

Management des alliances et de la coopération

La coopération dans l'industrie du jeu vidéo : le cas Nintendo-Ubisoft dans le succès commercial « Mario + The Lapins Crétins : Kingdom Battle »

Consigne : Réaliser un dossier d'une quinzaine de pages exposant le cas de coopération de votre choix. Le développement devra exposer les déterminants de la coopération, la stratégie mise en œuvre, mais également les implications managériales et la performance qui en découlent.

**Dans le cadre du séminaire dispensé par
Monsieur Frédéric LE ROY**



Étude réalisée par :

AUDRERIE Benjamin

MENNESSIER Jules

MEZIERE Léo

Avant-propos : résumé & justification du terrain d'étude

Les acteurs mondiaux du jeu vidéo connaissent aujourd'hui un accroissement de la concurrence, notamment en raison d'une démultiplication des offres, d'une augmentation des coûts de production, de l'émergence de nouveaux acteurs et de l'apparition de nouveaux *business models*. Dans ce contexte, les concurrents historiques du secteur semblent davantage enclins à coopérer et paraissent guidés par la volonté d'innover. C'est conformément à cette stratégie d'innovation que Nintendo - multinationale japonaise à la fois spécialisée dans la fabrication de consoles et l'édition de jeux - et Ubisoft, éditeur français indépendant, se sont lancés en 2017 dans la coproduction du *crossover* « Mario + The Lapins Crétins : Kingdom Battle » (rédigé par la suite « Mario et les Lapins Crétins »). Emprunté au monde des bandes dessinées et des *comics*, le terme *crossover* désigne l'édition d'un jeu rassemblant des personnages dont les aventures se produisent habituellement au sein d'univers différents. La commercialisation d'un tel jeu revêt une multitude d'enjeux stratégiques pour le géant japonais Nintendo, qui a confié pour l'occasion l'usage d'une licence emblématique et populaire incarnée par Mario, aux studios de développement d'Ubisoft. Plus précisément, la coproduction de ce jeu met en lumière une innovation managériale de coopération définie comme « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson & Kock, 2000). L'industrie du jeu vidéo semble en outre constituer un terrain d'étude privilégié afin d'étudier les relations coopératives à l'œuvre entre certains acteurs. En raison d'une course à l'innovation à l'œuvre au sein du secteur, le cycle de vie des produits tels que les jeux ou les consoles se réduisent, poussant alors des concurrents à innover radicalement. L'augmentation des coûts en matière de recherche et développement, ainsi que la volonté d'acquérir une visibilité mondiale poussent également des firmes concurrentes à collaborer dans la production de certaines gammes. L'objectif poursuivi par cette étude consiste - entre autres - à explorer les raisons ayant poussé les dirigeants de Nintendo à confier leur personnage emblématique Mario, aux studios d'Ubisoft. L'étude de cette stratégie coopérative semble d'autant plus intéressante lorsque l'on connaît le poids des « licences phares » dans la performance des grands acteurs du jeu vidéo. Notre étude a également pour vocation d'identifier quel type de stratégie coopérative a été mise en place par Nintendo et Ubisoft eu égard à l'existence des multiples formes qu'elle peut revêtir : coopération horizontale ; coopération verticale ; coopération double. Il s'agira enfin d'analyser les différents effets de performance dont peuvent être à l'origine ces stratégies pour Nintendo et Ubisoft.

1. Déterminants de la coopération entre Nintendo et Ubisoft

1.1. Tendances globales : une industrie du jeu vidéo fragmentée et en pleine croissance

Avant d'étudier dans le détail les grandes tendances régissant l'industrie mondiale du jeu vidéo, il convient d'en définir les éléments de base. Le terme « jeu vidéo » désigne une programmation informatique à usage récréatif, exploitable sur un périphérique regroupant les ordinateurs, les consoles de salon, les consoles portables et les smartphones. Les jeux vidéo peuvent être regroupés dans l'industrie plus globale que constitue le divertissement. Il est également important de noter que le secteur du jeu vidéo fait l'objet d'une fragmentation importante puisque ce dernier regroupe à la fois le matériel (ordinateurs et consoles), les logiciels dédiés à ces supports (les jeux), et des segments en fort développement tels que les jeux mobiles. Aussi, la chaîne de valeur de l'industrie du jeu vidéo est dominée par quatre groupements d'acteurs principaux. Premièrement, l'oligopole constitué de Nintendo, Microsoft et Sony se répartit la production de consoles en commercialisant des gammes phares bien

connues du grand public telles que la Switch, la Xbox, et la Playstation. Deuxièmement, les éditeurs qui sont en charge du financement des projets de développement et de la commercialisation des jeux finis. Troisièmement, les développeurs qui correspondent souvent à de petites structures indépendantes chargées de concevoir les jeux vidéo sans les publier. Quatrièmement, les distributeurs qui prennent en charge la vente physique ou dématérialisée des jeux vidéo. Ces derniers fournissent les détaillants spécialisés tels que Micromania en France ou Gameshop aux États-Unis. L'industrie du jeu vidéo est historiquement dominée par le trio de groupes intégrés verticalement que sont Nintendo, Microsoft et Sony. Ces derniers se positionnent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, du développement à la distribution, en passant par l'édition. Il est également important de préciser que la numérisation croissante des jeux vidéo et l'émergence progressive du *cloud gaming* contribuent au ralentissement de l'activité des distributeurs auxquels se substituent peu à peu les éditeurs.

Par ailleurs, le modèle économique des entreprises du jeu vidéo se caractérise par des coûts fixes très importants. En effet, les phases de développement d'un jeu sont généralement comprises entre deux et quatre années au cours desquelles le produit ne génère aucun revenu. Cette situation rend impérieuse la nécessité de réaliser d'importants volumes de ventes afin d'atteindre le point du seuil de rentabilité. En outre, bien que la fabrication de consoles génère des coûts fixes importants, elle peut générer des avantages concurrentiels majeurs.

Une autre variable fondamentale de l'industrie du jeu vidéo est sans aucun doute la grande diversité des produits commercialisés. Il est par exemple possible de citer les ventes de *hardwares* - consoles de salon ; consoles portables - mais aussi de jeux, qu'ils soient physiques (jeux sur disque), digitaux (jeux téléchargeables), ou en ligne (jeux sociaux *online*). Aujourd'hui, les principaux pourvoyeurs de jeux vidéo sur le marché sont incontestablement les studios de développement qui peuvent eux-mêmes être des filiales intégrées des principaux fabricants de consoles. À l'inverse, certains éditeurs peuvent faire le choix d'externaliser le développement de leurs jeux en faisant appel à des studios indépendants. Cette stratégie a notamment été employée par les *managers* d'Electronics Arts au cours des années 1990, lesquels sillonnaient les États-Unis afin de contractualiser des relations de partenariat avec des petits développeurs indépendants.

D'un point de vue macroscopique, le marché du jeu vidéo est largement dominé par les acteurs asiatiques et occidentaux. L'entreprise chinoise Tencent réalise le plus gros volume de ventes avec un chiffre d'affaires dépassant les 16 milliards d'euros, notamment grâce à des succès tels que League of Legends, Fortnite ou Clash Royale. Les fabricants Sony et Microsoft arrivent respectivement en deuxième et troisième positions du classement grâce aux innovations incrémentales que constituent les gammes Playstation et Xbox. Quant à eux, la firme japonaise Nintendo et le français Ubisoft trustent respectivement les sixièmes et dixièmes places du classement des ventes. La consommation annuelle de jeux vidéo semble grandement tirée vers le haut par le pôle asiatique, qui a contribué pour 54,3 milliards de dollars de ventes au cours de l'année 2018. La même année, l'Amérique du Nord et l'Europe contribuaient à elles deux à près de 25 milliards de dollars des ventes mondiales de jeux vidéo. Selon les estimations, le chiffre d'affaires global du marché du jeu vidéo devrait dépasser les 170 milliards de dollars au cours de l'année 2022 ; une croissance sous-tendue par la progression continue des revenus dans les pays émergents, notamment chez les dragons du Sud-Est asiatique.

En dépit de ces perspectives de croissance réjouissantes, l'industrie mondiale du jeu vidéo se caractérise par son intensité concurrentielle. Le développement de nouveaux supports tels que les *smart TVs*, l'entrée sur le marché de start-ups spécialisées dans les jeux en ligne, et le glissement des préférences de consommation vers le modèle du *free-to-play* constituent autant

de menaces pour les acteurs traditionnels. L'anachronisme du business model reposant sur les jeux physiques (temps de développement long et durée de vie limitée du jeu) rend nécessaire le développement de stratégies d'innovations radicales, et de comportements coopératifs.

1.2. Les raisons d'une stratégie de coopération pour Nintendo et Ubisoft : entre innovation radicale et compression des coûts

Les développements théoriques inhérents à la coopération tendent à expliciter la mise en place d'une telle stratégie lorsque le cycle de vie des produits au sein d'un marché tend à se réduire, rendant alors impérieuse la nécessité d'innover. Aussi, une stratégie de coopération peut s'avérer utile à mesure que les coûts de recherche et développement ainsi que la volonté d'acquérir une visibilité mondiale augmentent (Gnyawali & al., 2009). Si nous pouvons prétendre que la volonté d'acquérir une visibilité mondiale est, peu ou prou, commune à toutes les grandes entreprises, il n'en va pas de même au sujet de la diminution du cycle de vie d'un produit. Cette dimension est particulièrement prégnante au sein de l'industrie du jeu vidéo, qui peut être qualifiée de cyclique. Dans la plupart des cas, le cycle de ventes d'un jeu s'étend sur une durée allant de cinq à six années, avec un pic commercial pouvant être observé au cours de la troisième année. Ce n'est qu'à compter de cette troisième année que démarre la seconde phase du cycle au cours de laquelle le studio de développement ou l'éditeur subissent des pertes sèches de clients. Cette phase descendante est d'autant plus compliquée à surmonter qu'elle survient alors que les éditeurs continuent de supporter des dépenses élevées liées à la conception des jeux ultérieurs. Ces « goulots d'étranglement » font peser sur les acteurs de l'industrie une pression financière importante, induite par des fluctuations de revenus.

On saisit alors les deux enjeux majeurs qui pèsent sur les éditeurs : produire de nouveaux jeux de manière régulière afin de répondre à la durée réduite des cycles de vie ; et innover de façon radicale afin de s'attirer les attentions d'un public en quête de nouveautés. Le mariage de Mario, personnage emblématique du fabricant-éditeur Nintendo avec les Lapins Crétins, licence phare du développeur français Ubisoft, constitue l'exemple archétypale de cette stratégie. Mais quels sont les intérêts mutuels éprouvés par ces deux géants du secteur ? En collaborant avec son compétiteur, Nintendo s'économise d'abord d'importantes dépenses de développement, dans la mesure où l'intégralité du jeu a été prise en charge par les équipes françaises et italiennes d'Ubisoft. La position de Nintendo s'est en partie résumée à un rôle de superviseur consistant à veiller à la bonne représentation graphique de Mario par les studios d'Ubisoft. La production de ce jeu inédit a également été l'occasion pour les équipes de Nintendo de justifier l'achat de la console Switch auprès des consommateurs, notamment après l'échec commercial qu'a connu la Wii U. La sortie du jeu « Mario et les Lapins Crétins » est également l'occasion pour Nintendo de renforcer le nombre d'exclusivités existantes sur sa console Switch.

En outre, les motivations d'Ubisoft dans la production du « Mario et les Lapins Crétins » sont avant tout d'ordre réputationnelles et commerciales. Il s'agit en effet de bénéficier de la popularité du plombier à casquette rouge afin d'attirer de nouveaux joueurs, tout en réalisant une percée des ventes sur la Nintendo Switch. L'utilisation de Mario est également un bon moyen afin de séduire un spectre de clients plus large. La firme Ubisoft étant historiquement spécialisée dans l'édition de jeux vidéo pour adultes - Assassin's Creed ; Watch Dogs ; Far Cry - se saisir de la licence Mario est un moyen de choix afin de continuer à séduire un public familial. L'utilisation du personnage emblématique de Nintendo constitue enfin un moyen privilégié afin de relancer la licence des Lapins Crétins, pour laquelle les équipes d'Ubisoft étaient en panne de projets. En réalité, le partage des licences n'a rien d'anodin et constitue une stratégie efficace lorsque certains acteurs sont en manque de titres. La firme japonaise a par exemple déjà cédé un droit d'utilisation des personnages Mario et Peach à l'éditeur Electronics

Arts, au moment de la sortie du jeu *NBA Street Vol.3* au cours de l'année 2005. Plus récemment encore, les dirigeants de Nintendo ont également cédé les droits du décor de *Super Mario Bros* pour le compte du jeu *Minecraft* pensé par les studios de développement de la firme Microsoft. Quand bien même Alexis Blanchet, maître de conférences en sciences de l'information à l'Université Paris III Sorbonne Nouvelle, voit derrière la production d'un *crossover* une volonté des détenteurs de licences phares de faire de la place à des éditeurs tiers, il serait pour autant malvenu de tomber dans une vision trop angélique. La production d'un *crossover* doit en effet être perçue comme un moyen de gagner du temps et de sauver des coûts pour l'entreprise octroyant sa licence à un éditeur tiers. Il s'agit également de constituer un planning prospectif de jeux exclusifs, sans pâtir d'une structure de coûts de développement trop importante.

On l'a compris, la firme japonaise Nintendo et le développeur français Ubisoft sont entrés dans une stratégie de coopération afin de tirer mutuellement les avantages de leurs univers graphiques respectifs. Cette stratégie a également permis à Nintendo de renforcer les ventes de la Switch par l'intermédiaire d'un « *tactical RPG* » conçu pour les caractéristiques de cette console. Les avantages tirés de cette stratégie pour Ubisoft doivent quant à eux être recherchés dans l'élargissement d'un spectre de consommateurs historiquement tournés vers les jeux pour adultes, ainsi que dans un effet réputationnel induit par l'utilisation d'une licence phare et internationalement reconnue. La conception d'un jeu vidéo étant une source de coûts fixes importante, la production intégrale de « Mario et les Lapins Crétins » par Ubisoft a permis aux équipes de Nintendo d'économiser en « capital-temps » tout en tirant profit du surplus des ventes de sa console Switch, ainsi que des *royalties* induits par l'utilisation de l'univers Mario.

1.3. « Mario et les Lapins Crétins » : une expérience de jeu exceptionnelle illustrant l'inclinaison à l'innovation des deux développeurs

L'innovation est un processus central dans l'industrie du jeu vidéo, qui constitue à la fois une opportunité et une menace pour les principales entreprises du secteur. Elle consiste principalement à développer des nouvelles franchises - univers ; personnages - mais également à révolutionner l'expérience de jeu par l'intermédiaire de capacités techniques poussées ainsi que par des modèles de *gaming* avancés. C'est justement dans cette démarche d'innovation-produit que s'inscrit le comportement coopératif adopté par Nintendo et Ubisoft. Tout d'abord le *crossover* « Mario et les Lapins Crétins » est assimilable à un jeu de rôle tactique au tour par tour au sein duquel chaque personnage dispose d'une capacité de base et de son propre « arbre de compétences ». Le joueur alterne entre des phases d'exploration et des phases dites de bataille, au cours desquelles l'action se réalise au « tour par tour » (une fois le tour du joueur terminé, celui des ennemis prend le relais). Chaque personnage peut réaliser un déplacement, une attaque et utiliser une capacité qui lui est propre. Le jeu propose de surcroît un mode « solo » ainsi qu'un mode multijoueur coopératif. Les spécialistes du jeu vidéo s'accordent en outre pour affirmer que « Mario et les Lapins Crétins » a été pensé pour exploiter pleinement les caractéristiques propres de la Nintendo Switch. À cet égard, il est par exemple possible de jouer en coopération grâce aux manettes « Joy-Con » détachables de la console. Il est également important de préciser que le jeu est compatible avec la fonction « Amiibo » qui permet de transférer les personnages phares de l'univers Nintendo sur le jeu développé par Ubisoft. Les joueurs peuvent par exemple convoquer des personnages tels que Yoshi et Peach afin de rendre encore plus riche leur expérience de jeu.

Mais quels sont les enseignements à tirer de toutes ces caractéristiques de jeu ? Tout d'abord, elles mettent en lumière le rôle d'une stratégie coopérative dans le processus d'innovation-produit. Dans le cas de la conception du jeu « Mario et les Lapins Crétins », Nintendo a pu bénéficier du savoir-faire technique d'Ubisoft tandis que le développeur français a tiré profit

des éléments constitutifs de l'univers Mario. Le jeu offre un grand nombre de possibilités aux consommateurs dont l'expérience est enrichie par différents modes de jeux et personnages. Il devient alors possible de considérer l'innovation comme un moteur de la demande pour ce jeu.

Cette stratégie avancée d'innovation permise par la coopération des deux compétiteurs historiques que constituent Nintendo et Ubisoft semble largement avoir atteint ses objectifs. Les sites spécialisés de compilation de critiques tels que GameRankings et Metacritic accordent au jeu une moyenne de 85% calculée respectivement sur cinquante-cinq et cent-trois critiques. Le jeu a également reçu des récompenses notables lors de l'Electronic Entertainment exposition en 2017 par les Game Critics Awards, qui lui ont décerné le prix du meilleur jeu de stratégie. De manière générale, cette innovation continue est bien décrite par le Président Directeur Général d'Ubisoft, Yves Guillemot : « De Mario et les Lapins Crétins à Assassin's Creed, en passant par South Park, nous continuons d'offrir aux joueurs des expériences exceptionnelles d'une variété sans pareille ».

1.4. Quelle vision des dirigeants dans l'expérience de coopération ?

Bien qu'une stratégie de coopération présente une multitude d'avantages parmi lesquels le renforcement de la dimension innovante d'un produit - variable d'autant plus essentielle au sein d'une industrie caractérisée par des cycles de vie courts et des coûts fixes élevés - les dirigeants expriment souvent leurs réticences au sujet de potentiels pillages de connaissances. La coopération constitue en effet une stratégie contre-intuitive, dans la mesure où « les amis doivent normalement être à l'intérieur des frontières, et les ennemis à l'extérieur » (Le Roy, Xerfi Canal, 2016). Le risque lié à la stratégie de coopération mise en place par Nintendo et Ubisoft est renforcé par l'horizontalité de cette dernière. En effet, bien que ce type de coopération débouche en général sur les plus grandes avancées en termes de connaissances et d'innovation, c'est aussi dans ce cadre que peuvent se produire des pillages de connaissances. Dès lors, comment caractériser la vision éprouvée par les dirigeants de Nintendo et Ubisoft envers cette stratégie coopérative ? Pour Philippe Lavoué, directeur de Nintendo France, « il existe dorénavant un intérêt de catalogue à avoir Mario et les Lapins Crétins, d'autant plus que la Switch est à nouveau disponible en France ». On comprend alors que la production d'un jeu aussi innovant justifie l'achat d'une nouvelle console auprès des consommateurs. En ce qui le concerne, Xavier Manzanares, l'homme à l'origine du projet chez Ubisoft, se réjouit des perspectives de ventes du *crossover* : « au vu de l'engouement autour de la sortie, on boit du petit lait en ce moment ». Quoiqu'il en soit, certaines difficultés ont pu être éprouvées par les studios d'Ubisoft, notamment en ce qui concerne les graphismes du personnage Mario, et la méticulosité des dirigeants de Nintendo eu égard à l'utilisation de leur licence phare.

C'est notamment ce qu'observe Alexis Blanchet, maître de conférences à Paris III en analysant les relations de surveillance à l'œuvre entre les deux développeurs : « On rentre dans des négociations plus fines, il y a des relations de contrôle, des ascendances d'entreprises les unes sur les autres ». Cette relation d'ascendance bien caractéristique des stratégies entre coopérateurs a également été perçue par Xavier Manzanares, en charge du développement du *crossover* chez Ubisoft : « Ils valident absolument tout, le moindre mouvement de Mario, le moindre geste, la direction de son regard dans une cinématique, les dialogues dans chaque langue [...] c'était un gros challenge ». Quoiqu'il en soit, bien que la relation de coopération entre les Nintendo et Ubisoft ait comporté certains défis, il semble que la relation de coopération se soit plutôt bien déroulée. Il semble maintenant nécessaire de s'y plonger plus en détail.

2. La stratégie de coopération entre Nintendo et Ubisoft

2.1. Stratégies de coopération horizontale, verticale et double : éléments de définition

Alors que la littérature en management stratégique a longtemps considéré la compétition et la coopération comme des modes d'interaction opposés, cette dialectique a peu à peu été remise en cause à partir des années 1980. Bien que la pensée aristotélicienne ait tendance à rendre les notions de coopération et de compétition strictement inconciliables, en les plaçant aux deux extrêmes d'un même *continuum* (Dagnino & Le Roy, 2007), la structure des relations inter-firmes a progressivement évolué au profit de comportements davantage coopératifs. Entraînées dans le sillage des entreprises japonaises qui n'hésitaient pas à coopérer de manière très active dans les activités de recherche et développement - et largement soutenues par le Ministère de l'Industrie et du Commerce International (Ozawa, 1974) - les entreprises occidentales remettent progressivement en cause l'opposition systématique entre compétition et coopération (Teece, 1990). D'abord largement régulées par le droit des ententes et les lois anti-trust, les firmes occidentales se sont progressivement vues autorisées à coopérer dans le but de développer des technologies disruptives. De vastes programmes d'innovations communs ont alors été soutenus par les pouvoirs publics, à l'image des coopérations dans le secteur aérospatial entre Airbus et Ariane Espace. La visée générale de ces dispositifs est claire : il s'agit pour deux acteurs d'un même secteur de tirer des bénéfices communs dans le partage de connaissances et de savoirs différenciés. Cette stratégie est censée permettre la génération de valeur économique du fait de la juxtaposition de ressources rares et complémentaires.

Les stratégies de coopération naissent de ce processus, mais cherchent à exploiter simultanément les avantages de la coopération et ceux de la compétition. L'objectif ne consiste alors plus à promouvoir la coopération ou la compétition de manière unilatérale, mais de maintenir les deux dans un mouvement synchrone (Chiambaretto & Le Roy, 2019). Collaborer avec ses concurrents est paradoxal : cela permet d'avoir accès à des ressources complémentaires, mais cela expose en même temps à un risque de pillage des connaissances par le coopérateur. Il semble par ailleurs important de noter qu'il existe trois niveaux différents de coopération.

Premièrement, la coopération verticale décrit une situation selon laquelle deux entreprises concurrentes sur un même marché se trouvent en même temps dans une relation de coopération de type client-fournisseur. Samsung et Apple sont par exemple deux rivaux sur le marché des smartphones alors même que le coréen fournit à l'américain des microprocesseurs essentiels à la production.

Deuxièmement, la coopération horizontale définit une situation selon laquelle deux entreprises en concurrence directe sur un marché coopèrent sur des segments d'activités liés à ce même marché. Il est à cet égard possible de citer l'exemple de Samsung et Sony qui ont développé conjointement la technologie Liquid Crystal Display.

Troisièmement, la coopération double qui combine les deux traits caractéristiques susmentionnés. Dans ce cas de figure, les deux entreprises d'un même secteur coopèrent sur un segment d'activité donné, tout en continuant à entretenir des relations de type client-fournisseur. Ce cas de figure est particulièrement proche de la notion de *between brand bundle*, elle-même caractéristique de la relation entretenue par Nintendo et Ubisoft dans la production du jeu « Mario et les Lapins Crétins ». Plus précisément, la production du jeu est d'abord le résultat de coopération horizontale, entre deux acteurs concurrents. L'éditeur intégré rattaché à Nintendo et l'éditeur indépendant Ubisoft coopèrent pour établir un jeu rassemblant les personnages de leurs blockbusters respectifs. L'éditeur de jeux indépendant se voit alors offert

la possibilité d'intégrer à son jeu une licence phare de l'éditeur intégré concurrent. La deuxième étape de création est quant à elle le fruit d'une relation de coopération verticale regroupant des acteurs appartenant à des segments différents d'une même chaîne de valeur. Nintendo est en effet spécialisé dans la fabrication de consoles, tandis qu'Ubisoft ne se positionne que sur le développement de nouveaux jeux.

La finalité d'une telle stratégie double consiste à exploiter les deux segments de spécialisation de l'éditeur intégré qui est par ailleurs un fabricant de consoles, et de l'éditeur indépendant qui se voit confier l'exploitation d'une licence phare. Cette combinaison de stratégies compétitives horizontales et verticales est qualifiée de *between brand bundle* permet au fabricant d'améliorer l'attractivité de sa console par « l'effet signal » que constitue l'exclusivité du jeu.

2.2. Sur quels éléments porte la concurrence entre Nintendo et Ubisoft ?

Comme nous avons déjà pu l'évoquer dans notre partie portant sur les tendances globales de l'industrie du jeu vidéo, il est possible de segmenter ce marché selon les principales activités que constituent la fabrication de consoles, les phases de développement, l'édition et la distribution. Le géant nippon Nintendo se positionne sur l'ensemble de ce système de valeur, et fait notamment partie de l'oligopole des fabricants de consoles auprès de Microsoft et Sony. En revanche, la firme Ubisoft ne se positionne que sur le développement et l'édition de jeux vidéo, et ne fait donc pas l'objet d'une intégration verticale totale, semblable à la structure de Nintendo. Il est en conséquence aisé de comprendre que ces deux firmes entrent en concurrence sur le segment que constitue le développement et l'édition. De ce point de vue, la firme nipponne, véritable *pure-player* du jeu vidéo est plutôt spécialisée dans la production de jeux familiaux avec des succès aussi connus que Mario, Animal Crossing, Pokémon et Zelda. En 2018, la firme comptait pour près de quatre milliards d'euros de ventes sur le marché international des jeux. Quant à elle, l'entreprise française Ubisoft se focalise sur le développement de jeux vidéo destinés à des plus variés, avec des franchises réputées telles que Ray-Man, Assassin's Creed, Les Lapins Crétins ou Just Dance. Au cours de l'année 2018, Ubisoft contribuait à près de deux milliards d'euros de ventes de jeux vidéo sur le marché mondial.

ou des sites spécialisés)

ACTEURS	CONSOLES	JEUX PHYSIQUES	DIGITAL	ONLINE	MOBILE	JEUX SOCIAUX
TENCENT			●	●	●	●
SONY	●	●	●	●	●	
MICROSOFT	●	●	●	●	●	
ACTIVISION BLIZZARD		●	●	●	●	
ELECTRONIC ARTS		●	●	●	●	●
NINTENDO	●	●	●	●	●	
BANDAI NAMCO		●	●	●	●	●
TAKE-TWO INTERACTIVE		●	●	●		●
NEXON		●	●	●	●	●
UBISOFT		●	●	●	●	●

(Source : Xerfi)

2.3. Sur quels éléments porte la coopération entre Nintendo et Ubisoft ?

Quant à elle, la coopération entre Nintendo et Ubisoft se focalise évidemment sur la production d'un jeu commun. Plus précisément, les dirigeants de Nintendo laissent à Ubisoft l'activité de développement et d'édition de « Mario et les Lapins Crétins », en contrôlant l'image et l'usage associés à leur licence phare. Tel que nous avons déjà commencé à l'expliquer, l'objectif d'une telle stratégie est double. Il s'agit d'abord pour Nintendo de justifier l'achat de sa console Switch auprès de ses clients, laquelle exploite avec brio la richesse de ce *Tactical Role Playing Game*. Il s'agit ensuite pour les équipes d'Ubisoft de développer un jeu qui sort du cadre de leurs développements habituels, plutôt tournés vers un public d'adultes. Le *crossover* semble à cet égard constituer un moyen de choix afin d'attirer un spectre de consommateurs plus large dans la mesure où ce type de jeu combine deux univers qui sont, de coutume, distincts. La coopération entre la firme nipponne et le développeur français s'illustre aussi par la création de caractéristiques inédites : « Pour la première fois, Mario tiendra une arme » a déclaré le directeur des studios français d'Ubisoft, Xavier Poix. Ce détail en apparence futile fait en réalité partie intégrante de la stratégie de coopération : les équipes de Nintendo acceptent en effet d'adosser à leur personnage phare des caractéristiques propres à la ligne de développement d'Ubisoft, historiquement spécialisé dans la conception de jeux avec armes. La coopération entre les deux géants du jeu vidéo porte en outre sur l'attribution des caractéristiques de l'univers Mario aux Lapins Crétins et *vice versa*. Les développeurs du jeu ont par exemple pris le parti d'attribuer les attributs de la princesse Peach à un lapin crétin pour en faire un personnage inédit, adepte des selfies et doté de pouvoirs de guérison. Ce type de personnage constitue un puissant pouvoir d'attraction à même séduire un public de consommateurs plus important.

En outre, cette stratégie de coopération a pour objectif d'associer le jeu développé par l'éditeur indépendant - dans ce cas de coopération Ubisoft - à la console du fabricant intégré Nintendo. Ce *between brand bundle* permet de commercialiser le nouveau jeu et la console dans une offre groupée innovante et originale. Enfin la coopération entre Nintendo et Ubisoft dans la production de « Mario et les Lapins Crétins » permet d'associer deux univers de jeu qui font l'objet d'une notation AAA, indicateur désignant les jeux faisant l'objet des plus gros budgets. La fusion de deux licences répondant systématiquement à cette qualification permet de donner un signal de grande qualité auprès des consommateurs les plus avertis.

2.4. Création de valeur inhérente à la stratégie de coopération entre Nintendo et Ubisoft

L'idée originelle de la coopération consiste à créer des bénéfices mutuels entre deux coopérateurs en faisant « grossir le gâteau » (Nalebuff & Brandenburger, 1997). L'objectif d'une telle stratégie revient alors à instaurer une relation gagnant-gagnant entre deux entreprises, qui bénéficient simultanément des avantages de la coopération et des avantages de la compétition. Notre étude de cas sur la stratégie coopérative menée par Nintendo et Ubisoft s'inscrit parfaitement dans la finalité d'une relation *win-win*. Le géant nippon a d'abord bénéficié des avantages de la coopération en termes de temps : en confiant l'intégralité du développement du jeu aux studios d'Ubisoft, Nintendo fait l'économie d'une multitude de coûts, et peut par la même se focaliser sur la conception de succès ultérieurs. En adoptant une telle stratégie, Nintendo peut également espérer une augmentation de ses ventes sur sa gamme de consoles Switch dans la mesure où « Mario et les Lapins Crétins » n'a été conçu que pour cette dernière. Enfin, la perception de *royalties* induite par l'utilisation de la licence phare Mario par Ubisoft constitue également une opportunité financière non-négligeable. De son côté, le développeur-éditeur Ubisoft s'octroie les faveurs d'un spectre de consommateurs plus large que celui auquel il est traditionnellement exposé. Dès lors, Ubisoft peut espérer augmenter ses

ventes auprès des consommateurs disposant de la Nintendo Switch. On comprend alors que la stratégie de coopération alimente mutuellement les ventes du japonais - pour qui le caractère exclusif du *crossover* justifie l'achat de ses consoles - et du français qui bénéficie de la popularité du personnage Mario en l'adossant de surcroît à la licence des Lapins Crétins. Enfin, cette stratégie de *between brand bundle* permet à Nintendo de percevoir les recettes de *licensing* liées à l'utilisation par Ubisoft du « Royaume Champi » et de quelques personnages historiques de la firme japonaise. Quand bien même Nintendo et Ubisoft sont deux compétiteurs acharnés sur le marché du développement de jeux vidéo, leur coopération permet une innovation-produit radicale si nécessaire dans une industrie caractérisée par une profusion des concurrents et des niveaux de coûts fixes très élevés. De manière générale, il semble que le comportement coopératif des deux acteurs ait été source de création de valeur tel que le décrit Xavier Manzanara, producteur en chef et chargé des relations avec les équipes de Nintendo : « Commercialement, avec une icône intergénérationnelle (Mario) et des petites créatures dont le jeune public est friand (les Lapins Crétins), on s'attend forcément à un jackpot ». Mais quelles ont été les tensions générées par une telle stratégie ?

3. Quelles implications managériales pour la stratégie de coopération ?

3.1. Les tensions créées par la coopération

Pendant trois ans (2014-2017), les studios français (Montreuil) et italiens (Milan) d'Ubisoft ont travaillé en collaboration avec Nintendo - dans le plus grand secret - au développement du jeu « Mario et les Lapins Crétins », exclusif à la plateforme Nintendo Switch. Par cette collaboration, Ubisoft n'a pas seulement réussi l'exploit de s'offrir le luxe de travailler avec l'icône du jeu vidéo, l'entreprise française a réalisé un énorme coup de communication à l'échelle mondiale. Véritable preuve de confiance de la part de Nintendo à l'égard d'Ubisoft, la relation n'en a pas pour le moins été simple à gérer. En effet, Xavier Manzanara - producteur du jeu - précise : « On a fait un jeu avec Mario. [...] On savait donc qu'on se lançait dans une aventure dure et difficile ne serait-ce qu'en organisation, en roadmap et en flexibilité ».

Dans toute stratégie de coopération des tensions peuvent apparaître du fait de la nature paradoxale de celle-ci. En effet, les stratégies de coopération reposent sur la poursuite simultanée d'éléments par nature contradictoire : la coopération et la compétition. La stratégie de coopération à l'œuvre entre Nintendo et Ubisoft n'échappe pas aux tensions et aux difficultés de gestion. Xavier Manzanara, producteur en chef du jeu pour Ubisoft témoigne dans un reportage réalisé par « jeuxvidéo.com » de la difficulté à gérer un tel projet : « il a fallu gérer simultanément les validations de Nintendo, le management des équipes franco-italiennes d'Ubisoft et la prise de décision technique en ce qui concerne la direction globale du jeu ». Selon lui, la gestion d'un tel projet l'a placé dans une position de chef d'orchestre délicate et loin d'être de tout repos.

3.2. Les principaux problèmes rencontrés par Nintendo et Ubisoft

Tout au long du projet de développement et de la relation de coopération, Ubisoft a dû faire face à plusieurs problèmes.

Premièrement, Ubisoft a été contraint sur toute la durée du projet de respecter les très nombreuses règles imposées par Nintendo. Xavier Manzanara explique que Nintendo et monsieur Miyamoto (père créatif de Mario) ont créé énormément de règles à respecter pour travailler avec les personnages et l'univers Mario.

Xavier affirme « qu'Ubisoft a été challengé par Nintendo sur le design, l'artistique, l'animation, etc. Par exemple, pour Mario, les contraintes allaient de sa vitesse de déplacement à sa pupille dans les cinématiques, de sa manière de réagir à une situation à sa manière de sauter et d'atterrir. Toutes les interactions devaient être logiques et cohérentes par rapport à ce qu'un fan de Mario pouvait attendre. On avait une grande checklist de choses à respecter et à ne pas faire. Il y avait une liste gigantesque de règles pour chaque personnage. Et aussi pour l'univers et le design autour d'un jeu Mario ». Le producteur du jeu conclu de la sorte : « Même si c'était notre vision, notre jeu, on avait une grande checklist de choses à respecter et à ne pas faire ».

Deuxièmement, Ubisoft avait pour mission de surprendre Nintendo en créant un jeu innovant et jamais vu pour Mario. Une mission difficile au regard de l'immense corpus de règles imposées par Nintendo et son « pape créatif » : Shigeru Miyamoto. Alors que Shigeru Miyamoto avait imposé à Ubisoft de le surprendre : « Vous m'avez surpris, continuez à me surprendre et vous surprendrez les joueurs. », Ubisoft avait à gérer la nécessité d'apporter des choses nouvelles tout en restant dans le cadre défini par Nintendo. A cette contrainte Ubisoft a répondu avec brio en développant un jeu tactique RPG (Role Playing Game) au tour par tour inédit chez Nintendo. Par ailleurs, c'est la première fois que les personnages de la galaxie Mario portent des armes. Xavier Poix, directeur des studios Ubisoft France reconnaît qu'il s'agit « d'un signe de confiance. » et poursuit « Nous avons évidemment travaillé avec Nintendo pour leur faire valider des orientations. Mais nous avons aussi pu proposer des choses inédites : pour la première fois, Mario tiendra une arme par exemple ».

Troisièmement, de cette relation découle un perpétuel travail d'ajustement qui implique les personnages, les décors, les musiques, la narration, l'humour, etc., pour trouver un équilibre entre les deux univers. La tentation est forte de basculer dans un univers ou dans l'autre. Ubisoft avait donc la difficile tâche de créer un jeu au sein duquel l'univers normé et policé de Mario était respecté tout en y incorporant des Lapins Crétins pour y répandre le chaos.

Quatrièmement, Ubisoft avait la volonté de développer un jeu de tactique RPG au tour par tour comme terrain de rapprochement des deux univers. Le problème étant que ce type de jeu est en général destiné à un public de joueur plutôt avancé, voire expert. Nintendo a donc imposé à Ubisoft de développer un jeu accessible à tous. Xavier Manzanares revient sur ce point dans une interview : « Le jeu doit être jouable par le plus grand nombre. C'est très important pour Nintendo et pour Ubisoft car les deux licences sont historiquement accessibles. Sur ce point on avait la même approche et la même philosophie que Nintendo ». Ubisoft avait donc pour mission de développer un jeu profond mais pas complexe, accessible mais pas simpliste afin de plaire à tout type de joueur. Xavier Manzanares qualifie cette situation de « challenge accessibilité versus profondeur » et affirme qu'Ubisoft « a dû faire des choix assez drastiques » pour contenter tout le monde. De cette façon, Ubisoft peut faire découvrir les jeux tactiques au tour par tour à de jeunes nouveaux joueurs tout en permettant à des joueurs expérimentés de retrouver les mécaniques de jeu des jeux de tactiques au tour par tour et d'apprécier les nouveautés apportées.

3.3. Le management des activités en coopération

Pour la première fois de son histoire, Nintendo a accepté de confier son précieux héros Mario et son univers à un éditeur de jeu indépendant occidental et français. Le jeu « Mario et les Lapins Crétins » a été intégralement développé en Europe et plus particulièrement dans les studios d'Ubisoft Montreuil et Milan. Selon Xavier Manzanares, producteur en chef du jeu chez Ubisoft, Shigeru Miyamoto a été très clair à ce sujet : « C'est un jeu Ubisoft, c'est votre jeu, c'est votre vision, je le respecte. On (Nintendo) est là pour vous challenger sur notre expertise

et vous accompagner ». Nintendo a donc eu pour rôle de valider les orientations prises par Ubisoft en veillant au bon respect des règles préalablement définies. Selon Xavier Manzanares, Ubisoft « savait dès le départ, dès le début du projet qu’il se lançait dans une aventure folle de validation, de suivi et de challenge. ». Xavier raconte que tout au long du projet, Nintendo a été présent pour accompagner, conseiller et valider le développement du jeu : « Ils valident absolument tout, le moindre mouvement de Mario, le moindre geste, la direction de son regard dans une cinématique, les dialogues dans chaque langue... C’était un gros challenge ». Pour ce faire, des échanges réguliers sont organisés entre les équipes développement d’Ubisoft et les équipes de Nintendo. « Et par la suite, on avait trois à six heures d’échanges téléphoniques / visioconférences chaque semaine pour évoquer le jeu et valider la narration, le rythme des cinématiques, le son et la musique, les armes dans le jeu... » explique Xavier.

3.4. Les principes du Management de la coopération

Comme expliqué ci-dessus, les studios d’Ubisoft Montreuil et Milan ont été en charge du développement du jeu.

Nintendo quant à elle a contrôlé et validé les orientations depuis ses bureaux de Kyoto au Japon. Pour développer le jeu, Ubisoft a mobilisé environ 115 codeurs, développeurs et artistes répartis entre le studio de Montreuil – où résidait le gros des équipes – et le studio de Milan. Ubisoft et plus particulièrement Xavier Manzanares (producteur du jeu) et Caroline Stevens (directrice de la marque les Lapins Crétins) expliquent dans un reportage réalisé par « jeuxvidéo.com » que le studio Parisien et Milanais ont été mis en co-production sur le titre d’égal à égal sans studio leader. Les deux studios ont l’habitude de travailler ensemble puisqu’ils ont développé le jeu « Tom Clancy’s Ghost Recon Wildlands », une licence phare d’Ubisoft et énorme succès commercial planétaire. Par ailleurs, après le succès mondial de « Mario et les Lapins Crétins », Ubisoft Milan a eu pour mission de développer une extension majeure du jeu mettant en scène Donkey Kong, l’un des personnages Nintendo les plus appréciés de tous les temps.

4. Les performances engendrées par la stratégie de coopération entre Nintendo et Ubisoft

4.1. Les effets positifs

La stratégie de coopération double (*between brand bundle*) mis en œuvre par Ubisoft et Nintendo est un véritable succès. En effet, le jeu « Mario et les Lapins Crétins » sorti le 29 août 2017 est un succès commercial planétaire. Plusieurs chiffres publiés par Ubisoft, nous permettent de tirer cette conclusion.

Tout d’abord, le chiffre d’affaires réalisé par Ubisoft sur le premier semestre 2017-18 s’élève à 466,2 millions d’euros, en hausse de 65,7 % (67,4 % à taux de change constants) par rapport aux 281,4 millions d’euros réalisés sur le premier semestre 2016-17.

Ensuite, le chiffre d’affaires du deuxième trimestre (octobre, novembre et décembre 2017) s’élève à 264,2 millions d’euros, en hausse de 85,8 % (88,6 % à taux de change constants) par rapport aux 142,2 millions d’euros réalisés au deuxième trimestre 2016-17. Ce chiffre d’affaires est supérieur à l’objectif d’environ 190 millions d’euros communiqué lors de la publication du premier trimestre (juillet, août et septembre 2017). Le PDG d’Ubisoft, Yves Guillemot, explique ces très bons résultats par les très bonnes performances des jeux : « Mario et les Lapins Crétins », « Rainbow Six Siege », « Ghost Recon Wildlands ». Ainsi, dans le rapport annuel d’activité, Yves Guillemot affirme « Ubisoft a délivré une exécution remarquable dans tous les domaines au cours de l’exercice écoulé. Après le grand retour d’ « Assassin’s Creed Origins »,

le succès de « Mario et les Lapins Crétins » et la poursuite de l'excellente performance des jeux multi-joueurs « Rainbow Six Siege », « The Division » ou « Ghost Recon Wildlands », notre dernière sortie de l'année, « Far Cry 5 », a réalisé le deuxième meilleur lancement de toute l'histoire de la société ».

En outre, la sortie du jeu « Mario et les Lapins Crétins » sur Switch explique en grande partie les 19 % de chiffre d'affaires réalisé sur cette plateforme au trimestre 2 (octobre, novembre et décembre). En hausse de 19 % par rapport au second trimestre de l'année 2016-2017 (la console n'existait pas sur la période 2016-2017), les ventes sur Switch représentent environ 50,2 millions d'euros. Malgré le fait que la console est sortie en 2017-2018, empêchant de fait une réelle comparaison, nous pouvons tout de même affirmer qu'il s'agit d'une bonne performance puisque les ventes de jeu sur XBOX One représentent 20 % et les ventes sur PS4 représentent 31 % au second trimestre. Ces bonnes performances sur Switch s'expliquent en majeure partie par la sortie de « Mario et les Lapins Crétins » en août 2017 (fin du 1^{er} trimestre). Sur le marché français au terme du second trimestre 2017-2018 (fin décembre 2017), le jeu a généré 7 307 774 euros de chiffre d'affaires. À un prix d'environ soixante euros l'unité, nous pouvons estimer le nombre de ventes en volume à 121 800 exemplaires sur le marché français. À la clôture du troisième trimestre 2017-2018 (fin mars 2018), le jeu devient la meilleure vente d'un éditeur tiers sur la plateforme Nintendo Switch et Ubisoft devient le premier éditeur tiers au niveau mondial de la période sur la Switch. Un an après sa sortie, le jeu s'est écoulé à plus de deux millions d'exemplaires dans le monde.

Sans le soutien de Nintendo et l'apport de sa licence phare Mario, Ubisoft n'aurait certainement pas réussi à produire un jeu (tactique RPG) tout public sur Switch, écoulé à plus de 2 millions d'exemplaires dans le monde. Ce succès commercial permet à Ubisoft de bien se positionner sur la console de salon Switch du fabricant Nintendo où il était jusqu'alors peu présent. Par ailleurs, nous pouvons affirmer que la stratégie de coopération s'inscrit dans une temporalité longue et plusieurs arguments présentés ci-dessous viendront étayer cette affirmation.

Premièrement, en 2018, une nouvelle collaboration sur un projet de jeu entre Nintendo et Ubisoft a été réalisé. En effet, Ubisoft a développé et édité un nouveau jeu appelé « Starlink : Battle for Atlas » sur PS4, XBOX One et Switch.

Pour le développement du jeu « Starlink : Battle for Atlas » sur la plateforme Nintendo Switch, les équipes de développement de Nintendo et d'Ubisoft ont à nouveau collaboré pour intégrer en exclusivité dans le jeu des personnages iconiques de la saga « Star Fox » de Nintendo. En exclusivité sur la plateforme Nintendo Switch, le joueur pouvait profiter d'un contenu de jeu nettement amélioré, fruit de la coopération entre le studio d'édition intégré de Nintendo et Ubisoft. Ainsi, le joueur pouvait bénéficier des personnages de la saga « Star Fox » (Fox McCloud, Falco Lombardi, Peppy Hare ou encore Slippy Toad), d'armes et de contenus supplémentaires tel que le célèbre vaisseau du pilote Fox McCloud, le Arwing.

Deuxièmement, durant une interview, à la question d'une suite au jeu « Mario et les Lapins Crétins », le PDG d'Ubisoft répond : « Je ne peux rien vous dire... Je ne peux pas vous donner de réponse pour le moment. » avant de conclure par « On ne peut pas dire grand-chose aujourd'hui, mais nous avons une bonne relation, alors voyons ce que cela peut donner. ». Nous comprenons clairement qu'Ubisoft ne ferme pas la porte à une éventuelle suite. De plus, en octobre 2018, Ubisoft a offert la possibilité à ses clients de participer à un sondage visant à faire connaître à l'entreprise les personnages préférés de l'univers Mario. Une liste de plusieurs personnages a été proposée aux clients d'Ubisoft. Cette liste comprenait des personnages célèbres de la saga Mario dont Mario, Luigi, Yoshi, Wario, Waluigi, Harmonie et Peach, ainsi

que Daisy, les Koopalings, Bowser Junior, Birdo, Kamek et Bowser. A travers l'administration de ce sondage, Ubisoft a souhaité connaître les préférences des joueurs en matière de personnages Mario, laissant ainsi davantage planer le doute d'une possible suite dans un avenir proche.

Troisièmement, le PDG d'Ubisoft, Yves Guillemot, a révélé dans une vidéo que la collaboration avec Nintendo allait se poursuivre dans le futur en affirmant : « C'est très fort parce que nous avons tellement de choses ensemble dans le passé. Les marques Nintendo et leur capacité à créer des jeux fantastiques, c'est quelque chose que nos créateurs chez Ubisoft adorent, et lorsqu'ils peuvent collaborer avec Nintendo, ils sont extrêmement heureux de le faire. Alors oui, ça va continuer, et j'espère que nous serons capables de vous surprendre avec de nouvelles choses dans le futur. ». Yves Guillemot ajoute par la suite, « Cette relation continue de se développer, et nous sommes vraiment heureux de ce que nous avons réussi à accomplir avec Mario et les Lapins Crétins ». Tous ces arguments nous permettent d'affirmer que la relation de coopération à l'œuvre entre Ubisoft et Nintendo s'inscrit dans une temporalité longue.

Il semble évident que la volonté forte d'inscrire cette stratégie de coopération double dans une temporalité longue s'explique par la grande performance que celle-ci délivre. En effet, cette stratégie comporte plusieurs avantages pour Ubisoft et Nintendo.

Premièrement, cette stratégie offre la possibilité à Nintendo et Ubisoft de créer un jeu innovant, fruit de la fusion des univers de leurs blockbusters respectifs : Les Lapins Crétins et Mario. Dans cette stratégie, Nintendo apporte sa marque (Mario) et l'univers associé à celle-ci : les personnages, le « Royaume Champi » et la narration type jeu d'aventure. Ubisoft apporte quant à lui son savoir-faire en développement de jeux dit « *tactical RPG* » et sa marque : Les Lapins Crétins connus dans le monde entier. En d'autres termes, Ubisoft développe un jeu jamais vu dans l'univers Mario, à savoir un jeu vidéo de rôle au tour par tour dans lequel le joueur y incarne plusieurs personnages qu'il fait évoluer au fil d'une quête. Ce type de jeu est une innovation radicale dans la mesure où celui-ci n'a jamais été vu auparavant par les joueurs. Directement inspiré des jeux AAA développés par chaque coopérateur, ce jeu offre une expérience de jeu et des aventures totalement inédites. Par exemple, Mario n'a jamais tenu d'arme dans sa main, de même jamais un joueur n'a pu jouer à un jeu Mario sous le format d'un « *tactical RPG* » cher à Ubisoft. Xavier Poix, directeur des studios français d'Ubisoft confirme cette vision : « nous avons aussi pu proposer des choses inédites : pour la première fois, Mario tiendra une arme par exemple. ». Habitué des jeux de plateforme dès qu'il s'agit de Mario, Nintendo a formellement interdit à Ubisoft de développer un jeu de plateforme pour l'association de Mario aux Lapins Crétins. En effet, Shigeru Miyamoto (créateur de Mario) a exprimé à Ubisoft lors d'une rencontre dans son bureau de Kyoto (siège de Nintendo), « Si vous voulez utiliser l'univers de Mario, ne faites pas un jeu de plateforme, amenez-le là où il n'a jamais été ».

Deuxièmement, cette stratégie permet également à Nintendo de compter en exclusivité un jeu original très attrayant pour sa toute dernière console. À un moment où peu de jeux sont disponibles sur cette plateforme, compter un jeu aussi novateur et attrayant pour le joueur est une opération de promotion de la console très puissante. Philippe Lavoué, directeur Nintendo France, nous le confirme en affirmant « Il y a un intérêt de catalogue pour nous à avoir « Mario et les Lapins Crétins » maintenant (5 mois après le lancement), d'autant que la Switch est à nouveau disponible en France. ». De son côté, Xavier Manzanara, producteur en chef du jeu pour Ubisoft reconnaît la volonté d'Ubisoft d'accompagner la sortie de la Nintendo Switch avec un jeu inédit.

« Il est vrai que c'est un pari puisque la console est sortie en mars. Nous avons estimé que c'était le bon moment d'accompagner la Switch avec un jeu fort. Après tout, c'est une console qui a pris des risques, avec des paris pris forts, comme cette capacité à passer du mode salon au mode portable... Du coup on s'est dit que cela faisait sens de proposer un jeu différent, vraiment original, et en phase avec la philosophie de la console ».

Troisièmement, la stratégie du « *between brand bundle* » permet d'associer en exclusivité un jeu à la console du fabricant qui a collaboré à l'édition du jeu. Le jeu a d'ailleurs été développé pour tirer le meilleur parti des fonctionnalités et des capacités techniques de la console de Nintendo. Pour ce faire, Ubisoft a eu accès en exclusivité aux prototypes de la Switch (2ans avant sa commercialisation) afin de pouvoir développer un jeu parfaitement adéquat à la future console. Xavier Manzanares (producteur du jeu) confirme ce point dans une interview donnée à Nintendo Power (Magazine officiel de Nintendo) : « Dès le départ, même si je ne pourrai pas donner plus de détails à ce sujet, il était prévu que le jeu sorte sur la génération suivant la Wii U. C'était important qu'on le sache dès le début car au niveau de l'architecture, la Switch est très différente de la Wii U, ce qui a modifié profondément notre approche technique. Notre moteur graphique Snowdrop a été adapté à ce moment-là et cela a été rendu possible par le fait que l'architecture de la Switch est plus proche d'un PC que ne l'était celle de la Wii U. ». Toujours selon lui, « Nintendo a beaucoup changé son approche à ce niveau, dans le bon sens : ils ont été à l'écoute et nous ont accompagnés tout au long du développement, afin que le moteur s'adapte parfaitement à la Switch avec ses différents modes de jeu etc. ».

Quatrièmement, cette stratégie permet à Ubisoft de ressortir une licence phare de la maison d'édition, les Lapins Crétins. En effet, selon Xavier Manzanares, Ubisoft cherchait en 2014 à ressortir cette fameuse licence en jeu après une longue pause : « Début 2014, on cherchait une formule avec les Lapins pour revenir avec un jeu plus gros, plus fort qui plairait aux joueurs. Et on s'est dit pourquoi pas se tourner vers Mario, un personnage qui nous passionne ». Déjà à l'origine de nombreux succès commerciaux sur la Nintendo Wii, les Lapins Crétins n'avaient plus été édités depuis. C'est chose faite avec cette collaboration. Par ailleurs, cette stratégie a permis à Ubisoft de se positionner avec l'aide de Nintendo et de son studio de développement sur la plateforme Switch, petite dernière de Nintendo. « Du côté de la production, on a une bonne expérience de ce qu'est la Switch après Just Dance et les Lapins, » affirme Xavier Manzanares, laissant entrevoir de futures belles productions sur cette plateforme et un partenariat toujours plus privilégié avec Nintendo.

4.2. Les effets négatifs et les risques pesant sur la performance

Néanmoins, une telle stratégie comporte des risques et peut se transformer en véritable cheval de Troie si l'opportunisme d'un coopérateur l'emporte sur l'autre. En effet, en développant un jeu « *tactical RPG* » avec les personnages de la saga Mario, Ubisoft supporte le risque que Nintendo apprenne à développer ce genre de jeu et veuille par la suite développer en interne pour sa licence phare des jeux à vocation plus tactiques sur le format de jeux vidéo de rôle accessibles. Nintendo sait développer des jeux dits de stratégie et le fait notamment avec la saga « Fire Emblem ». Néanmoins ces jeux sont complexes et inadaptés au public ciblé par la saga Mario. De cette collaboration, Nintendo a pu observer comment Ubisoft a réussi à développer un jeu de tactique à la portée de tous. Là encore, les propos de Xavier Manzanares étayaient nos allégations, « Ils (Nintendo) possèdent une vision du jeu de stratégie très spécifique, notamment avec « Fire Emblem », et très différente de ce qu'on leur a présenté. C'est d'ailleurs ce qui leur a plu au final : ce n'était pas juste une copie de ce qu'ils savent faire mais quelque chose de très original. ». Ce risque lié à l'apprentissage par Nintendo n'est donc pas à prendre à la légère et Ubisoft en a conscience. D'ailleurs, aux questions suivantes : Dans le cas d'une suite, comment

ont été négociés les accords d'images entre les deux franchises ? Nintendo aurait-il aussi la possibilité d'utiliser les Lapins Crétins dans ses propres jeux ? Xavier Manzanares répond : « Sur le projet « Mario et les Lapins Crétins », il est clair que cela doit rester de notre côté. On a une équipe tellement expérimentée, on connaît bien la relation avec Nintendo, on a beaucoup appris. Aujourd'hui, c'est évident qu'Ubisoft soit en charge de ce projet et que Nintendo soit là en soutien. ». Heureusement pour Ubisoft, Nintendo semble vouloir poursuivre la collaboration comme nous l'avons expliqué plus tôt dans notre développement.

D'un autre côté, en assistant Ubisoft dans le développement d'un jeu pour sa future console de salon, Nintendo a pris le risque de voir ses précieux prototypes de la console Switch divulgués. Pour rappel, Ubisoft a eu en avant-première accès aux plans de la Nintendo Switch afin de lui permettre de développer un jeu qui « *fit* » parfaitement avec les fonctionnalités et capacités techniques de la console. Là encore, fort heureusement pour Nintendo, Ubisoft est passionné par l'entreprise Nintendo, l'univers et les jeux qu'elle produit et n'a pas fait preuve d'opportunisme. Pour développer le jeu, les développeurs se sont cloîtrés dans un étage sans fenêtres et totalement indépendants des studios de production afin de développer dans le plus grand secret le fameux jeu. Par exemple, selon Xavier Manzanares « Même le personnel de ménage n'a pas pu accéder à certaines pièces sensibles, ce qui n'a pas toujours été pratique ».

Finalement la relation entre Nintendo et Ubisoft a été saine. D'un côté comme de l'autre, la passion a été au rendez-vous et le respect s'est imposé dans la relation de coopération comme l'explique Xavier Manzanares : « Finalement, il y a ce respect mutuel qui s'est tout de suite mis en place, Shigeru Miyamoto s'est montré très respectueux et surtout curieux de découvrir qui nous étions, et ce que nous avons à lui présenter. Et tout est parti très vite, puisque nous avons découvert qu'il est un grand fan des Lapins Crétins, principalement pour le côté « *stretch* » des personnages, très différent de Mario, qu'il apprécie particulièrement. ». Pour Xavier, il s'agissait « clairement d'un projet de passionnés » entre Nintendo et Ubisoft.

Conclusion de l'étude

Dans une industrie du jeu vidéo caractérisée par une profusion des concurrents et des plateformes, ainsi que des coûts fixes et des seuils de rentabilité élevés, les principaux acteurs semblent confrontés à l'impérialité des innovations radicales afin de maintenir des niveaux de performance durables. Dans cette perspective, la coopération double constitue un comportement stratégique privilégié : elle permet à deux concurrents d'échanger des ressources clés - compétences techniques ; licences populaires - dans une démarche horizontale mais également de créer des relations d'exclusivité justifiant l'achat de certaines consoles. C'est conformément à cette inclinaison stratégique que le géant intégré du jeu vidéo Nintendo, et le développeur Ubisoft se sont lancés dans la coproduction du *crossover* « Mario et les Lapins Crétins ». En dépit des relations d'ascendance consistant pour les équipes nippones à s'assurer que l'utilisation de leur licence phare par Ubisoft ne s'opposait pas à certains standards, l'adoption de cette stratégie coopérative a fait l'objet d'un grand succès. L'innovation radicale issue de cette collaboration a engendré une augmentation importante des recettes pour les deux acteurs, qui ont par ailleurs de fortes chances de capitaliser sur cette stratégie à l'avenir.