

Les cas de la Chaire Coo-innov (Coopétition et écosystèmes d'innovation)

En partenariat avec le Master 101 de l'Université Paris Dauphine



Innover de façon efficace : La coopétition entre Nintendo et Ubisoft

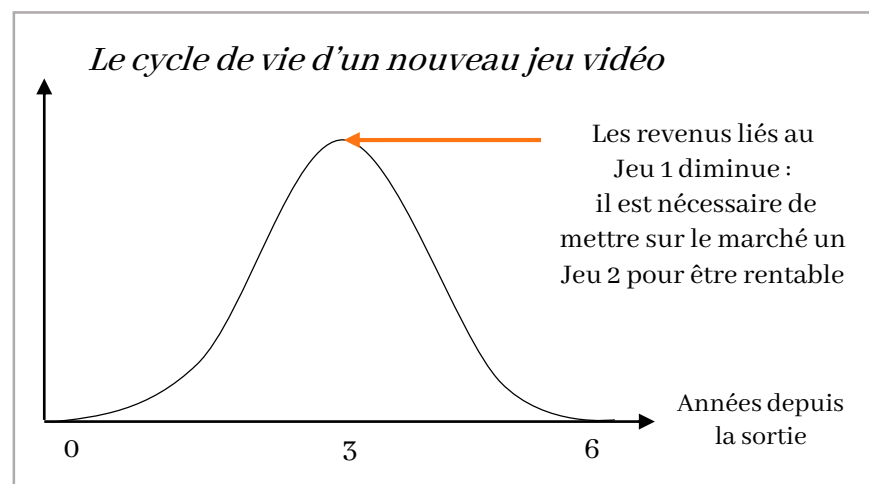
Un cas rédigé par :
Benjamin Audrerie, Jules Mennessier et
Léo Meziere - Etudiants du Master 101

Mis en forme par :
Camille Bildstein – Chargée de projet

Le secteur du jeu vidéo : une course à l'innovation

Le secteur du jeu vidéo profite d'une **croissance importante** notamment grâce à la progression continue des revenus des pays émergents. Selon les estimations, le chiffre d'affaires global du marché devrait dépasser les 170 milliards de dollars au cours de l'année 2022.

Cependant, les entreprises font face à de très fortes **incertitudes sur les rendements futurs** des jeux en cours de développement. Il est important de commercialiser de gros succès pour financer les potentiels échecs.



Leur modèle économique se caractérise par des **coûts fixes très importants**. Les phases de développement d'un jeu sont généralement comprises entre 2 et 4 ans 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.

De plus le **cycle de vie** des jeux vidéos et consoles semble être **à la baisse** à cause d'une quête de nouveauté continue des consommateurs.

La coopération entre Nintendo et Ubisoft

C'est dans ce contexte que Nintendo et Ubisoft, deux concurrents majeurs du secteur, décident de coopérer pour développer un nouveau jeu : Mario + The Lapins Crétins, Kingdom Battle. Ce *crossover* met en scène les personnages phares des deux studios : Mario pour Nintendo et les Lapins Crétins pour Ubisoft.



Cette collaboration repose sur 3 étapes :

- 1 Outside In**
Nintendo autorise Ubisoft à utiliser sa licence « Mario » en échange de royalties
- 2 Coopération horizontale**
Ubisoft développe le jeu en collaboration avec Nintendo qui vérifie le respect de l'utilisation de « Mario » (graphisme, vitesse de déplacement, manière de sauter, etc.)
- 3 Coopération verticale**
Le jeu est vendu par Nintendo sur sa console Switch pour étoffer le catalogue de jeux exclusifs au moment de la sortie de la console

Une collaboration pour l'innovation ...

Le mélange des univers

Nintendo apporte **sa marque et l'univers de jeu** 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 « **tactical RPG** ».

Les personnages phares de l'univers Nintendo sont introduits dans 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**.

Enfin, les équipes de Nintendo ont accepté d'adosser à leur personnage des **attributs** propres au développement d'Ubisoft, spécialisé dans la conception de jeux avec armes : « *Pour la première fois, Mario tiendra une arme* » Xavier Poix (directeur des studios français d'Ubisoft).



Une innovation produit radicale

Cette stratégie de coopération a permis de développer un produit totalement **innovant**.

Un jeu vidéo de rôle au tour par tour dans lequel le joueur incarne plusieurs personnages qu'il fait évoluer au fil d'une quête n'a jamais été vu dans l'univers Mario. C'est une **innovation radicale** dans la mesure où il présente des caractéristiques inédites pour les joueurs.

Le crossover: une stratégie régulièrement utilisée

Le crossover est un jeu vidéo mélangeant des personnages issus d'univers différents.



... qui présente de nombreux avantages pour les coopétiteurs

Nintendo

UBISOFT

- **Economies** en termes de dépenses en **développement**. L'intégralité du jeu a été pris en charge par les équipes françaises et italiennes d'Ubisoft.
- Ressources disponibles pour développer d'autres jeux ⇒ **gain de temps**
- Croissance des ventes de la console Switch : après l'échec commercial qu'a connu la Wii U, la sortie du jeu « Mario et les Lapins Crétins » permet à Nintendo de renforcer le nombre d'**exclusivités** existantes sur la Switch.
- Gain de **royalties** sur la licence « Mario »
- Bénéfices liés à la **popularité** du plombier à casquette rouge
- **Elargissement de la clientèle** : pour Ubisoft, historiquement spécialisé dans l'édition de jeux vidéo pour adultes (Assassin's Creed, Far Cry, etc.), se saisir de la licence Mario lui permet de séduire un public plus familial.
- **Percée des ventes** sur la Nintendo Switch : « Mario et les Lapins Crétins » permet d'exploiter pleinement les caractéristiques propres de la Nintendo Switch.
- Un moyen de **relancer la licence Lapins Crétins**, également très appréciée dans le monde, pour laquelle les équipes d'Ubisoft étaient en panne de projets.

Des difficultés et tensions...

Des difficultés liées à la nature du jeu

- Respect des règles lors de **l'utilisation de Mario** : la méticulosité des dirigeants de Nintendo à l'égard de l'utilisation de leur licence phare n'a pas été forcément bien vécue par les studios d'Ubisoft.
- Respect de **l'équilibre entre les deux univers** : les développeurs d'Ubisoft devaient créer un jeu dans lequel l'univers de Mario était respecté tout en y incorporant des Lapins Crétins. Un travail d'ajustement sur les personnages et décors, les musiques, la narration, l'humour, a été nécessaire.

Des tensions compétitives



« Il a fallu gérer simultanément les validations de Nintendo, le management des équipes d'Ubisoft et la prise de décision technique en ce qui concerne la direction globale du jeu ».
Xavier Manzanaras (producteur en chef du jeu)

... bien gérées ...

Mécanismes de management formels

- Un **cahier des charges** avec une multitude de règles imposées pour chaque personnage.
- Des systèmes de **validation** : « *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.* » (Xavier Manzanaras).

Mécanismes de management informels

- La **confiance** de Shigeru Miyamoto, le « père » de Mario et de Nintendo dans l'utilisation de leur personnage phare.
- Un **accord tacite** : « *Vous m'avez surpris, continuez à me surprendre et vous surprendrez les joueurs* » (Shigeru Miyamoto)

... qui ont permis un véritable succès

Sorti le 29 août 2017, le jeu « Mario et les Lapins Crétins » est une **réussite** pour Ubisoft et Nintendo.

Fin 2017, le jeu a généré plus de **7 millions d'€** de CA sur le marché français

Un an après sa sortie, le jeu s'est écoulé à plus de **2 millions** d'exemplaires dans le monde.

En 2018, le jeu devient la meilleure vente d'un éditeur tiers sur la Switch et Ubisoft devient le premier éditeur tiers au niveau mondial sur la Switch.

Gameblog (FR)	8/10
Gameblog (US)	9/10
IGN (US)	7,7/10
Jeuxvideo.com	17/20