



# SYNTHÈSE // RENDEZ-VOUS DU 14 AVRIL 2016 AU CAFÉ DU MONUMENT NATIONAL

## **JEU VIDÉO ET APPLICATION MOBILE PRODUITS ET SERVICES PEUVENT-ILS COHABITER?**

### ***Les services sont-ils une bonne façon de monétiser une P.I.?***

Toutes les start-ups y rêvent :  
développer un produit et obtenir un  
succès commercial mondial! Hormis  
les sources de financement connus –  
argent de l'investisseur, love money,  
socio-financement, capital de risques,

FMC, etc. – est-ce que l'offre de services  
peut constituer une source de revenus  
bénéfique pour une entreprise détentrice  
d'une propriété intellectuelle dans le  
domaine du jeu?

Certains s'y opposent farouchement,  
alors que d'autres y ont trouvé une  
planche de salut.

## **MERCI À TOUS NOS PARTENAIRES ET COLLABORATEURS QUI ONT RENDU CETTE JOURNÉE POSSIBLE :**

### **PRÉSENTATEUR OFFICIEL DE CE RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES** FMC

### **PARTENAIRES FINANCIERS** Loto-Québec Ubisoft

### **PARTENAIRES ASSOCIÉS** CEIM Execution Labs Ernst & Young Fasken Martineau

### **PARTENAIRES MÉDIAS** Lien multimédia CTVM Convergence Qui Fait Quoi Vue sur le Canada

### **COMITÉ CONSULTATIF** Michel Jolicoeur - Directeur // Prix Numix / Start-up Numix Andrée Harvey - Consultante en médias interactifs Jean-Pierre Faucher - Consultant en développement d'affaires internationales – médias interactifs

### **RAPPORTEUR DOCUMENT ÉDITABLE WEB** Martin Lessard - Spécialiste en stratégie web et médias sociaux

### **L'ÉQUIPE** Geneviève Roy - Coordinatrice aux événements // RPM Irina Dulger - Infographiste

**UN MERCI SPÉCIAL À TOUS LES PANÉLISTES QUI ONT GÉNÉREUSEMENT DONNÉ LEUR TEMPS ET LEUR EXPERTISE.**

# CONTENU //

## BLOC 1

### CONFÉRENCE D'ANDRÉ BÉLANGER

*Les conditions de succès d'une relation d'affaires entre une start-up et une grande entreprise, dans une dynamique de co-création et d'innovation ouverte.*



#### André Bélanger, président d'Hyperliens

André Bélanger baigne dans le Web depuis 1994. Il a œuvré au sein de grandes organisations comme Astral et le Cirque du Soleil et a exercé le métier d'entrepreneur à titre d'associé et vice-président stratégie de l'agence Phéromone, de 2007 à 2012. Il est présentement conseiller en transformation numérique auprès de grandes organisations avec lesquelles il applique la méthodologie *lean start-up*.

## BLOC 2

### PANEL : PRODUITS ET SERVICES, PEUVENT-ILS COHABITER?

Avec Martin Lizée ([Gamerizon](#)), Kim Berthiaume ([Affordance](#)), Guillaume Boucher-Vidal ([Nine Dots](#)) et Francis Larose ([ex ODD1](#)), animé par André Bélanger.

*Le débat a été animé par André Bélanger, consultant en innovation numérique et initiateur de l'événement Hyperliens qui a permis de connecter des start-ups et des grandes entreprises, dans une dynamique de co-création et d'innovation ouverte.*



De gauche à droite :  
Martin Lizée, Guillaume Boucher-Vidal, Kim Berthiaume  
et Francis Larose.

# BLOC 1

## CONFÉRENCE

André Bélanger  
Président // Hyperliens

*Les conditions de succès d'une relation d'affaires entre une start-up et une grande entreprise, dans une dynamique de co-crédation et d'innovation ouverte.*

M. Bélanger commence par préciser pourquoi une start-up est toujours dans une dynamique d'innovation. Une start-up, selon la définition de Steve Blank, est « une organisation conçue pour trouver un modèle d'affaires viable, extensible et reproductible ». Elle développe « quelque chose qui la transformera en une entreprise avec un marché ».

La start-up part d'une idée et d'un prototype. Elle doit réussir à survivre jusqu'à ses premières ventes. En général, deux chemins s'offrent alors à elle.

Il y a le chemin où, par absence de clients, elle doit trouver du capital de risque pour assurer sa croissance. Dans ce cas, elle traverse une « vallée de la mort » où beaucoup y laissent leur peau quand les ventes ne décollent pas.

Il y a le chemin où une première vente lui permet de financer la suivante, et ainsi de suite. Dans ce cas, si elle cherche plus tard à financer sa croissance, elle sera en bonne position, comme Lightspeed, à Montréal, qui a réussi à trouver 80 M\$ à l'automne 2015.

M. Bélanger propose de considérer une troisième voie, celle où la grande entreprise trouve son compte à collaborer avec une start-up pour développer mutuellement une innovation. La première cherche à rester agile, la seconde cherche à se développer sa solution. Et, peut-être, au final, deviendront-elles toutes les deux des partenaires d'affaires.

Cette voie, M. Bélanger l'appelle un « processus de co-crédation de l'innovation ouverte », et il se trouve au coeur de la première édition d'Innobahn du 7 juin 2016. [[http://www.ccm.ca/fr/InnoBahn\\_0416](http://www.ccm.ca/fr/InnoBahn_0416)]

C'est par ce processus de co-crédation de l'innovation ouverte que la chambre de commerce, en association avec Ubisoft et L'Oréal, cherche à mettre en place à Montréal un modèle québécois de développement de start-ups.

M. Bélanger partage les étapes et les apprentissages du processus qu'il juge les plus pertinentes pour le succès d'une telle approche de co-construction de l'innovation.

### **1- L'étape de l'appel public à projets**

Cette portion est un engagement ferme de la grande compagnie à faire le projet pilote, à participer au processus pour construire quelque chose avec la start-up sélectionnée.

Le premier brief doit suffisamment large pour de se donner le droit « d'être surpris » : ce qu'on cherche, c'est une innovation de rupture, pas une innovation de continuité. Cette étape permet aux start-ups de proposer des solutions cohérentes avec leur modèle d'affaires, mais qui s'inscrit dans un besoin exprimé clairement par la grande entreprise.

### **2- L'étape de la rencontre privée en amont**

La grande entreprise accueille les start-ups participantes dans leur bureau pour une première rencontre et s'assurer

qu'il existe bien des affinités. C'est le moyen de s'assurer très tôt dans le processus qu'on ne fait pas fausse route. Il est en effet inutile pour la start-up de préparer un pitch si sa solution ne cadre pas avec les besoins.

Il s'agit ici de qualifier de part et d'autre la réelle intention de collaborer au projet pilote qui va en résulter.

### **3- L'événement de sélection**

C'est une journée où un jury entend les start-ups qualifiées. Durant les pitches, les start-ups doivent démontrer la valeur de leurs solutions par rapport au problème soulevé. Un représentant de la grande entreprise siège sur ce jury et est en mesure de guider la sélection.

Par exemple, à la première édition de Innobahn, Ubisoft cherche à développer un projet pilote qui réglerait le problème majeur du stationnement dans le Mile-End pour 30 % de ses employés. Pour le projet, Ubisoft fournit les codes postaux de 250 employés participants ainsi que leur horaire de travail, le tout anonymisé, de manière à ce que la start-up puisse proposer des solutions concrètes.

### **4- Réalisation du projet pilote**

C'est l'étape de l'entente sur le cadre du projet et des détails de livraison. Advenant que le projet pilote soit une immense réussite, la grande compagnie s'engage à aider, selon une entente à négocier, le développement d'une solution commercialisable pour elle-même et pour d'autres entreprises.

Même si le projet pilote ne fonctionne pas, ce n'est pas un échec. C'est un apprentissage. Il est important que les apprentissages soient partagés.

Le suivi du projet pilote est fait par les experts-conseils d'Hyperlien, la firme d'André Bélanger, qui se définit comme un « metteur ensemble » entre la grande entreprise et la start-up.

### **Les facteurs de succès**

L'exercice d'Innobahn est très différent d'un processus d'innovation à l'interne, car il propose des innovations de rupture et non des innovations de continuité où la grande entreprise ne cherche pas à ébranler son modèle d'affaires.

La grande entreprise, pour être prête, doit s'être déjà cassé les dents sur le problème et comprendre qu'elle n'arrivera pas par elle-même à « penser en dehors du cadre », trop coincé à fonctionner dans ses ornières, surtout quand le quotidien la rattrape.

Pour protéger la propriété intellectuelle des start-ups, celle-ci est décrite dans le formulaire dès le début. De plus, comme la solution n'est pas au cœur de la mission d'affaires de la grande entreprise (voir explications plus bas), cela garantit qu'elle n'a pas l'intention de se lancer dans ce nouveau modèle.

M. Bélanger précise que le projet pilote n'est pas un investissement, encore moins une acquisition, mais une contribution mutuelle pour essayer une solution expérimentale d'une start-up dans le cadre d'un besoin exprimé par la grande firme.

## BLOC 1 // CONFÉRENCE - SUITE

Advenant un succès hors de proportion, ce sera probablement une belle occasion pour les deux parties pour devenir partenaire.

M. Bélanger énumère les facteurs de succès pour ce processus de co-création de l'innovation ouverte.

De la part de la grande compagnie, il faut :

- Se concentrer sur une partie précise du problème, et non chercher à tout régler, car c'est tout ce qu'une start-up peut faire.
- S'attaquer, par contre, à un vrai problème, car le besoin fera en sorte que la solution sera réellement intégrée à l'interne.
- Se concentrer sur autre chose que l'activité principale de la grande compagnie, sinon l'arrivée de la start-up sera perçue comme une menace à l'interne.
- Opter pour une co-création d'innovation et non un appel d'offre. En effet, cette démarche permet de rapprocher la mission de la start-up sur ses besoins et de trouver une solution originale.
- Et surtout, identifier un porteur de ballon du niveau de la vice-présidence (au minimum), sinon le projet n'arrivera pas à terme.

De la part de la start-up, les facteurs de succès sont :

- Être capable d'expliquer à la grande compagnie en quoi sa solution lui serait bénéfique.
- S'arrimer solidement au porteur de ballon à l'interne, sinon le projet n'arrivera pas à terme.
- Se rappeler qu'il faut se concentrer sur une partie précise du problème, et non chercher à tout régler, car c'est tout ce qu'elle peut faire en tant que start-up.
- Viser de petites victoires à la fois pour démontrer sa crédibilité et gagner en confiance.
- Exercer le leadership dans l'exercice de co-création d'innovation (« la start-up propose et la grande compagnie dispose »), sinon on se retrouve dans une dynamique de service où la start-up répond à un appel d'offres.
- Ne pas trop s'éloigner de sa propre mission, sinon on se disperse (auquel cas, il ne faut pas embarquer),
- et évidemment, prévoir un plan B, car le projet peut ne jamais aboutir.

Le processus d'Innobahn est évolutif et s'améliore à chaque fois. Jusqu'à quatre éditions par année sont prévues.

M. Bélanger croit cette approche constitue les bonnes bases d'une relation d'affaires entre une start-up et une grande entreprise, dans une dynamique de co-création et d'innovation ouverte.



## BLOC 2 //

### PANEL - PRODUITS ET SERVICES, PEUVENT-ILS COHABITER?

*Ce panel discute du choix et des risques de se développer en se concentrant uniquement sur produit (le produit intellectuel) ou uniquement sur les contrats (les services aux clients), ou un mélange entre les deux.*

#### Participants :

Kim Berthiaume - Co-fondatrice // [Affordance](#)

Guillaume Boucher-Vidal - Fondateur // [Nine Dots](#)

Francis Larose - Fondateur // [ex ODD1](#)

Martin Lizée - Co-fondateur // [Gamerizon](#)

**Modérateur :** André Bélanger - Président // [Hyperliens](#)

#### Modérateur

**Nos quatre panellistes représentent 4 modèles d'affaires différents. Francis Larose a déjà travaillé avec un modèle hybride, entre la propriété intellectuelle et la sous-traitance. Guillaume Boucher-Vidal ne travaille qu'avec leur propriété intellectuelle. Martin Lizée a une approche propriété intellectuelle et license. Kim Berthiaume offre propriété intellectuelle et service sur mesure. Ils vont expliquer chacun leur position.**

#### Francis Larose

Au début (2006), ODD1 n'offrait que du service. Mais la vision à long terme était de développer des propriétés intellectuelles. Les revenus des services étaient réinvestis dans le développement de ces propriétés (à partir de 2011). Ça a généré deux flux de travail distincts à l'interne. C'était le modèle le moins risqué. On a développé ainsi des fondations solides. Mais le plus difficile, au niveau des opérations, c'est que ça génère deux cultures d'entreprise différentes (l'une axée sur la livraison, l'autre sur la création). Les problèmes commencent quand le flux de service vient piger dans les ressources celui du produit. Si j'avais à recommencer, je déménagerais l'équipe de développement de propriété intellectuelle dans un autre bâtiment pour préserver leur rythme propre.



## BLOC 2 // PANEL - SUITE

**Guillaume Boucher-Vidal**

Nous, nous cherchons le meilleur contexte pour réussir à développer notre propriété intellectuelle. On n'engage que des « gameurs invétérés » pour développer des produits qu'on a envie de bâtir et d'y jouer nous-mêmes. On ne démarre pas une entreprise pour faire ce qu'on faisait quand on était chez notre ex-employeur. Si l'on se lance ainsi, c'est pour rêver et faire les jeux qu'on a envie de créer. On savait que le premier projet du studio n'allait pas générer un grand bénéfice. On a travaillé 10 mois sans salaire en sachant que les revenus n'allaient pas être importants. Mais cela nous a permis de connaître nos paramètres de production et donc d'être capable, à 6 personnes, de se lancer dans un autre projet ambitieux de haute qualité (GoD Factory) qui a été remarqué et qui nous a permis de signer un contrat qui nous permet maintenant de rouler.

---

**Martin Lizée**

Nous venons de l'industrie de la console et on a décidé d'aller du côté du *casual game* pour se donner la chance de développer nos produits intellectuels plus facilement, surtout parce que c'est plus abordable. On a eu la chance de se lancer au début de l'âge d'or du mobile (sortie du premier iPhone) avec Chop-Chop Ninja. On a ensuite poussé la marque (Chop-Chop Tennis, Chop-Chop Runner, etc.) en développant notre catalogue sans que ça nous coûte trop cher. On s'est trouvé des partenaires, dont Sardines, qui nous a développé une série de 1-minute. Maintenant, on développe des 11-minutes. Donc ça va bien. Mais paradoxalement, ça ne nous a pas empêchés en chemin de faire aussi du service. On avait plusieurs « engins de jeu » qui nous donnaient un avantage de ce côté. Et en retour, les contrats, stratégiquement bien sélectionnés, nous permettaient de pousser le développement à l'interne de nouveaux « engins de jeu » qui servaient en retour pour notre propriété intellectuelle. Ça permet un soutien mutuel entre les deux.

---

**Kim Berthiaume**

Dès le départ, nous avons opté pour le modèle mixte. Nous sommes dans la ludification (*gamification*) et en développant tout de suite des partenariats, nous pouvions confronter nos idées avec les entreprises. Ça évite de développer une plateforme complète qui n'est pas en phase avec notre marché. Comme pour Martin Lizée, notre offre de service sert stratégiquement à améliorer notre offre. En parallèle, nous bâtissons notre propre produit, petit à petit (en mode « produit minimum viable »).

---

**Francis Larose**

Pour la propriété intellectuelle, s'y atteler tout de suite, c'est bien, mais ça dépend de la vision qu'on se donne. Mon expérience, dans ma première entreprise dans les jeux de plateau il y a 18 ans, c'est qu'on a tout investi dedans, sans aucun retour. On a eu de beaux succès d'estime, mais à un moment donné, on a manqué d'argent. C'est la différence entre « faire un projet » et « faire une entreprise à long terme ». Dans le deuxième cas, je privilégie plus une approche mixte où on bâtit les fondations. C'est moins risqué.

---

**Guillaume Boucher-Vidal**

Je suis d'accord là-dessus. Mais la différence, c'est qu'avec le service je dois toujours courir après le prochain contrat à court terme. Il y a là un risque de fatigue qu'il n'y a pas avec

## BLOC 2 // PANEL - SUITE

les gros projets que je finance une seule fois pour trois ans. Durant ces trois ans, je me concentre sur la production. Mais, plus ton cycle de développement long, plus tu as besoin d'une rigueur pour y arriver.

**Francis Larose**

Mais le risque, alors, si ça fait un an, deux ans, que tu développes, c'est de manquer le marché qui parfois passe à autre chose. Comment l'on fait pour se revirer de bord rapidement ? Avec un modèle mixte, tu peux compter sur les contrats avec tes clients. Aujourd'hui, je fais maintenant de l'escalade. Se lancer à fond sur sa propriété intellectuelle, c'est comme escalader 1000 mètres sans corde. Ce qui compte c'est de connaître – et d'accepter – le risque.

**Modérateur**

**Sans porter un jugement de valeur, quand on se jette corps et âme sur le développement de projet qui va devenir la propriété intellectuelle, on sait qu'on doit le faire avec gens très motivés, ce qui n'est pas nécessairement le cas avec le service. Kim, comment faites-vous pour conserver un tel niveau de motivation chez vous?**

**Kim Berthiaume**

Chez nous, les clients qui nous approchent sont très innovants et les projets sont très stimulants. Nos employés embarquent donc. Ils savent où on s'en va à long terme. On est très transparents. Ils restent très motivés pour se donner à fond.

**Martin Lizée**

Je l'ai été aussi au début de ma carrière il y a 25 ans. Je comprends très bien l'approche. Mais il faut voir ce qui vient avec ça. Quand on n'a pas de famille, on peut se permettre de te retourner chez tes parents. C'est bénéficier d'un levier qu'on peut avoir à ce moment-là. C'est profiter de sa jeunesse. Ce n'est pas un mauvais investissement. Je le comprends. Comme au Poker, les jeunes peuvent se permettre de tout risquer. Si ça ne marche pas, ils peuvent se reprendre une autre fois. Mais d'un autre côté, pour tirer profit de la propriété intellectuelle, il faut être en mesure de durer dans le temps. Le jour où on réussit à bâtir de la valeur avec sa propriété intellectuelle, c'est là qu'il faut commencer à penser sur le long terme. Le marché est cyclique, il y a de nouveaux outils qui apparaissent et qui changent la valeur de notre produit. C'est toujours une question de *timing*. Ce qui compte, c'est la survie de l'entreprise, car il faut protéger les actifs qui ont été bâtis.



Martin Lizée



## BLOC 2 // PANEL - SUITE

Francis Larose

Quand l'actif de l'entreprise se développe, c'est là qu'on réfléchit à la croissance de son entreprise et à la protection de cet actif. À ce moment, il est moins question d'être dans une dynamique de start-ups et de projets, mais plus une dynamique d'entreprise où on embauche des gens qui vont protéger cette propriété intellectuelle.

Modérateur

**Est-ce que vous vous considérez comme des start-ups ou comme des entreprises?**

Guillaume Boucher-Vidal

Ça fait 5 ans qu'on roule, je me sens plus comme une entreprise. Pour la première fois, nous avons un niveau de stabilité. Je ne peux pas dire dans deux ans où nous serons, mais là, avec la réponse du FMC, on va en lancement de projet. Mais contrairement au Poker, où quand on perd, on perd tout, je crois que dans un échec commercial, il reste toujours quelque chose. La valeur n'a pas été produite, mais le produit est toujours là. Nine Dots est tombé plusieurs fois, mais a rebondi plus haut ensuite. Je ne dis pas à tout le monde de se jeter corps et âme dans leur projet. Ce n'est pas ça le point. Mais moi aujourd'hui je fais le projet de mes rêves et jamais je ne me serais rendu là avec une autre tactique.

Francis Larose

Dans le modèle mixte, il est aussi possible de quand même développer une propriété intellectuelle sans demander tout le sacrifice que ça demande. Le reste, c'est une question de culture.

Kim Berthiaume

Nous sommes aussi dans un modèle mixte et les contrats permettent de vivre à court terme. Avoir une propriété intellectuelle est une bonne stratégie à long terme. Ça permet aussi de mitiger les risques à prendre.

Martin Lizée

Quand on fait du service, c'est là qu'on peut développer son produit. Ce qu'on apprend d'un côté sert de l'autre. Si j'ai besoin d'une technologie, je peux, avec le service, le développer. Donc le service court terme participe à ton rêve « long terme ». C'est une façon de croître. C'est important de comprendre cet aspect-là. Il faut juste se demander en quoi ça aide son modèle d'affaires. Il ne faut surtout pas que ça empêche d'avancer vers là où l'on veut aller. Vous vous faites payer pour apprendre ! « Ce qui ne nous tue pas nous rend plus forts ». En jeu vidéo, on se le dit souvent celle-là.

Modérateur

**Pour le mot de la fin, je vais rappeler ce que Kim a dit, le service permet de se confronter rapidement avec le marché. Les itérations permettent de se rendre très loin, sans trop risquer le tout pour le tout.**



Kim Berthiaume

UN MERCI EXTRAORDINAIRE À TOUS NOS PARTENAIRES POUR  
**LE RENDEZ-VOUS D'AFFAIRES DU NUMÉRIQUE**  
DU 14 AVRIL 2016



**PARTENAIRES PRINCIPAUX**



**PARTENAIRES ASSOCIÉS**



**PARTENAIRES MÉDIAS**



Le RPM, un fier partenaire de la Ville de Montréal

