Typologie et stratégies des plateformes de distribution en ligne des jeux vidéo : panorama et enjeux concurrentiels

*Typology and Strategies of Online Distribution Platforms of Video Games:
Overview and Competitive*

Myriam Davidovici-Nora

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/rei/6451>

DOI : 10.4000/rei.6451

ISSN : 1773-0198

Éditeur

De Boeck Supérieur

Édition imprimée

Date de publication : 31 décembre 2016

Pagination : 91-121

ISBN : 9782807390584

ISSN : 0154-3229

Référence électronique

Myriam Davidovici-Nora, « Typologie et stratégies des plateformes de distribution en ligne des jeux vidéo : panorama et enjeux concurrentiels », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 156 | 4e trimestre 2016, mis en ligne le 31 décembre 2018, consulté le 02 juin 2022. URL : <http://journals.openedition.org/rei/6451> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rei.6451>

TYPOLOGIE ET STRATÉGIES DES PLATEFORMES DE DISTRIBUTION EN LIGNE DES JEUX VIDÉO : PANORAMA ET ENJEUX CONCURRENTIELS

TYPOLOGY AND STRATEGIES OF ONLINE DISTRIBUTION PLATFORMS OF VIDEO GAMES: OVERVIEW AND COMPETITIVE ISSUES

Myriam Davidovici-Nora[†], SES-I3, CNRS, Télécom-ParisTech,
Université Paris-Saclay

Mots clés : Plateformes numériques, marchés bifaces, effets de réseaux, jeux vidéo, distribution.

Keywords: Digital platforms, multisided markets, network effects, video games, distribution.

1. INTRODUCTION

Depuis 2014, la distribution numérique de jeux domine mondialement la distribution physique^{1,2}. Aux États-Unis, les ventes en ligne sont passées de 34 % en 2013 à 52 % en 2014³. Le marché mondial des jeux en téléchar-

[†] E-mail : myriam.davidovici@telecom-paristech.fr

¹ B. Cashman, « 2014 in Video Games: The Year of Digital Acceptance », 3 janvier 2014, http://www.gamasutra.com/blogs/BryanCashman/20140103/207997/2014_in_Video_Games_The_Year_of_Digital_Acceptance.php.

² Nous considérons la distribution numérique comme la vente par téléchargement directement depuis un site en ligne (et non la vente de jeux en boîte sur Internet).

³ Source : Superdata Research & Statista (<http://www.statista.com/statistics/190225/digital-and-physical-game-sales-in-the-us-since-2009/>).

gement pesait 5,5 milliards de dollars en octobre 2015⁴ et passait par des plateformes de distribution. La transition de la distribution physique à la distribution numérique présente des avantages évidents : nouvelles opportunités de diffusion ou accès direct d'un producteur à sa base de consommateurs dans le monde entier grâce à la suppression des intermédiaires.

L'analyse économique du développement des plateformes fait l'objet de la théorie des plateformes développée dans les années 2000 (Evans, 2003 ; Parker *et al.*, 2005 ; Eisenmann *et al.*, 2006 ; Rochet et Tirole, 2003, 2006 ; Hagiu, 2004). Cette théorie a déjà été appliquée de façon complète et détaillée au marché physique des consoles de jeux vidéo pour en comprendre sa dynamique concurrentielle⁵. Toutefois, la dynamique concurrentielle de la distribution en ligne de jeux vidéo n'a pas été analysée sous l'angle de cette théorie. Dans cet article, nous proposons de mener une analyse des stratégies de développement des acteurs de la distribution en ligne des jeux vidéo pour trouver des éléments d'explications de la variété des modèles observés en procédant de la façon suivante.

À partir de la confrontation des éléments du contexte actuel de la distribution en ligne des jeux vidéo aux éléments de la théorie économique des plateformes, nous sélectionnerons les acteurs et les variables organisationnelles (économiques et technologiques) pertinents pour segmenter le marché en groupes stratégiques dans lesquels les plateformes suivent des stratégies globales proches. Nous préciserons également les caractéristiques des différents types de plateformes observés au regard de la théorie économique des plateformes (section 2). Dans la section 3, nous chercherons à comprendre plus en détail les relations entre le type de plateforme de distribution, les caractéristiques économiques des hardwares et des OS associés (propriétaires, dédiés aux jeux vidéo) et l'intégration verticale dans la distribution ou pas des acteurs. Nous en déduirons des éléments permettant de différencier les stratégies de développement de ces plateformes au sein d'un même groupe stratégique. Nous serons aussi en mesure de présenter les enjeux concurrentiels communs actuels à tous les groupes stratégiques. Enfin, nous concluons dans la section 4.

4 Source : www.superdataresearch.co.

5 Une revue de la littérature complète est proposée par Lee (2012) et Davidovici-Nora et Bourreau (2012).

2. SEGMENTATION DU MARCHÉ DE LA DISTRIBUTION EN LIGNE DE JEUX VIDÉO

L'accès en ligne grand public à un jeu n'est pas récent et remonte aux débuts d'Internet dans les années 1990. Toutefois, mettre en place un site dédié à la distribution avec des technologies, des outils et des services adaptés tant pour les producteurs de jeux que pour les joueurs est plus récent et remonte à la diffusion d'Internet haut débit dans les années 2000. Après une présentation des principales caractéristiques de la distribution numérique, nous proposerons une classification des plateformes numériques des principaux acteurs.

2.1. Le passage à la distribution numérique des jeux vidéo : des éléments contextuels économiques

Nous allons montrer que le passage de la distribution physique à la distribution numérique a induit plusieurs ruptures dans l'organisation industrielle du secteur : une monopolisation accrue de la distribution par les producteurs de jeux vidéo ou de hardware, des modèles organisationnels variés de la distribution numérique et une extension massive du marché global des jeux vidéo grâce à la valorisation des petits jeux indépendants ou « les jeux indies »⁶ qui y trouvent un canal de distribution viable (en particulier sur les mobiles).

La distribution numérique permet certes de réduire les coûts de distribution (suppression des intermédiaires et de la logistique, suppression de la gestion des stocks pour les producteurs, suppression du coût de déplacement dans un magasin pour les joueurs), mais le développement d'une plateforme de distribution est aussi un coût d'investissement majeur tant sur le plan technologique (investissements en serveurs, développement d'une plateforme logicielle avec des moyens de paiement en ligne, sécurisation, mises à jour régulières...) que marketing (développer des offres, publicité, attirer des joueurs...). Un producteur de jeu vidéo qui souhaite

6 À la différence des grands studios de jeux indépendants comme Activision ou Ubisoft, les « indies » sont des petits développeurs indépendants (qui souvent se lancent).

distribuer son jeu en ligne fait ainsi face à un arbitrage de type « *Make or Buy* » : distribuer soi-même son jeu ou utiliser les services de distribution numérique d'une plateforme tierce qui joue le même rôle que les distributeurs physiques. Au-delà des moyens financiers et des compétences technologiques, le choix dépendra aussi de la puissance marketing et de la réputation établie des jeux (ou franchises) pour attirer massivement des joueurs sur la plateforme, de la volonté de contrôler directement sa fonction commerciale et d'animer une communauté de joueurs. Ces derniers critères expliquent sans doute pourquoi la distribution numérique est le fait majoritairement de producteurs de jeux qui se sont intégrés verticalement pour vendre leurs jeux ou d'acteurs très diversifiés ayant des compétences en informatique (comme Facebook, Apple, Google, Amazon.com). La composante « intégration verticale » apparaît essentielle dans ce cadre.

Enfin, il y a de nombreux petits entrants, en particulier sur le PC, qui ne sont pas intégrés verticalement et qui essaient de se positionner sur des offres spéciales rendues possibles par la distribution numérique (jeux des petits indépendants, bouquets de jeux, jeux rétro, etc.).

La distribution numérique est donc très fragmentée. Nous proposons de classer les distributeurs en cinq groupes en fonction de leur provenance (industrie du jeu vidéo, plateforme technologique), de leur intégration verticale (production, distribution) et de leurs choix technologiques (production de hardware ou de jeux, hardware ou software propriétaires ou pas et dédiés ou pas aux jeux) :

1. Un modèle d'intégration verticale dans la distribution par un producteur ou un éditeur de jeux sur des hardwares non-propriétaires et non dédiés aux jeux vidéo (PC) : Valve (Steam, 2003), Electronic Arts (Origin, 2011), Ubisoft (Uplay, 2009), Blizzard (Battle.net, 2001), GOG⁷ (GOG Limited, 2008).
2. Un modèle d'intégration verticale par des producteurs à la fois de hardwares et d'un OS propriétaires dédiés aux jeux (consoles) : Microsoft (Xbox Games Store, 2002), Sony (PS Store, 2006), Nintendo (Nintendo E-Shop, 2008).

7 Nous plaçons GOG avec les éditeurs de jeux même s'il s'agit d'un acteur secondaire car il réédite des jeux rétro.

3. Un modèle d'intégration verticale par des producteurs de hardwares et d'OS propriétaires non dédiés aux jeux : Apple (Appstore, 2008).
4. Un modèle d'intégration verticale par des producteurs de logiciels non dédiés aux jeux (OS, réseau social, plateforme généraliste d'e-commerce) : Google (Google PlayStore, 2008), Facebook (2007) ou Amazon.com⁸,
5. Un modèle de distributeur pur incluant de multiples plateformes assez diverses mais spécialisées dans le jeu vidéo : Humble Bundle (2010), Metaboli (2001) et Gamefly (2004), Gamers Gate (2006), Green Man Gaming (GMG), etc.

Le passage à la distribution numérique a modifié la chaîne de valeur de la distribution au-delà de la suppression des intermédiaires. Là où la chaîne de valeur de la distribution physique de jeux vidéo était identique pour tous les acteurs avec une relation linéaire depuis le producteur jusqu'au distributeur, nous constatons une grande diversité des chaînes de valeur dans la distribution numérique (modèle producteur, modèle revendeur ou modèle place de marché). Les relations contractuelles entre les producteurs et les distributeurs deviennent spécifiques à chaque plateforme avec des options de personnalisation de la commercialisation plus ou moins vastes. Les plateformes technologiques qui supportent les jeux et qui permettent aussi de segmenter le marché des jeux vidéo ajoutent un élément structurel de différenciation notable sur la nature de la concurrence entre les plateformes de distribution. Comme dans le modèle physique, un jeu est développé pour fonctionner sur une plateforme particulière (consoles, mobiles, tablettes, PC). En conséquence, les distributeurs qui détiennent des hardwares et des OS propriétaires sont en monopole de fait sur la distribution en ligne. Au final, il y a d'un côté des plateformes de distribution en monopole sur chacun des hardwares/OS ou plateformes propriétaires (consoles, iPhone⁹, Facebook) et, de l'autre, des plateformes de distribution en concurrence sur les PC/Mac et les mobiles Android.

8 Nous ne retenons pas Amazon Android Store qui vend surtout des livres numériques pour sa tablette Kindle mais Amazon.com qui offre des bons d'achat pour les plateformes et depuis 2013 des codes d'activation de jeux sur ces mêmes plateformes.

9 Sur les iPhones, Apple interdit explicitement la vente d'applications en dehors de son Appstore (par Safari par exemple) contrairement à Google qui autorise des ventes d'applications en dehors de Google Play.

L'autre transformation importante de la chaîne de valeur est la possibilité d'autoéditer directement son jeu sur la plateforme. Ce service permet à de nombreux et nouveaux petits développeurs indépendants d'accéder à la distribution grand public pour plusieurs raisons. L'accès à la distribution physique est coûteux : il faut signer avec un éditeur qui demandera en général un partage à 50 % des revenus ou plus s'il a investi dans le développement du jeu (Greenspan, 2013) et les distributeurs physiques contraints par la taille des rayons favorisent davantage les grandes franchises qu'ils rentabilisent rapidement. C'est pourquoi la plupart des petits jeux indépendants restaient accessibles sur le PC sur des sites spécialisés mais sans réelle visibilité pour le grand public. Avec la distribution numérique, ces deux barrières disparaissent.

Une autre conséquence de l'évolution de la chaîne de valeur est une nouvelle répartition des revenus à l'avantage des développeurs. Il est très fréquent d'observer un partage des recettes : 70 % pour le développeur et 30 % pour la plateforme¹⁰. Le pourcentage pris par Steam sur les recettes des développeurs est estimé à 30 % pour les blockbusters du jeu vidéo (grands éditeurs), mais ce pourcentage est négocié contrat par contrat et n'est pas officiel. Microsoft prend également 10 % à 30 % supplémentaires de frais marketing pour placer le nouveau jeu sur la page d'accueil. Enfin, d'autres sites comme Humble Bundle prennent 5 % de frais de traitement des paiements, puis proposent un partage variable entre 75 %/15 %/10 % respectivement pour les développeurs, pour la plateforme et pour des donations à des tiers. Notons que la démocratisation de la distribution envers les petits éditeurs indépendants est toujours le cheval de bataille de Steam qui les a toujours encouragés et qui sont aussi aujourd'hui massivement présents sur cette plateforme. Le véritable déclencheur de cette entrée massive a été dans un premier temps l'introduction des smartphones avec leur modèle « Appstore ». Il est possible moyennant un coût d'entrée très bas (moins d'une centaine d'euros) d'accéder à un SDK¹¹ pour développer un jeu en se passant d'un éditeur et en touchant rapidement presque tout le marché des joueurs potentiels. Ce sont les mobiles qui ont introduit la notion d'autoédition qui a ensuite été reprise par toutes les consoles qui se

¹⁰ Par exemple sur Appstore, GooglePlay Store, Facebook, Xbox Games Store, PS Store, Nintendo e-Shop.

¹¹ « Software Development Kit » qui permet d'insérer des développements logiciels sur une plateforme ou un jeu.

sont empressées d'ouvrir une branche dédiée aux petits studios indépendants sur leur plateforme en baissant les coûts d'entrée. Sony a été le premier à faire des efforts massifs pour attirer les petits studios indépendants en offrant des outils d'aide à l'édition, en abaissant les frais de licences à 10 dollars par jeu et en proposant des services marketing. Microsoft a ensuite réagi en allégeant la procédure de soumission (fin de l'obligation de passer par un éditeur tiers), en fournissant gratuitement des outils, en intégrant le SDK dans la XboxOne et en offrant une interface pour autoéditer son jeu (ID@Xbox).

Dans un second temps, la croissance des jeux accessibles par téléchargement numérique s'explique par l'usage des modèles économiques qui rendent obligatoire une distribution numérique du jeu : le modèle Free-to-Play (l'accès au jeu est gratuit et le développeur se rémunère par la vente de biens virtuels dans le jeu) ou aussi les modèles d'abonnement à des bouquets de jeux (appelés aussi cloud gaming).

2.2. Typologie des plateformes et groupes stratégiques

La théorie économique des plateformes distingue trois grands modèles de plateformes du plus fermé au plus ouvert : la plateforme producteur, la plateforme revendeur et la plateforme multifaces ou place de marché (Hagiu et Wright, 2015a). Ces modèles se différencient par la nature des relations entre l'offre et la demande et le degré d'ouverture à des producteurs tiers.

Dans le modèle *producteur*, le distributeur vend sa propre production. Dans la distribution en ligne des jeux vidéo, ce sont les sites de vente des grands éditeurs qui ne vendent que leurs productions internes, comme Battle.net (Blizzard). Ces plateformes ne sont pas ouvertes aux jeux tiers. Elles offrent des services comme des mises à jour, une gestion du compte utilisateur permettant une protection antipiratage jusqu'à des services très riches avec un système de promotions et de fidélisation. Une variante du modèle producteur est le modèle éditeur, suivi par la plateforme GOG, qui se positionne sur les jeux anciens pour lesquels il rachète une licence, les met à jour et les revend sur son site en disposant d'une exclusivité sur ces jeux. GOG est aussi partiellement ouverte aux petits jeux indépendants ce qui en fait une plateforme hybride « producteur-revendeur ».

Dans le cas du modèle *revendeur*, le distributeur achète des produits à des tiers et les revend en contrôlant la relation commerciale avec les consommateurs. Le producteur n'a pas de contact direct avec les consommateurs. Le revendeur peut aussi revendre sous sa marque comme le fait Metaboli.

Enfin, dans le modèle *place de marché*, les producteurs vendent directement aux consommateurs en s'appuyant sur les ressources mises à disposition par la plateforme pour faciliter les échanges. Selon Hagiú et Wright (2013, 2015a), les deux conditions suffisantes pour avoir une place de marché sont l'existence 1) de relations commerciales directes entre des producteurs tiers et des consommateurs (sur le prix, le bouquet, le marketing, la qualité, le contact client et le service après-vente) et 2) de coûts irrécupérables pour accéder à la plateforme (investissements spécifiques comme acheter une console, passer du temps pour apprendre l'API pour faire un jeu sur Appstore, acheter un SDK). L'avantage de la place de marché est de proposer un catalogue très large et diversifié de produits car elle n'achète plus les produits en amont. Elle n'intervient pas dans les transactions entre les deux côtés (une fois le paiement effectué par le consommateur par l'intermédiaire de la plateforme, le producteur ou fournisseur est responsable de la livraison du produit) et donc elle ne supporte plus le risque de ne pas vendre certains produits ou de devoir stocker, car il revient aux producteurs de gérer eux-mêmes leurs ventes et leur marketing.

Dans le cas de la distribution numérique des jeux vidéo, les critères théoriques de distinction des plateformes proposés par Hagiú et Wright (2013, 2015a) ne sont toutefois pas tous aussi pertinents. Tout d'abord, la distinction entre revendeur et place de marché est moins évidente pour plusieurs raisons. En premier lieu, dans la mesure où le téléchargement du jeu est instantané, les risques de stocks disparaissent mais aussi les risques liés à la gestion des flux rapprochant ainsi les modèles revendeur et place de marché. En second lieu, le producteur-éditeur du jeu tiers détient toujours les droits de propriété intellectuelle sur son jeu et négocie donc (plus ou moins) les clauses du contrat de distribution avec la plateforme selon les pouvoirs économiques respectifs des deux acteurs. En particulier, le producteur du jeu a toujours le pouvoir de fixer le prix de vente de la version en téléchargement de son jeu et/ou de le négocier avec le distributeur tout en pouvant le laisser gérer les soldes par exemple. Enfin, en troisième

lieu, les relations entre les clients et la plateforme peuvent être indirectes, même dans le cas d'une plateforme revendeur¹².

Nous proposons ainsi de distinguer les revendeurs des places de marché à partir des critères suivants : le service clients qui est direct entre les joueurs et les producteurs, le degré d'implication de la plateforme dans l'offre commerciale finale et enfin l'existence d'outils (SDK) et de ressources informatiques (logiciels) qui facilitent l'intégration automatique du jeu sur la plateforme avec la possibilité d'y ajouter des services à valeur ajoutée offerts par la plateforme (sécurité, sauvegarde des données, gestion des comptes clients, etc.). En général, un revendeur offrira un téléchargement basique de jeu (c'est-à-dire une fonction e-commerce simple) sans service complémentaire et pourra aussi intervenir explicitement sur l'offre commerciale en proposant des bouquets, par exemple.

Nous observons également des plateformes hybrides : principalement entre des modèles place de marché et producteur. Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, les plateformes majeures de la distribution en ligne des jeux vidéo sont à l'origine des producteurs qui se sont intégrés verticalement dans la distribution pour vendre à la fois leurs jeux (FPP) et/ou leur hardware complémentaire et qui se sont ouverts ou pas aux jeux tiers (TPP) (PSStore, XboxPlay, Nintendo E-shop, Appstore, Google PlayStore, Steam, Origin, Blizzard, Uplay). À l'inverse, la plupart des petits acteurs (Metaboli, GMG, Humble Bundle, etc.) sont des distributeurs purs qui ne produisent pas de jeux en interne (à l'exception de GOG qui est éditeur de jeux rétro).

En combinant les critères sur les types de plateformes issus de la théorie des plateformes avec les critères verticaux qui structurent l'industrie (choix technologiques sur la nature du hardware et organisation verticale), nous pouvons distinguer une segmentation plus fine des acteurs (cf. tableau 1). Nous pouvons déjà remarquer que les acteurs détenteurs d'un hardware propriétaire sont en général aussi propriétaire de l'OS et sont donc en mesure de développer leur propre plateforme de distribution en ligne associée au hardware. Une seule exception est Google qui développe l'OS mais pas le hardware¹³. Nous verrons que cela impacte différemment sur sa stratégie de développement par rapport à Apple, par exemple.

12 C'est le cas d'Amazon qui revend des codes d'activation des jeux, par exemple.

13 Le lancement début octobre 2016 de téléphones mobiles Pixel par Google rapproche maintenant sa stratégie de celle d'Apple (voir « Goodbye, Nexus! Hello, Pixel Phones:

Tableau 1. Les modèles de distribution en ligne des jeux vidéo

Organisation verticale	IV1 Producteur hardware et logiciel jeux	IV2 Producteur hardware et logiciel non jeux	IV3 Producteur logiciel non jeux	IV4 Producteur-Éditeur de jeux	D Distributeur pur
Activité principale	Jeux vidéo	Non jeux vidéo	Non jeux vidéo	Jeux vidéo	Jeux vidéo
Nature du hardware	Consoles	Mobiles Tablettes	Mobiles Tablettes ou PC	PC	PC
Caractéristiques du hardware (propriétaire/dédié aux jeux)	Hardware et OS propriétaire et dédié	Hardware et OS propriétaires et non dédié	Hardware non propriétaire et non dédié	Hardware non propriétaire et non dédié	Hardware non propriétaire et non dédié
Types de plateformes en ligne					
Producteur				– Battle.net – Uplay – GOG	
Revendeur			– Amazon ¹⁴		– <i>Metaboli & Games Planet</i> – <i>Gamers Gate</i> – <i>Green Man Gaming</i> – <i>Gamefly</i> – <i>Humble Bundle</i>
Place de Marché	– PS Store – Xbox Games Store – Nintendo E-shop	– Appstore	– Google Play Store – Facebook	– Steam – Origin	

Source : auteur.

Android 7 Nougat, Google Assistant & Daydream », <http://www.knowyourmobile.com/mobile-phones/android-n/23656/google-pixel-phone-launching-october-4-death-googles-nexus-brand> (5 octobre 2016).

- ¹⁴ Amazon comme plateforme de ventes de produits culturels est considéré comme une plateforme revendeur (Hagiu et Wright, 2015b).

Ce tableau fait ressortir trois groupes stratégiques avec des positionnements différenciés au sein des groupes que nous allons expliciter :

- **Groupe 1 : Des distributeurs producteurs-éditeurs (en police gras)** qui s'appuient sur la réputation de leurs franchises ou sur des jeux ciblés et exclusifs qu'ils éditent pour développer une activité de distribution plus ou moins diversifiée. Le groupe est hétérogène. Il comprend des plateformes plutôt fermées comme Battle.net ou Uplay (même si Uplay est légèrement ouverte à des éditeurs tiers par des liens vers Steam ou Origin). Il comprend aussi des plateformes plutôt ouvertes aux jeux tiers comme Steam et Origin. Notons que Steam détient aussi un actif technologique (son moteur de jeu Source) qu'il valorise pour attirer des producteurs sur sa plateforme, laquelle reste son activité principale. Contrairement à Uplay, Origin cherche à concurrencer Steam en proposant des ventes directes en ligne de jeux tiers de grands éditeurs et des jeux de petits studios indépendants ainsi que des liens vers Uplay. GOG est mise dans ce groupe car elle est spécialisée dans l'édition de jeux rétro et a donc la particularité de détenir une propriété intellectuelle. Elle s'est ouverte en 2012 aux petits jeux indépendants.
- **Groupe 2 : Des plateformes propriétaires et ouvertes avec la détention d'un actif stratégique (en police normale)** portant soit sur le hardware et le logiciel (cas des consoles et de l'iPhone), soit uniquement sur le logiciel (Android pour Google¹⁵), soit sur une plateforme logicielle de type réseau social (Facebook) ou de type e-commerce (Amazon.com). Elles doivent intégrer la valorisation de cette propriété intellectuelle dans leur stratégie de développement. Les consoles, et en particulier Nintendo, renforcent également la valeur de leur hardware avec la réputation de leurs franchises de jeux vidéo. L'originalité d'Amazon.com est de distribuer uniquement des clés d'activation de jeux sur les autres plateformes (PS Store, Xbox Games Stores, Steam, Origin, Android). Elle introduit de ce fait une concurrence potentielle avec les plateformes de distribution en ligne des consoles, en monopole jusque-là.

15 Bien que Google vienne de se lancer dans la production de smartphones, le lancement de sa plateforme de distribution d'applications en ligne s'est fait avant et donc nous considérons son positionnement stratégique dans la distribution en ligne comme n'étant pas impacté.

- **Groupe 3 : Des revendeurs en concurrence qui ne détiennent pas de propriété intellectuelle (police en italique)** en propre à valoriser et qui sont obligés de se différencier pour survivre sur le segment PC qui est très concurrentiel. Dans ce groupe, Humble Bundle s'est lancé récemment dans la vente d'applications Android dans ses bouquets et vient donc concurrencer Google Play Store.

La segmentation du marché de la distribution en ligne proposée s'opère selon à la fois une position technologique et/ou économique forte et une modalité de distribution (producteur, revendeur ou place de marché). Elle permet, dans la prochaine partie, d'entrevoir les positionnements stratégiques des groupes d'acteurs et les différences internes qu'ils peuvent présenter à l'intérieur des groupes. Nous pouvons en déduire des éléments d'explication de la variété observée des modèles de distribution numérique dans le secteur des jeux vidéo.

3. COMPARAISON DES STRATÉGIES DES PLATEFORMES ET ENJEUX CONCURRENTIELS

En quoi les stratégies de lancement et de développement dans les groupes stratégiques sont-elles identiques ou spécifiques selon le modèle de plateforme retenu ? Pour répondre à cette question, nous allons affiner notre compréhension des stratégies et montrer comment chaque acteur au sein de son groupe les applique pour se développer. Nous serons en mesure d'expliquer les différences observées empiriquement mais aussi les points communs entre ces plateformes pour faire face aux enjeux concurrentiels actuels.

3.1. Analyse des stratégies dans les groupes et de la concurrence dans le marché de la distribution numérique

- **Groupe 1 : Des stratégies de maximisation et de pérennisation des effets de réseaux sur des marchés à un ou deux versants pour les acteurs producteurs de jeux vidéo avec une activité principale dans les jeux vidéo**

Créé en 1996 par Blizzard, Battle.net est une plateforme fermée ne distribuant que les jeux Blizzard. Elle pérennise ses effets de réseaux en développant des jeux de qualité combinés à de nombreux services complémentaires destinés aux joueurs et qui se sont étoffés avec le temps. Battle.net peut être considérée comme un précurseur des services proposés par les autres plateformes : chat, voix sur IP, liste des jeux, échanges avec les autres joueurs et possibilité de rejoindre une partie multijoueurs, système de mise en relation pour trouver un partenaire, intégration avec Facebook, création d'un profil du joueur, sécurisation et mises à jour automatiques. Plus récemment, Blizzard a adopté une stratégie commerciale croisée entre les jeux ou entre ses produits pour inciter les joueurs à essayer tous ses jeux¹⁶.

Avec une plateforme plus récente et donc moins fournie, Ubisoft suit à peu près la même stratégie avec un système de fidélisation (gain de points en faisant des actions spéciales dans ses jeux, cadeaux de connexion) qui permet de débloquent diverses récompenses et d'obtenir des réductions sur la plateforme (-20 %)¹⁷. De son côté, Steam applique la stratégie de Battle.net mais sur ses deux versants (étant une plateforme ouverte). Steam n'était pas une place de marché biface à l'origine : créée au départ pour simplifier la gestion des mises à jour et supprimer le piratage de ses jeux, Valve s'est ouvert en 2005 aux producteurs tiers majeurs (id Software, Eidos Interactive and Capcom) qui souhaitaient bénéficier des services Steam. Steam a dès lors axé sa stratégie de développement sur la maximisation des effets de réseaux sur chaque versant et entre les versants. Elle suit une stratégie d'innovation de services pour maintenir ses effets de réseaux croisés et son leadership car presque la moitié de ses revenus proviennent de Steam (soit 1,5 milliard de dollars en 2014, le reste étant issu de ses propres jeux vendus sur Steam¹⁸). Valve cherche

16 Par exemple, en achetant le dernier film de Blizzard, le joueur obtient des récompenses cosmétiques pour les jeux Blizzard (mascottes, etc.).

17 « Ubisoft lance Ubisoft Club : service de récompenses parallèle à Uplay », 20 octobre 2015, <http://www.generation-nt.com/ubisoft-club-video-trailer-service-recompenses-uplay-actualite-1920666.html> (consulté le 5 janvier 2016).

18 C. Chapple, « Steam revenues hit \$1.5bn in 2014, report claims », 27 juin 2015, <http://www.mcvuk.com/news/read/steam-revenues-hit-1-5bn-in-2014-report-claims/0153211> (consulté le 29 janvier 2016).

à améliorer l'expérience de jeu tout en facilitant au maximum le travail des développeurs. Cette stratégie lui permet de maximiser l'attraction et la fidélisation des utilisateurs sur les deux versants. La plateforme propose un large éventail de services combinés à une approche commerciale très développée (promotions massives et fréquentes de -50 % à -90 % à durée limitée, systèmes de récompenses et de fidélisation). Steam maximise les effets de réseaux croisés en facilitant l'accès aux développeurs tiers, en proposant des services et des outils dédiés comme Steamworks pour gérer leur jeu sur la plateforme en autonomie y compris les promotions en fonction des jeux placés sur les listes de souhait des joueurs, la sécurité ou en faisant participer les joueurs aux versions bêta des jeux. Steam cherche à augmenter les effets de réseau entre les joueurs en proposant une place de marché au sein de la plateforme pour vendre les objets virtuels gagnés dans certains jeux (Steam Market créée en 2012), la revente de tous les jeux liés à un compte utilisateur ou encore un mode « famille » qui permet de partager un jeu avec d'autres comptes de la famille (depuis 2013), un algorithme de suggestions, un accès aux parties en cours de ses amis, etc. Dans cet objectif, Steam étend et améliore en permanence son offre aux consommateurs de services dédiés aux producteurs tiers tant majors qu'indies. La force de Steam réside dans tous ses services complémentaires et son savoir-faire technologique pour développer et gérer une plateforme. Dans un second temps, Valve renforce l'attraction des développeurs tout en valorisant son moteur de jeu (Source Engine) : la nouvelle version Source 2 sortie en 2015 est complètement gratuite à condition que le jeu soit ensuite en vente sur Steam (ce qui accroît aussi les effets de réseaux croisés)¹⁹. Au final, Steam bénéficie d'un cercle vertueux de croissance en phase de maturité : la masse de joueurs lui permet de fournir des services qui bénéficient d'économies d'échelle et qui ne seraient pas rentables s'ils étaient pris en charge par de petites structures. Il a aussi les moyens de réagir rapidement face à la concurrence potentielle sur les services : par exemple, Origin avait lancé sur sa plateforme la possibilité de se faire rembourser

19 Usine Nouvelle (2015), « Unreal, Unity, Valve : trois moteurs de jeux vidéo, trois business models », 5 mars 2015, <http://www.usine-digitale.fr/editorial/unreal-unity-valve-trois-moteurs-de-jeux-video-trois-business-models.N317270> (consulté le 15 juin 2015).

un jeu si on n'en était pas satisfait dans un délai de 24 heures après l'achat. Face à cela, Steam a lancé la même politique mais avec un délai bien plus important, jusqu'à 14 jours si le jeu n'avait pas été utilisé plus de 2 heures. Steam est également présent dans la distribution physique et sur les autres plateformes numériques en proposant aux éditeurs une clé Steam et des cartes prépayées en ligne. Origin est en position intermédiaire entre Uplay et Steam : il est actuellement proche d'Uplay par son offre de jeu tiers limitée (sur environ 500 jeux en vente en ligne, 405 jeux sont des jeux d'Electronic Arts et 31 sont des jeux d'Ubisoft)²⁰. Mais Origin cherche à se rapprocher de Steam en développant les mêmes services dont certains sont déjà opérationnels (sauvegarde sur le cloud, chat). Aujourd'hui, son pouvoir d'attraction s'appuie essentiellement sur ses grandes licences propriétaires qui sont en accès exclusifs sur son site avec des formules d'abonnement (FIFA, jeux récents). Origin peut être considéré comme une place de marché naissante, car elle ne capitalise pas encore sur les effets de réseaux croisés mais davantage sur ses productions internes. De son côté, GOG est plutôt une plateforme « éditeur » qui cherche à satisfaire sa base de joueurs tout en s'ouvrant ensuite aux petits jeux indépendants tout en capitalisant sur son actif.

Au final, les acteurs qui sont fermés et qui détiennent leurs propres franchises développent davantage de services pour fidéliser leur communauté de joueurs et augmenter les effets de réseaux entre les joueurs qui jouent à leurs jeux (Uplay et Battle.net). Les places de marché matures comme Steam suivent la même stratégie avec en sus une stratégie d'encouragement des effets de réseaux croisés entre les producteurs et les joueurs. Steam en profite pour valoriser son expertise dans les services complémentaires aux jeux auprès des plateformes revendeur qui n'en ont pas.

- **Groupe 2 : Des stratégies de valorisation d'actifs propriétaires de natures différentes grâce aux jeux vidéo par des acteurs dont l'activité principale n'est pas dans les jeux vidéo**

Pour les acteurs de ce groupe, la distribution numérique de jeux vidéo est une activité complémentaire à une autre activité principale

²⁰ Source : www.origin.com (consulté le 2 juin 2016).

qui peut être de différentes natures (matérielle, logicielle, gestion de réseau social, e-commerce). Les jeux vidéo leur permettent ainsi de valoriser davantage leur activité principale.

Les consoles occupent le segment le plus spécifique car le hardware est avant tout dédié aux jeux vidéo même s'il permet aussi accessoirement de lire de la musique et des vidéos. Le modèle de distribution numérique sur consoles est encore limité du fait du poids important des distributeurs physiques dans la vente de consoles et de jeux pour console²¹. Ceci expliquerait que le prix des jeux en téléchargement soit nettement plus cher par rapport à un jeu en boîte (entre +100 % à +200 %). De plus, elles font face à des contraintes technologiques qui limitent les téléchargements telles que la connexion de la console à Internet qui peut avoir des latences pour les jeux exigeants et la faible capacité de stockage de la console (surtout la WiiU). En conséquence, les consoles cherchent plutôt à se différencier en ligne en vendant des contenus qui complètent les jeux en vente dans les distributeurs physiques. Il s'agit de jeux d'anciens modèles de consoles rendus rétrocompatibles, de contenus ou de niveaux complémentaires aux jeux actuels et plus récemment d'abonnements ou de locations à des offres de jeux et de connexions pour jouer en ligne (PlayStation Plus, Xbox Live Gold) et de petits jeux indépendants. Depuis 2014, les consoles font des efforts pour attirer les petits studios indépendants en réduisant les barrières à l'entrée sur leur console (baisse du prix du SDK et programmes spécifiques tels que ID@Xbox et en proposant des outils de développement (surtout pour la PS4²²). Elles n'arrivent toutefois pas au niveau de liberté de Steam, car elles exigent en contrepartie une exclusivité temporaire. Au final, comme les consoles sont dédiées et propriétaires, les producteurs de consoles conservent en priorité une stratégie de valorisation de leur hardware et utilisent la distribution numérique pour varier la source des effets de réseaux croisés entre les joueurs et les producteurs de jeux.

21 Eurogamer, « Sony explains PS4 digital game pricing », 28 novembre 2013, <http://www.eurogamer.net/articles/2013-11-28-sony-explains-ps4-digital-game-pricing> (consulté le 5 juin 2016).

22 M. Rose, « How self-publishing on PlayStation has evolved in the last year, 8 juillet 2014, <http://www.gamasutra.com> (consulté le 18 janvier 2016).

Apple est dans une situation technologique assez proche des consoles au sens où avec son iPhone il détient le hardware et son OS et aussi la plateforme associée de distribution en ligne, Appstore. Cependant, nous allons voir qu'il s'en détache également. L'Appstore permet de personnaliser instantanément son smartphone en ajoutant et en supprimant à la demande des micrologiciels ou applications (jeux, utilitaires, etc.) en fonction de ses besoins. Apple doit donc à la fois attirer des producteurs d'applications pour maximiser la variété des applications disponibles et attirer les consommateurs. Il s'agit bien d'une place de marché. C'est pourquoi il a ouvert au début son smartphone à des partenaires clés pour développer des applications attractives (AOL, Cisco, Disney, EA, Epocrates, Genentech, Microsoft, Nike, Salesforce.com et Sega)²³. Les effets de réseaux croisés entre les développeurs et les consommateurs ont fonctionné et ont été considérables grâce aux conditions d'accès très peu contraignantes pour les développeurs comme nous les avons déjà précisées (2 millions d'applications en juin 2016²⁴). À la différence des consoles qui pratiquent une tarification asymétrique en faveur du hardware²⁵, Apple la pratique en faveur du logiciel : il accroît la valeur de son hardware (vendu à un prix élevé) grâce aux multiples applications peu chères en vente sur l'Appstore. Nous expliquons cette différence par le degré de spécificité du hardware. Là où les consommateurs sont obligés d'acheter des jeux pour valoriser leur console, la valeur du smartphone ne réside pas uniquement dans ses applications mais dans toutes les autres fonctionnalités (écran tactile, vidéo, photo, ergonomie, agenda, etc.) et dans l'image de marque d'Apple : le consommateur achète avant tout un produit Apple et sa satisfaction augmente avec l'usage, augmentant sa fidélité à la marque²⁶. D'ailleurs, nous observons que les jeux représentent une

23 Source : <http://www.apple.com/iphone/enterprise>.

24 Source : www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-appstores.

25 Pour plus d'explications, voir Lee (2012) et Davidovici-Nora et Bourreau (2012).

26 Une étude récente (sondage IDC de 2014) présente les 10 critères de choix du consommateur lors de l'achat de son smartphone. Les jeux ne font pas partie des critères mais plutôt les variables liées à la qualité de la plateforme hardware : autonomie, taille de l'écran, simplicité d'utilisation, résolution de l'appareil photo (« L'autonomie, principal critère d'achat d'un smartphone », *Le Parisien*, 14 mai 2014, <http://www>.

part très faible dans le chiffre d'affaires d'Apple (en 2014, 4 milliards de dollars soit 5 % de son chiffre d'affaires total de 74,6 milliards de dollars dont 80 % proviennent de la vente d'hardwares²⁷). Nous en déduisons qu'Apple suit une stratégie de verrouillage technologique avec une valorisation de son hardware en première instance. Bien que disposant d'une base de consommateurs fidèles à sa marque, Apple veut maintenir son leadership et fait également des efforts pour maintenir ses effets de réseaux croisés en améliorant les services pour les consommateurs (amélioration du classement des jeux, algorithme de suggestions personnalisé) et pour les producteurs (réduction des temps d'approbation des nouvelles applications à 24 heures au lieu de 2 semaines pour la rentrée 2016 avec la possibilité de proposer des abonnements)²⁸.

Les principaux concurrents d'Apple sont Google et les producteurs de smartphones Android. En tant que place de marché comme l'Appstore, Google Play Store s'est aussi lancée en partenariat avec des développeurs (Concours Android Developer Challenge lancé en 2008). Toutefois, ses caractéristiques sont en opposition avec celles de l'Appstore : coût d'entrée plus bas (25 dollars d'accès payés une fois pour toutes), procédure de vérification moins contraignante, possibilité de vendre en dehors de la plateforme par Internet mais pas possible de rendre une application gratuite payante. En voulant créer des smartphones et des tablettes concurrents à Apple, Google a adopté un double marché biface : il capitalise sur son OS Android open source en favorisant l'entrée de différents producteurs de

leparisien.fr). Un sondage réalisé par Clubic publié en mai 2014 montre que le choix d'une tablette se fait selon les mêmes critères (autonomie, prix, taille ou résolution de l'écran).

27 Les jeux demeurent la catégorie qui génère le plus de revenus (75 % pour iOS App Store) (source : <http://fr.blog.appannie.com/app-annie-2015-retrospective-revenue-trends/#sthash.e0zXKWbg.dpuf>). En novembre 2015, l'Appstore contenait presque 1,5 million d'applications, dont 327 025 jeux. Les jeux représentent environ 22 % des applications, suivis par les applications pour l'éducation (10 %) et par les applications pour le business (9,5 %) (source : <http://www.statista.com/statistics/263795/number-of-available-apps-in-the-apple-app-store/>). Pour information, le chiffre d'affaires de Nintendo sur la partie jeux en 2014 s'élevait à 2,4 milliards de dollars.

28 B. Sinclair, « Apple will allow subscriptions for games », 8 juin 2016, <http://www.gamesindustry.biz/articles/2016-06-08-apple-will-allow-subscriptions-for-games> (consulté le 15 juin 2016).

smartphone (Samsung, LG...) et donc la concurrence sur le hardware. Les téléphones sont moins chers, favorisant une diffusion plus large que les iPhones, mais la variété des modèles de téléphones rend le développement plus cher et les consommateurs Android sont connus pour avoir une disposition à payer plus faible que les consommateurs Apple²⁹. Enfin, contrairement à Apple qui capitalise sur son hardware, Google capitalise sur ses services et ses applications mobiles grand public et professionnelles. Nous voyons ici de façon claire l'impact du type d'intégration verticale sur l'orientation des stratégies de valorisation des places de marché entre Apple et Google.

Enfin, nous avons deux autres acteurs Amazon.com et Facebook qui partent d'actifs généralistes déjà existants dans le commerce électronique ou les réseaux sociaux pour augmenter les effets de réseaux sur leurs plateformes et qui vont engendrer des revenus supplémentaires. Amazon.com est une plateforme d'e-commerce majeure qui distribue déjà des jeux en boîte. Sa diversification dans le téléchargement de jeux en revendant des liens vers des plateformes de distribution (telles que Steam, Xbox Play Store et PS Store, Origin, Uplay) suit un processus dit de « *platform envelopment* » : la plateforme capitalise sur sa base installée pour pénétrer un nouveau marché qui est valorisé par ses utilisateurs et pour lequel il faut une masse critique de joueurs ou de développeurs (Eisenmann et al., 2010). Il s'agit donc plutôt d'une simple stratégie de diversification qui vient augmenter la valeur de sa plateforme d'e-commerce. De son côté, Facebook a longtemps capitalisé sur les applications et sur les jeux sociaux, comme Farmville. La stratégie de valorisation de Facebook consiste à lancer son service Facebook Connect qui permet aux joueurs sur d'autres plateformes ou dans les jeux de s'identifier avec Facebook (ce qui augmente l'audience de Facebook) et de se comparer à ou d'inviter ses amis dans le jeu. Facebook Connect déjà largement installé sur Appstore se développe aussi sur les plateformes de distribution de jeux avec son intégration sur Battle.net depuis la rentrée

29 Selon une étude publiée dans le *Wall Street Journal* début 2015, Google Play Store aurait enregistré 70 % de téléchargements de plus que l'AppStore durant le premier semestre de l'année. En revanche, les revenus d'Apple sont supérieurs de 70 % à ceux de Google.

2016³⁰. Cette relation entre les plateformes permet à Facebook d'accroître son audience et de cibler les joueurs pour leur faire des offres dédiées de la part des producteurs de jeux ou des annonceurs. Facebook utilise les jeux vidéo pour augmenter les effets de réseaux croisés sur son réseau social et toucher des revenus complémentaires liés aux jeux ou à la publicité.

Nous constatons donc que la considération de la valorisation technologique, logicielle ou de celle de plateformes généralistes en utilisant les jeux vidéo permet de différencier les stratégies de lancement et de développement de ce groupe d'acteurs.

- **Groupe 3 : Des stratégies de suiveurs avec des *business model* innovants pour les revendeurs non producteurs de jeux vidéo avec une activité principale dans les jeux vidéo**

Contrairement aux autres groupes, ce groupe comprend tous les acteurs uniquement présents dans la simple distribution de jeux vidéo. Ne détenant pas de propriété intellectuelle matérielle ou logicielle en propre à valoriser, ils sont obligés de se différencier par leur positionnement pour survivre face à des plateformes comme Steam, Origin ou Uplay. Toutefois, la distribution numérique leur permet de faire des propositions innovantes en *business model* pour cibler des niches de joueurs grâce à des produits d'appel (discrimination de troisième degré). C'est un groupe hétérogène qui comprend à la fois des petits distributeurs en B2C qui cassent les prix au travers d'offres commerciales spécifiques (bouquet de jeux, jeux échangeables, etc.) et des acteurs plus importants sur le marché du B2B (comme Metaboli qui fournit les FAI avec des offres groupées de jeux en marque blanche).

Parmi eux, nous distinguons Humble Bundle qui a un positionnement original. Les offres de bouquets de jeux de Humble Bundle sont très originales à plusieurs titres : c'est le joueur qui en fixe le prix à partir de seuils fixes et croissants qui donnent accès à des bouquets de plus en plus larges, le joueur peut aussi fabriquer son propre bouquet de jeux et enfin, le joueur doit reverser une partie de la vente parmi des institutions de charité au choix. Humble Bundle

30 J. Gaudiosi, « Facebook Exec Explains Why More Game Companies Are Going 'Live' », 6 juin 2016, <http://www.alistdaily.com/social/facebook-exec-explains-game-companies-going-live/> (consulté le 15 juin 2016).

s'est lancé récemment dans la vente d'applications Android dans ses bouquets et vient donc concurrencer Google PlayStore. Même si Humble Bundle est largement dédié aux petits jeux indépendants, il est fréquent d'avoir des bouquets à prix cassés avec des jeux des grandes franchises. Ainsi le bouquet « Electronic Arts », qui aurait engendré plus de 10 millions de dollars de recettes et 2,1 millions de ventes, serait le bouquet qui a le plus rapporté de l'histoire de Humble Bundle³¹. Il apparaît alors un réseau entre les plateformes de distribution avec des relations de complémentarité entre les grandes plateformes et les plateformes suiveuses plus petites. Donc le positionnement de ces plateformes de distribution pures apparaît comme complémentaire aux plateformes dominantes en permettant d'offrir aux jeux une « seconde vie ». Cela se traduit sur la très longue traîne par des pointes de ventes liées à des promotions, des mises à jour, des offres commerciales jusqu'à parfois 12 mois après la sortie du jeu qui requalifie cette longue traîne en « stegosaurus tail »³².

L'offre de Humble Bundle et plus généralement la distribution numérique permettent d'allonger la longévité des jeux. Ces plateformes secondaires permettent aussi de toucher une cible de joueurs qui n'est pas positionnée sur les principales plateformes. Elles sont un moyen de promotion des jeux en accès anticipé en version bêta sur Steam (par exemple, *Crypt of the Necrodancer*) mais aussi dans l'autre sens, de tester des jeux encore au stade de prototype avant de les lancer sur Steam. Ainsi, ces plateformes permettent d'accroître l'audience et les ventes des grandes franchises mais aussi des petits jeux indépendants sur un marché où il est de plus en plus difficile d'être visible, comme nous allons le voir dans la prochaine section.

Finalement, la concurrence dans la distribution en ligne de jeux vidéo apparaît très segmentée et de nature monopolistique pour plusieurs raisons : en premier lieu, comme le type de hardware et

31 D. Cowan, « Origin Bundle is the biggest seller in Humble Bundle's history », 23 août 2013, <http://www.engadget.com/2013/08/23/origin-bundle-is-the-biggest-seller-in-humble-bundles-history/>

32 L. Doucet, « TheStegosaurusTail:when "TheLongTail" growsspikes », 16 décembre 2013, http://www.gamasutra.com/blogs/LarsDoucet/20131216/206916/The_Stegosaurus_Tail_when_quotThe_Long_Tailquot_grows_spikes.php (consulté le 7 juin 2016).

son OS contraignent le développement du jeu, les plateformes sont en concurrence par type de hardware. En second lieu, certaines plateformes de distribution sont en monopole sur leur hardware propriétaire (les consoles, AppStore) obligeant l'utilisateur verrouillé sur le hardware à utiliser la plateforme associée. Sur le segment du jeu PC, la concurrence peut paraître plus vive car il existe plusieurs plateformes. Toutefois, nous avons vu que ce segment n'est pas homogène : d'un côté, nous avons des plateformes producteur qui ont donc le monopole de la vente de leurs jeux (Battle.net, Origin) qui cohabitent avec des plateformes ouvertes aux producteurs tiers (Steam). L'avantage concurrentiel des plateformes producteur est qu'elles ont une image de marque et de qualité de leurs jeux ainsi qu'une communauté de joueurs attachée à ces jeux suffisantes pour être indépendantes. Elles peuvent ainsi construire une relation client plus proche tout en ne payant plus des frais d'intermédiation sur une plateforme tierce. C'est ainsi qu'Electronic Arts qui utilisait Steam pour distribuer ses jeux a créé ensuite Origin pour y vendre en exclusivité ses jeux. Récemment, Ubisoft, qui distribuait ses jeux sur Steam, essaie de faire de même avec Uplay. Toutefois, la création d'une relation client directe sur sa plateforme étant un investissement qui prend du temps, Ubisoft continue de distribuer ses jeux sur Steam. Dans ce cadre, les consommateurs sont donc amenés à être sur plusieurs plateformes selon leur contexte d'usage (mobilité, fixe) et selon les jeux auxquels ils souhaitent jouer. En plus de la diversité des jeux, nous avons vu que Steam a d'autres avantages concurrentiels liés à son savoir-faire technologique d'offres de services sur sa plateforme, ses franchises et son moteur de jeu qu'il souhaite diffuser. Les autres plateformes de distribution sur PC sont plutôt complémentaires à Steam, Origin ou Uplay : elles essaient de se différencier soit en permettant de toucher une cible plus élastique au prix avec moins de services (pour les petits distributeurs purs) ou plus généraliste (pour Amazon ou Facebook). Ainsi, la concurrence sur le segment PC entre les grandes plateformes et les petits distributeurs n'est pas frontale. Nous allons voir dans le prochain paragraphe que les principales plateformes ont d'ailleurs intérêt à conquérir les autres segments technologiques ou les autres plateformes complémentaires en recourant aux stratégies de *cross-platform*.

3.2. Les grandes tendances stratégiques communes et les spécificités de la distribution en ligne

L'observation du secteur nous permet de faire émerger deux tendances majeures actuelles partagées par tous les acteurs quel que soit leur type de plateforme.

3.2.1. Des stratégies de distribution « cross-platform » dites d'affiliation

Nous avons eu l'occasion à de multiples reprises de citer l'existence de liens entre les différentes plateformes de distribution sous la forme d'affiliation. Elle consiste à mettre son jeu en téléchargement sur une plateforme et de placer sur d'autres plateformes des liens commerciaux vers cette plateforme de téléchargement. Le jeu est acheté sur une plateforme tierce mais téléchargé sur la plateforme principale. Quel est son intérêt ? Nous allons ici expliciter ces liens et leurs avantages en fonction des trois stratégies d'affiliation observées.

La première stratégie d'affiliation s'opère entre une place de marché leader et une plateforme de distribution suiveuse. Par exemple, un jeu affilié Steam qui est en vente sur Humble Bundle bénéficie des prix du bouquet de la plateforme mais sera téléchargé depuis Steam grâce à l'obtention d'un code d'activation. Humble Bundle ne vend au joueur que le droit de télécharger sur Steam. L'avantage pour Humble Bundle (s'il vend le code au producteur de jeu) est de pouvoir rassurer un producteur de jeu en lui garantissant des services complémentaires liés à la gestion de son jeu qu'il ne peut lui offrir en propre³³. C'est avantageux pour le producteur du jeu car son jeu touche à moindre coût une autre cible qui préfère acheter en bundle, par exemple. C'est avantageux pour la plateforme d'origine (Steam) qui propose le lien car elle développe son audience à moindre coût en se rémunérant sur la vente de services par l'intermédiaire du code et par un pourcentage sur les ventes tout en accédant à une audience qui ne viendrait

33 Par exemple, il peut tout de même accéder aux services de Steam tel Steamworks qui propose ses services de sécurisation du compte, le téléchargement de mises à jour ou la sauvegarde de données sur le cloud.

pas naturellement sur son site³⁴. C'est également intéressant pour la plateforme affiliée Humble Bundle qui récupère un pourcentage sur la vente. Certaines plateformes proposent aussi le jeu sans DRM et le même jeu via Steam légèrement plus cher mais avec des protections et des services, ce qui laisse le choix au consommateur. Il y a deux cas possibles : soit le producteur du jeu achète les codes pour placer son jeu sur des plateformes qui n'offrent pas de services, soit la plateforme achète ces codes et les propose aux producteurs de jeux qui viennent sur sa plateforme.

Un autre cas est celui d'Amazon.com qui ne distribue des jeux en ligne que par des codes d'activation, ce qui lui permet d'être « multi-enseignes » (Steam, Origin, Uplay, PSStore, XboxLive). Au final, cela permet aux places de marché leader et aux développeurs de vendre plus de jeux (avec une marge un peu moindre) mais avec des offres différenciées pour le même jeu (le jeu est vendu seul sur un site, il est loué à l'unité sur un autre, il est loué en bouquet sur un autre, etc.) et donc de toucher en même temps des cibles différentes.

La seconde forme d'affiliation s'opère *entre les principales plateformes leader sur un même marché*. Par exemple, Ubisoft vend son jeu sur sa plateforme Uplay mais aussi sur Origin et sur Steam. C'est un moyen indirect pour la plateforme de récupérer une audience en espérant qu'elle reviendra ensuite sur la plateforme de téléchargement du producteur du jeu. Uplay et Origin ont aussi échangé des codes sur leurs franchises respectives comme moyens de faire de la publicité « réciproque » pour leurs plateformes.

La troisième forme d'affiliation s'opère *entre une plateforme de distribution sur une console et une plateforme sur PC*. Un exemple est l'affiliation d'un jeu Steam sur une console afin de permettre aux communautés des deux types d'hardware (consoles et PC) de pouvoir jouer ensemble à un jeu multi-joueurs. C'est donc un moyen de fusionner des communautés verrouillées sur leur hardware. Microsoft avec Windows 10 cherche aussi à mettre en réseau sa communauté PC et sa communauté Xbox. Dans cette forme d'affiliation, le coût pour le producteur va au-delà du code d'activation, car il faut connecter physiquement les deux communautés à un même serveur

34 Nous remarquons que les prix des jeux Ubisoft sont les mêmes sur Uplay et sur GamersGate. Nous en déduisons que la marge des jeux d'Ubisoft est inférieure sur les plateformes affiliées.

spécifique et développer le logiciel de jeu pour qu'il permette cette interaction cross-media.

Nous voyons que les liens d'affiliation sont présents entre toutes les plateformes sauf sur Appstore qui interdit explicitement la vente d'applications en dehors de sa plateforme. Selon la nature des acteurs, les objectifs visés par les liens d'affiliation sont différents mais visent tous *in fine* à élargir le marché potentiel. Cette notion de plateforme affiliée à une autre plateforme est très inattendue, car elle est inexistante dans la théorie. En favorisant le *cross-platform*, elle contribue de plus à brouiller les modèles des plateformes vus précédemment.

3.2.2. L'engorgement des jeux indies sur toutes les plateformes et la recherche de solutions par les plateformes pour minimiser les effets de réseaux croisés négatifs

Les petits jeux indépendants sont de plus en plus valorisés par les plateformes de distribution pour différentes raisons. En premier lieu, ils sont potentiellement les grands jeux de demain. Par exemple, parmi les jeux les plus populaires de ces dernières années, nous pouvons citer DotA, Minecraft, Candy Crush ou League of Legends qui ont tous été créés par de petits développeurs nouveaux entrants. En second lieu, attirer ces nouveaux développeurs peut faire partie de la stratégie de croissance de l'éditeur. Valve a ainsi construit ses franchises comme DotA ou Counter-Strike à partir de jeux indépendants. En troisième lieu, pour les consoles, ces jeux indépendants sont un moyen d'avoir une offre en ligne accessible économiquement compte tenu des contraintes économiques et techniques qu'elles subissent actuellement sur les grandes franchises. Enfin, ces petits jeux indépendants permettent d'élargir la variété de l'offre en contribuant à la longue traîne de l'offre de la plateforme de distribution.

En conséquence, toutes les plateformes se font concurrence pour attirer les petits jeux indépendants en abaissant régulièrement les barrières à l'entrée, en allégeant les conditions d'accès et en augmentant l'offre de services qui leur est dédiée. Même sur les plateformes mobiles et sur Facebook réputés faciles d'accès, les barrières à l'entrée diminuent : Apple simplifie son langage de programmation pour le rendre plus accessible (Swift)

et propose de nouveaux outils pour tester les prototypes des applications, des architectures logicielles toutes prêtes (frameworks) ou des technologies diverses pour gérer l'interface graphique (comme Metal). Google met des tutoriels, des outils à disposition (android studio) et organise des chats tous les jeudis soir. Les consoles (Xbox One, PS4 et WiiU) ouvrent des sections d'autoédition sur leur boutique en ligne³⁵ avec des conditions allégées, des outils gratuits et des procédures de soumission raccourcies à une semaine³⁶.

Mais toutes ces mesures incitatives ont été victimes de leur succès : elles ont engendré une entrée massive des jeux indépendants débouchant sur une situation d'engorgement sur toutes les plateformes³⁷. Les plateformes Steam et Appstore, par exemple, sont saturées de nouveaux jeux qui n'arrivent pas à être visibles au-delà des cinq jeux stars les plus téléchargés qui apparaissent toujours sur la page d'accueil. Comme le système de recherche de jeux est souvent fonction des téléchargements et non de la qualité des jeux, cela biaise les classements et donc réduit l'intérêt des joueurs. Le risque est donc de générer des effets de réseaux croisés négatifs qui poussent les petits développeurs à baisser leur prix pour vendre à tout prix sans pour autant être plus visibles en même temps que les joueurs se lassent de se voir proposer toujours les mêmes jeux les plus téléchargés.

Les consoles subissent aussi ce phénomène : des milliers de jeux indépendants de qualité très hétérogène sont venus sur la Xbox Live Indies Games (l'ancêtre de Xbox Games Store) avec peu de chance de les rentabiliser. Nous pensons que ce phénomène d'engorgement peut aussi expliquer l'émergence des plateformes suiveuses de distribution et leur développement dans les petits jeux indépendants.

35 T. Smith, « Indie developers and the future of game consoles », 12 juin 2013, <https://www.gameacademy.com/indie-developers-submitting-games-to-consoles/>

36 P. Suddaby, « Making Indie Games on the Xbox One », 22 novembre 2013, <http://gamedevelopment.tutsplus.com/articles/making-indie-games-on-the-xbox-one-gamedev-13415>.

37 « La distribution numérique de jeux rassemble trop de titres pour peu de visibilité », *Le Monde*, 9 janvier 2014, http://www.lemonde.fr/technologies/article/2014/01/08/la-distribution-numerique-de-jeux-rassemble-trop-de-titres-pour-peu-de-visibilite_4344205_651865.html (consulté le 6 juillet 2016).

Les plateformes leaders réagissent en mettant en place de nouvelles procédures de sélection et de gestion de leur plateforme pour faire face au flot de nouvelles soumissions, mais également en développant des outils et des offres commerciales pour que les jeux gagnent en visibilité. Par exemple, Microsoft favorise l'entrée des jeux indépendants qui mettent en avant les propriétés de sa console avec une première sélection par les petits développeurs indépendants déjà présents sur la console pour juger la qualité technique du jeu. Sony sélectionne davantage à l'entrée en encourageant les projets artistiques innovants. Steam a introduit Greenlight en 2012 pour sélectionner les jeux indépendants³⁸. Il s'agit d'un processus qui organise l'élection des jeux candidats à l'inscription au catalogue officiel permanent de Steam avec une logique ouverte : ce sont les joueurs qui votent pour leur contenu préféré, ce qui active en même temps les effets de réseaux croisés. L'avantage est la valorisation de la communauté des joueurs en amont de la vente mais aussi pour les développeurs d'avoir des retours et de minimiser le risque d'échec commercial. La soumission coûte 100 dollars, quel que soit le nombre de jeux soumis pour éviter les abus potentiels. Ils sont reversés à une association caritative pour les enfants. Il est aussi possible de soumettre des concepts de jeux gratuitement pour en estimer l'intérêt potentiel (soumission dite en pré-alpha). Une fois les jeux sélectionnés, Steam aide gratuitement son développeur à déterminer le prix ainsi que son développement marketing. Il est possible de soumettre directement un jeu à Steam si le développeur a déjà un jeu en vente sur Steam ou si le jeu a gagné des récompenses (prix, concours...).

Une fois les jeux admis sur les plateformes, celles-ci proposent des offres commerciales diverses : promouvoir les jeux sur les réseaux sociaux et sur le blog de la PS4 avec une section spéciale pour les jeux indépendants, changement hebdomadaire des titres sur la page d'accueil des plateformes avec des promotions pour une durée limitée (l'effet volume compense largement l'effet prix dans la vente en ligne de jeux vidéo). Steam et Apple ont aussi récemment modifié le système de référencement des titres et la mise en avant des nouveaux jeux. Par exemple, Steam a créé des pages dédiées aux jeux qui valorisent les meilleurs contenus créés par les joueurs et d'autres informations sur le jeu (ce qui renforce les effets de réseaux croisés). L'Appstore a modifié les algorithmes de classement qui intègrent

38 Sur Steam Greenlight, nous avons comptabilisé 7905 jeux disponibles (le 4 janvier 2016).

maintenant aussi les désinstallations et les utilisateurs actifs pour supprimer les pratiques visant à manipuler les classements³⁹. Depuis juin 2015, Apple donne aussi plus de poids aux jeux dits « de référence » au-delà des jeux gratuits avec un nouveau référencement : « Gorgeous Games », « Fantastic Sounds », and « Big Screen, Big Fun », « Pay Once & Play ». Apple a lancé en septembre 2015 un compte Twitter animé par les éditeurs de la boutique virtuelle, qui permet des échanges joueurs/développeurs en rapport avec les jeux disponibles. Ce compte propose également de manière régulière des aperçus vidéo, des astuces, des défis, ainsi que des présentations des meilleurs joueurs du moment. En 2016, Apple va introduire un système de classement des applications payant sur le modèle du moteur de recherche de Google.

Toutes ces mesures montrent bien l'intérêt pour les plateformes de valoriser les petits jeux indépendants au-delà des jeux superstars.

4. CONCLUSION GLOBALE

Cette étude a permis d'étendre la théorie économique des plateformes à un nouveau secteur, la distribution en ligne des jeux vidéo, afin d'en retirer une meilleure compréhension de ses stratégies et de ses enjeux concurrentiels. Même si les plateformes apparaissent comme le modèle dominant à l'ère de l'Internet haut débit, elles revêtent, dans le secteur de la distribution dématérialisée des jeux vidéo, des modèles organisationnels et des logiques économiques différentes que notre analyse a tenté d'expliquer à l'aide de la théorie économique des plateformes. Nous avons pu en particulier préciser le rôle et l'influence des variables de la théorie économique des plateformes telles que les effets de réseaux croisés, les asymétries tarifaires, l'attraction séquentielle des versants au lancement de la plateforme ou encore la théorie de « l'enveloppement » pour se développer. Toutefois, nous avons montré que le secteur de la distribution en ligne des jeux vidéo se démarque aussi de la théorie. Notre analyse a permis de mettre en avant l'influence des actifs technologiques sources de propriété intellectuelle (hardware, logiciel, jeux) et de leurs caractéristiques (propriétaire,

39 Des éditeurs avaient recours à des mécanismes incitant artificiellement les utilisateurs à télécharger leurs applications (en les rémunérant) pour doper leur position dans les classements et gagner ainsi en notoriété et en visibilité.

dédié aux jeux vidéo) sur l'orientation des comportements stratégiques. Nous avons donc pu expliquer comment des plateformes aux modèles identiques (en particulier, les places de marché) suivent des stratégies de développement différentes. Plus précisément, la spécificité de l'organisation industrielle de la distribution en ligne de jeux vidéo est que le modèle de plateforme retenu apparaît comme une variable qui soutient et qui est en cohérence avec l'orientation stratégique technologique.

La nature de la concurrence entre ces plateformes de distribution est très singulière : la concurrence a lieu en amont au moment de l'achat du hardware (pour les hardwares ou OS propriétaires) ou du choix de la franchise en exclusivité (pour Uplay, Origin, Battle.net, Steam). Par contre, nous avons vu que les plateformes ouvertes à plusieurs éditeurs sont en concurrence directe sur le segment des petits jeux indépendants. Finalement, la concurrence est plutôt cloisonnée et monopolistique sur chaque plateformes technologiques (PC/Mac, consoles, mobiles/tablettes) avec des consommateurs qui peuvent être sur plusieurs plateformes en fonction de leurs usages. Mais la concurrence est vive sur le versant des producteurs. Sur la plateforme PC/Mac, nous observons un double niveau de concurrence sur le versant consommateur : une concurrence *monopolistique* entre les plateformes des majors (les producteurs) des jeux vidéo qui ont chacun des actifs uniques avec leurs franchises en exclusivité. Et en parallèle de ce groupe dominant, il existe une *frange concurrentielle* qui rassemble les petits distributeurs purs qui survivent sur des segments de niche sur la longue traîne. Ces segments sont moins rentables mais nous avons vu qu'ils servent aussi à élargir la diffusion des grandes franchises à une population qui ne va pas directement sur les grandes plateformes de distribution des jeux vidéo. Ils permettent donc d'élargir la diffusion des jeux, ce qui devrait augmenter le surplus collectif.

Nous avons montré que toutes les plateformes cherchent à maximiser leur audience en s'appuyant sur des stratégies différentes (des stratégies de maximisation et de pérennisation des effets de réseaux sur des marchés à un ou deux versants, des stratégies de valorisation d'un actif propriétaire par la distribution de jeux vidéo, des stratégies de suiveur avec des *business model* innovants). Certaines plateformes comme Steam ou les plateformes de distribution sur les consoles développent en plus leur réseau de distribution *virtuellement* en ayant recours à des stratégies d'affiliation dite de *cross-platform*. Ces stratégies d'affiliation soulèvent des questions qui pourraient

faire l'objet de recherches ultérieures : est-ce que l'affiliation intensifie ou atténue la concurrence entre les plateformes ? Y a-t-il vraiment concurrence ? Quelle est la nature de la concurrence dans un réseau de plateformes de distribution affiliées sachant que ces relations sont gagnant-gagnant ? Quel en est l'impact sur les effets de réseaux croisés ? Quel est le surplus global et comment se répartit-il en situation d'affiliation ? Quel est l'impact sur l'équilibre de la plateforme d'avoir des modalités concurrentielles différentes sur ses deux versants ?

BIBLIOGRAPHIE

- BOUDREAU K., HAGIU A. (2009), « Platform Rules: multisided platforms as regulators », in A. Gawer (ed.), *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, MA: Edward Elgar.
- DAVIDOVICI-NORA M., BOURREAU M. (2012), « La théorie des marchés à deux versants appliquée à l'industrie des jeux vidéo », *Réseaux*, 173-174, 98-135.
- EISENMANN T. (2008), « Managing proprietary and shared platforms », *California Management Review*, 50(4), 31-53.
- EISENMANN T., PARKER G., VAN ALSTYNE M. (2006), « Strategies for Two-Sided Markets », *Harvard Business Review*, October.
- EISENMANN T., PARKER G., VAN ALSTYNE M. (2010), « Platform Envelopment », Working Paper, Harvard Business School, July 27th.
- EVANS D. (2003), « Some empirical aspects of multi-sided platform industries », *Review of Network Economics*, 2(3), 1-19.
- EVANS D. (2011), « Platform Economics », Competition Policy International (CPI), <http://www.marketplatforms.com/wp-content/uploads/Downloads/Platform-Economics-Essays-on-Multi-Sided-Businesses.pdf>.
- EVANS D., HAGIU A., SCHMALENSEE R. (2005), « A survey of the economic role of soft platform in Computer-based industries », *CESInfo Economic Studies*, 51(2-3), 189-224.
- GREENSPAN D. (2013), « Mastering the Game – Business and Legal Issues for Video Game Developers », World Intellectual Property Organization (WIPO), December. http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/copyright/959/wipo_pub_959.pdf.
- HAGIU A. (2004), « Two-sided platforms: pricing and social efficiency », Discussion Paper 04-E035, Research Institute of Economy, Trade and Industry, <http://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/04e035.pdf>.
- HAGIU A., WRIGHT J. (2015a), « Multi-sided platforms », *International Journal of Industrial Organization*, HBS/HBS Working Paper, March 16.
- HAGIU A., WRIGHT J. (2015b), « Marketplace or reseller ? », *Management Science*, 61, 184-203.
- LEE R. (2012), « Home Video Platforms », in M. Peitz, J. Waldfogel (eds.), *The Oxford Handbook of the Digital Economy*, www.people.fas.harvard.edu/~robinlee/papers/HandbookVgames.pdf (consulté le 15 septembre 2015).

- PARKER G., VAN ALSTYNE M. (2005), « Two-sided network effects: a theory of information product design », *Management Science*, 51(10), 1494-1504.
- PARKER G., VAN ALSTYNE M. (2014), « Platform Strategy Survey », Boston University School of Management, Research Paper n° 2439323, <http://ssrn.com/abstract=2439323>.
- ROCHET J.-C., TIROLE J. (2003), « Platform Competition in Two-Sided Markets », *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- ROCHET J.-C., TIROLE J. (2006), « Two-sided market: a progress report », *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667.