*[®] possède les meilleures particularités, avec ses nombreux périphériques et son interconnectivité avec la plateforme PC

Proposition de valeur : Librairie importante en abonnement

Le choix de jeux vidéo offert par *Microsoft*[®] à travers ses services d'abonnements est gigantesque

Relations-Clients : Communication orientée sur la valeur

Microsoft[®] contourne sa déficience au niveau de la quantité de l'offre et des exclusivités en centrant son message sur la valeur ajoutée pour l'utilisateur final

Segments de marché : Joueurs aguerris

Le « *Xbox One*[®] » possède une grande librairie de titres s'adressant à un auditoire adulte, c'est-à-dire nécessitant pratique et adresse, impliquant la compétition ou traitant de sujets plus matures

Segments de marché : Non-joueurs

Le « *Xbox One*® » possède les meilleures caractéristiques pour le divertissement autre que le jeu vidéo (ex : films, musiques, etc.)

Ressources clés : Savoirs et capacités *Microsoft*®

Microsoft® possède une expertise et des compétences difficilement maîtrisables en peu de temps

Ressources clés : Base d'utilisateur *Microsoft*®

Microsoft® peut tirer parti du gargantuesque déploiement qu'il possède au niveau du système d'exploitation *Windows*® sur la plateforme PC

Ressources clés : Librairie de jeux importante

Une grande variété de titres peut être accédée grâce à l'addition de la présence de la plateforme « *Xbox*® » à celle déjà importante de *Microsoft*® sur la plateforme PC

Ressources clés : Écosystème de jeu *Microsoft*®

Microsoft® fait le pari que la plateforme « *Xbox*® » fera partie de la vie des gens sans en être le centre d'attention puisqu'elle interagit avec une multitude d'autres périphériques appartenant à *Microsoft*®

Activités clés : Marketing et Ventes

Microsoft[®] possède une expertise et une expérience des marchés hors du commun lorsque vient le temps de commercialiser un produit

Activités clés : Développement de programmes

Microsoft[®] a, à son actif de développement, de nombreux programmes ce qu'il lui assure un contrôle strict de la qualité de ce qui est utilisé de concert avec la plateforme « *Xbox*[®] » et vient réduire sa vulnérabilité face à d'autres programmeurs.

Les faiblesses :

Revenus : Franchises

Microsoft[®] est propriétaire de quelques titres exclusifs mais l'offre est insuffisante pour courtiser des joueurs cherchant ce type de matériel

Coûts : Production de la console

Le « *Xbox One*[®] » de *Microsoft*[®] est vendu à perte dans le but de faire entrer le plus de clients possibles dans l'écosystème *Microsoft*[®] pour profiter au maximum de l'effet de réseau

Proposition de valeur : Jeux exclusifs

Le « *Xbox One*[®] » de *Microsoft*[®] ne possède pas une librairie exhaustive de titres exclusifs

Segments de marché : Recherche de primeurs

Le « *Xbox One*® » de *Microsoft*® ne possède pas une librairie exhaustive de titres exclusifs

Activités clés : Création de jeux exclusifs

L'offre de *Microsoft*® n'est pas adéquate par rapport à son désir de s'adresser aux joueurs intéressés par les primeurs

5.3 *Nintendo*® *Switch*®

La « *Switch*® » de *Nintendo*®, quant à elle, se retrouve dans cette position enviable décrite comme celle de « l'océan bleu » par Kim et Mauborgne (2004). *Nintendo*® ne s'est jamais vanté d'offrir les composantes les plus puissantes (à l'instar de *Sony*® et de *Microsoft*®). Il a préféré s'en tenir à son catalogue de franchises bien connues⁶⁵ et a positionné la « *Switch*® » comme étant une console s'adressant aux joueurs occasionnels (avec la quantité incroyable de jeux ludiques offerts) ainsi qu'aux familles (en permettant entre autres l'activation d'un compte familial). Là où la « *Switch*® » a changé les règles du jeu et s'est taillé une place de choix en mettant hors d'état la compétition est au niveau de la portabilité. La « *Switch*® » est la seule console qui soit portable, c'est-à-dire qui peut être utilisée en déplacement. À ne pas confondre avec « transportable » qui signifie que la console peut être déplacée. Par opposition, le « *Playstation*® » et le « *Xbox*® » ne sont pas portables (un écran est nécessaire pour jouer) et difficilement transportables, compte tenu de la forme et

⁶⁵ *Nintendo*® est propriétaire de franchises légendaires telles que « *Mario*® », « *Zelda*® », « *Donkey Kong*® », « *Metroid*® », etc.

de la grosseur de la console. Pour cette raison, la proposition de valeur principale de la « *Switch*® » se veut de « pouvoir jouer les jeux de *Nintendo*® *Switch*® n'importe où, n'importe quand et avec n'importe qui »⁶⁶. Cependant, la « *Switch*® » n'a pas d'accès « *Android*® » par défaut et par conséquent, sans modification, cela la rend moins attrayante pour ceux qui utilisent les consoles de jeux pour des utilisations autres, telles que le visionnement de séries télévisées ou de vidéos, de films ou encore l'écoute de musique.

Le modèle d'affaires de la plateforme « *Switch*® » de *Nintendo*®

L'annexe C présente le modèle d'affaires de la plateforme « *Switch*® » de *Nintendo*®, ses forces et ses faiblesses se déclinant comme suit :

Les forces :

Partenaire-clés : *Nintendo*®

Le premier partenaire de *Switch*® est *Nintendo*®, avec le poids de toutes ses ressources et de son expertise

Revenus : Franchises

Nintendo® est le propriétaire de franchises légendaires parmi les plus connues du domaine et il peut facilement tirer parti de cette situation

⁶⁶ Proposition de valeur de la « *Switch*® » telle que mise de l'avant par l'ancien président de *Nintendo*®, Reggie Fils-Aimé

Proposition de valeur : Portabilité

La « *Switch*[®] » de *Nintendo*[®] est la seule console qui soit portable

Proposition de valeur : Jeux exclusifs

La « *Switch*[®] » a à sa disposition le légendaire catalogue de *Nintendo*[®]

Segments de marché : Joueurs occasionnels

La « *Switch*[®] » de *Nintendo*[®] possède un grand nombre de titres ludiques

Segments de marché : Famille

La « *Switch*[®] » de *Nintendo*[®] autorise l'activation d'un compte familial, ce qui permet aux parents d'acheter un jeu pour l'ensemble de la famille et ainsi, l'installer sur plusieurs « *Switch*[®] »

Ressources clés : Caractéristiques révolutionnaires

La « *Switch*[®] » de *Nintendo*[®] vous permet de jouer sur un écran à votre guise et de continuer votre partie en mode portable sans aucune interruption

Ressources clés : Catalogue de jeux de *Nintendo*[®]

La librairie de titres à succès appartenant à *Nintendo*[®] est très bien remplie

Activités clés : Marketing

Nintendo® a su orienter efficacement son offre et sa communication vers les familles et les joueurs occasionnels, qui sont plus réceptifs à son message

Les faiblesses :

Partenaires-clés : *Android*®

La plateforme « *Switch*® » de *Nintendo*® n'est pas dotée d'un accès *Android*® par défaut. Il faut donc user des recours mis à disposition par de tierces parties pour aller dans cette voie, avec les dangers que cela implique

Ressources clés : Affinité du public

Nintendo® a été adulé et adoré depuis sa création parmi les joueurs. Toutefois, la réputation de *Nintendo*® est de plus en plus mise à mal en raison de l'acharnement avec lequel l'organisation semble vouloir user de stratagème de monétisation et ce, à partir d'une librairie de jeux plus destinée aux enfants de surcroît.

5.4 *Google*® *Stadia*®

Finalement, cela nous mène à « *Stadia*® »⁶⁷, de *Google*®. Cette console se veut en fait plus un terminal qu'une console à proprement parler. Un terminal n'est en fait qu'une vitrine, c'est-à-dire que le traitement de l'information ne se fait pas localement sur la machine mais bien sur des serveurs, dans ce cas-ci ceux de *Google*®

⁶⁷ Console de jeu vidéo de *Google*® misant davantage sur les nouvelles technologies comme l'interconnectivité et le téléchargement en continu

qui sont accessibles depuis l'internet. Les serveurs de *Google*[®] sont bien sûr plus puissants que les ordinateurs qui sont utilisés généralement à la maison. C'est de cette manière que « *Stadia*[©] » tente de rejoindre le segment des acheteurs qui recherche la puissance avec une proposition de valeur orientée comme étant, à l'instar de *Sony*[®] et *Microsoft*[®], celle du meilleur matériel (i.e. les pièces les plus puissantes). Toutefois, bien que réalisable en théorie, due à la frivolité des connections internet et l'incapacité de *Google*[®] (ou de quiconque en général) de mettre en place des mesures pour améliorer instantanément la qualité des communications internet, cette proposition de valeur ne peut pas être livrée correctement, hormis dans quelques cas où les installations internet le permettent. Également, comme étalé lors de l'analyse de *Microsoft*[®], le contenu est roi. « *Stadia*[©] » a promis l'arrivée de plus de cent vingt (120) jeux dans l'année 2020, mais présentement, son offre n'est qu'un maigre vingt-six (26) jeux au moment de mettre ces lignes par écrit. Par opposition à *Microsoft*[®] ou *Sony*[®], dont les librairies respectives comptent des centaines de jeux, voire des milliers, ce cas fait piètre figure et même en admettant que tous les jeux promis soient livrés dans l'année 2020, la librairie de « *Stadia*[©] » semblent trop petite et trop en manque de grandes exclusivités pour venir courtiser le segment d'acheteurs intéressés par les primeurs. La proposition de valeur offrant des jeux exclusifs comme celle offrant une librairie importante de jeux ne peut être atteinte. Malheureusement, bien que dans le futur, tout porte à croire que d'autres jeux seront publiés en étant compatibles avec « *Stadia*[©] », la question des grandes exclusivités, malgré son grand intérêt stratégique, reste nébuleuse. En effet, plusieurs éditeurs de jeux, dont *Activision*[®], *Ubisoft*[®] ou encore *Electronic Arts*[®], préparent actuellement leur propre service de téléchargement en continu. Pourquoi alors voudraient-ils publier également leurs jeux sur « *Stadia*[©] » et verser des redevances à *Google*[®] ? Comme suggère Magretta (2002, p.90) : « l'histoire que l'entreprise veut conter ne tient pas la route ».

Prochain arrêt : « *Stadia*® » et à son offre de diffusion en 4K. La proposition de valeur à ce niveau est claire : une résolution 4K à soixante (60) images par secondes en HDR (*High Dynamic Range*). Les résultats sont toutefois autres car ce n'est tout simplement pas le cas. Lorsque comparé avec des éléments 4K des autres consoles, il y a fort à parier que *Google*® a exagéré la qualité visuelle du rendu. Beaucoup de jeux sur « *Stadia*® » sont ainsi de résolution 1440p (ce que l'on appelle 1080p « *upscaled* » ou amélioré) et non de résolution 4K comme promis. Contacté à ce propos, *Google*® a confirmé que son architecture était en place pour supporter la résolution 4K mais que la décision ou non de supporter la résolution 4K dans un jeu donné était de la responsabilité des studios et des éditeurs. Ce point met en lumière l'importance des partenaires-clés dans l'exécution et la livraison de la proposition de valeur. Dans ce cas, même si l'architecture du système est en mesure de livrer la proposition de valeur, l'incapacité pour les partenaires-clés concernés de pouvoir suivre la cadence nous ramène à la même réalité que si l'architecture avait été un échec : la proposition de valeur promise ne peut pas être livrée au client.

Et maintenant, il faut s'attaquer à l'éléphant dans la pièce : la connexion Internet. Trois (3) problèmes de taille se dessinent ici : a) l'accès à une infrastructure de télécommunication qui soit assez robuste pour supporter les taux de transfert importants nécessités par « *Stadia*® »; b) la capacité de payer de telles capacités de transfert accrues aux fournisseurs de services internet et c) le temps de latence, c'est-à-dire le temps nécessaire à l'information pour se déplacer dans ce que nous appelons « Internet ». Dans les pays industrialisés qui possèdent une architecture adéquate en télécommunication, le premier point s'en trouve amoindri même s'il ne disparaît jamais complètement (les régions sont notoires pour avoir des difficultés de connexions, même dans les pays dits « riches »). Mais cela ne mitige en rien le coût exorbitant que le transfert d'information exige sur « *Stadia*® » ou encore le

temps de latence. Prenez par exemple un jeu de tir à la première ou troisième personne⁶⁸ où vous devez éliminer l'adversaire avec des armes à feu. Vous et votre adversaire arrivez en même temps chaque côté d'une porte et vous faites tous deux la motion pour ouvrir la porte. Si votre adversaire a une meilleure connexion que la vôtre, la porte s'ouvrira pour lui avant vous, ce qui lui donnera quelques fractions de secondes d'avantage sur vous pour vous remplir de plomb. Ce temps de battement est en fait le temps de latence. Avec tout équipement « local », c'est-à-dire qui traite votre information localement, le seul problème que vous aurez dans cette situation est la porte elle-même. Cela laissera à votre adversaire plus de temps pour vous occire mais ce sera un avantage très limité, avoisinant quelques centièmes de secondes. Ce ne sera toutefois que ce faible délai en raison du traitement local de vos données : toute l'information nécessaire à ce qui se produit comme calcul ou comme rendu au niveau du jeu n'a aucune distance à parcourir puisque qu'il est physiquement là, localement. La seule donnée qui doit franchir le réseau à travers l'internet est celle de l'interaction entre le joueur et son environnement, dans ce cas, l'ouverture de la porte. Par conséquent, elle est la seule à subir ce délai de latence. Le rendu de l'image, les calculs de l'unité du processeur global (GPU) ou encore la mise en marche de toutes les applications de soutien (ex : Oracle, Java, etc.) se font localement, ce qui rend possible la gestion de cette information de manière quasi-instantanée. Maintenant, imaginez que la totalité de l'information qui devrait être gérée localement doive circuler à travers le réseau et donc, être majorée du temps de latence. Pour tout : ouvrir le menu, sauter, faire feu avec votre arme... en plus d'ouvrir cette fichre porte. Gardez bien à l'esprit que l'information doit également circuler deux (2) fois : une première fois de votre terminal en direction des serveurs et une seconde, de retour des serveurs vers votre terminal. Ces centièmes de

⁶⁸ Un jeu de tir à la première personne signifie que le jeu se déroule depuis la vue physique du protagoniste. Autrement dit, le joueur interagit avec son environnement depuis son champ de vision. Par contraste, un jeu de tir à la troisième se déroule depuis la perspective d'une tierce personne. Cette expression est souvent utilisée pour décrire une perspective depuis l'épaule (*shoulder view*) du protagoniste

secondes s'accumulent ainsi très vite pour vous donner un net désavantage. Ainsi, pour tout ce qui exige rapidité et précision, tels des jeux de combats ou encore de sports, l'utilisateur est à un net handicap. Le meilleur temps de latence obtenu sur « *Stadia*® » est de cent quarante-quatre (144) millisecondes (ms). En comparaison, un temps de latence de cinquante (50) ms est généralement considéré comme étant élevé par les joueurs vétérans sur PCs. À noter que ce délai est également tributaire du jeu joué en question. Aussi, n'oublions pas le coût de ce transfert de données. Les foyers ne possèdent pas tous des capacités de transfert infinies. Il suffit d'être le moins doué en informatique pour comprendre la quantité astronomique d'information qui devra transiger par le réseau. Et plus la résolution à l'écran est élevée, plus la demande de transfert est importante. Cela a un coût. Nous dirons avec euphémisme que ces types de connexions ne sont pas chargées aux prix des connexions de base et qu'elles coutent substantiellement plus chères. Dans une entrevue récente, un vice-président de *Google*® affirmait que les fournisseurs de services internet étaient en affaires pour ne pas perdre de parts de marchés et donc, qu'ils hausseraient la qualité de toutes leurs connexions ainsi que les limites de transfert de leurs abonnés à peu ou pas de coûts. Bien sûr, cela ne s'est pas réalisé. Pourquoi offrir gratuitement quelque chose dont vous aurez besoin et pour lequel vous devrez payer ? Le prix de cette connexion vient réduire à néant les économies faites en achetant uniquement le terminal « *Stadia*® » au lieu d'une console en bonne et due forme. Car avec un équipement local vous pouvez jouer en ligne avec une mauvaise connexion mais avec « *Stadia*® », vous ne pouvez pas jouer ni en ligne, ni localement parce que cette option n'existe pas ici. Ajoutez à cela le fait que les vitesses de connexions minimales pour « *Stadia*® » recommandées par *Google*® sont largement en dessous des besoins réels et saupoudrons également pour bonne mesure d'omissions telles que le fait que vous risquez de ne pas être le seul à utiliser l'internet dans votre domicile et il est facile de comprendre qu'il vous faudra une connexion **encore** plus puissante. Bref, l'histoire se corse.

Tout n'est pas noir pour « *Stadia*® » cependant. L'offre globale de *Google*® au niveau de sa vision pour les jeux vidéo est très avant-gardiste. À travers « *Stadia*® », « *Google Cloud*® » et « *Youtube*® », *Google*® cherche à créer un système de plateforme en ligne intégré unique pour les créateurs de contenu sur « *Youtube*® », les joueurs et les studios. L'industrie du jeu vidéo va vers le téléchargement en continu et la réalité virtuelle, de cela, il ne faut pas douter. D'ailleurs, plusieurs des abonnés ont mentionnés que les temps de chargement étaient fantastiques. Mais plusieurs des caractéristiques de « *Stadia*® » n'ont toujours pas été livrées ou seulement partiellement, ce qui vient empêcher ou à tout le moins freiner leurs utilisations pour mousser la vente du produit. À titre d'exemple, la proposition de valeur stipule que vous pourrez jouer vos jeux de manière mobile (cellulaire) mais en réalité, ce service n'est offert présentement que si vous possédez également un téléphone « *Pixel*® », de *Google*®. Par contraste, le service en téléchargement continu « *Project X Cloud*® », de *Microsoft*®, vous permet d'utiliser n'importe quelle plateforme « *Android*® » pour jouer vos jeux.

La question en suspens est celle concernant les segments de population visés. C'est la plus grande interrogation restante : « À qui s'adresse un tel produit ou un tel service? ». Les segments d'acheteurs ainsi intéressés par la puissance, le rapport qualité/prix ou encore les primeurs sont hors d'atteintes. Les joueurs vétérans sont horrifiés à l'idée même de jouer un jeu compétitif sur une telle plateforme, les joueurs occasionnels n'y trouvent rien pour eux avec une maigre librairie de titres et des services promis qui ne sont encore livrés et les acheteurs désireux d'éviter les coûts liés à l'achats d'équipement telle une console (ou même un PC à long terme car ils sont substantiellement plus coûteux) en viennent à dilapider leurs gains en frais de connexion supplémentaires. En considérant ce dernier paragraphe, ajoutons qu'après 3 mois d'existence, l'application qui est obligatoire pour télécharger les

jeux dans la console « *Stadia*® » a été téléchargé moins de cinq cent mille (500 000) fois. Cela en considérant les téléchargements multiples par le même utilisateur, par erreur ou par besoin, comme les utilisateurs voulant également mettre l'application sur leur tablette par exemple. Par opposition, un lancement de console réussi compte environ un million (1 000 000) d'unités vendues **dans les vingt-quatre (24) premières heures !**⁶⁹ Il suffit de donner un coup d'œil à l'autre raison fournie par Magretta (2002, p.90) pour laquelle un plan d'affaires est déficient pour tout comprendre : après « l'histoire qui ne tient pas la route », « l'impossibilité de balancer coûts et revenus ».

L'interrogation se transporte donc au niveau d'*Alphabet*®, la maison-mère de *Google*®, et à sa décision de se lancer dans un marché où visiblement, son expertise en informatique ne se traduit pas en succès. Même un coup d'œil aux états financiers audités d'*Alphabet*® depuis 2016 ne fournit aucune réponse. Nulle part fait-on mention de « *Stadia*® », de « *Streaming* », de « *Games* » ou de « *Gaming* ». Cela peut être lié à plusieurs raisons, notamment le comportement tristement célèbre de penser à tort qu'une expertise et un succès dans un marché donné se traduit automatiquement par un succès dans un marché connexe. Cela pourrait également être une raison qui expliquerait pourquoi la communauté de joueurs reste sceptique devant plusieurs des annonces faites à propos de « *Stadia*® », telle que la « technologie prédictive ». Grâce à l'avènement de l'intelligence artificielle, *Google*® prétend être capable d'anticiper quels seront les prochains mouvements que le joueur effectuera et aura déjà fait la commande pour lui. C'est ce que *Google*® a appelé une « latence négative ». Si l'on en croit cette annonce, *Google*® est maintenant qualifié en clairvoyance, qui l'eût cru ?

⁶⁹ Baker, L. 2013. *Sony sells 1 million « PlayStation 4 » units in first 24 hours*

En tout état de chose, il convient de noter que les jeux vendus sur « *Stadia*® » le sont à leurs pleins prix. C'est-à-dire que l'utilisateur final paiera le même prix pour le jeu, qu'il soit sur « *Stadia*® » ou autre. Mais bien que « *Stadia*® » exige le plein prix d'un jeu, cette console est à un net désavantage comparativement aux autres, tel que démontré. Qui plus est, la propriété du jeu en question est celle de *Google*®. L'utilisateur final, pour le plein prix, n'obtient qu'une licence qui lui permet de jouer au jeu en question. Alors que le droit de propriété est transféré de manière permanente avec l'achat d'un médium physique, aucun droit de propriété n'est transféré avec une licence. Le jour où *Google*® (ou n'importe quel de ses partenaires) ne désire plus vous donner accès à un jeu, c'est terminé pour vous. Cela est aussi vrai si le service de « *Stadia*® » en venait à disparaître. La patience de *Google*® pour les projets et les idées ayant démontré des résultats moindres que ceux anticipés est légendaire... quoique « notoire » est probablement plus juste. Rappelons-le, pour le plein prix. Rappelons également que les ventes de « *Stadia*® » ont été chancelantes jusqu'à présent. Le marché est donc peu réceptif.

Le modèle d'affaires de la plateforme « *Stadia*® » de *Google*®

L'annexe D présente le modèle d'affaires de la plateforme « *Stadia*® » de *Google*®, ses forces, ses faiblesses et ses déficiences se déclinant comme suit :

Les forces :

Partenaire-clés : *Alphabet*® et ses filiales

Le premier partenaire de *Stadia*® est *Google*®, dont la maison-mère est *Alphabet*® avec le poids de toutes ses ressources et de son expertise

Canaux : Médias Émergents (ex : *Youtube*®)

Google® possède plusieurs avenues de communication privilégiées pour commercialiser la plateforme « *Stadia*® »

Canaux : *Android*®

Google® est propriétaire d'*Android*®, le très utilisé système d'exploitation, ce qui facilite son intégration à la plateforme « *Stadia*® »

Canaux : *Google Chrome*®

Google® est propriétaire de *Google Chrome*®, le célèbre fureteur de navigation internet avec lequel il serait facile de procéder à une stratégie d'envergure de produits pour la plateforme « *Stadia*® »

Canaux : *Gmail*®

Google® est propriétaire de *Gmail*®, un des services de courrier électronique les plus populaires. Encore ici, il serait facile de procéder à une stratégie d'envergure de produits pour la plateforme « *Stadia*® »

Proposition de valeur : Une plateforme unique

Google® désire créer une plateforme intégrée unique pour les créateurs de contenu sur *Youtube*®, les joueurs et les développeurs (à travers *Google Cloud*®)

Proposition de valeur : Temps de chargement fantastiques

Comme ce sont les ordinateurs de *Google*[®] avec leurs capacités de calculs qui traitent l'information au lieu d'une machine locale de moindre puissance, les temps de chargements peuvent être très rapides

Relation-Clients : Engagements des audiences par les possibilités multicanaux

Google[®] possède plusieurs avenues de communication privilégiées pour commercialiser la plateforme « *Stadia*[®] »

Ressources clés : Savoirs et capacité *Google*[®]

Google[®] possède une expertise et des compétences difficilement maîtrisables en peu de temps

Ressources clés : Résilience financière

Google[®] a les reins solides pour supporter ses projets alors qu'ils sont en eaux troubles

Activités clés : Infrastructure de logiciels

Google[®] intègre avec succès plusieurs programmes et logiciels en synergie

Activités clés : Algorithme prédictif

Les algorithmes de *Google*[®] sont particulièrement poussés et leur pertinence permet

à *Google*[®] d'être le moteur de recherche le plus utilisé

Les faiblesses :

Proposition de valeur : Jeux exclusifs

La console « *Stadia*[®] » de *Google*[®] ne possède pas une grande librairie de titres exclusifs à ce jour

Proposition de valeur : Contourner l'équipement de base

Bien que la console « *Stadia*[®] » coûte moins qu'un « *Playstation 4*[®] » ou un « *Xbox*[®] » à l'achat, les prix associés aux connections internet requises viennent dilapider ces économies

Proposition de valeur : Instantanéité

L'architecture en place des réseaux de télécommunication ne permet pas encore un déplacement de l'information à une vitesse assez rapide pour parler d'instantanéité

Proposition de valeur : Jouer sur n'importe quel dispositif

Il n'est présentement possible de jouer que sur des dispositifs faisant partie de l'architecture de *Google*[®] (ex : Téléphone intelligent « *Pixel*[®] »)

Relations-Clients : Achats sur application en ligne

La console « *Stadia*[®] » n'a pas d'interface pour l'achat des jeux. Ceux-ci doivent avoir été achetés sur internet à travers l'application à cet effet, qui elle est disponible sur *Google Store*[®]

Segments de marché : Joueurs occasionnels

L'offre de jeux de « *Stadia*® » est insuffisante présentement pour courtiser ce segment

Segments de marché : Joueurs cherchant un investissement moindre

La console « *Stadia*® » nécessite un investissement moindre à son achat mais elle requiert une connexion internet de meilleure qualité, souvent plus coûteuse.

Les déficiences :

Partenaires-clés : Internet

La console « *Stadia*® » opère presque exclusivement grâce à l'internet, alors que celui-ci est capricieux même à son meilleur. Cette limitation handicape la console « *Stadia*® » et sa capacité à livrer la valeur proposée

Proposition de valeur : Technologie réductrice de temps de latence

La console « *Stadia*® » a un temps de latence très élevée, même opérée lors de conditions optimales. Cela peut rendre les jeux nécessitant précision et rapidité difficilement jouables

Proposition de valeur : Reddition 4K à soixante (60) images par seconde

La console « *Stadia*® », avec un abonnement au service premium « *Stadia PRO*® », devait offrir une reddition 4k à soixante (60) images par seconde mais est incapable de le faire en raison des partenaires qui ne peuvent suivre la cadence

Proposition de valeur : Librairie importante de jeux

L'offre de titres sur « *Stadia*® » est présentement insatisfaisante, voire risible

Relations-Clients : Jeux digitaux uniquement

La console « *Stadia*® » n'offre aucun transfert de propriété vers l'utilisateur final ce qui refroidi les ardeurs des joueurs désirant posséder leur média

Segments de marché : Joueurs aguerris

« *Stadia*® » est incapable d'offrir des bénéfices porteurs de valeur suffisants à cette audience pour justifier un tel temps de latence

Segments de marché : Recherche de puissance

L'architecture présente des télécommunications empêche le plein transfert des capacités des ordinateurs de *Google*® vers l'utilisateur final. Cette limitation demeurera tant que l'architecture du réseau restera inchangée

Segments de marché : Recherche du meilleur rapport qualité/prix

Avec ses coûts de connexion supplémentaires à prévoir, sa maigre librairie de titres et la non-propriété des jeux pour le même déboursé qu'avec un transfert de médias classique, le rapport entre qualité et prix pour la plateforme « *Stadia*® » apparait comme chancelant

Segments de marché : Recherche de primeurs

La plateforme « Stadia© » ne possède qu'un nombre très limité d'exclusivités et doit procéder à l'achat et à la création de studios pour en produire, ce qui prendra un certain temps

Activités clés : Marketing et ventes

Les campagnes publicitaires et les communications pour faire la promotion de la plateforme « *Stadia*© » ont été concoctées et livrées avec une extrême maladresse

5.5 Analyse sur la création de valeur

Alors pourquoi ? Pourquoi charger le plein prix pour un produit clairement inférieur ? Pour répondre à cette question, il nous faut d'abord observer le diagramme sur la valeur ajoutée de Lehman-Ortega et al (2016). Une distribution normale de la valeur créée partage ce gain de valeur entre le client (qui perçoit qu'il en a plus que pour son argent) et l'entreprise (qui engrange un montant de vente du bien ou du service supérieur aux coûts engendrés pour le produire). Voir à cet effet la figure 5.3.

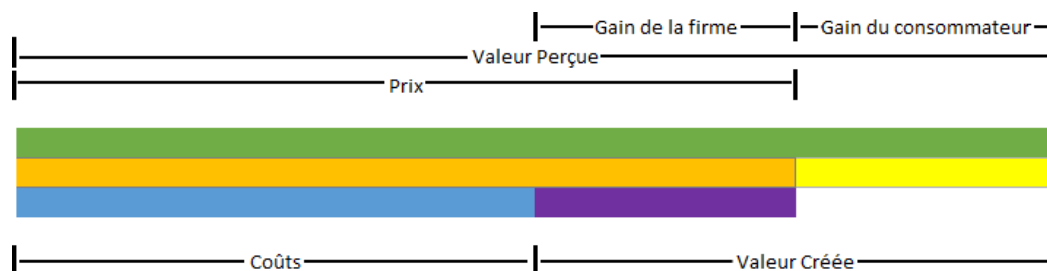


Figure 5.3 : Modèle de Lehman-Ortega et al. sur la création de valeur

Source : Adaptation de Lehman-Ortega et al. 2016. « Stratégor : toute la stratégie d'entreprise 7e édition » p.146

En utilisant ce diagramme, nous pouvons présenter ce qui se produit présentement dans l'industrie au niveau des jeux AAA⁷⁰. Le graphique peut également expliquer la position de « *Stadia*® » en répondant à la question initiale : Pourquoi les joueurs ne sont-ils pas réceptifs à la valeur ajoutée transmise par l'industrie ?

Portons d'abord notre attention sur la figure 5.4 qui démontre la situation présente dans l'industrie du jeu AAA et également l'offre de la console « *Stadia*® » de *Google*®. Rappelons-nous les deux (2) propositions essentielles de la création de valeur économique selon Lehman-Ortega et al. (2016) : a) Générer la valeur ajoutée maximale et b) Partager stratégiquement cette valeur créée entre les clients (pour s'assurer une plus grande valeur perçue), les partenaires (pour faciliter leur coopération), les cadres (pour les rémunérer adéquatement), les employés (pour qu'ils goûtent ainsi à une partie de leurs efforts), la division de recherche et

⁷⁰ Un jeu de qualité AAA est sensé obtenir les meilleures ventes et les meilleures critiques. Voir chapitre I

développement (pour générer projets et opportunités d'affaires), ses investisseurs (pour rémunérer les capitaux investis), la banque (pour payer l'intérêt sur la dette) et le résultat non-distribué de l'entreprise (pour lui permettre de prospérer). Sur la notion de générer la valeur maximale, nous pouvons expliquer ici que les joueurs perçoivent non pas une création mais plutôt une destruction de valeur. C'est-à-dire que les joueurs perçoivent que l'offre précédente est supérieure à l'offre à laquelle ils sont confrontés présentement. C'est entre autres ce qu'essaie de démontrer cette longue tirade avec laquelle cet auteur est à vous casser les pieds ! Sur la notion de partager stratégiquement et avec équité la valeur ainsi créée, encore une fois, le graphique est très éloquent. Loin de cet auteur l'idée de verser dans quelque politique mais un partage qui se résume à presque rien contre presque tout n'est pas équitable, ni stratégique. Imaginez un peu la situation : L'offre qui vous est faite est, à vos yeux, inférieure à l'offre précédente et le peu de valeur qui s'en dégage pour vous trouve ainsi refuge... dans les poches de quelqu'un d'autre. Vous ne seriez pas chaud à l'idée vous non plus.

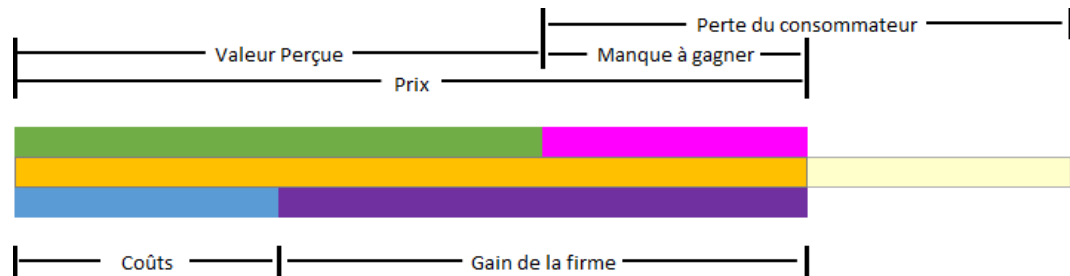


Figure 5.4 : Situation présente de création de valeur dans l'industrie du jeu vidéo AAA

Comment l'industrie a-t-elle pu agir de la sorte ? N'est-il pas évident que les joueurs doivent être satisfaits ? Pour répondre à cette interrogation, regardons maintenant la disposition des parties prenantes de l'industrie. Ci-dessous, la figure 5.5 présente les parties prenantes de l'industrie telles qu'elles sont réparties présentement, alors que la figure 5.6 fait l'étalage des parties prenantes de l'industrie telles qu'elles devraient être réparties.

Pouvoir Élevé	Les Médias Les Gouvernements	Les Éditeurs Les Influenceurs Les Groupes de Pression
	Satisfaire	Surpasser
Pouvoir Faible	Les Distributeurs Le Public	Les Joueurs Les Groupes d'Intérêts Les Développeurs
	Surveiller	Informar
	Intérêt Faible	Intérêt Élevé

**Figure 5.5: Les parties prenantes de l'industrie telles qu'elles sont réparties
présentement**

Source : Adaptation du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement, Programme des Nations Unies pour le développement (sur la base de Freeman, 1984), p. 26

Pouvoir Élevé	Les Médias Les Gouvernements	Les Éditeurs Les Joueurs
	Satisfaire	Surpasser
Pouvoir Faible	Le Public	Les Groupes d'Intérêts Les Développeurs Les Influenceurs Les Distributeurs Les Groupes de Pression
	Surveiller	Informar
	Intérêt Faible	Intérêt Élevé

**Figure 5.6 : Les parties prenantes de l'industrie telles qu'elles devrait être
réparties**

Source : Adaptation du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement, Programme des Nations Unies pour le développement (sur la base de Freeman, 1984), p. 26

Il est facile de constater que les joueurs, ainsi mal classés, n'ont pas l'attention qui leur revient. On constate que l'industrie se contente d'informer les joueurs, considérant qu'ils ont de l'intérêt dans les enjeux de l'industrie mais peu de pouvoir. Hors, ce que les événements ayant mené à la déconfiture de « *Ghost Recon : Breakpoint*® » nous apprennent, c'est que les joueurs, en tant que parties prenantes, ont non seulement de l'intérêt dans les enjeux de l'industrie mais qu'ils ont également du pouvoir, ce qui signifie que les informer n'est pas suffisant. Une partie prenante qui présente de l'intérêt pour une industrie et qui possède le pouvoir de l'influencer doit être aux premières loges. Cela n'est pas une exagération : une partie prenante ayant pouvoir sans intérêt doit être satisfaite mais sans plus. En revanche, une partie prenante qui a intérêt et pouvoir d'influence doit être plus que satisfaite. C'est ce que nous appelons « dépasser les attentes ».

Alors que s'est-il passé avec « *Ghost Recon : Breakpoint*® » ? Expliqué simplement, le jeu a incorporé tellement d'éléments de centre d'intérêts différents qu'il ne plait qu'à une infime minorité (allez lire les critiques...) tout en ayant maximisé la monétisation abusive. Soyons franc : la malice avec laquelle les éditeurs usent de microtransactions⁷¹ n'est pas nouvelle, mais *Ubisoft*® l'a élevée en art et rarement a-t-on vu une telle rebuffade de la communauté pour un modèle de jeu. Cela a complètement ruiné leur profit pour 2019 et a forcé une révision de tous leurs projets, plusieurs jeux étant maintenant repoussés, quelques fois indéfiniment. Toutefois, *Ubisoft*®, bien que pointé du doigt, est loin de faire cavalier seul, ou même d'être le premier interpellé de la sorte. Ce n'est que le reflet de ce qui se produit actuellement dans l'industrie. Quoiqu'il y a fort à parier que la Sibérie est une plage où règne le chaud soleil du Sud comparativement à la température de l'appel aux investisseurs dans lequel ces annonces ont été faites.

⁷¹ L'appellation "microtransaction" est utilisée pour désigner tous les achats effectués avec de la « vraie » argent dans un jeu. Voir chapitre I

Nous pouvons également comprendre pour quelles raisons l'industrie se retrouve ainsi dans cette situation. Notamment, deux (2) considérations peuvent être avancées suites aux travaux que nous avons menés jusqu'ici : a) L'incapacité pour l'industrie de bien cerner le phénomène de segmentation et b) l'incapacité pour l'industrie à pouvoir mettre en place les conditions nécessaires à la réussite d'une stratégie de segmentation.

Faisons la distinction entre les deux. La segmentation est un phénomène qui se produit lorsqu'un marché s'éclate et qu'une proposition de valeur unique ne peut plus répondre à tous les acheteurs. Ces acheteurs, qui ont des préférences différentes, en viennent à valoriser différents attributs de cette même proposition de valeur. Dans le cas de la stratégie de segmentation, il ne s'agit pas là d'un phénomène mais bien d'une stratégie de marché qui permet à l'entreprise qui l'exécute correctement de répondre aux besoins de plusieurs segments d'acheteurs tout en maîtrisant les coûts supplémentaires investis pour proposer des offres diverses, à condition bien sûr de pouvoir mettre en place les contingences nécessaires au succès d'une telle stratégie. Il est important ici de ne pas confondre l'un et l'autre.

5.6 La segmentation

Comme mentionné, cela se produit lorsqu'une proposition de valeur unique n'est plus en mesure de satisfaire tous les acheteurs. Les centres d'attributs recherchés par les groupes d'acheteurs les plus rentables (les plus commercialement viables) sont étudiés, pensés et mis en marché dans le but de retenir ces acheteurs, qui pourrait être mieux desservis ailleurs par des concurrents, c'est-à-dire plus près de leurs

intérêts perçus. Un arbitrage est effectué pour sélectionner quels seront les centres d'intérêts qui seront poursuivis par l'organisation pour ce produit ou service (ex : « Nous ferons des modèles plus grands et plus petits mais non plus puissants ou moins puissants »). Bien sûr, ces décisions se prennent sur les données que l'entreprise possède ainsi que sur ses prédictions concernant le futur de son industrie. Maintenant, considérez ceci : le plus rentable pour l'organisation est la proposition unique de valeur. Une seule production pour satisfaire tous les acheteurs génère le moins de coûts. Chaque variation de produit qui existe engendre évidemment des coûts supplémentaires pour l'organisation. À l'opposé se trouve la proposition de valeur différente pour chaque client. Cette situation est la plus couteuse pour l'entreprise car elle ne peut faire de gain de productivité pratiquement nulle part. Les entreprises qui œuvrent selon ce modèle sont habituellement au service des portes-feuilles mieux fortunés car ils sont souvent les seuls à pouvoir se permettre ce genre de dépenses. Imaginez un instant ce qu'il vous en coûterait si *Tesla*[®] dessinait une voiture que l'entreprise ne fabriquerait qu'une seule fois uniquement pour vous ! C'est pour cette raison que les commandes sur mesure sont les plus couteuses. Entre ces deux extrêmes se retrouvent les entreprises qui luttent au sein d'une même industrie en essayant d'obtenir le meilleur rapport Clientèle/Coûts par leurs couvertures respectives de certains centres d'intérêts de cette industrie. Ici, l'entreprise qui trouve le bon équilibre entre « modèle unique » et « modèle personnalisé » a un avantage indéniable. Le problème vient du fait que certains de ces centres d'intérêts sont mutuellement exclusifs : vous ne pouvez pas en avoir un plus gros et plus petit en même temps ! Ou pensez au désastre que serait une pizzeria qui, pour satisfaire une clientèle aimant les ananas et une autre désirant des anchois, décide d'avoir une pizza unique ananas/anchois pour sauver des coûts, tout en se disant qu'elle répond aux demandes de sa clientèle. Vous avez compris, vos résultats risquent d'être drastiquement différents de vos prédictions. Certains clients aimeront votre création, mais il semble évident que ce ne sera pas le

consensus général. Parce que le centre d'intérêt de certaines populations d'acheteurs est contraire à d'autres. Cette longue explication est nécessaire pour bien mettre en relief la situation présente dans l'industrie du jeu vidéo : À vouloir ratisser trop large pour inclure le plus de centres d'intérêts différents possibles dans le but d'assumer les coûts de production les plus bas, le produit fini ne plait à aucun des groupes d'acheteurs. Après tout, cela est bien connu que la taille « *one size fits all* » ne fait bien à personne. Lorsqu'on entend des influenceurs dire de « *Ghost Recon: Breakpoint*® » que le jeu « ne sait pas ce qu'il veut être » parce qu'il incorpore des éléments de genres différents (dans le but évident d'en appeler à différentes clientèles), on est à même de constater quels impacts cela peut avoir.

5.7 La stratégie de segmentation

Deuxièmement, l'incapacité de l'industrie à mettre en place les conditions nécessaires au succès d'une stratégie de segmentation. Pour qu'une stratégie de segmentation soit porteuse de création de valeur, certaines conditions doivent être réunies. Notamment, il faut que le tronc commun à chacune des itérations du produit soit le même et ce, pour une durée maximale. Une entreprise dont le tronc commun compte pour 90% de la fabrication du produit aura plus de facilité à jouir d'avantages liés aux coûts qu'une entreprise où le même tronc commun compte pour 80%. Durant la 2^e guerre mondiale, plusieurs blindés allemands étaient construits à partir d'un châssis unique. C'est ce que nous appelons les « économies d'envergures ». L'importance de ces économies sont la principale force motrice derrière une stratégie de segmentation correctement exécutée. Malheureusement, le jeu vidéo, par sa nature, ne peut avoir que très peu de tronc commun avec d'autres jeux. Le choix du design d'un jeu et de l'audience à laquelle il s'adresse sont parmi les toutes premières choses à être déterminées, rendant le jeu dès lors incapable de

partager des actifs avec d'autres. Vous ne pouvez pas créer un jeu à 90% identique et le départager aux différentes audiences avec le 10% restant. Cela reviendrait à faire un film unique pour toutes les audiences et ne changer que la fin en fonction des audiences auxquelles le film s'adresse. Pour cette raison, chaque audience nécessite ses jeux et ces jeux sont un coût plus élevé pour les studios et les éditeurs, ce qui est un large incitatif pour eux à ne pas aller dans cette voie.

***"In finance, everything that is agreeable
is unsound and everything that is
sound is disagreeable."***

- Winston Churchill⁷²

CONCLUSION

6.0 Une réflexion sur nos réflexions

Tout au long du chapitre précédent, nous avons analysé les différentes plateformes à l'aide de trois (3) outils fondés, voire ancrées dans les perspectives épistémologiques: a) Le modèle d'affaires, b) La création de valeur et c) La matrice pouvoir/intérêt. Par les fondements même de la recherche, les considérations épistémologiques sont parmi les assises de la réflexion. Un changement de ces considérations viendrait, à coup pratiquement sûr, modifier les résultats et l'analyse qui s'y appuie. Il s'agit d'ailleurs d'un des débats les plus riches de la Science, celui des questions épistémologiques. Tel que le mentionnait Allaire⁷³ : « l'épistémologie est la religion à laquelle vous adhérez pour voir le monde ».

⁷² Churchill, W. 2013. *Churchill by himself*. Winston Churchill a été premier ministre de la Grande-Bretagne (1940-1945, 1951-1955)

⁷³ Allaire, Y. 1984. *Le Savant et le Manager*

6.1 Limites de la recherche

Ainsi, le cas de « *Stadia*® » a servi d'exemple pour illustrer nos propos mais rares sont ceux dans l'industrie du jeu vidéo présentement qui ne présentent pas un comportement associé à une certaine destruction de valeur pour le client. Nous pouvons pointer en direction de « *Stadia*® » mais ne sont-ils pas tous coupables ? *Nintendo*®, dans le but de générer des gains encore plus importants, a récemment mis sur pied plus de jeux de hasard (*Gacha Game*) dans ses titres que jamais. Une fuite chez *Sony*® nous laisse croire que le géant serait à mettre en place une intelligence artificielle capable de cerner les joueurs plus vulnérables pour leur suggérer d'acheter certains pouvoirs supplémentaires pour augmenter le « *in-game net booking* » tel qu'il est appelé; *Respawn*®, le studio responsable pour « *Apex : Legends*® » et « *Star Wars : Jedi Fallen Order*® », a récemment été sous les feux de la rampe pour monétisation abusive, *Activision-Blizzard*® et *Electronic Arts*® viennent tous les deux de déclarer des résultats records pour le dernier exercice financier grâce, entre autres, aux microtransactions; *Rockstar*® s'est fait vertement critiqué pour son casino en ligne dans certains jeux (avec de l'argent réel bien sûr), « *Anthem*® » a été en développement pendant plus de six (6) ans mais n'a rien du détail d'un jeu qui a nécessité un tel temps de création et *Bethesda*® a perdu tout le capital de sympathie qu'il n'a jamais accumulé au courant de son histoire avec « *Fallout 76*® ». Bien d'autres cas que celui de « *Stadia*® » auraient pu être utilisés dans le but de démontrer les propos dont le chapitre précédent a fait l'étalage. Aussi, le domaine du jeu vidéo, par sa proximité avec le marché technologique, change extrêmement rapidement. Bien que les conclusions de cette recherche soient basées sur la stratégie d'affaires et qu'il pourrait être fort possible d'appliquer ces conclusions à d'autres domaines, elles pourraient ne plus être vraies dans le domaine du jeu vidéo si des changements majeurs en venaient à survenir. Pour cette raison, l'exercice présent devrait être re-effectué périodiquement pour assurer de son actualisation.

Également, la construction de cette recherche reste l'œuvre d'un seul auteur. Cet auteur, lui-même un joueur vétérane, voire invétére depuis plusieurs années, possède un solide attachement émotiennel envers le domaine étudié. Toutes les précautions raisonnables ont été prises pour minimiser l'impact qu'une telle disposition peut avoir. Elles incluent mais ne se limitent pas à :

Une triangulation des informations collectées pour assurer plus de fiabilité (tel qu'énuméré plus haut).

Des entretiens fréquents avec certaines parties prenantes :

- Joueurs : L'auteur entretient plusieurs relations avec d'autres joueurs avec lesquels il échange quotidiennement sur des plateformes de communication de groupe (ex : *Ventrilo*®, *Dischord*®, etc.)
- Programmeurs : L'auteur côtoie à tous les jours un programmeur américain ayant travaillé comme programmeur fantôme⁷⁴ sur certains jeux AAA et ayant publié lui-même des programmes indépendants (ex : *Cache Sledge*, *MyShare*)

Et une ratification du travail par :

- Trois (3) joueurs aguerris : Joueurs étant en relation avec l'auteur à travers un ou plusieurs jeux
- Trois (3) joueurs occasionnels : Deux (2) étudiants faisant partie de la cohorte de l'auteur et une personne jouant aux jeux vidéo sur tablette
- Trois (3) non-joueurs : Deux (2) gestionnaires d'entreprise d'état à la retraite ainsi que la conjointe d'un des joueurs aguerris mentionnés plus haut

⁷⁴ Un programmeur fantôme est un programmeur ayant renoncé à ses droits d'auteur en échange d'un montant forfaitaire

À cela, rajoutons les limites méthodologiques car le choix de la méthode comporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Une autre méthodologie aurait vraisemblablement donné d'autres résultats. Rajoutons également les limites imposées par la collecte de données utilisée et celles en liens avec l'échantillon. Rappelons entre autres choses que l'échantillon est assez restreint alors il faut se questionner, à savoir jusqu'à quel point cette recherche est représentative.

Du même souffle, il faut réitérer que la valeur créée n'est pas que monétaire, mais il s'agit principalement de cette dimension dont il est question dans ce travail. Il est probablement juste de penser que plusieurs joueurs sont prêts à payer pour une « expérience », ce qui transcende la pondération strictement économique de la valeur créée.

6.2 Pistes de recherches et opportunités

Une considération névralgique de cette recherche concerne la création de valeur au sens large, particulièrement la valeur économique. Tel que souligné par Lehman-Ortega et al. (2016), il est préférable de se rapprocher d'une proposition de valeur que le client évaluera comme satisfaisante, voire surévaluera. Donc une question évidente que cette recherche semble vouloir poser est l'une des cinq (5) questions⁷⁵ de Peter Drucker, tel que cité par Magretta (2002, p.87) : « Qui est le client ? », ce qui invariablement en appelle une autre : « Que désire-t-il ? ». Nous tenons de bonne source que les joueurs vétérans (dont l'auteur fait partie) ne sont pas

⁷⁵ Les cinq (5) questions posées par Peter Drucker sont : a) Quel est la mission ? b) Qui est le client ? c) Que désire-t-il ? d) Quels résultats sont attendus ? e) Quel est le plan ?

intéressés à ce qui leur est présenté. Donc, vouloir connaître ce que les différentes audiences (i.e. les différents types de joueurs, de segments) sont prêtes à payer pour, en termes de propositions de valeur, semble un incontournable. Aussi, puisque le marché change rapidement, il serait intéressant de voir sur une certaine période de temps si ces désirs se modifient parallèlement à l'évolution du marché ou s'ils restent plutôt les mêmes. De plus, chacun des neuf (9) blocs du modèle d'affaires peut faire l'objet d'une étude comparative à part entière.

Curieusement, certains titres, qui n'ont que très peu à offrir en termes de valeur ajoutée ou encore de valeur créée tout simplement, s'écoulent exceptionnellement bien. Il serait très enrichissant de comprendre pourquoi et à quelles audiences ces titres s'adressent-ils. De plus, il pourrait y avoir une certaine valeur à faire l'exercice en tenant compte des possibles différences régionales, à savoir quels impacts la géolocalisation a-t-elle ?

Finalement, on peut s'interroger sur les catégories de jeux autres que AAA. Est-ce que les phénomènes observés s'appliqueraient également aux jeux AA ou aux jeux « *indies* »⁷⁶ par exemple ? Les résultats seraient-ils différents en raison du caractère à plus petit déploiement de ces catégories ? Ou bien seraient-ils similaires, suggérant alors des comportements généralisés par les acteurs du milieu ? Le studio *CD Projekt Red*[®] est acclamé comme ayant des pratiques « pro-consommateurs ». Ce studio est connu pour « *The Witcher 3*[©] », qui est un jeu révérend de toute part⁷⁷ et « *Cyberpunk 2077*[©] », qui sera lancé prochainement et qui semble être un des jeux

⁷⁶ Jeux à plus petits déploiements, souvent publiés par les studios eux-mêmes. Voir chapitre I

⁷⁷ Le jeu a tellement connu un grand succès qu'une série *Netflix*[®] du même nom a vu le jour en 2019 et elle a également remporté beaucoup de succès, allant même jusqu'à ramener le jeu à l'avant plan, alors qu'il s'agit tout de même d'un jeu ayant vu sa sortie en 2015. À la fin de la série présentée sur *Netflix*[®], il y avait plus de joueurs de « *The Witcher 3*[©] » qu'au lancement du jeu, ce qui est un exploit tout à fait remarquable

pour lequel une telle couverture et un tel engouement n'a jamais été vu. Le studio a fait la manchette récemment pour les heures de travail supplémentaires (certains disent obligatoires, d'autres non) auxquelles elle soumet ses employés pour produire le jeu dans les temps (ce qui est pratique courante dans l'industrie, appelée « *crunch* ») mais qu'à cela ne tienne, rarement a-t-on vu un tel battage médiatique pour un jeu vidéo. Ce studio aurait-il une partie de la recette secrète ?

6.3 Apport de la recherche

L'étude de la stratégie s'intéresse entre autres aux facteurs qui affectent la performance des organisations. Ainsi, nous sommes à même de démontrer quels sont les impacts d'une mauvaise classification des parties prenantes dans une industrie de pointe (technologies), jeune (le domaine a à peine 50 ans), qui génère énormément d'argent tel que démontré précédemment et où quelques gros joueurs ont main mise sur les parts de marché (l'échantillon est assez limité). Notons la facilité avec laquelle l'érosion des intérêts des joueurs semble s'être faite au bénéfice des éditeurs. La question de Peter Drucker était : « Que [le client] désire-t-il ? » et non « Que désirons-nous ? » ! Il est vrai que chacun doit y tirer son profit, mais il est facilement démontré ici qu'une partie prenante ayant pouvoir et intérêt envers un domaine qui ne perçoit pas obtenir sa juste part des redevances peut à tout moment lui retirer son support, avec certaines conséquences non négligeables telles que nous avons vu jusqu'à présent. Du point de vue du stratège, il faut user de doigté et de sagacité pour bien équilibrer le partage de la valeur créée car, à ne pas vouloir partager le feu avec autrui, on finit par se brûler les doigts. Il est de loin plus rentable d'accepter de partager une plus grande part de la valeur avec de telles parties prenantes pour s'assurer leur collaboration et leur implication à long terme. Il nous apparaît donc qu'une entreprise a tout avantage à bien cerner ses parties

prenantes, plus spécialement celles qui sont cruciales (ayant pouvoir et intérêt) et qu'elle doit, dans une optique de contrôler les facteurs qui affectent sa performance, négocier équitablement avec eux, quitte à s'approprier une part moins importante de la valeur créée aujourd'hui pour s'assurer leur appui demain, plutôt que de s'approprier la valeur créée aujourd'hui et de ne jamais percevoir demain.

Rappelons-nous les paroles des docteurs Allaire et Firsirotu (2004) : Pour qu'un système soit optimisé dans son ensemble, certaines parties du système ne devront pas l'être. Bien qu'il puisse être évident pour certains qu'il soit mieux d'agir de la sorte pour engendrer la plus grande valeur collective, nous démontrons ici qu'il en va également du bien-être financier de l'entreprise.

Mais le point le plus important à souligner semble être celui de la construction de la proposition de valeur. Nous avons posé la question précédemment dans le cas de « *Stadia*® », à savoir à qui s'adresse le produit. Il ne convoie pas ou peu les bénéfices porteurs de valeur désirés par les audiences concernées. Par conséquent, ces audiences ne sont pas disposées à payer et le produit est voué à l'échec. Ce qu'il faut comprendre, c'est que la proposition de valeur qui doit être offerte aux différentes audiences doit contenir les bénéfices porteurs de valeur intéressant celles-ci (requis, espérés, désirés et inattendus)⁷⁸ spécifiquement et pour y arriver, ces bénéfices doivent avoir été pensés en fonction du domaine d'activité, être enracinés dans la culture des audiences visées et être mis de l'avant en fonction des cinq (5) dimensions présentées par Desmarteau, Saives et al. (2020) pour modéliser la création de valeur.

⁷⁸ Osterwalder, A., Pigneur, Y. et Bernarda G. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*

Finalement, tel que nous l'avons vu en ouverture, les studios et les éditeurs misent beaucoup sur les propriétés intellectuelles déjà bien connues dans le but de réduire le risque auquel ils sont exposés. La situation décrite dans ce mémoire risque alors de se reproduire, avec les pertes que cela représente. Cette recherche a pour but d'assurer une compréhension de cet enjeu pour permettre aux studios et aux éditeurs de réduire leur exposition aux risques associés aux lancements de nouveaux jeux vidéo.

6.4 Conclusion

Toute recherche scientifique doit servir l'avancement du domaine et/ou venir en aide aux preneurs de décisions. Le but de cette recherche était de déterminer quelles pourraient être les raisons qui font que certaines propositions de valeur des éditeurs et des studios de jeux vidéo étaient moins appréciées par les joueurs. Nous arrivons donc à une conclusion. À travers l'analyse des modèles d'affaires, de la représentation de la création de valeur économique et des parties prenantes, nous avons été en mesure d'expliquer que les joueurs perçoivent une destruction de valeur ainsi qu'une répartition insatisfaisante de la valeur ainsi créée et ce, parce que l'industrie identifie mal ses parties prenantes, ne construit pas d'alléchantes propositions de valeur porteuses de bénéfices de valeur pour les audiences concernées et qu'elle néglige ainsi leurs importances relatives. Pour cette raison, ils sont de plus en plus nombreux à rejeter le modèle économique de l'industrie en ce qui a trait aux jeux AAA, tel que « *Ghost Recon : Breakpoint*® » et ils sont peu réceptifs aux modèles économiques de consoles tels que « *Stadia*® » propose. C'est, entre autres, une justification qui explique pourquoi une portion des joueurs est peu intéressée à la valeur ajoutée telle qu'elle est véhiculée par l'industrie. Industrie qui

d'ailleurs s'efforce, dans le cas de plusieurs jeux AAA, d'en appeler à trop d'audiences à la fois dans le but de réduire au maximum ses coûts tout en s'obstinant à vouloir exécuter une stratégie de segmentation alors que seule une faible quantité de prérequis pour le succès d'une telle stratégie est réunis en son sein, tout cela avec les conséquences que nous connaissons désormais.

ANNEXE A

MODÈLE D'AFFAIRES : *SONY® PLAYSTATION®*

	= Excellent, source d'avantages pour le média concerné
	= Inadéquat, répond partiellement aux exigences

Partenaires Clés	Canaux	Revenus
Tierce Partie studios / Éditeurs	Site Web Sony	Tribut prélevé sur les ventes de jeux
Manufacturiers d'équipement	Écran d'arrivée Playstation	Ventes de Consoles
Détaillants certifiés	Infolettre Sony	Abonnements (PS Plus, PS Now)
Sony	Médias Sociaux	Franchises de Sony (1st party titles)
Applications tierce partie (Ex: Netflix)	Médias Émergents (ex: Youtube)	
	Vendeurs Autorisés	
Coûts	Proposition de Valeur	Relations-Clients
Publicité	Meilleure performance possible	Jeux Gratuits PS Plus à chaque mois
Développement des jeux	Réalité Virtuelle	Qualité
Production de la console	Jeux Exclusifs	Réputation
Recherche & Développement	Écosystème Sony	Réseau
Distribution	Meilleures Particularités	Automatisation lorsque possible
	Jeux 4K avec PS4 Pro	
	Compatibilité arrière	
	Librairie importante en abonnement	Fabriqué au Japon
Segments de Marché	Ressources Clées	Activités Clées
Joueurs Aguerries	Studios	Création de Jeux exclusifs
Joueurs Occasionnel	Brevets	Manufacture de composantes électroniques
Non-Joueurs	Librairie de jeux immense	Marketing et Ventes
Segment qui recherchent de la puissance	Franchises (IPs)	Engagement de la communauté
Segment qui recherchent les primeurs	Savoirs et Capacités Sony	Recherche & Développement
	Écosystème Sony	Promotion des jeux de tierce partie

ANNEXE B

MODÈLE D'AFFAIRES : MICROSOFT® XBOX®

		= Excellent, source d'avantages pour le média concerné
		= Inadéquat, répond partiellement aux exigences
Partenaires Clés	Canaux	Revenus
Tierce Partie studios / Éditeurs	La baladodiffusion "Inside Xbox"	Tribut prélevé sur les ventes de jeux
Manufacturiers d'équipement	Magasins détail Microsoft	Ventes de Consoles
Microsoft	Magasin en ligne Microsoft	Abonnements (Xbox Live, ...
Applications tierce partie (Ex: Netflix)	Site web Microsoft	..., Project X Cloud, Game Pass...
	Interface de jeu Xbox	EA Access)
	Système d'exploitation Windows	Franchises de Microsoft (1st party titles)
	Médias Sociaux	
	Médias Émergents (ex: Youtube)	
Coûts	Proposition de Valeur	Relations-Clients
Developpement de Logiciels	Meilleure performance possible	Jeux gratuits Xbox Live gold
Production de la console	Jeux Exclusifs	à chaque mois
Maintenance	Jeux 4K avec Xbox One X	Automatisation lorsque
Publicité	Compatibilité arrière	possible
Développement de jeux	Versions PC	Assistance-Client
Infrastructure pour "Play Anywhere"	Blu-Ray 4K	Communication orientée sur
Recherche & Développement	Meilleures Particularités	la valeur
Distribution	Librairie importante en abonnement	Performance
		Qualité
		Réseau
		Confiance
Segments de Marché	Ressources Clées	Activités Clées
Joueurs Occasionels	Franchises (IPs)	Marketing/Ventes
Joueurs Hardcore	Studios	Développement de programmes
Non-Joueurs	Savoirs et Capacités Microsoft	Création de jeux exclusifs
Segment qui recherchent de la puissance	Base d'utilisateurs Microsoft	Infrastructure de logiciels
	Librairie de jeux immense	Recherche & Développement
Segment qui recherchent les primeurs	Brevets	Engagement de la communauté
	Ecosystème Microsoft	Promotion des jeux de tierce partie

ANNEXE C

MODÈLE D’AFFAIRES : *NINTENDO® SWITCH®*

	= Excellent, source d'avantages pour le média concerné
	= Inadéquat, répond partiellement aux exigences

Partenaires Clés	Canaux	Revenus
Tierce Partie studios / Éditeurs	Site Web Nintendo	Tribut prélevé sur les ventes de jeux
Manufacturiers d'équipement	Distribution au détail	Ventes de Consoles
Nintendo	Magasin en ligne	Abonnements (Nintendo Switch Online)
Android	Interface de jeu Switch	Franchises de Nintendo (1st party titles)
	Médias Sociaux	
	Médias Émergents (ex: Youtube)	
Coûts	Proposition de Valeur	Relations-Clients
Recherche & Développement	Pouvoir jouer les jeux de Nintendo Switch n'importe où	Automatisation lorsque possible
Production de la console	n'importe quand avec	Services en ligne
Distribution	n'importe qui.	Distributeurs
Maintenance	Portable	Ventes Directes
Publicité	Transportable	
Développement de jeux	Jeux Exclusifs	
Segments de Marché	Ressources Clées	Activités Clées
Joueurs Occasionnels	Caractéristiques révolutionnaires	Marketing
Familles	Catalogue de Jeux de Nintendo	Création de jeux
	Connectivité	Design du concept
	Studios	
	Affinité du public	
	Brevets	

ANNEXE D

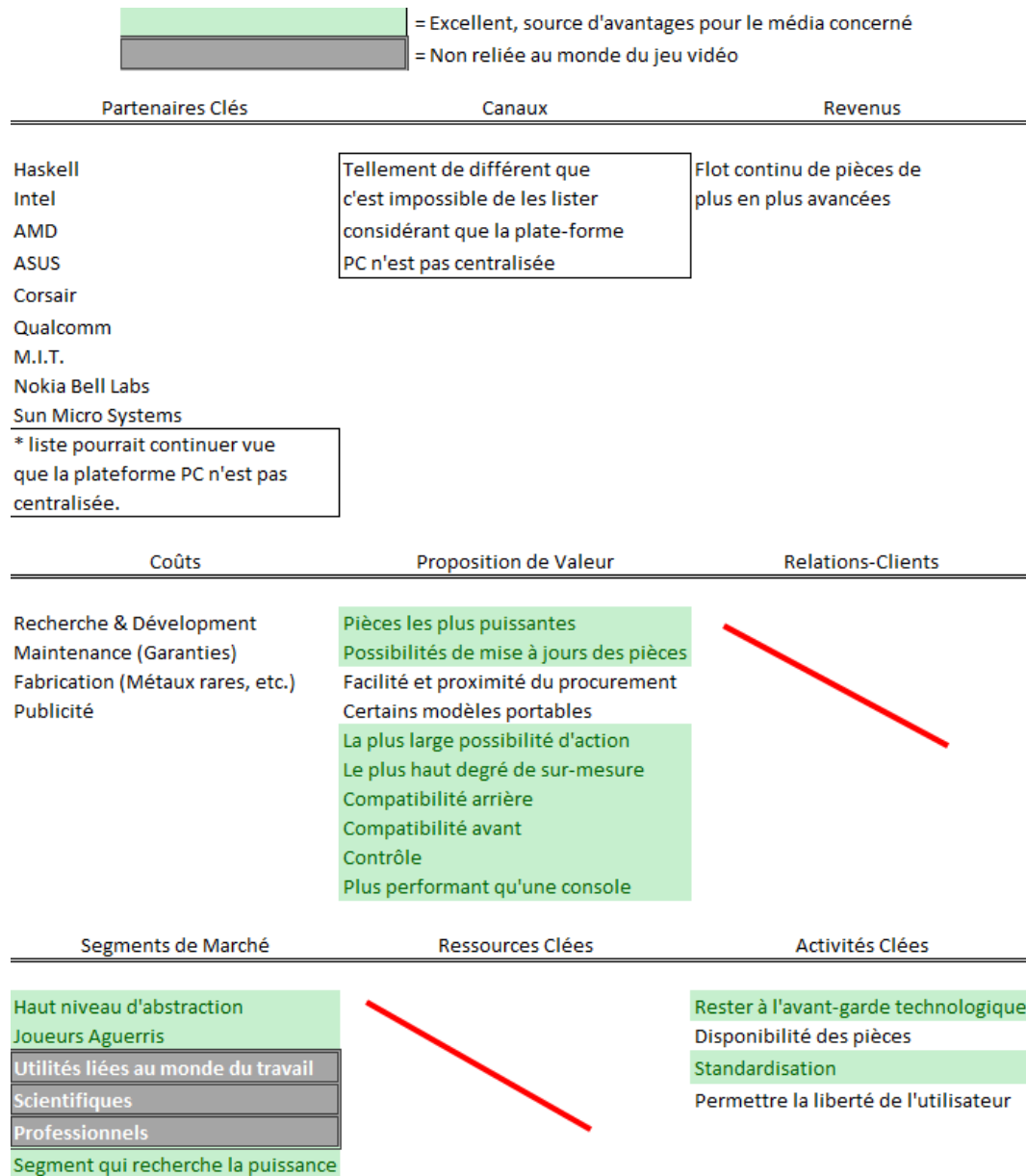
MODÈLE D'AFFAIRES : *GOOGLE® STADIA®*

	= Excellent, source d'avantages pour le média concerné
	= Inadéquat, répond partiellement aux exigences
	= Problématique, rendement déficient

Partenaires Clés	Canaux	Revenus
Internet	Médias Émergents (ex: Youtube)	Tribut prélevé sur les jeux
Tierce Partie studios / Éditeurs	Google Play	Ventes de consoles
Manufacturiers d'équipement	Daydream VR	Abonnements (Stadia Pro)
Comcast (partenariats)	Android (Android TV)	Synergies w/ Google Products
Commendites	Chromecast	
Alphabet et ses filiales	Google Chrome	
	Gmail	
Coûts	Proposition de Valeur	Relations-Clients
Développement de jeux	Jeux Exclusifs	Automatisation lorsque possible
Maintenance	Une plateforme en ligne unique pour les créateurs de contenu	Méta-données pour aider les partenaires (AdSense)
Infrastructure	Youtube, les joueurs et les développeurs (Google Cloud)	Engagement des audiences
Obtenir exclusivités de tierce partie	Technologie qui réduit les délais de latence	par les possibilités multicanaux
Publicité	4K à 60 FPS pour les abonnés Stadia Pro	Jeux gratuits pour les abonnés de Stadia Pro à chaque mois
Partenariat pour Comcast	Mises à Jour jamais nécessaires	Solution clé en main
Fabrication du terminal	Contourne le besoin de l'équipement de base	Achats sur application en ligne
Recherche & Développement	Transportable	Réseau
	Instantanéité	Jeux uniquement digitaux
	Librairie importante de jeux	
	Temps de chargement fantastiques	
	Jouer sur n'importe quel dispositif	
Segments de Marché	Ressources Clées	Activités Clées
Joueurs Occasionnels	Studio Stadia and Entertainment	Création de jeux exclusifs
Joueurs Aguerries	Savoirs et capacités Google	Infrastructure de Logiciels
Segment qui ne veut pas payer la somme pour une console ou un ordi en partant	Résilience financière	Algorithme Prédicatif
	Brevets	Maintenance des serveurs
	Google Reputation	Recherche & Développement
Segment qui recherche de la puissance		Marketing/Ventes
Segment qui recherche qualité/prix		
Segment qui recherche les primeurs		

ANNEXE E

MODÈLE D’AFFAIRES : ORDINATEURS PERSONNELS (PC)



Crédit à James H. Meyette, Programmeur

RÉFÉRENCES

Remerciements

1- Wilde, O. 1893. *A Woman of No Importance*

Avant-Propos

2- Lake, S. 2001. *Max Payne*. Max Payne est un policier menant un combat sans espoir contre la corporation responsable de la mort de sa famille

3- Ces 3 jeux vidéo sont ceux qui engrangent le plus de bénéfices, toutes catégories confondues, année après année

Résumé

4- Baruch, S. 1662. *On the Improvement of the Understanding*

Introduction

5- Constantine, A., Hocking, C., Shortt, K., Redding, P. et O'Connor, S. 2008. *Far Cry 2*. Ces paroles sont associées à *The Jackal*, un marchand d'armes que le protagoniste pourchasse à travers un pays d'Afrique imaginaire dans le but de l'exécuter

Chapitre I

6- Shigeru, M. 2011. *Game Developers Conference (GDC) 2011*. Shigeru Miyamoto est le créateur de franchises iconiques comme *Mario Bros*®, *The Legend of Zelda*® ou *Donkey Kong*®

7- Morin, E. 1990. *Introduction à la pensée complexe*

8- Kamen, R.M. et Murphey, C. 1984. *The Karate Kid*

9- October 30, 2019: *Ubisoft reports first-half 2019-20 sales and earnings figures*, MarketScreener

10- Steinberg, S. 2007. *Videogame Marketing and PR Vol 1: Playing to Win*

11- Se dit des gens ou des organisations qui sont nanties et par conséquent, qui peuvent obtenir ce qu'elles veulent.

12- Newzoo (www.newzoo.com) est un agrégateur d'informations dont la spécialité est le multimédia et qui offre analyses, rapports et points d'opportunités à ses clients

13- Ruée vers l'or qui eue lieu de 1896 à 1899 au Yukon, dans les montagnes entourant la rivière Klondike

14- L'appellation "microtransaction" est utilisée pour désigner tous les achats effectués avec de la « vraie » argent dans un jeu qui sont en sus du prix d'achat du jeu. Il s'agit d'un modèle autrefois réservé aux jeux dits « *free-to-play* », c'est-à-dire les jeux qu'il est gratuit de jouer puisqu'il s'agit en fait de l'architecture de revenus de ce type de jeux. De nos jours, ce modèle est utilisé de plus en plus à l'intérieur de jeux ayant toutefois leur plein prix de vente dans le but de venir augmenter d'avantage les revenus associés à ce jeu

15- Les studios « *indies* », ceux qui opèrent avec des budgets restreints et qui publient la plupart du temps par eux-mêmes, se comptent par milliers

16- Hideo Kojima est un auteur adulé et adoré pour l'incroyable série « *Metal Gear*® ». Il a publié « *Death Stranding*® » récemment

17- Toby Fox est un auteur qui a pris tout le monde par surprise avec son improbable succès « *Undertale*® ». Il est maintenant suivi par des dizaines de milliers de joueurs qui attendent son prochain opus

18- Ces compagnies sont toutes des éditeurs AAA et sont parmi celles qui ont engrangé le plus de profit au cours des dernières années

19- Ces compagnies sont des éditeurs AA et font partie des incontournables, c'est-à-dire des éditeurs importants bien qu'ils n'amassent pas les profits qui qualifient les éditeurs AAA

20- Ces médias disent être orientés vers les joueurs et font partie de ceux qui se spécialisent dans le domaine du jeu vidéo

21- Esports Awards. 2019. *Richard Lewis slams Polygon, Waypoint & Kotaku in Journalism awards acceptance speech*

22- Schreier, J. 2019. *How Bioware's Anthem Went Wrong*

23- Plateformes numériques pour diffuser du contenu graphique et/ou audio

24- Ces individus ont acquis une certaine célébrité et sont suivis par des milliers, voire des millions, de personnes

25- Exemples de magasins physiques où il est possible d'acheter des jeux vidéo

26- Tous ces programmes sont des services de téléchargement en continu mis en place par des éditeurs AAA

27- Le prix d'un jeu AAA n'a pas varié grandement depuis plusieurs années. Bien que, individuellement, certains coûts aient augmentés, le coût unitaire du produit, qui a substantiellement diminué, ainsi que la poursuite de la purge des intermédiaires par les éditeurs font en sorte que les éditeurs capturent une plus grande partie de la valeur qu'auparavant

28- Barder, O. 2019. *New Study Shows That There Is No Link Between Violent Video Games and Aggression in Teenagers*

29- Groupes de pression ayant défrayés la manchette au cours de la dernière année

30-Cette expression signifie l'inclusion de thèmes progressistes

31-Mouvement coordonné de groupe pour faire bannir un individu d'une plateforme ou lui faire perdre son emploi en exposant son affiliation, ses actions ou ses propos à ses partenaires ou à ses employeurs

32-Une partie du contenu du jeu n'est pas accessible avec le plein prix du jeu

33-Ralentissement de la progression du protagoniste à moins de payer le supplément

34-Josh Hawley est le sénateur républicain du Missouri

35-Romm, T et Timberg, C. 2019. *Video Game 'Loot Boxes' Would Be Outlawed in Many Games Under Forthcoming Federal Bill*

36-Ces institutions mesurent l'impacts des jeux vidéo sur la population ou militent pour de meilleures conditions pour leurs membres

Chapitre II

37- Wolfgang, B., Carman, S., Daniels, K. et al. 2000. *The Way of Shinsei*. Ce livre est un supplément de jeu traitant des moines pour le jeu de rôle « *The Legend of the Five Rings* »

38-Un système est un ensemble dont les parties sont agencées par obéissance à une règle ou pour faciliter l'atteinte d'un objectif

39-Voir La stratégie de création et de domination de marché, Allaire, Y. et Firsirotu, M. 2004. *Stratégies et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*, p.350

Chapitre III

40-Heinlein, R., 1967. *The Past Through Tomorrow* Robert A. Heinlein (1907-1988) est un officier la marine de guerre des États-Unis, déchargé honorablement en 1934 et devenu écrivain

41-Prahalad, C.K. et Hamel, G. 1990. *The Core Competence of the Corporation*

42-Également connu sous le nom de « *Mix Marketing* », il s'agit d'un outil de gestion ayant vu le jour vers la fin des années 1940s et ayant acquis une certaine traction à partir des années 1990s. Les quatre (4) P étaient à l'origine: le produit, la place, le prix et la promotion, ce à quoi le « *pipeline* » s'est ajouté

43-Le « *pipeline* » représente la logistique utilisée pour acheminer la proposition de valeur au client

44-Desmarteau, R. 2020. *Chapitre 3 sur le modèle d'affaires* [À paraître]

45-Il y a un argumentaire valable selon lequel la valeur ajoutée (créée) ne l'est réellement qu'une fois les capitaux utilisés pour sa création payés. Que ce soit par l'intérêt de la dette ou avec le coût de l'équité, l'entreprise doit rémunérer ses

capitaux. Voir à ce propos le modèle d'évaluation des actifs financiers (MÉDAF). De ce fait, ce coût doit être soustrait de tout gain pour donner un tableau plus juste de ce qui reste à la disposition de l'entreprise. C'est dans cet optique que s'inscrit la notion d'EVA (*Economic Value Added*). Tirant son origine du marché financier, cet indicateur calcule quel est le profit restant après avoir payé les taxes et les charges associées au prix des capitaux. Nous pouvons donc conclure que c'est uniquement lorsqu'il y a dépassement des attentes qu'il y a une réelle valeur ajoutée, l'atteinte des attentes n'étant rien d'autre que le seuil de rentabilité

46-Desmarteau, R. 2020. *Chapitre 3 sur le modèle d'affaires* [À paraître]

Chapitre IV

47-Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*

48-Les événements de « *Esports* » sont des compétitions sportives qui se jouent dans une arène comme plusieurs sports de franchises à l'exception que ces compétitions sont faites sur consoles de jeux ou sur PC. Les protagonistes combattent souvent pour des titres mondiaux et peuvent être présents physiquement sur une scène ou à distance dépendamment de la compétition. Ainsi, ces événements sont regardés par des milliers de spectateurs et des millions de téléspectateurs à travers le globe, notamment à travers des réseaux comme « *Twitch* »

Chapitre V

49-Christie, A. 1942. *Five Little Pigs* Agatha Christie (1890-1976) est une romancière anglaise, créditée pour l'écriture de soixante-six (66) romans et de quatorze (14) collections d'histoires courtes

50-Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média

51-Un jeu vidéo doit avoir été conçu avec une résolution 4K pour permettre une reddition parfaite sur un écran 4K

52-Console de jeu vidéo de nouvelle génération utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média

53-Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM/DVD-ROM en guise de média concurrente à celle offerte par Sony®

54-Console de jeu vidéo utilisant un CD-ROM en guise de média lancée en 1994 par Sega® et discontinuée en 2000

55-Robert A. Heinlein (1907-1988) est un officier la marine de guerre des États-Unis, déchargé honorablement en 1934 et devenu écrivain

56-Jeu récent qui a connu un immense succès malgré les frasques sordides du chef

de la direction du studio responsable de sa création

57-Franchise de jeu ayant été lancée avec le premier « *Xbox*® » et qui connaît encore le succès aujourd'hui

58-Franchise de jeu de simulation de courses automobiles propre à *Microsoft*®

59-Franchise de jeu de tir à la troisième personne lancée en 2006 dont la dernière itération « *Gears of War 5*® » a été publiée dernièrement

60-Franchise de jeu d'aventure qui suit les exploits d'un spartiate devenu dieu de la guerre

61-Franchise de jeu d'aventure ayant été encensée pour son rythme endiablé et ses très beaux graphiques

62-Franchise de jeu d'aventure mettant en vedette le populaire superhéros de « *Marvel Comics*® »

63-Franchise de jeu de survie poussé par la qualité du récit (*Story-Driven*) ayant connu un succès planétaire

64-Console de nouvelle génération offerte par *Microsoft*[®] devant compétitionner celle mise en vente par *Sony*[®] en Novembre 2020

65-*Nintendo*[®] est propriétaire de franchises légendaires telles que « *Mario*[©] », « *Zelda*[©] », « *Donkey Kong*[©] », « *Metroid*[©] », etc.

66-Proposition de valeur de la « *Switch*[©] » telle que mise de l'avant par l'ancien président de *Nintendo*[®], Reggie Fils-Aimé

67-Console de jeu vidéo de *Google*[®] misant davantage sur les nouvelles technologies comme l'interconnectivité et le téléchargement en continu

68-Un jeu de tir à la première personne signifie que le jeu se déroule depuis la vue physique du protagoniste. Autrement dit, le joueur interagit avec son environnement depuis son champ de vision. Par contraste, un jeu de tir à la troisième se déroule depuis la perspective d'une tierce personne. Cette expression est souvent utilisée pour décrire une perspective depuis l'épaule (*shoulder view*) du protagoniste

69-Baker, L. 2013. *Sony sells 1 million « PlayStation 4[©] » units in first 24 hours*

70-Un jeu de qualité AAA est sensé obtenir les meilleures ventes et les meilleures critiques. Voir chapitre I

71-L'appellation "microtransaction" est utilisée pour désigner tous les achats effectués avec de la « vraie » argent dans un jeu. Voir chapitre I

Conclusion

72-Churchill, W. 2013. *Churchill by himself* Winston Churchill a été premier ministre de la Grande-Bretagne (1940-1945, 1951-1955)

73-Allaire, Y. 1984. *Le Savant et le Manager*

74-Un programmeur fantôme est un programmeur ayant renoncé à ses droits d'auteur en échange un montant forfaitaire

75-Les cinq (5) questions posées par Peter Drucker sont : a) Quel est la mission ? b) Qui est le client ? c) Que désire-t-il ? d) Quels résultats sont attendus ? e) Quel est le plan ?

76-Jeux à plus petits déploiements, souvent publiés par les studios eux-mêmes. Voir chapitre I

77-Le jeu a tellement connu un grand succès qu'une série *Netflix*[®] du même nom a vu le jour en 2019 et elle a également remporté beaucoup de succès, allant même jusqu'à ramener le jeu à l'avant plan, alors qu'il s'agit tout de même d'un jeu ayant vu sa sortie en 2015. À la fin de la série présentée sur *Netflix*[®], il y avait plus de joueurs de « *The Witcher 3*[©] » qu'au lancement du jeu, ce qui est un exploit tout à fait remarquable

78-Osterwalder, A., Pigneur, Y. et Bernarda G. 2014. *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*

BIBLIOGRAPHIE

Adams, E. et Ip, B. (2002). From Casual to Core: A Statistical Mechanism for Studying Gamer Dedication [Article]. *Gamasutra*, Récupéré de https://www.gamasutra.com/view/feature/131397/from_casual_to_core_a_statistical_.php?page=1

Allaire, Y. et Firsirotu, M. (2004). *Stratégies et moteurs de performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique* (2^e ed.) [Monographie]. Montréal : Chenelière Éducation

Allaire, Y. (1984). Le savant et le manager [Allocution] Allocution présentée à un colloque (Rouyn-Noranda) sur les paradigmes de recherche en administration, Septembre

Alt, R. et Zimmerman, HD. (2001). Introduction to Special Section – Business Models [Article]. *Electronic Markets*, 11(1), p. 1-13

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion* [Monographie]. New York, NY : McGraw-Hill

Baker, L. (2013). Sony sells 1 million « *PlayStation 4* » units in first 24 hours [Article]. *NBC News*, 18 Novembre, Récupéré de <https://www.nbcnews.com/technolog/sony-sells-1-million-playstation-4-units-first-24-hours-2d11603671>

Barder, O. (2019). New Study Shows That There Is No Link Between Violent Video Games and Aggression in Teenagers [Article]. *Forbes*, Récupéré de <https://www.forbes.com/sites/olliebarder/2019/02/15/new-study-shows-that-there-is-no-link-between-violent-video-games-and-aggression-in-teenagers/#4d9a1a34328e>

Bellman, R., Clark, C., Malcolm, D., Craft, C. et Ricciardi, F. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game [Article]. *Operations Research*, 5(4), p. 469-503 DOI: 10.1287/opre.5.4.469

Blashki, K. et Nichol, S. (2005). Game Geek's Goss: Linguistic Creativity in Young Males [Article]. *Australian Journal of Emerging Technologies and Society*, 3(2), pp. 77-86

Bronowski, J. (1958). The Creative Process [Article]. *Scientific American*, 199(3), pp. 58-65, Adresse permanente <https://www.jstor.org/stable/10.2307/24941107>

Caillé, A. et Weber, J. (2015). Un indicateur de la création de valeur sociale: Objectiver et subjectiver la valeur sociale et la RSE [Article]. *Revue du MAUSS permanente*, 31 Janvier 2015 Récupéré de <http://www.journaldumauss.net/?Un-indicateur-de-la-creation-de-1208>

Casadesus-Masanell, R. et Ricart, J. (2011). How to Design a Winning Business Model [Article]. *Harvard Business Review*, Janvier-Février, p. 1-9

Cavalcante, S., Kesting, P. et Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages [Article]. *Management Decision*, 49(8), pp. 1327-1342 DOI: 10.1108/00251741111163142

Chanson, G., Demil, B. et Lecocq, X. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion [Article]. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), p. 29-50, Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/49130256_La_place_de_l%27analyse_qualitative_comparee_en_sciences_de_gestion

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers [Article]. *Long Range Planning*, 43(2-3), p. 354-363 DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.010

Chesbrough, H. et Rosenbloom R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies [Article]. *Havard Business School*, #01-002

Christie, A. (1942). *Five Little Pigs* [Monographie]. New York, NY : Dodd, Mead and Company

Churchill, W. (2013). *Churchill by himself* [Monographie]. New York, NY : Rosettabooks

Curchod, C. (2003). La méthode comparative en Sciences de gestion : Vers une approche qualiquantitative de la réalité managériale [Article]. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6

Constantine, A., Hocking, C., Shortt, K., Redding, P. et O'Connor, S. (2008). *Far Cry 2* [Jeu Vidéo]. Ubisoft, Ubisoft Montréal

Desjardins, S. (2007). *Analyse de la fidélité de la clientèle d'une PME dans le secteur des services: Mythe ou réalité ?* [Mémoire]. UQTR, Archipel

Desmarteau, R., Saives, A-L. et Guitton, A. (2018). *Le modèle d'affaires en cinq temps* [Présentation].

Desmarteau, R. (2020). Chapitre 3 sur le modèle d'affaires [Article]. *À paraître*

Desmarteau, R., Saives, A.-L., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., Boldrini, J.-C. et Urbain, C. (2020). La création de valeur : glas ou Graal ? Revue critique et modélisation du concept [Article]. *Management international-Mi*, 24(spécial), 91-108

Dietz, J. (2015). Metacritic's 5th Annual Game Publisher Rankings [Article]. *Metacritic*, 27 Janvier, Récupéré de <https://www.metacritic.com/feature/game-publisher-rankings-for-2014-releases>

Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory and the corporation: Concepts, evidence, and implications [Article]. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91

Drucker, P. (2008) *The five most important questions you will ever ask about your organization* (3e ed.) [Monographie]. San Francisco, CA : Jossey-Bass

Esports Awards (2019). *Richard Lewis slams Polygon, Waypoint & Kotaku in Journalism awards acceptance speech* [Allocution]. Récupéré de <https://www.youtube.com/watch?v=q8jijntHDxM>

Fahey, R. (2016). Weak AAA launches are a precursor to industry transition [Article]. *Gamesindustry.biz*, 25 Novembre, Récupéré de <https://www.gamesindustry.biz/articles/2016-11-25-weak-aaa-launches-are-a-precursor-to-industry-transition>

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* [Monographie]. London : Pitman Publishing

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits [Article]. *The New York Times magazine*, 13 Septembre, Récupéré de <https://web.archive.org/web/20060207060807/https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

Frow, P., McColl-Kennedy, J. et Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem [Article]. *Industrial Marketing Management*, 56(2016) 24–39

Haggège, M., Gauthier, C. et Rüling, CC. (2017). Business model performance: five key drivers [Article]. *Journal of Business Strategy*, 38(2), pp. 6-15

Heinlein, R. (1959) *Starship troopers* [Monographie]. New York, NY : G. P. Putnam's Sons

Heinlein, R. (1967). *The Past Through Tomorrow* [Monographie]. New York, NY : G. P. Putnam's Sons

Johnson, M., Christensen, C. et Kagerman, H. (2008). Reinventing Your Business Model [Article]. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.

Jouison, E. et Verstraete, T. (2008). Business model et création d'entreprise [Article]. *Revue Française de Gestion*, 34(181), p. 175-197

Kamen, R.M. et Murphey, C. (1984-2010). *The Karate Kid* [Cinéma]. Columbia Pictures, Sony Pictures Releasing

Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B [Article]. *Academy of Management Executive*, 18(4), pp. 769-783

Kim, C. et Mauborgne, R. (2004). *Blue ocean strategy* [Monographie]. Boston, MA : Harvard Business Review Press

Lake, S. (2001). *Max Payne* [Jeu Vidéo]. Gathering of Developers, Remedy Entertainment

Laplume, A., Sonpar, K. et Litz, R. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us [Article]. *Journal of Management*, 34(6), Décembre p. 1152-1189
DOI: 10.1177/0149206308324322

Lecocq, X., Demil, B. et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique [Article]. *L'Expansion Management Review*, 123, Hiver, p.96-109

Lemne, B. (2016). The Triple-I Revolution [Article]. *Gamereactor*, 23 Janvier, Récipéré de <https://www.gamereactor.eu/the-nintendo-switch-has-now-shifted-8459-million-units/>

Le Moigne, J-L. (1977-2006). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation* [Monographie]. (s. l. n. é.), Récupéré de <http://www.intelligence-complexite.org/inserts/ouvrages/0609tsgtm.pdf>

Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., Garette, B., Dussauge, P. et Durand, R. (2016) *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise* (7^e ed.) [Monographie]. Paris : Dunod, 146

Magretta, J. (2002). Why business models matter [Article]. *Harvard Business Review*, Mai p. 86-92

Marchand, A. et Hennig-Thurau, T. (2013). Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities [Article]. *Journal of Interactive Marketing*, 27(3), Août p. 141-157 DOI: 10.1016/j.intmar.2013.05.001

Madigan, J. (2015). *Getting Gamers: The Psychology of Video Games and Their Impacts on the People Who Play Them* [Monographie]. Washington, D.C. : Rowman & Littlefield Publishers

Malykhina, E. (2014). Fact or Fiction?: Video Games Are the Future of Education [Article]. *Scientific American*, 12 Septembre, Récupéré de <https://www.scientificamerican.com/article/fact-or-fiction-video-games-are-the-future-of-education/>

McBride, J. et Derevensky, J. (2016). Gambling and Video Game Playing Among Youth [Article]. *Journal of Gambling Issues*, 34(2016), Décembre, p. 156-178 DOI: 10.4309/jgi.2016.34.9

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998). *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* [Monographie]. New York, NY : The Free Press

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts [Article]. *Academy Management Review*, 22(4), pp. 853-886

Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe* [Monographie]. Montrouge : ESF Éditeur

Organisation des Nations Unies (2009). *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du développement, Programme des Nations Unies pour le développement* [Document]. New York, NY : Programme des Nations Unies pour le Développement. 26, Récupéré de http://web.undp.org/evaluation/handbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y. et Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers* [Monographie]. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons

Osterwalder, A., Pigneur, Y. et Bernarda G. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want* [Monographie]. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons

Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation [Article]. *Harvard Business Review*, Mai-Juin p. 79-90

Pontes, H., Schivinski, B., Sindermann, C., Li, M., Becker, B., Zhou, M. et Montag, C. (2019). Measurement and Conceptualization of Gaming Disorder According to the World Health Organization Framework: the Development of the Gaming Disorder Test [Article]. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 19(2021), Avril, p. 508-528 DOI: 10.1007/s11469-019-00088-z

Porter, M., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* [Monographie]. New York, NY : The Free Press

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* [Monographie]. New York, NY : The Free Press

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet [Article] *Harvard Business Review*, Mars, p. 63-78.

Rédis, J. (2007). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne ? [Article]. *5^e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, p. 1-35

Romm, T. et Timberg, C. (2019). Video game 'loot boxes' would be outlawed in many games under forthcoming federal bill [Article]. *The Washington Post*, Récupéré de <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/05/08/video-game-loot-boxes- would-be-outlawed-many-games-under-forthcoming-federal-bill/>

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., et Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders [Article]. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), Mai, p. 61-75 DOI: 10.2307/4165008

Schreier, J. (2019). How Bioware's Anthem Went Wrong [Article]. *Kotaku*,
Récupéré de <https://kotaku.com/how-biowares-anthem-went-wrong-1833731964>

Sharma, S. et Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest services industry [Article]. *Strategic Management Journal*, 26 p. 159-180

Shigeru, M. (2011). *Game Developers Conference (GDC) 2011* [Allocution].

Spinoza, B. (1662-1677). *On the Improvement of the Understanding* [Essai].

Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing: Toward stakeholder status for non-human nature [Article]. *Journal of Business Ethics*, 14, pp. 207-217

Steinberg, S. (2007). *Videogame Marketing and PR Vol 1: Playing to Win* [Monographie]. Coldstream, Australie : Power Play Publishing

Teece, D. (2010). Business model Innovation: Opportunities and Barriers [Article]. *Long Range Planning*, 43(2010), p. 172-194 DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003

Wilde, O. (1893). *A Woman of No Importance* [Théâtre].

Wolfgang, B., Carman, S., Daniels, K., Folsom, C., Peña, R., Kalvar, J., Mason, S., Raven, R., Phythyon Jr., J.R., Sanborn, K., Isaacs, R. et Wulf, R. (2000). *The Way of Shinsei* [Monographie]. Ontario, CA : Alderac Entertainment Group

Wood, D. (1991). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance [Article]. *Journal of Management*, 17(2), pp. 383-406

Yin, R. (1994). Discovering the future of the case study: Method in evaluation research [Article]. *Evaluation Practice*, 15(3), p.283-290 DOI: 10.1177/109821409401500309