



HAL
open science

Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : quelles stratégies dans le secteur du jeu vidéo ?

Romain Gandia, Sébastien Brion, Caroline Danièle Mothe

► **To cite this version:**

Romain Gandia, Sébastien Brion, Caroline Danièle Mothe. Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : quelles stratégies dans le secteur du jeu vidéo ?. *Revue Française de Gestion*, 2011, 1 (210), pp.117-131. 10.3166/RFG.210.117-131 . hal-00919298v2

HAL Id: hal-00919298

<https://hal.science/hal-00919298v2>

Submitted on 28 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Innovation ouverte et management de la propriété intellectuelle : quelles stratégies dans le secteur du jeu vidéo ?

Romain Gandia* ; Sébastien Brion ; Caroline Mothe*****

Institut de REcherche en Gestion et Economie (IREGE)

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

- * Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université de Savoie (IREGE)
- ** Maître de Conférences à l'Institut du Management de l'Université de Savoie (IMUS)
- *** Professeur des Universités à l'Institut du Management de l'Université de Savoie (IMUS)

Résumé :

Le concept d'innovation ouverte connaît un succès grandissant. Toutefois, les risques sont nombreux et importants, notamment en ce qui concerne les difficultés de maîtrise et de valorisation des droits de propriété attachés à l'innovation collaborative. La littérature tend à montrer qu'il existe une relation négative entre le niveau d'ouverture du processus d'innovation et la détention des droits de propriété liés à l'innovation. Toutefois, elle ne précise ni le type de collaboration, ni la nature des partenaires. Cet article a précisément pour objectif de montrer que le type de collaboration et la nature du partenaire ont un impact sur le sens de cette relation. Le secteur du jeu vidéo est particulièrement adapté à cette problématique car le processus d'innovation y est fragmenté et le régime de propriété encore mal défini. Au travers de l'étude de cinq studios, nous mettons en évidence que l'ouverture du processus d'innovation par une collaboration fermée avec des partenaires du secteur implique une relation négative entre niveau d'ouverture et détention des droits de propriété intellectuelle. A l'inverse, une collaboration ouverte sur des communautés d'utilisateurs conduit à un lien positif.

Mots clés : innovation ouverte, propriété intellectuelle, protection de l'innovation, stratégie.

INTRODUCTION

L'innovation, cruciale pour la survie à long terme et la croissance des entreprises, change de forme. De nombreuses firmes, ne disposant pas de toutes les ressources pour innover, abandonnent leur modèle d'innovation interne fermé pour s'ouvrir vers l'extérieur afin de capter de nouvelles opportunités (Chesbrough, 2003a). L'« innovation ouverte » permet d'exploiter de façon stratégique les sources d'idées, tant internes qu'externes (Chesbrough, 2003a, 2003b ; Christensen et al., 2005) à travers des collaborations fermées et/ou ouvertes (Pisano et Verganti, 2008) rassemblant tous types de partenaires (concurrents, fournisseurs, utilisateurs, experts, etc.).

Toutefois, les entreprises qui tentent d'adopter le modèle d'innovation ouverte sont confrontées à un certain nombre de difficultés, notamment en matière de protection de la Propriété Intellectuelle (PI) ou de partage/appropriation de la valeur qui lui est associée. Considérée comme un des actifs majeurs de l'entreprise (Chesbrough, 2003a), la PI doit être protégée afin de garantir une appropriation suffisante (Pisano et Teece, 2007). Cependant cette protection peu s'avérer difficile, voire impossible, dans un modèle ouvert, selon le type de collaboration et le type de partenaire choisis. Outre cette dimension défensive, les entreprises doivent également tenter de valoriser la PI (par l'achat et la vente de droits d'exploitation) afin d'exploiter au mieux les opportunités internes et externes (Chesbrough, 2003a). Les DPI peuvent donc être traités en tant que nouvelle classe d'actifs plutôt que comme un outil de protection (Chesbrough et al., 2006). Pour capter ces actifs, les entreprises ouvrent leur processus d'innovation avec d'autres partenaires (Chesbrough, 2003b) et/ou utilisateurs (Von Hippel et Von Krogh, 2003).

Toutefois, nombreuses sont les difficultés de parvenir à une gestion efficace des DPI en présence d'innovation ouverte. En particulier, lorsque l'entreprise est subordonnée par des liens de dépendance (Pfeffer et Salancik, 1978) envers ses partenaires potentiels, le risque de récupération des droits liés à l'innovation de la part de ces derniers est important. En outre, indépendamment de ces questions d'asymétrie de pouvoir, un nombre élevé de partenaires dans un processus ouvert peut engendrer des coûts de coordination importants, augmentant ainsi l'incertitude sur la répartition des droits et des résultats (Chesbrough et Appleyard, 2007). L'innovation ouverte pose donc la question délicate de la relation entre le niveau d'ouverture du processus d'innovation et l'exploitation efficace de la PI.

Peu de recherches se sont intéressées à cette question. Cet article, qui s'inscrit donc dans le prolongement des travaux de Chesbrough (2003a, 2003b), Pisano et Teece (2007) et Pisano et Verganti (2008), vise à combler en partie ce manque théorique et empirique. Il a pour objectif d'explorer les stratégies de PI dans les modèles « ouverts » (Chesbrough, 2003a) en étudiant le lien entre la capacité d'une entreprise à conserver/tirer profit de sa PI et le niveau/type d'ouverture de son processus d'innovation.

Cet article est organisé de la manière suivante. Dans une première partie seront exposées les difficultés qui accompagnent la gestion de la PI dans les modèles d'innovation ouverte. La deuxième partie justifie le choix du terrain (le jeu vidéo) et présente les spécificités de la propriété intellectuelle dans ce secteur. Le jeu vidéo est particulièrement adapté à notre problématique car il combine des entreprises avec des logiques de PI épineuses¹ du fait de la nature même des produits culturels (Gil et Spiller, 2007). La troisième partie est dédiée à la présentation de la méthodologie et de nos cinq cas. Enfin, dans la dernière partie, nous discutons les résultats avant de conclure et de proposer des pistes de recherche.

1. LA GESTION DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE : ENJEUX DANS L'INNOVATION OUVERTE

L'« innovation ouverte » (Chesbrough, 2003a, 2003b) constitue un nouveau paradigme en réponse aux évolutions des contraintes et des opportunités des processus d'innovation. L'auteur oppose l'innovation ouverte à l'innovation fermée, modèle traditionnel au sein duquel l'objectif des entreprises était d'acquérir et/ou de développer des ressources internes et/ou externes en vue de maîtriser le processus d'innovation. A l'inverse, l'innovation ouverte correspond à une volonté d'ouverture des moyens, des méthodes et des marchés en vue d'innover d'une manière beaucoup plus vaste et globale. Ce modèle permet une exploitation stratégique des sources d'idées, tant internes qu'externes, en les poussant sur le marché par de multiples manières (Chesbrough, 2003a, 2003b ; Christensen et al., 2005). Ceci contribue à redéfinir la frontière entre l'entreprise et son environnement, ce qui rend cette dernière plus poreuse et intégrée dans

¹ En comparaison avec d'autres industries (automobile, pharmaceutique, etc.), les logiques de PI dans les industries culturelles sont complexes car le brevet n'existe pas pour les produits culturels. La protection se fait par le droit d'auteur et/ou d'autres droits spécifiques aux jeux vidéo dans un cadre juridique non stabilisé. Les acteurs sont ainsi confrontés à des systèmes de protection incertains, ce qui rend leur utilisation délicate lorsque plusieurs parties prenantes contribuent à la création et au développement d'un produit culturel – et qu'elles n'ont pas nécessairement la même connaissance ou la même interprétation des droits de protection.

des réseaux formés de multiples acteurs. L'avantage réside dans la possibilité de récupérer les idées viables qui auraient pu être abandonnées, voire non perçues dans un environnement d'innovation fermé (Chesbrough et al., 2006). L'ouverture se caractérise par toutes les formes de coopérations externes avec tous types de partenaires (concurrents, fournisseurs, utilisateurs, clients, etc.) – mais sans qu'une distinction ne soit faite entre formes et types de collaboration.

Pisano et Verganti (2008) mettent en évidence différentes formes de collaboration (ouverte/fermée) qui dépendent de la façon dont les partenaires sont sélectionnés. Lorsque l'ouverture est orientée vers un nombre de partenaires identifiés et sélectionnés, l'ouverture est dite en « collaboration fermée ». C'est le cas d'une entreprise qui s'adresse à un réseau d'experts pour résoudre un problème interne. L'objectif de l'ouverture est de partager le problème afin d'identifier un expert capable de le résoudre. Dès que l'expert est identifié, il n'est pas rare de voir le processus d'innovation se refermer autour des contributeurs. Selon Pisano et Verganti (2008), une collaboration est dite « ouverte » lorsque le nombre et le type de partenaires sont indéterminés. Par exemple, une entreprise met à disposition une plateforme d'échange sur Internet accessible à tous (communauté d'utilisateurs, entreprises, experts, etc.). L'objectif de l'ouverture n'est pas forcément déterminé mais c'est le caractère interactif du processus d'innovation qui est mis en évidence - et la non sélection des partenaires. La littérature foisonnante sur l'*Open Source* et sur les communautés d'utilisateurs s'inscrit clairement dans ce dernier mode de collaboration.

Pour caractériser les modalités d'ouverture, la distinction entre collaboration ouverte et fermée apporte une vision plus précise des relations entre des partenaires dans un modèle d'innovation ouverte. Cependant, elle n'aborde pas la problématique de la propriété intellectuelle, ni celle de la caractérisation de la relation entre ouverture du processus d'innovation et droits de propriété intellectuelle.

1.1. Propriété intellectuelle et modèle d'innovation ouverte

La propriété intellectuelle (PI) se définit comme l'ensemble des droits exclusifs accordés sur les créations intellectuelles (Lévêque et Manière, 2003). Elle se subdivise en deux branches : 1. la propriété littéraire et artistique, qui s'applique aux œuvres de l'esprit (composée du droit d'auteur, du copyright et des droits voisins) et que l'on peut retrouver dans l'industrie du logiciel ou du cinéma par exemple ; 2. la propriété industrielle, qui regroupe les créations utilitaires (brevet d'invention et le certificat d'obtention végétale) et les signes distinctifs (la marque commerciale,

le nom de domaine et l'appellation d'origine) que l'on peut retrouver dans l'industrie de l'automobile ou des biotechnologies par exemple.

Les droits de propriété intellectuelle (DPI), éléments du système d'innovation d'une entreprise (Liotard, 1999), regroupent le droit d'usage, de copie, de modification et de redistribution de la PI. Moyen de protection de l'innovation contre les imitations et les tentatives d'opportunisme, ils permettent à une entreprises de tirer profit de son activité innovante et donc de récupérer de la valeur. Ils peuvent également servir d'outil stratégique (Corbel, 2007) car ils confèrent une valeur intrinsèque à l'entreprise qui peut ainsi développer un avantage concurrentiel (Liotard, 1999). Dans le modèle d'innovation ouverte, Chesbrough (2003b) insiste sur l'articulation de ces deux dimensions : (1) les DPI comme moyen de protection et (2) les DPI comme actif stratégique permettant d'exploiter la PI.

Plutôt que de conserver les DPI comme un moyen de défense, les entreprises peuvent également procéder à des cessions de droits et à des alliances stratégiques visant l'échange de droits d'exploitation (Chesbrough et Appleyard, 2007). L'entreprise peut faire le choix d'ouvrir son processus d'innovation afin de mettre en commun des actifs complémentaires, notamment en R&D (Chesbrough, 2003b) et de partager la propriété intellectuelle (Chesbrough, 2003c). Plus le processus d'innovation est ouvert, plus les opportunités de capter de nouvelles idées sont grandes (Chesbrough, 2003b). Mais l'ouverture excessive peut engendrer des risques de perte de valeur ou de comportements opportunistes. A l'inverse, plus le processus d'innovation est fermé, plus l'entreprise risque de passer à côté d'opportunités intéressantes de création de valeur (Chesbrough, 2003b) – même si elle maximise la protection de sa PI. Pour une entreprise, il s'agit alors de trouver un niveau d'ouverture lui permettant de garantir, d'une part, la détention des DPI et, d'autre part, de capter des opportunités pour soutenir ses activités d'innovation.

1.2 Les applications empiriques sur la relation entre PI et ouverture de l'innovation

L'ouverture rend difficile la valorisation et l'exploitation de la PI car elle augmente le risque de fuites de connaissances protégées et de retombées involontaires, que ce soit au sein d'une collaboration fermée ou d'une collaboration ouverte.

Des partenaires opportunistes peuvent s'appropriier les fruits de cette collaboration, diminuant ainsi les bénéfices de l'entreprise initiatrice (Chesbrough et Appleyard, 2007). La multiplicité des partenaires potentiellement présents peut également induire des coûts importants de coordination et renforce les incertitudes sur la manière de répartir et de s'approprier la valeur

(Chesbrough et Appleyard, 2007). Cette difficulté est accrue dans le cas de relations entre partenaires de taille différente du fait d'éventuelles relations de dépendance et asymétries de pouvoir (Miles et al., 1999) : les partenaires en position dominante tendent à s'approprier les DPI. Contrairement à un processus d'innovation fermé, un processus ouvert réduit la possibilité de valoriser/exploiter la PI. Il semble donc y avoir une relation négative entre le niveau d'ouverture et la valorisation/exploitation de la PI, qu'il convient d'explorer dans la littérature sur l'innovation ouverte.

Cette littérature s'est surtout intéressée aux collaborations avec des utilisateurs (ou communautés d'utilisateurs), certaines entreprises parvenant à s'approprier de la valeur en fédérant une communauté autour d'une de leurs innovations², par l'accès en toute légitimité aux innovations créées par les utilisateurs (Jeppesen et Frederiksen, 2006). Il s'agit d'un modèle intermédiaire qui mêle la dimension « publique » à l'oeuvre dans l'*open source* et la dimension « privée » du modèle fermé des industries plus traditionnelles. L'entreprise finance un certain nombre de ressources (des ressources technologiques, un prototype de logiciel, etc.) qui sont ensuite être modifiées par les contributeurs de la communauté - sans que ces derniers ne soient nécessairement rétribués ni ne revendiquent de droits sur leur production. L'innovation créée par les utilisateurs est reconnue par l'entreprise accueillant la communauté et constitue un « capital de réputation » pour le contributeur (Jeppesen et Frederiksen, 2006). L'entreprise peut cependant valoriser sa PI en vendant le produit de ces innovations de manière légitime sans faire preuve d'opportunisme. Dans ce type de collaboration, une relation positive entre le niveau d'ouverture du processus d'innovation et la valorisation/exploitation de la PI peut donc être envisagée.

L'innovation ouverte repose ainsi sur une gestion délicate du lien entre PI et ouverture du processus d'innovation. A priori négatif (selon Chesbrough), ce qui ne conduit donc pas les entreprises à opter pour ce type d'innovation, il pourrait aussi être envisagé comme positif sous certaines conditions et dans certains contextes. A ce titre, il semble intéressant d'étudier les conditions qui poussent les entreprises à choisir tel ou tel niveau d'ouverture du processus d'innovation ainsi que la manière dont les entreprises modifient leurs stratégies pour adopter une conception ouverte de l'innovation. Le travail empirique réalisé vise à expliquer le lien entre la valorisation / exploitation de la PI et le niveau d'ouverture des entreprises, dans un secteur

² Le cas de l'*Open Source*, largement traité dans la littérature, est spécifique dans la mesure où la problématique de la protection ne se pose alors pas, l'innovation impliquant par essence l'ouverture. Par ailleurs, les motivations des membres de cette communauté sont spécifiques, et incluent notamment le don/contre don (Loilier et Tellier, 2004).

particulièrement intéressant pour ce type de problématique : le jeu vidéo, industrie culturelle soumise au droit d'auteur (comme toute œuvre multimédia) et à l'œuvre collective.

2. LES SPECIFICITES DE LA PI DANS L'INDUSTRIE DU JEU VIDEO

Notre choix s'est porté sur l'industrie du jeu vidéo pour trois raisons :

- le jeu vidéo est un mélange complexe de logiciel, d'art et d'interactivité (Cohendet et Simon, 2007). Il implique un régime d'innovation soutenu (forte créativité et originalité) soumis à des contraintes temporelles et concurrentielles élevées (Storz, 2008). Les problématiques d'innovation ouverte sont donc très présentes et les entreprises cherchent constamment à innover de manière individuelle ou collective avec des partenaires extérieurs et/ou des utilisateurs (Storz, 2008) ;
- les entreprises de ce secteur sont soumises à des logiques complexes de PI du fait de la nature même du jeu vidéo, dont la réalisation nécessite plusieurs éléments (personnages, décors, scénario, logiciel, interactivité, musique, etc., Sheff, 1994) pouvant être soumis à des droits différents de propriété littéraire et artistique. Aussi, le jeu vidéo bénéficie-t-il d'un statut juridique encore instable et ce, depuis plusieurs années (Kent, 2001). Cette particularité contribue à enrichir la littérature sur l'innovation ouverte en s'intéressant à cette branche de la PI encore inexplorée, la littérature existante se focalisant sur *l'open source* ou sur la propriété industrielle ;
- l'industrie du jeu vidéo est structurée autour d'un processus d'innovation fragmenté entre différents types d'acteurs tout au long de la chaîne de valeur (Aoyuma et Izushi, 2006 ; Storz, 2008). Cette répartition implique des phénomènes de dépendance entre les entreprises innovantes (situées en amont) et les entreprises disposant des capacités d'accès au marché (situées en aval). Cette configuration rend l'exploitation de la PI et l'appropriation de la valeur qui lui est associée problématiques. Cette industrie est donc particulièrement adaptée pour étudier le lien entre la capacité d'appropriation de la valeur liée à l'exploitation de la PI et le niveau d'ouverture du processus d'innovation.

Nous avons tout d'abord étudié la littérature empirique sur le jeu vidéo afin de comprendre les spécificités de cette industrie, notamment en matière de PI (statut, principes de transaction, régime économique, etc.). Nous avons étudié cinq entreprises et la manière dont elles ont construit leur stratégie de PI afin d'accroître leur liberté éditoriale, objectif stratégique clé pour les studios, et l'appropriation de la valeur liée à la PI.

2.1 Le statut et la protection de la PI dans le jeu vidéo

Le jeu vidéo souffre d'une absence de statut clairement défini au niveau juridique (AFJV, 2008). Selon les spécialistes (juristes, avocats, etc.), ce n'est pas un logiciel : cette vision est trop « réductrice » compte tenu des fortes qualités artistiques et interactives d'un jeu vidéo. Ce n'est pas non plus une œuvre audiovisuelle car l'interactivité du jeu vidéo remet en cause le principe de linéarité d'une œuvre. Face à cette complexité, la justice a décidé d'accorder un statut particulier au jeu vidéo : celui « d'œuvre collective³ » (AFJV, 2006). L'œuvre collective se définit par (1) sa création, à l'initiative et sous la direction d'une personne morale (ou physique) qui va être investie des droits d'auteur et (2) son statut « collectif », qui implique un regroupement de contributions en vue d'une répartition collective des apports (AFJV, 2009). Ce régime a une limite : en effet, il repose sur l'attribution d'un droit commun à une seule entité, ce qui rend difficile les opérations de co-développement d'un jeu par plusieurs partenaires indépendants. Pour palier cette limite, un autre régime a été développé en parallèle : l'œuvre de collaboration⁴ (AFJV, 2008). L'œuvre de collaboration est une copropriété commune des co-auteurs, qui devront exercer leurs droits d'un commun accord. Le contrat entre co-auteurs devra notamment prévoir la nature des contributions de chacun, les modalités d'exploitation commune et les possibilités éventuelles d'exploitation séparée. La question de la PI et des DPI est donc centrale dans ce type de régime (cf. Tableau 1).

Tableau 1 : Petit aperçu de la propriété intellectuelle dans le jeu vidéo

La protection est inhérente à la création d'un jeu vidéo, considéré comme une « œuvre » multimédia. Lorsqu'il s'agit d'une œuvre collective, l'entreprise est protégée selon les droits d'auteur. Le droit d'auteur couvre l'ensemble des éléments de l'œuvre (personnages, décors, partie logiciel, etc.). Pour en faire le commerce, l'entreprise procède à une cession temporaire des droits d'exploitation. En échange, l'entreprise propriétaire obtient une rémunération basée sur les droits d'auteurs, généralement sous forme de royalties⁵. Lorsqu'il s'agit d'une œuvre de collaboration, les entreprises peuvent procéder de deux manières : la cession ou le

³ Selon l'article L.113-5 du Code de la Propriété Intellectuelle, l'œuvre collective est « créée sur l'initiative d'une personne physique ou morale qui l'édite, la publie et la divulgue sous sa direction et son nom et dans laquelle la contribution personnelle des divers auteurs participant à son élaboration se fond dans l'ensemble en vue duquel elle est conçue, sans qu'il soit possible d'attribuer à chacun d'eux un droit distinct sur l'ensemble réalisé ».

⁴ Selon l'article L.113-3 du Code de la Propriété Intellectuelle, L'œuvre de collaboration est « la propriété commune des coauteurs. Les coauteurs doivent exercer leurs droits d'un commun accord. En cas de désaccord, il appartient à la juridiction civile de statuer. Lorsque la participation de chacun des coauteurs relève de genres différents, chacun peut, sauf convention contraire, exploiter séparément sa contribution personnelle, sans toutefois porter préjudice à l'exploitation de l'œuvre commune ».

⁵ Dans le jeu vidéo, les royalties, royautés ou redevances sont les sommes versées au titulaire d'une PI en contrepartie de l'exploitation commerciale ou industrielle de cette PI.

partage des droits d'exploitation. Le premier cas, le plus courant, illustre une situation de prestation. Plusieurs partenaires participent au développement d'un jeu mais, au final, une seule entreprise conserve les droits. Les autres partenaires cèdent les droits d'exploitation liés à leur contribution en échange d'une rémunération basée sur les droits d'auteurs. Le deuxième cas, moins fréquent ; illustre une situation dans laquelle les partenaires souhaitent conserver la partie des droits associée à leur contribution. La propriété reste commune et la rémunération est partagée en fonction des contributions de chacun.

Dans l'industrie du jeu vidéo, la création, le développement et le commerce de l'œuvre collective et de collaboration passent par différents acteurs économiques qui s'organisent autour d'un processus d'innovation spécifique (Parmentier et Mangematin, 2009) composé de plusieurs phases : la conception (idée, scénario), la pré-production (personnages, décors, maquette), la production (programmation du jeu, jouabilité, niveaux du jeu, etc.), la post-production (montage son, vidéo), la commercialisation, le marketing et la distribution (Rouet, 2009). La plupart des acteurs se spécialisent en fonction des différentes phases (Parmentier et Mangematin, 2009). On trouve dans l'industrie (cf. Tableau 2) : les fabricants de consoles, les prestataires, les studios, les éditeurs et les distributeurs :

Tableau 2 : Acteurs dans l'industrie du jeu vidéo⁶

Acteurs	Rôle dans l'industrie
Fabricants de consoles	Fournissent la technologie et le <i>hardware</i> nécessaire (plateformes de diffusion de jeux) aux acteurs du <i>software</i> pour réaliser les produits.
Prestataires	Fournissent les <i>middleware</i> ⁷ nécessaires aux développements des jeux. Ils sont spécialisés dans la maîtrise et le développement d'une technologie (exemple : 3D, effets spéciaux, etc.). Ce sont des sous-traitants et n'ont pas d'activité de création de produits donnant lieu à des PI.
Studios	Conçoivent et développent les jeux (145 studios en France*). Ils sont à l'origine de la PI et sollicitent un éditeur pour obtenir le financement nécessaire à la production et la commercialisation. Certains studios (une minorité) sont également producteurs. Donc ils peuvent financer la production de leurs propres PI sans l'aide d'un éditeur.
Éditeurs	Financent, commercialisent et font la promotion des jeux développés par les studios (64 éditeurs en France*). La plupart intègrent un studio afin de maîtriser les compétences liées au développement du jeu. Ils travaillent souvent avec d'autres studios pour éviter d'être trop spécialisés. D'autres éditeurs, intègrent leur propre logistique de distribution afin d'alimenter directement les grossistes et détaillants.
Distributeurs	Assurent la distribution physique des jeux et des produits associés (consoles, accessoires, etc.) auprès des grossistes et détaillants (47 distributeurs en France*). Ils permettent aux studios/producteurs et aux éditeurs d'accéder au consommateur final. Ils réalisent également une partie de la promotion des jeux.

* **Source** : site de l'association française pour le jeu vidéo (<http://www.afjv.com/>, consulté le 15/10/2009)

⁶ Construit à partir de la littérature empirique sur le jeu vidéo (Le Diberder, 2002 ; Aoyama et Izushi, 2006).

⁷ Dans le jeu vidéo, les *middleware* désignent les logiciels intermédiaires qui participent à la réalisation d'un jeu vidéo (exemple : logiciel de modélisation 3D, plateformes d'interaction, logiciels d'effets spéciaux, etc.).

Parmi ces acteurs, les studios de développement et les éditeurs sont les plus confrontés aux problématiques de PI, ce qui rend d'ailleurs leurs relations complexes⁸.

2.2 Les transactions de PI dans l'industrie du jeu vidéo

Différents scénarios économiques sont liés aux transactions d'une PI (cf. Figure 1). Dans la majorité des cas, c'est le studio qui est à l'origine de la PI (cas des scénarios 1, 2 et 3). Celle-ci peut également provenir d'un éditeur si celui-ci possède un studio interne (cas des scénarios 4 et 5). Les relations contractuelles entre ces deux acteurs sont particulières. Lorsqu'un éditeur finance le développement d'un jeu créé par un studio, les deux parties souscrivent à un contrat d'édition (AFJV, 2009) qui implique un principe de financement « étape par étape » (appelé « *Mylestones* »). Ces étapes sont fixées par l'éditeur et correspondent généralement à l'achèvement des différentes phases du processus d'innovation. L'objectif pour l'éditeur est de garder un contrôle éditorial quasi total de l'activité et d'éviter de financer un investissement en une seule fois⁹. Par exemple, l'éditeur va d'abord financer 20% du développement du jeu. Si le développement lui convient (au niveau éditorial et technologique), il financera alors 20% de plus, etc. Dans le cas contraire, l'éditeur peut arrêter le financement et mettre ainsi en difficulté le studio, surtout si celui-ci a participé au financement (scénarios 1 et 2). Généralement, le studio est ainsi contraint de « mettre de côté » sa liberté éditoriale pour suivre de près les directives de l'éditeur et assurer la pérennité du financement. Cette contrainte est problématique pour le studio car, même si l'accès au financement est critique pour le développement de produits, la maîtrise de l'activité créative n'en demeure pas moins un objectif stratégique clé (Storz, 2008). Avec une liberté éditoriale fortement contrôlée par un éditeur (scénarios 1 et 2), le studio ne peut pas maîtriser entièrement son activité et perd ainsi une partie de la valeur intrinsèque liée à son potentiel créatif - ce dernier ne pouvant pas s'exprimer complètement.

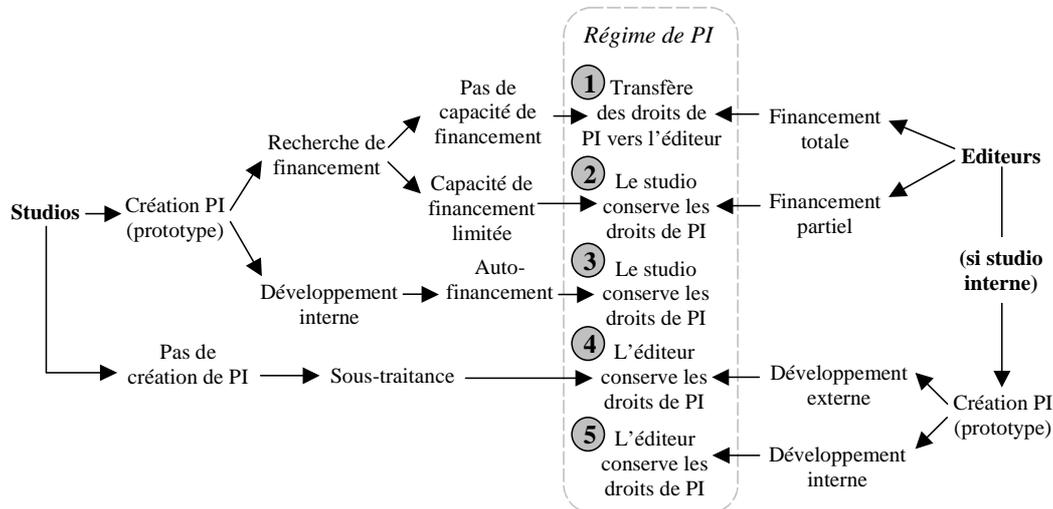
Ces tensions entre la volonté de préserver leur liberté éditoriale et les contraintes impliquées par le financement touchent en premier lieu les studios. C'est pourquoi nous choisissons de

⁸ La taille des fabricants, et leur structure complètement intégrée, les poussent à aborder les problématiques de PI en tant qu'éditeur - et non en tant que fabricant. Les trois fabricants de console dans le monde, Nintendo, Sony et Microsoft, sont à la fois fabricants, studios et éditeurs.

⁹ Un jeu vidéo sur console nécessite aujourd'hui entre 150.000 et 450.000 euros d'investissement, ce qui représente une somme et un risque trop importants pour un studio de petite ou moyenne taille.

n'étudier ici que les scénarios 1, 2 et 3 qui illustrent ces tensions¹⁰. Les scénarios 4 et 5 étant assimilés davantage à des contrats de sous-traitance qu'à des démarches d'ouverture.

Figure 1 : Scénarios de transactions de PI dans l'industrie du jeu vidéo¹¹



3. STRATEGIES OUVERTES : CINQ ETUDES DE CAS

La revue de la littérature empirique a permis d'identifier les scénarios liés aux transactions de PI. Afin d'étudier le processus d'innovation dans le développement de produits et les stratégies utilisées pour gérer et rester propriétaire des DPI, nous avons étudié, entre septembre 2008 et septembre 2009, cinq studios de taille différente et se situant dans un des trois scénarios retenus pour notre étude. Des accords de confidentialité ayant été signés avec ces acteurs, nous avons utilisé des pseudonymes : la « société V » (petite : 17 personnes) ; la « société W » (moyenne : 34 personnes) ; la « société X » (grande : 450 personnes) ; la « société Y » (division de 80 personnes d'une grande agence de communication interactive de 450 salariés) et la « société Z » (petite : 12 personnes). Notre démarche de recherche qualitative exploite des données primaires issues de 18 entretiens semi-directifs (d'une durée comprise entre 1h et 1h30) et des données secondaires issues de recherches sur Internet et de journaux professionnels (cf. Tableau 3)¹².

¹⁰ Les scénarios 4 et 5 représentent les situations où l'éditeur est à l'origine de la PI (sous-traitance).

¹¹ Construit à partir de la littérature empirique (Le Diberder, 2002 ; Williams, 2002 ; Aoyama et Izushi, 2006 ; Rouet, 2009 ; Parmentier et Mangematin, 2009).

¹² Pour des motifs de taille de la communication, nous n'avons pas inséré d'annexe méthodologique détaillant la méthode de recueil, de codage, de traitement et d'analyse des données. Cette annexe est disponible sur demande.

Tableau 3 : Données primaires et secondaires

Données primaires		Données secondaires	
Entretiens	Nombre d'entretiens réalisés	Types de données	Nombre de données recueillies
Société V :			
- directeur commercial	1		
- responsable d'équipe	2		
Société W :		Sites Internet ¹³	12
- directeur technique	1		
- responsable artistique	2	Journaux d'informations	13
Société X :		Newsletter institutionnelles	17
- responsable PI	3	(AFJV : Association Française du Jeu Vidéo)	
- responsable R&D	2		
Société Y :			
- directeur création	1		
- responsable projet	3		
Société Z :			
- directeur du studio	1		
- responsable technique	2		

Studio V : créé en 2003, composé de 10 personnes, il est spécialisé dans la réalisation de jeux vidéo d'aventure sur console portable. 75% de son chiffre d'affaires (CA) provient du développement de l'activité de prestation (sous-traitance) pour les éditeurs. Le reste de l'activité est constitué par des idées de jeux (il est à l'origine de la PI) sous le régime de l'œuvre collective, mais que le studio n'a pas la capacité financière de développer. Il sollicite donc des éditeurs pour obtenir des financements. Pour les convaincre, le studio conçoit des prototypes de jeu sur la base d'un document de conception et d'une vidéo de démonstration. L'éditeur exige alors la cession des DPI, le studio agissant en simple prestataire. Le contrat d'édition fait office de contrat de prestation et de contrat de cession des DPI. L'avantage pour le studio est qu'il prend peu de risque financier; en revanche, il perd les droits liés à la création de ses œuvres et, si les éditeurs décident de faire une suite du jeu, le studio n'est pas en mesure de faire valoir son droit d'antériorité sur l'œuvre¹⁴. De plus, si les éditeurs stoppent la relation, ces derniers récupèrent l'ensemble des développements. Dans ce scénario 1 (Figure 1), l'éditeur assume seul le risque financier et le studio perd sa liberté éditoriale. Les retours économiques sont faibles (environ 5% du prix de vente ; Le Diberder, 2002).

¹³ Les informations recherchées portaient sur les sociétés (CA, taille, etc.), leur stratégie et les produits développés.

¹⁴ Certains studios parviennent à obtenir gain de cause grâce à une jurisprudence qui leur est souvent favorable. Toutefois, les studios ignorent généralement qu'ils disposent d'un droit sur leur création - même après cession de ces droits. Le jeu vidéo étant une œuvre multimédia, la protection est inhérente à sa création. Ce qui, au plan juridique correspond à la notion « d'œuvre composite ».

Aujourd'hui, V exerce un autre type d'activité : la co-crédation de jeux avec d'autres studios de taille moyenne qui ddsirent se diversifier sur les consoles mobiles. Ces derniers sollicitent V en qualitd d'expert et l'intdgrnt dans leur processus de dtdveloppement. V n'intervient que dans la phase de production (au niveau de la programmation de la jouabilitd) et de conception du prototype (au niveau des spdcificitds technologiques lieds aux consoles mobiles). Il conserve les DPI puisque l'editeur n'a pas besoin de financer la totalitd du jeu. Au niveau dconomique, la part de rtdtribution est calculde en fonction du niveau de participation de V d la co-crédation du jeu. Sur les 15% des royalties attribués par l'editeur au studio partenaire, V ne perçoit qu'entre 3 d 7% de cette somme future, en fonction de son niveau d'implication. Au final, l'ouverture semble être, pour V, une « bonne opportunitd » en termes de PI puisque le rtdgime d'« œuvre de collaboration » mis en place permet aux partenaires de partager les droits et la rtdmunrdation selon leurs contributions respectives. Cette stratdgie d'ouverture (collaboration horizontale) permet au studio V de passer du scdnario 1 au scdnario 2 et d'en retirer les bdnifices artistiques (dtdtention d'une partie des DPI, d hauteur d'environ 30%) et financiers (augmentation des retours dconomiques jusqu' d 7% du montant total des royalties attribuées par l'editeur).

Studio W : studio composd de 34 personnes en 2009, il a ddbutd en 2004 avec 23 personnes dans une activitd de dtdveloppement de jeux sur consoles mobiles. En 2006, la societe atteint 28 personnes et commence d investir dans la crdation de prototypes de jeu. En 2007, elle se lance dans la crdation d'univers virtuels sur Internet basés sur l'exploitation de sa PI. Elle fait appel d une entreprise de l'animation spdcialisde dans la production de mini-sdries sur Internet ainsi qu' d une agence de communication interactive qui rtdalise des sites Internet. W a donc pour objectif de co-dtdvelopper un prototype afin d'intdgrer les dimensions animation et Internet. Les deux partenaires sont intdgrés dans le processus d'innovation « ouvert » de W au niveau de la conception et la prd-production. L'investissement s'est avdrd minime, les produits dtant diffusés en ligne¹⁵. La relation entre W et l'agence de communication interactive a pris la forme d'un contrat de prestation (donc cession des DPI liés d la rtdalisation du site interactif). Pour le studio d'animation, des droits de diffusion ont été nrdgociés et cédés sur le principe d'un paiement fixe pour l'ensemble des épisodes d'une mini-sdrie. Le studio d'animation conserve donc les DPI. Pour W, cette collaboration lui a permis de valoriser une PI. Meme si la rentabilitd est faible

¹⁵ En temps normal, l'accès au client final est coteux d cause du pouvoir des distributeurs qui verrouillent l'accès au marchd.

compte tenu du succès mitigé du jeu (un peu plus de 1000 abonnés correspondant à 10% du CA de W), l'entreprise peut étendre sa liberté éditoriale en proposant et diffusant ses propres contenus. La stratégie d'ouverture du studio W lui permet de passer du scénario 1 au scénario 3 dans lequel la capacité d'autofinancement est acquise grâce à la collaboration horizontale avec d'autres studios de secteurs d'activités différents.

Studio X : composé de 450 personnes en 2009, ce studio est spécialisé dans la production de jeu sur plateformes (consoles de salon, portables, téléphones mobiles, etc.). Créé en 1992 avec 14 employés, X a débuté son activité comme prestataire pour les éditeurs. Très vite, le succès lié à ses produits lui permet d'investir afin de créer ses propres jeux. En 2000, la société se lance dans la co-crédation d'un jeu sur console avec un studio partenaire. Le studio X était donc dans une situation « classique » (scénario 2), avec une stratégie d'ouverture destinée à diminuer les contraintes liées au financement par l'éditeur. Au fil des années, le succès de ses produits lui a permis de développer sa capacité de financement et de s'agrandir. En 2004, avec 180 employés, il crée une oeuvre et finance une grande partie de son développement pour conserver ses droits (environ 50%) et s'assurer une plus grande liberté éditoriale. Depuis 2004, il développe et finance partiellement ses oeuvres sans partenaire avec un soutien modéré de la part des éditeurs (entre 40 et 50% du budget total). Cette activité représente 60% du CA de l'entreprise, le reste provenant de la sous-traitance pour le compte des éditeurs. Le studio X reste donc dans le scénario 2 mais avec un financement au moins équivalent à celui des éditeurs.

Studio Y : composé de 80 personnes en 2009, il représente la division « jeux vidéo » d'une grande agence de communication interactive (450 personnes) située à la périphérie de plusieurs industries culturelles (jeu vidéo, animation, édition, Internet et évènementiel). Créé en 2002, le studio se spécialise dans le développement et la production de jeux en ligne massivement multi-joueurs (MMORPG) – dont l'avantage est qu'il nécessite un faible coût de développement et de diffusion. Le studio dispose d'une capacité financière suffisante pour développer, produire et commercialiser ses jeux, il peut détenir l'ensemble des droits et de la valeur associés à la création. Son tout premier jeu connaît un succès rapide (en trois ans), ce qui lui garantit l'autonomie financière (augmentation de 30% par an en moyenne des bénéfices depuis 2005). Dès le départ, le studio est donc positionné dans le scénario 3.

En 2007 est lancé un nouveau concept d'oeuvre basé sur la création d'un univers artistique (personnages, décors), qui est décliné à travers différents médias (MMORPG, série animée TV,

mangas et bandes dessinés, Web communautaire 2.0, etc.). Y se charge du développement du MMORPG et décide d'intégrer un outil de co-création avec les utilisateurs. Les joueurs ont la possibilité de créer et d'améliorer l'environnement du jeu. Au niveau de la PI, le studio utilise un système de protection qui lui permet de s'accaparer les droits liés aux créations des utilisateurs : le « *Contrat de Licence d'Utilisateur Final (CLUF)*¹⁶ ». Grâce à cette protection, Y peut ouvrir son processus d'innovation aux utilisateurs tout en conservant les droits sur sa PI et sur les créations qui lui sont associées. De ce fait, le studio reste positionné dans le scénario 3 mais accroît les bénéfices de l'innovation grâce à une stratégie d'ouverture avec les utilisateurs.

Studio Z : créé en 2000, composé de 12 personnes en 2009, il est spécialisé dans le développement et la production de jeux de sport, notamment de simulation de courses de voile sur ordinateur. La technologie utilisée pour développer le jeu étant moins coûteuse que celle d'un jeu sur console (de même que le support de diffusion utilisé), le studio peut financer l'ensemble de son développement ainsi que la commercialisation. Il conserve donc les DPI et sollicite un distributeur pour assurer le marketing et la distribution du jeu. Même si le studio prend plus de risques en assumant l'ensemble du financement lié au développement du jeu, il conserve toute sa liberté éditoriale et augmente ses retours économiques. En revanche, il doit céder une partie de la valeur au distributeur (environ 40% du prix de vente ; Le Diberder, 2002). Cette situation illustre le scénario 3 mais, contrairement à Y, Z doit ici recourir à un distributeur. En 2003, il réalise un jeu de course automobile sur ordinateur qui connaît un succès rapide (plus de 500.000 exemplaires vendus en 2006). Il ouvre son processus d'innovation aux utilisateurs en intégrant un outil de création de circuits avec des contrats CLUF permettant à Z d'être propriétaire des droits liés aux créations des utilisateurs. Aujourd'hui, plus de 5.600.000 utilisateurs sont enregistrés et plusieurs millions de circuits ont été créés. Tout comme le studio Y, Z est positionné dans le scénario 3 et diffuse son jeu sur Internet avec une stratégie d'ouverture avec les utilisateurs.

4. RESULTATS ET DISCUSSION

Cette recherche montre que les acteurs innovants du secteur du jeu vidéo sont contraints d'articuler différents niveaux d'ouverture pour créer et protéger la valeur issue de leur activité

¹⁶ Ce contrat autorise l'entreprise à devenir propriétaire des droits liés à la création d'un joueur. Lorsqu'un joueur crée un objet, un scénario, etc., il doit souscrire au CLUF. Celui-ci prend généralement la forme d'une fenêtre où le joueur doit cocher « j'accepte » pour permettre à sa création d'exister dans le jeu. S'il refuse, sa création est supprimée. Le joueur n'a donc pas vraiment le choix, il doit céder ses droits pour créer.

innovante. L'ouverture devient ainsi le moyen pour se libérer du verrouillage éditorial des acteurs de l'aval (les éditeurs). Dans cette perspective, cette recherche questionne la pertinence entre les modèles « ouverts » et « fermés » (Chesbrough, 2003a) et contribue à la littérature émergente sur cette thématique. Cette même littérature postule implicitement qu'il existe une relation négative entre degré d'ouverture du processus d'innovation et détention / valorisation des droits de propriété issus de l'innovation qui en résulte. Les résultats de notre recherche montrent que cette relation n'est pas univoque. En effet, le sens de la relation entre détention et valorisation des droits liés à l'innovation et niveau d'ouverture varie selon que l'ouverture du processus repose sur une collaboration fermée ou ouverte (Pisano et Verganti, 2008). Dans les cas étudiés, la collaboration fermée concerne des relations entre les entreprises du secteur et la collaboration ouverte repose sur des communautés d'utilisateurs.

3.1 - DPI et niveau d'ouverture : les collaborations fermées

Un studio qui crée une œuvre culturelle en interne (innovation « fermée », Chesbrough, 2003b) et détient les droits liés à cette œuvre, peut néanmoins ne pas pouvoir être en mesure de s'approprier la valeur associée à ces droits (V et X à leurs débuts - scénario 1). On rejoint ici la problématique soulevée par Pisano et Teece (2007) : les actifs complémentaires (édition, distribution) n'étant pas possédés par les studios, ces derniers se trouvent contraints de céder leurs rentes (les DPI) aux éditeurs pour donner vie à leur innovation. Les studios se trouvent dans une dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) envers les éditeurs, qui imposent leurs choix, limitant par là-même leur liberté créative.

Pour accroître leur liberté éditoriale et leur notoriété dans la filière, certains studios, même petits, n'hésitent pas à partager leur savoir-faire en s'alliant avec d'autres studios. Cette innovation « quasi-ouverte » (West, 2003) permet à V, W et X de récupérer une partie de la valeur associée à la création de leurs œuvres. Les difficultés rencontrées lors de la mise en place de tels accords (cas de V et X) semblent liées à la position de ces acteurs dans la filière (cf. Tableau 4 ci-après). Même si la collaboration entraîne des tensions et des conflits, notamment au niveau de la répartition de la valeur, les studios V, W et X parviennent finalement à augmenter leur liberté éditoriale et à conserver leurs DPI (de manière individuelle ou partagée). Plus le studio a la capacité financière de maîtriser l'intégralité du processus d'innovation (création, développement, commercialisation et diffusion) et notamment le développement, moins le studio est dépendant de l'éditeur. Si le studio arrive à prendre en charge une partie du développement

(scénario 2) ou à coopérer avec d'autres studios (V et X), alors il peut conserver les DPI (partagés ou non) – et ne pas les céder à l'éditeur. On retrouve ici le problème de la répartition de la valeur au sein d'alliances pour l'innovation : lorsque la répartition n'est pas négociée en amont (V et X), ce qui est souvent difficile dans les contextes de collaboration complexes où les outputs sont incertains et les implications de chacun difficile à mesurer, les conflits sont quasiment inévitables.

Tableau 4 : Synthèse des 5 cas étudiés

	Taille	Position dans la filière	Maîtrise des ressources et compétences complémentaires	Phase ouverte du processus d'innovation	Appropriation de la valeur créée (DPI)	Type de collaboration	Evolution et bénéfices pour l'entreprise
Entreprise V	Très petite (10)	Studio dépendant d'un ou plusieurs éditeurs	Très Faible	Phase de production	Très faible, voire nulle	Collaboration fermée Inter-organisationnelle	Passage du scénario 1 au scénario 2 (accroissement des bénéfices lié au partage des DPI)
Entreprise W	Petite (34)	Studio partiellement dépendant	Faible	Phases de conception et pré-production	Faible	Collaboration fermée Inter-organisationnelle	Passage du scénario 1 au scénario 3 (accroissement de la capacité de financement)
Entreprise X	Grande (450)	Studio partiellement dépendant	Modérée	Phases de conception et de pré-production	Modérée	Collaboration fermée Inter-organisationnelle	Scénario 2 (augmentation de la capacité de financement)
Division Y d'une agence de 450 pers.	Moyenne (80)	Studio éditeur distributeur indépendant	Forte	Phase de conception	Forte	Collaboration ouverte Communauté d'utilisateurs	Scénario 3 (accroissement des bénéfices de l'innovation)
Entreprise Z	Très petite (12)	Studio éditeur partiellement dépendant	Modérée (dépendance initiale envers les distributeurs) puis Forte (depuis Internet)	Phase de conception	Forte	Collaboration ouverte Communauté d'utilisateurs	Scénario 3 (accroissement des bénéfices de l'innovation et diminution des coûts de distribution)

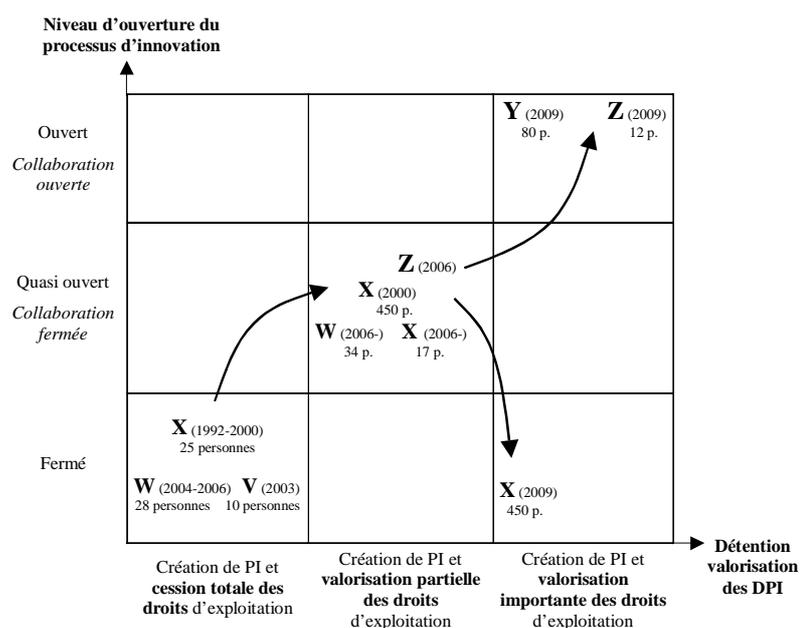
Lorsqu'il aboutit, ce type d'ouverture ne permet donc au studio de ne récupérer qu'une partie des droits d'exploitations associés à ses propres produits (selon les accords avec l'autre studio). En outre, d'autres actifs sont nécessaires pour permettre à ces studios d'atteindre les consommateurs finaux, comme les ressources pour la commercialisation et la distribution - qui ne peuvent être intégrées par des petits studios pour des raisons de taille et de ressources.

Pour V, W et X, l'ouverture leur a permis, *in fine*, de conserver les DPI (de manière individuelle ou partagée) et de gagner de la liberté créative (éditoriale) - et peut-être également de se construire une réputation dans la filière. La capacité d'appropriation des bénéfices (au travers

des DPI) dépend largement des ressources maîtrisées par l'entreprise (cf. Tableau 4) – le montant de ces rentes étant toutefois conditionné par le succès commercial du jeu. Pour V, W et X, la taille et les ressources dont dispose l'entreprise jouent un rôle clé lors des négociations du pourcentage sur les ventes, ce type d'ouverture du processus d'innovation (« collaboration fermée ») étant une stratégie contrainte pour les petits studios. A l'inverse, les grands studios, qui disposent d'une capacité financière suffisante pour assumer seuls la création et le développement de leur PI (X aujourd'hui), n'ont pas/plus intérêt à ouvrir leur processus d'innovation. Ici, l'ouverture n'apparaît que comme une stratégie temporaire, un risque à prendre pour sortir d'une situation de dépendance trop contraignante - et non une stratégie volontaire de dynamisation de l'innovation (Chesbrough, 2003b).

Comme la littérature sur la relation entre niveau d'ouverture et difficulté de maîtriser les droits liés à l'innovation, nos cas d'ouverture par collaboration fermée mettent en évidence une relation négative entre ces deux dimensions. Le caractère temporaire de l'ouverture montre ici que les studios de petite taille, aux ressources limitées, prennent un risque pour capturer de nouveaux actifs afin de conquérir leur autonomie financière et éditoriale. En cas de succès, elles ont intérêt à refermer leur processus d'innovation pour maîtriser les DPI associés à leurs créations. Dans le cas de X, l'alternance entre ouverture et fermeture selon le développement de l'entreprise décrit ainsi une courbe en U inversée entre niveau d'ouverture et détention / valorisation des droits de PI (cas X – Figure 2).

Figure 2 : Niveau d'ouverture et valeur tirée de la PI



3.2 - DPI et niveau d'ouverture : les collaborations avec les communautés d'utilisateurs

La collaboration ouverte se distingue fortement du premier type. En effet, pour Y et Z, il ne s'agit pas de sélectionner un partenaire doté de ressources, supplémentaires (cas V et X) ou complémentaires (cas W), mais plutôt d'utiliser directement le potentiel créatif des utilisateurs finaux du jeu. Cette stratégie d'ouverture requiert un accès à ces derniers. Plutôt que d'utiliser les canaux de distribution classiques, les studios Y et Z ont utilisé Internet – sans pour autant disposer de ressources financières importantes (pour Z, suite au succès du jeu sur PC, pour Y dès le départ). La valeur ainsi créée par (et pour) les utilisateurs s'accroît avec la taille de la communauté. Ici, l'ouverture du processus d'innovation n'est pas antinomique avec la conservation des DPI, conservés en totalité. Ceci s'explique par le fait que, pour l'instant, la motivation intrinsèque¹⁷ des joueurs est forte et ne les incite pas à avoir d'autres revendications. L'attrait pour les nouveautés entretient l'assiduité et la motivation de la communauté, générant un cercle vertueux qui, au moyen du CLUF, permet au studio de bénéficier d'une dynamique créative auto-entretenu qui valorise son produit. Nous prolongeons les résultats sur les modes de collaboration pour innover (Pisano et Verganti, 2008) en mettant en relation le niveau d'ouverture du processus d'innovation des studios (cas Y et Z) avec leur capacité à valoriser leur propriété intellectuelle (cf. Figure 2).

La collaboration ouverte de Y et Z est, sur ce point, très différente de celle identifiée pour les autres studios (V, W et X). La Figure 2 montre des trajectoires opposées entre les deux types de collaborations. Toutefois, il est important de noter que les conditions préalables à l'ouverture pour Y et Z reposent sur la maîtrise des ressources nécessaires à l'élaboration et à la diffusion du jeu. Dans les 2 cas, l'entreprise met à disposition des utilisateurs un ensemble de ressources technologiques au sein desquelles peut s'exprimer leur liberté créative. Internet permet ici clairement de se passer des acteurs « incontournables » (éditeurs, distributeurs) - et généralement bloquants (Pisano et Teece, 2007), pour accéder au marché. Ces deux dimensions (ressources et compétences, accès direct au marché sans distributeur) semblent nécessaires pour mettre en œuvre une telle stratégie d'ouverture et être en mesure d'en tirer pleinement profit. Ici, contrairement à la collaboration fermée inter-organisationnelle, la taille ne semble pas être une limite à la collaboration ouverte et à son succès.

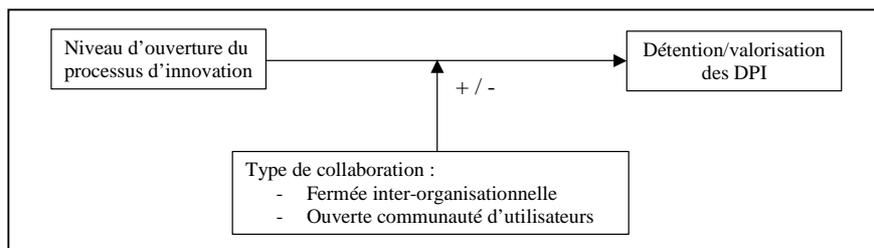
¹⁷ Il s'agit de la motivation intrinsèque que l'on trouve notamment dans *l'Open Source*, tels que le plaisir de créer, la recherche de réputation, la réciprocité, le respect des pairs.

En outre, dans une telle configuration de collaboration, on observe une relation positive entre niveau d'ouverture et capacité à détenir/valoriser les DPI issus des innovations. Le fait que cette relation évolue en sens inverse de celle observée au sein des collaborations fermées inter-organisationnelles nous conduit à envisager que le type de collaboration joue un rôle clé sur la relation entre ouverture et détention/valorisation des DPI.

3.3 – Modèle explicatif de la relation entre innovation ouverte et DPI

Sur la base des résultats obtenus, nous proposons un modèle décrivant la relation entre innovation ouverte et détention/valorisation des DPI. Dans ce modèle, le type de collaboration soutenant le processus d'ouverture conditionne le sens de la cette relation (cf. Figure 3) :

Figure 3 – Modèle explicatif du niveau d'ouverture de l'innovation sur la détention des DPI



Deux propositions peuvent être avancées pour étayer ce modèle :

***P1 :** Lorsque l'ouverture du processus d'innovation repose sur une collaboration fermée inter-organisationnelle, plus le niveau d'ouverture est grand, plus le potentiel de valorisation des DPI est faible.*

***P2 :** Lorsque l'ouverture du processus d'innovation repose sur une collaboration ouverte sur les communautés d'utilisateurs, plus le niveau d'ouverture est grand, plus le potentiel de valorisation des DPI est élevé.*

CONCLUSION

Au plan théorique, cette recherche permet de mettre en évidence qu'il existe une relation entre le niveau d'ouverture du processus d'innovation et la valorisation des droits de propriété. Dans le prolongement des travaux de Pisano et Verganti (2008), nous avons identifié que le type de collaboration (fermé vs ouvert) joue un rôle clé pour la détention et l'exploitation des droits issus

de l'innovation. Par ailleurs, notre recherche fournit un éclairage intéressant sur la possibilité pour les petites entreprises dans l'industrie culturelle d'utiliser avec profit une stratégie d' « *open innovation* ». En effet, jusqu'à présent, les travaux se sont essentiellement focalisés sur les grandes entreprises, et sur les secteurs de la haute technologie ou l'*open source*.

Au plan managérial, cette recherche montre qu'il est possible d'envisager des scénarios de développement favorables indépendamment des contraintes généralement mises en avant comme la taille de l'entreprise - et donc ses ressources financières. Nous avons vu que des alternatives existent et semblent accessibles, même pour les studios de très petite taille. Toutefois, compte-tenu de la diversité des studios et de leurs trajectoires de développement parfois atypiques d'une part, de la méthodologie que nous avons retenue d'autre part, nous ne pouvons prétendre à la généralisation de nos résultats. Les studios V, W et X semblent ainsi représentatifs du secteur des jeux vidéo ; en revanche, Y et Z, qui ouvrent leur processus d'innovation aux communautés d'utilisateurs sont assez atypiques de par leurs choix, la qualité de leurs jeux - et leur succès. Il serait utile de compléter notre étude par des études empiriques plus larges et dans d'autres secteurs proches pour vérifier la solidité de nos résultats. En effet, le caractère spécifique de l'industrie étudiée ici limite la portée de nos résultats. Les stratégies de collaboration ouvertes observées pourraient-elles trouver leurs équivalents dans des industries plus « traditionnelles » ?

REFERENCES

- AFJV. (2006), "Work Made for Hire et œuvre collective", *Études et conseils de l'Association Française du Jeu Vidéo*, Paris.
- AFJV. (2008), "Qualification juridique du jeu vidéo : Une œuvre multimédia de collaboration", *Études et conseils de l'Association Française du Jeu Vidéo*, Paris.
- AFJV. (2009), "Le financement du Jeu Vidéo en France. États des lieux et perspectives", *Études et conseils de l'Association Française du Jeu Vidéo*, Paris.
- Aoyuma Y. et Izushi H. (2006), "Industry Evolution and Cross-Sectoral Skill Transfers: a Comparative Analysis of the Video Game Industry in Japan, the United States, and the United Kingdom", *Environment and Planning*, Vol. 38, p. 1843-1861.
- Chesbrough H. (2003a), "The Era of Open Innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 44, n°3, p. 35-41.
- Chesbrough H. (2003b), *Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough H. (2003c), "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property", *California Management Review*, Vol. 45, n°3, p. 33-58.
- Chesbrough H., Vanhaverbeke W., West J. (2006), *Open Innovation: Researching a New Paradigm*, Oxford: Oxford University Press.

- Chesbrough H. et Appleyard M. (2007), "Open Innovation and Strategy", *California Management Review*, Vol. 50, n° 1, p. 57-76.
- Christensen J.F., Olesen M.H., Kjaer J.S. (2005), "The Industrial Dynamics of Open Innovation: Evidence from the Transformation of Consumer Electronics", *Research Policy*, Vol. 34, n°10, p. 1533-1549.
- Cohendet P. et Simon L. (2007), "Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Videogame Firm", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28, n° 5, Sp. 587-605.
- Corbel V. (2007), *Management stratégique des droits de la propriété intellectuelle*, Gualino, Paris.
- Gil R. et Spiller P. (2007), "The Organizational Dimensions of Creativity: Motion Picture Production", *California Management Review*, Vol. 50, n° 1, p. 243-260.
- Jeppesen L. et Frederiksen L. (2006), "Why do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments", *Organization Science*, Vol. 17, n° 1, p. 45 - 63.
- Kent S. (2001), *The Ultimate History of Video Games*, Chaprer 21, Three Rivers Press.
- Le Diberder A. (2002), "La création de jeux vidéo en France en 2001", *Étude du ministère de la culture et de la communication*, Paris.
- Liotard I. (1999), "Les droits de propriété intellectuelle, une nouvelle arme stratégique des firmes", *Revue d'économie industrielle*, Vol. 89, n°1, p. 69-84.
- Loilier T. et Tellier A. (2004), "Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres", *M@n@gement*, Vol. 7, n°3, p. 275-306.
- Miles G., Preece S. et Baetz M. (1999), "Dangers of Dependence: The Impact of Strategic Alliance Use by Small Technology-Based Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 37, n°2, p. 20 - 29.
- Parmentier G. et Mangematin V. (2009), "Innovation et création dans le jeu vidéo. Comment concilier exploration et exploitation? ", *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, n°191, p.77-87.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Pisano G.P. et Teece D.F. (2007), "How to Capture Value from Innovation: Shaping Intellectual Property and Industry Architecture", *California Management Review*, Vol. 50, n°1, p. 278-296.
- Pisano, G.P. et Verganti, R. (2008), "Which Kind of Collaboration is Right for You? ", *Harvard Business Review*, Vol. 86, n° 12, p. 79-86.
- Rouet F. (2009), "La création dans l'industrie du jeu vidéo", *Etude du ministère de la culture et de la communication*, Paris.
- Huston, L. et Sakkab N. (2006) "Connect and Develop : Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review*, Mar2006, Vol. 84 Issue 3, p58-66.
- Sheff, D. (1994), *Game Over: How Nintendo Conquered The World*, Random House.
- Storz C. (2008), "Dynamics in Innovation Systems: Evidence from Japan's Game Software Industry", *Research Policy*, Vol. 37, n° 9, p. 1480-1491.
- Teece D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation", *Research Policy*, Vol. 15, n°6, p. 285-305.
- Von Hippel E. et Von Krogh G. (2003), "Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model", *Organization Science*, Vol. 14, n°2, p. 209-223.
- West J. (2003), "How Open is Open Enough? Melding Proprietary and Open Source Platform Strategies", *Research Policy*, Vol. 32, n°7, p. 1259-1285.