

L'éditeur de jeux vidéo qui dynamise la création française

par

■ **Cédric Lagarrigue** ■

Président fondateur de Focus Home Interactive

En bref

Le cycle est classique dans la création. Un accident industriel, et l'ensemble des gros acteurs se replient, concentrent leurs moyens sur des projets importants et des valeurs sûres. Dans le jeu vidéo, le "krach" de Nintendo a laissé derrière lui un champ de studios indépendants à l'abandon. Focus Home Interactive s'est construit comme éditeur pour répondre à leurs problèmes et leur apporter tout ce qui permet à un jeu de réussir : financement, communication, distribution et expertise dans l'accompagnement du développement. Si les promesses de la *French Touch* sont enfin tenues dans le secteur du jeu vidéo, Focus y est pour beaucoup, avec un modèle original de par son fonctionnement et dans le partage de la valeur avec les studios, un modèle très humain, véhiculé par la passion et marqué par l'agilité. Un modèle qui, dans un contexte où 400 nouveaux jeux sortent par semaine et où le succès est plus qu'incertain, peut se prévaloir d'un taux de réussite insolent.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juillet 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

PME française implantée dans le marché international du jeu vidéo, Focus Home Interactive cultive son succès dans les interstices, entre les géants et leurs blockbusters efficaces mais stéréotypés, et les créateurs talentueux mais trop petits pour s'imposer. Faire grandir des studios indépendants pour les hisser au rang des meilleurs, anticiper les évolutions technologiques pour s'émanciper d'une distribution verrouillée, miser sur des sujets aussi inédits qu'universels... La stratégie s'avère gagnante pour Focus, et surtout pour le vivier de la création vidéoludique.

La France compte de réels talents dans ce domaine, grâce à ses formations parmi les plus pointues au monde. Jusqu'à peu, nos jeunes diplômés s'expatriaient en masse pour intégrer des *majors*, en particulier au Canada où les éditeurs bénéficient de conditions fiscales très attractives. L'accompagnement d'une structure comme la nôtre, doublé du soutien des pouvoirs publics – un crédit d'impôt favorable aux petits studios vient d'être instauré – réunit les conditions pour que le secteur vidéoludique français s'épanouisse et devienne compétitif à l'échelle internationale.

Le jeu vidéo étant la première industrie culturelle en France, l'enjeu est de taille. Dans le monde, ce marché pèsera près de 100 milliards de dollars d'ici à 2020. Le temps où ce divertissement avait mauvaise presse et était considéré comme un loisir pour adolescents immatures est révolu. Aujourd'hui, près de 74 % des Français s'y adonnent occasionnellement, hommes et femmes sont représentés à parts égales, et la moyenne d'âge est de 35 ans. Le champ est ouvert pour une création ambitieuse.

Un dénicheur de pépites

À sa création en 2000, Focus était uniquement un distributeur de jeux vidéo. Nous achetions à des éditeurs et des studios étrangers les droits de titres qui n'étaient pas commercialisés en France. Le marché comptait déjà de très grands acteurs, dont certains fusionnaient pour devenir plus imposants encore.

Pour notre premier lancement, nous avons parié sur un jeu de stratégie créé par un studio russe et ayant pour théâtre la seconde guerre mondiale, univers qui n'avait jamais été exploité jusque-là. Il a remporté un succès exceptionnel, atteignant 250 000 ventes en France. D'emblée, notre équipe de quatre personnes pouvait rivaliser dans les *charts* avec les mastodontes du secteur.

Notre jeu suivant, conçu cette fois par des Ukrainiens, était consacré aux guerres napoléoniennes. Il fut la meilleure vente de l'année 2001 en France, avec au total 500 000 exemplaires vendus. Manifestement, nous avions un don pour dénicher des pépites.

Les studios français ont alors commencé à s'intéresser à Focus. Ils éprouvaient les plus grandes difficultés à trouver des partenaires et des financeurs pour développer leurs créations. L'un d'entre eux, Cyanide, fondé par des transfuges d'Ubisoft, a frappé à notre porte avec un jeu de cyclisme. Il jouait sa dernière chance. L'éditeur qui devait lancer ce titre l'avait abandonné, personne d'autre n'en voulait et le Tour de France démarrait trois mois plus tard. Si Focus ne signait pas, Cyanide disparaissait.

Après le succès spectaculaire et inattendu de nos deux jeux de stratégie, nous étions attendus au tournant. Le marché nous a ri au nez en apprenant que notre prochaine sortie traiterait de cyclisme, domaine inédit dans le jeu vidéo. *Cycling Manager* a immédiatement rejoint le top 3 des ventes. Ce fut pour nous un épisode fondateur, et le début d'une relation partenariale avec les studios français. Depuis, le studio Cyanide est devenu un fleuron du secteur. Nous avons actuellement six jeux en production avec lui. D'autres studios comme Nadeo ou Monte Cristo ont ensuite rejoint notre cercle de partenaires. Ils regrettaient cependant que Focus ne les distribue qu'en France. À l'étranger, ils peinaient à trouver des relais fiables, prêts à communiquer sur leurs produits et à leur verser les droits qui leur revenaient.

Édition et dématérialisation, pari gagnant

Nous nous sommes lancés dans l'édition de jeux vidéo en 2005. Nous pouvions ainsi financer intégralement les projets de studios de création et les lancer dans le monde entier, seule échelle susceptible d'amortir les coûts de développement. La France ne représente en effet que 5 % du marché mondial. Devions-nous, comme nos concurrents, ouvrir des filiales à l'étranger pour être distribués dans les magasins américains, britanniques, allemands, italiens ou encore scandinaves ?

Il se trouve que nous étions pionniers dans la vente en ligne, que nous pratiquions depuis 2003. Nous étions convaincus que l'avenir était à la dématérialisation. Du reste, c'était l'option la plus abordable pour une PME comme la nôtre. Le marché ludique sur console (PlayStation, Nintendo et Xbox) comportait en effet une gigantesque barrière à l'entrée : chaque "consolier" imposait que l'on fabrique au moins 100 000 boîtes par jeu, et nous devions acquitter de 6 à 9 euros pour la fabrication de chaque pièce.

De nombreux distributeurs s'étaient improvisés éditeurs, en Allemagne notamment. Ils avaient levé des fonds pour produire des jeux et ouvrir des filiales aux quatre coins du monde, en misant sur une commercialisation exclusivement physique. Ce choix s'est avéré catastrophique. Aucun n'a survécu.

Pour notre part, nous avons voulu apprendre pas à pas le métier d'éditeur, en commençant par des jeux sur ordinateur plutôt que sur console, distribués en magasin et en ligne. D'emblée, nous visons une audience internationale. Nous nous sommes constitué un réseau de distributeurs physiques avec des éditeurs qui nous représentaient localement (Ubisoft en Angleterre, Namco en Allemagne...). Par ailleurs, dans l'univers digital, Focus fut l'un des premiers à travailler avec la plateforme de distribution américaine indépendante Steam.

Lorsque nous avons acquis quelques certitudes et une capacité financière suffisante, en 2009, nous avons étendu notre offre aux consoles.

Tout le monde a alors prédit la fin du jeu sur ordinateur, mais personne – hormis Focus et quelques rares sociétés – n'avait prévu l'émergence de la dématérialisation. Nous avons pu grandir sur ce segment dans l'ombre, car aucune donnée publique ne circulait, quand tous nos concurrents se focalisaient sur les statistiques de ventes en magasin. Aujourd'hui, le jeu vidéo dématérialisé explose, y compris sur console. Ayant anticipé ce phénomène, nous nous sommes gardé d'ouvrir de coûteuses filiales de distribution à l'étranger. Depuis Paris, notre équipe de cent personnes pilote des lancements internationaux pour des studios de création essentiellement français. Les jeux sur ordinateur ne constituent désormais que 27 % de notre chiffre d'affaires, mais ils sont dématérialisés à 95 % : aujourd'hui, les joueurs qui utilisent leur PC les téléchargent massivement en ligne.

Certains de nos titres s'écoulent à des millions d'exemplaires. Nous réalisons plus de 85 % de nos ventes à l'international, et le numérique représente 60 % de notre chiffre d'affaires.

Il y a fort à parier que la dématérialisation finisse par s'imposer, comme c'est le cas dans la musique avec Deezer et Spotify, ou comme cela se profile dans le cinéma avec Netflix. Après le téléchargement, la prochaine révolution du jeu vidéo sera le streaming. Un joueur n'aura plus besoin de posséder un jeu sous forme physique ou numérique, ni une machine puissante pour le faire tourner, mais se connectera simplement à un flux vidéo. Google a annoncé son entrée dans ce segment et Sony vient d'y lancer l'offre PlayStation Now. Actuellement, quelques centaines de millions de personnes jouent sur console ou ordinateur dans le monde. Demain, quand il suffira de posséder un écran connecté, un marché de plusieurs milliards de joueurs s'ouvrira aux éditeurs et aux studios de création.

Un petit parmi les grands

Focus est le troisième éditeur français après Ubisoft, dont le chiffre d'affaires dépasse un milliard d'euros, et Gameloft, qui vient d'être acquis par Vivendi. Nous sommes le premier partenaire des studios indépendants français (Asobo, Cyanide, Spiders, Tindalos Interactive, Streum On, Dontnod...), qui représentent 70 % des productions en cours de notre catalogue.

Pour comprendre notre positionnement particulier, il est utile de brosser un rapide tableau des acteurs en place.

Le marché est dominé par les *majors* (Activision, Electronic Arts, Ubisoft), sociétés de plusieurs milliers de salariés éditant des blockbusters (dits “AAA”) dont le coût de production est compris entre 50 et 100 millions de dollars, et le prix de vente entre 55 et 70 euros. Ces jeux sont souvent des franchises qui font prendre peu de risques à leurs éditeurs.

Dans les années 2000, le marché a connu une explosion soudaine et gigantesque avec le succès des consoles Wii et DS de Nintendo, qui ont conquis le public féminin. L’attrait pour la nouveauté était tel que les éditeurs ont vendu des jeux par fournées, de qualité parfois discutable, au grand bonheur de centaines de studios indépendants. L’arrivée des smartphones a sifflé la fin de la récréation. Gratuitement ou presque, il était désormais possible de trouver sur les téléphones des jeux de meilleure qualité que ceux des consoles portables. Du jour au lendemain, les ventes ont sombré.

Les *majors*, qui avaient des centaines de titres en catalogue, ont alors toutes recentré leur stratégie. Elles ont internalisé la production pour concevoir des jeux en plus petit nombre mais avec d’énormes moyens, en gardant une maîtrise parfaite du processus. Au risque de lasser le public, elles se sont concentrées sur des franchises et des jeux à suite (*Call of Duty*, *Assassin’s Creed*...) susceptibles de générer d’immenses profits.

Les succès les plus rentables du jeu vidéo ne sont toutefois pas dus aux grands éditeurs. La dématérialisation offre un espace pour l’émergence de créations provenant d’autres acteurs. *PlayerUnknown’s Battlegrounds*, développé par un studio coréen avec un designer occidental, s’est par exemple écoulé à 35 millions d’exemplaires en cinq mois – réussite gigantesque. Un rééquilibrage de l’offre est en cours.

À l’autre bout du spectre se trouvent les éditeurs de jeux sur téléphone mobile (Gameloft, King, Supercell), dont les coûts de production varient de 50 000 à 1 million d’euros, voire bien davantage pour quelques exceptions. Ce marché ne comportant aucune barrière à l’entrée, la sinistralité y est élevée. Plusieurs milliers de jeux ou applications sortent chaque semaine, et rares sont ceux qui parviennent à surnager.

Focus évolue sur le marché des *majors*, mais avec une offre qui diffère de la leur. Nos jeux, dits “AA”, demandent des budgets de développement de 3 à 10 millions d’euros. Peut-être ont-ils une touche française, celle de l’originalité, de l’ambition et de la créativité, mais ils ne sont en aucun cas estampillés comme tels. Il est indispensable que nous soyons accessibles au public international, tout en jouant sur nos particularités. C’est ce que n’ont pas compris, naguère, Cryo, Kalisto ou Infogrames, victimes d’échecs industriels pour ne pas avoir su parler à un public autre qu’hexagonal. Certaines de nos futures sorties (*Vampyr*, *Call of Cthulhu*, *GreedFall*, *A Plague Tale : Innocence*...) sont ainsi parmi les plus attendues des joueurs du monde entier.

Imposer une création originale sur le marché mondial

Il existe très peu d’éditeurs de la taille de Focus dans le monde, bien qu’elle soit idéale. Les studios de création ont grand besoin de s’appuyer sur des structures comme la nôtre, capables de les financer mais aussi de les accompagner, de les distribuer et de communiquer efficacement sur leur offre.

Une locomotive pour les studios indépendants

Nous faisons bénéficier les studios de notre expertise et de notre connaissance du marché pour affiner les projets qu’ils nous proposent ou dont nous leur soumettons l’idée. S’ils se lançaient seuls, le risque d’échec serait considérable. Notre équipe de production assure ensuite un suivi rigoureux de la phase de développement. Elle aide les studios à donner le meilleur d’eux-mêmes, à corriger leurs défauts, surmonter leurs difficultés et éviter les écueils classiques : dérapage de budget, de calendrier...

La presque totalité de nos jeux sont conçus par des partenaires avec lesquels nous avons déjà travaillé et entretenons une discussion permanente. Quand ils terminent un titre, nous savons quelle sera notre prochaine collaboration. En parallèle, nous recevons chaque année quelque 3 000 projets de studios extérieurs à notre cercle. Nous en

retenons un ou deux par an, car nous estimons qu'aider de "jeunes pousses" talentueuses fait partie de nos missions. Nous mettons à leur disposition notre savoir-faire pour réussir ensemble un premier essai, espérant ensuite les faire grandir projet après projet. En cela, nous jouons un rôle de locomotive du jeu vidéo indépendant français.

C'est ainsi que nous avons accordé 300 000 euros au studio Spiders pour un premier jeu, *Faery : Legends of Avalon*, très petite production destinée au marché en ligne sur console. Nous en sommes aujourd'hui à notre sixième collaboration avec ce studio. Le titre qu'il développe actuellement est l'un des plus attendus et des plus onéreux de notre catalogue, dépassant 5 millions d'euros.

Nos résultats, notre savoir-faire et notre comportement respectueux des créateurs nous rendent de plus en plus attractifs auprès des studios. Ceux qui travaillaient jusque-là pour des *majors*, comme Dontnod ou Asobo, n'hésitent plus à nous confier des créations.

Cultiver des terres inexplorées

Focus a démontré une capacité à sélectionner des projets tout à la fois originaux et susceptibles d'intéresser une large audience. Le succès que nous avons remporté à nos débuts avec un jeu cycliste, déjouant tous les pronostics, fut une leçon : les *gamers* n'étaient manifestement pas tous des chasseurs de dragons, et des ovni pouvaient s'imposer. Nous avons cherché à reproduire ce type de coups éditoriaux au fil du temps.

Ce fut le cas avec *Farming Simulator*, jeu d'agriculture vendu à 10 millions d'exemplaires, succès international et gigantesque pied de nez à l'industrie vidéoludique. L'idée m'en est venue alors que je donnais un cours à l'université. À une étudiante qui soutenait que le marché était trop verrouillé pour qu'émergent de nouveaux éditeurs, j'expliquais qu'il suffisait de se différencier, de trouver des thèmes universels mais inexploités. J'en ai fait la démonstration presque par l'absurde, en présentant le top des ventes du moment sur Amazon France. *Landwirtschafts-Simulator*, un obscur simulateur agricole allemand, y caracolait en tête depuis une semaine, à tel point que j'avais soupçonné un bug dans les statistiques de la plateforme. Mais après quelques recherches, j'avais découvert des forums où 50 000 joueurs s'échangeaient des tracteurs et autres véhicules (*Mods*). Il n'y avait finalement là rien d'étonnant, à voir l'engouement pour le jeu Facebook *Farmville* ou pour les émissions télévisées comme *L'Amour est dans le pré*. Et quel enfant n'a pas joué avec des figures d'animaux de la ferme? D'où ma boutade aux étudiants : si je me lançais aujourd'hui dans l'édition, je ferais ce jeu d'agriculture. En repartant, je me suis dit que je tenais là une idée. Pourquoi aurais-je dû snober ce sujet? Le lendemain, nous avons appelé les créateurs de *Landwirtschafts-Simulator*, quatre étudiants suisses, pour leur annoncer que nous souhaitions lancer leur titre dans le monde entier. C'est un des plus grands succès du jeu vidéo. Angela Merkel s'y est même adonnée lors du grand salon Gamescon de Cologne cet été...

Cette réussite fut un accélérateur pour Focus et ses partenaires à l'international. En dépit de son succès européen, les Américains refusaient de distribuer ce titre en magasin. En ces années 2012-2013, les consoles connectées faisaient leur apparition. Nous avons ouvert un bureau sans salarié aux États-Unis pour y détenir le statut d'éditeur, et avons fabriqué 200 000 jeux physiques pour nous plier au minimum requis de fabrication de Microsoft et Sony. Nous savions que même si les ventes étaient nulles en magasin, le public américain finirait par télécharger le titre sur leur console, mais pour être disponible en téléchargement, il faut qu'il existe une version physique disponible en magasin. Les recettes afférentes compenseraient le coût de fabrication des boîtes invendues. Le petit distributeur à qui nous avons confié le titre en dépôt-vente a d'abord peiné à les placer. Le succès est venu progressivement. Aujourd'hui, chaque nouveau *Farming Simulator* est en tête de gondole chez Walmart aux États-Unis. Nous y avons vendu plus d'un million d'exemplaires en magasin et autant en téléchargement.

La décision de commercialiser nous-mêmes nos jeux en ligne, sans passer par un éditeur local qui ne nous aurait reversé que des royalties, était capitale. Nous gardions la totalité des recettes numériques. Le distributeur physique percevait, pour sa part, 20 % de marge.

Nous avons ainsi ouvert une brèche pour le jeu vidéo français aux États-Unis. Le succès de *Farming Simulator* a profité à l'ensemble de nos studios partenaires. Peu après, *Bound by Flame* de Spiders, premier jeu de rôle sur la PlayStation 4, a connu, malgré un petit budget, un joli succès aux États-Unis.

Un autre exemple de notre capacité à explorer des thèmes vraiment originaux est le jeu russe de véhicules tout-terrain *MudRunner*, qui se déroule en Sibérie. En tant que Parisien n'ayant pas le permis voiture, j'ai démontré que je savais me projeter assez loin pour être capable d'imaginer le succès du jeu, et plus que tout, comment en faire un grand succès. Aucun titre n'existait encore dans ce domaine, et celui-là était extrêmement bien conçu. En seulement deux mois, 750 000 exemplaires se sont écoulés. À sa sortie, il suivait les blockbusters *Call of Duty* et *Assassin's Creed* dans les classements. Détecter un bon projet ne suffit pas, il faut savoir qu'en faire – et c'est le plus difficile. Mon équipe a ce talent d'explorer des voies hors-norme.

L'on me dit parfois que ces jeux aux sujets a priori incongrus relèvent de stratégies de niche. Mais entre traquer un dragon et cultiver un champ, où est la niche ? Ces thèmes sont finalement universels.

Une agence de communication au service des studios

Dans un marché aussi touffu et concurrentiel que celui du jeu vidéo, il faut redoubler d'inventivité pour susciter l'intérêt des joueurs. Avec un département marketing d'une quarantaine de personnes, nous nous apparentons, pour les studios, à une agence de communication. Ils y gagnent une force de frappe considérable. Notre équipe compte en particulier d'anciens journalistes anglo-saxons, passionnés de jeu, qui nous aident à réaliser le *story telling* qui accompagne la communication d'un titre.

Nous avons su nous saisir de phénomènes émergents, comme cette étonnante pratique qui consiste à regarder en ligne des *gamers* en train de jouer. Les spectateurs de joueurs sont désormais plus nombreux que les joueurs eux-mêmes ! Sept milliards de vidéos de ce type sont visionnées chaque mois sur YouTube. La plateforme Twitch dédiée à cette activité vient d'être rachetée 1 milliard de dollars par Amazon, et Microsoft a annoncé le lancement d'un site concurrent, Mixer. Désormais, nous devons donc séduire les blogueurs dont les démonstrations sont les plus suivies en ligne. En mai 2017, notre titre *The Surge* a figuré parmi les cinq jeux les plus regardés sur Twitch. Il a atteint 25 000 spectateurs en temps réel, des centaines de milliers sur la journée...

Enfin, nos studios partenaires profitent de notre réseau de distribution mondial. Nos titres sont proposés en magasin dans 80 pays, ainsi que sur 54 plateformes de distribution digitale. Parmi celles-ci figurent nos premiers clients, Steam, PlayStation et Sony. Cette dématérialisation ne présente que des avantages : alors que nous devions autrefois acquitter 40 % de frais de distribution physique sur PlayStation, plus 6 à 9 euros de fabrication par boîte, les plateformes ne se réservent que 30 % des ventes. Ce sont autant de moyens supplémentaires que nous pouvons allouer aux studios de création, et plus particulièrement à l'épanouissement des talents français.

Débat



Décomplexer la création française

Un intervenant : *Comment expliquer que la grande majorité de vos jeux soient conçus par des créateurs français ? Le vivier local est-il suffisamment important pour que vous n'ayez pas à prospecter des talents à l'étranger ?*

Cédric Lagarrigue : Nous contribuons surtout à créer un vivier de talents en France. À nos débuts, les studios français n'avaient pas les moyens de développer les jeux que nous éditons aujourd'hui. Le syndicat national de la profession leur conseillait, du reste, de se déporter sur l'offre mobile. J'en étais alors vice-président et défendais une position contraire. J'étais persuadé que la France pouvait se démarquer dans les jeux sur ordinateur et console. Focus a accompagné les studios sur cette voie, et nos succès ont représenté une source d'espoir pour des petites

structures. Aujourd'hui, nous voyons de jeunes créateurs prendre l'initiative avec des projets de qualité et réussir. Focus a, en quelque sorte, participé à décomplexer la création française indépendante.

Int. : *Dans vos relations avec les studios, à qui reviennent les décisions touchant à la création? De quelle latitude d'intervention disposez-vous en cas de dérive artistique, budgétaire ou de planning?*

C. L. : Toutes les décisions se prennent dans le dialogue. Les studios sont créatifs, mais nous devons l'être aussi, en apportant notre connaissance du marché et des attentes des joueurs. Si nous convenons d'un thème avec un studio mais que son premier prototype est rédhibitoire, nous le convainquons de tout reprendre à zéro. Et quand nous estimons qu'un projet n'atteint pas le niveau attendu, nous pouvons lui accorder temps et budget supplémentaires. Cela passe toujours par la discussion. Aucun projet n'a été abandonné jusqu'à présent. Nous avons édité plus d'une centaine de jeux.

Nous incitons aussi les studios à adopter les bonnes pratiques que nous observons chez leurs confrères, que ce soit en termes d'organisation, de *process* ou de technologies. Nous les aidons ainsi à se dépasser et à gagner, tout simplement.

Int. : *Comment s'organisent la détention de la propriété intellectuelle et le partage des revenus entre Focus et ses studios partenaires?*

C. L. : Les studios détiennent la propriété intellectuelle de leurs œuvres. C'est d'ailleurs une condition nécessaire pour percevoir le crédit d'impôt. Pour les derniers jeux qu'il a édités, Focus possède le titre commercial. Nous nous engageons contractuellement avec un studio sur le développement d'un jeu donné. Si nous décidions, par exemple, d'en faire une suite, nous ne pourrions pas faire appel à un autre studio.

Quant à la répartition des revenus, notre petite taille nous place dans un rapport équilibré avec les studios indépendants. Nous ne les payons pas à proportion des ventes, mais partageons avec eux la rentabilité d'un jeu. Une redistribution se met en place dès que les recettes nous font atteindre un plafond de recoupement, correspondant aux salaires de l'équipe du studio mobilisée par le développement (que nous assumons), aux coûts de marketing et aux frais internes de Focus mutualisés sur une vingtaine de projets. Passé un certain chiffre d'affaires, il arrive qu'un de nos partenaires gagne bien davantage que nous. Nous considérons que, même si nous y avons contribué, le succès doit in fine profiter aux créateurs. Ce modèle nous rend très attractifs pour les studios. À notre grand bonheur, certains sont devenus très riches et ont gagné en autonomie.

Int. : *Aidez-vous les studios à trouver d'autres financeurs que Focus?*

C. L. : À la différence du cinéma, il n'existe dans l'industrie vidéoludique ni télévision, ni distributeur, ni banque susceptible de participer au financement d'une œuvre. Focus finance donc intégralement les projets. Nous sommes entrés en Bourse en février 2015 pour accroître notre capacité de soutien des studios de création, principalement français. Auparavant, nous nous étions uniquement financés par nos résultats, puisque nous avons toujours été profitables. Ce n'est qu'au plus fort de la crise que nous avons été obligés de solliciter la capacité d'autofinancement des studios. Nous affichons, depuis 2013, une croissance annuelle moyenne de 40 % et une marge de 12,9 %.

Int. : *Focus tient à accompagner ses partenaires dans la durée. Avez-vous perçu le rachat d'un studio qui faisait partie de votre giron, Nadeo, comme un échec?*

C. L. : Ce fut pour nous une leçon. Nadeo nous avait approchés dans nos jeunes années, alors qu'il était en cessation d'activité. Focus l'a sauvé du dépôt de bilan. Nous l'avons aidé à réorienter le jeu qu'il développait alors, *TrackMania*, et avons pris des risques pour l'imposer, au point d'en faire l'un des jeux français les plus populaires au monde. Nous avons également été pionniers en expérimentant avec lui un modèle *freemium* dans le e-sport, il y a plus de dix ans, ainsi qu'en développant une communauté de joueurs délivrant leur expérience sur les plateformes vidéo comme YouTube.

Nadeo a finalement été acquis par Ubisoft, à faible coût. Cela nous a appris à nous protéger contractuellement.

Un marché en expansion géographique et technologique

Int. : *Focus est-il présent sur les marchés chinois et indien ?*

C. L. : Le plus gros éditeur de jeux vidéo au monde, Tencent, est chinois. Ce marché est extrêmement fermé, pour des raisons politiques. Sony pensait y avoir mis le pied avec la PlayStation, mais cela ne s'est pas mis en place comme tout le monde le souhaitait. En revanche, les ventes en téléchargement décollent. Grâce au succès de *PlayerUnknown's Battlegrounds* en particulier, 15 millions de joueurs chinois se sont inscrits sur la plateforme Steam. Ce fut pour nous l'occasion d'entrer sur ce marché. Nous avons traduit nos jeux emblématiques en mandarin et nous sommes dotés d'un *community manager* chinois. Aujourd'hui, la Chine représente 25% de notre chiffre d'affaires.

L'Inde est plus en retrait du point de vue de l'équipement en consoles et ordinateurs. Le streaming et le *cloud gaming* entraîneront le développement du marché vidéoludique. Dans l'animation déjà, le producteur français Xilam a vu sa croissance tirée par le public indien, qui a plébiscité ses créations sur YouTube. Le revenu publicitaire par utilisateur est certes plus faible en Inde qu'ailleurs, mais est compensé par la taille du marché.

Int. : *Le streaming ne risque-t-il pas d'entraîner un effondrement du marché en valeur, comme ce fut le cas dans la musique ?*

C. L. : La production d'un jeu vidéo coûte très cher. Demain, un abonnement mensuel à 10 euros ne pourra pas donner accès à l'ensemble des titres. Cela viendra par étapes, à mesure que l'audience des jeux en streaming s'élargira. Étant donné que les consociers et les fabricants de matériel participent à cette révolution, ils avancent prudemment.

Une expertise patiemment construite

Int. : *Comment nourrissez-vous votre flair et votre capacité à détecter de bonnes idées originales ?*

C. L. : Au début de ma carrière, j'ai mené des études de marché pour Téléperformance. J'y ai vu des marques dépenser des fortunes pour constater, finalement, que leur offre était à mille lieues des envies des consommateurs. Cela m'a appris à démystifier les prétendues certitudes sur les attentes du marché. Mieux vaut être curieux et connecté au monde, observer ses enfants et son environnement. Surtout, il faut rester passionné sans se laisser obnubiler par les chiffres. C'est la condition pour être créatif. Je m'astreins à beaucoup jouer, à des blockbusters comme à des productions indépendantes. J'ai aussi la chance d'être entouré de très bons talents.

Int. : *En interne, comment se déroule le processus de décision et de choix des projets ?*

C. L. : Au début, j'étais partout. J'ai longtemps été seul à faire les choix. Aujourd'hui, une équipe éditoriale de six personnes participe à la prise de décision. Je ne suis donc plus à l'origine de tous nos jeux.

L'introduction en Bourse nous a obligés à nous structurer et à nous organiser, car une société qui repose sur une unique personne n'est pas propice à rassurer les investisseurs. Le plus long et le plus difficile fut de déléguer. J'ai compris que sans cela, nous ne pourrions pas grandir. J'ai constitué un noyau solide et efficace de personnes de confiance, en les prévenant qu'elles aussi devraient apprendre à s'entourer et à déléguer. J'ai veillé à affecter dans chaque département des sensibilités et des talents variés, qui se complètent. Nous travaillons sur un mode collaboratif et participatif, sans pour autant rechercher le consensus – ce serait aller à l'échec. In fine, je sais arbitrer. L'aventure reste excitante, car chacun a un apport décisif, participe à la réussite et peut s'approprier une partie du succès. Cela nourrit un haut degré d'exigence.

Int. : *Votre réussite semble tenir à un équilibre assez fin entre les dimensions artisanale et industrielle, entre l'intuition créative et un processus extrêmement précis. Y aura-t-il une taille limite à votre croissance, pour vous prémunir d'un risque de standardisation ?*

C. L. : Nous garderons une taille intermédiaire, mais ferons grandir nos jeux. Notre objectif n'est pas d'en lancer toujours plus, mais que chacun génère davantage de chiffre d'affaires. Ce sera possible en accroissant nos budgets de production. Je cite volontiers en exemple le producteur américain Blumhouse, dont les films (*Get Out*, *American Nightmare...*) coûtent moins de 10 millions de dollars, mais en rapportent des centaines de millions au box-office international. Nous entendons continuer à éditer des jeux originaux et de qualité, qui se démarquent des blockbusters mais qui soient éligibles à des succès majeurs. C'est justement pour la singularité de nos titres que les plateformes Steam, Sony ou Microsoft nous apprécient autant.

Huit de nos jeux sur dix sont rentables dès les six premiers mois de commercialisation. Leur durée de vie est de plus de cinq ans grâce à la dématérialisation, quand elle ne dépasse pas un an en magasin.

Int. : *Des sociétés s'inspirent-elles de votre modèle pour vous concurrencer? Face à elles, où se situe votre avantage compétitif?*

C. L. : Au fil des ans, Focus a accumulé une expertise dans la création, l'édition, la distribution, la communication, le marketing... Elle est organisée, structurée et talentueuse. On ne duplique pas une telle efficacité de but en blanc, elle est le fruit d'une construction. Parmi les grands éditeurs, Rockstar a monté une filiale qui s'apparente à Focus, dédiée à des projets autres que des blockbusters. Il a plus de chances de réussir que des éditeurs novices, car il a déjà une bonne connaissance du marché et du public des jeux vidéo. En Scandinavie, d'autres éditeurs comme THQ Nordic ou Paradox se réclament d'un modèle proche de celui de Focus.

■ Présentation de l'orateur ■

Cédric Lagarrigue : président fondateur de Focus Home Interactive, troisième société de jeux vidéo en France où il est en charge de la stratégie et de la politique éditoriale. Passionné de jeu vidéo, il a un talent reconnu dans le repérage de licences, la communication et la production. Il a participé à l'émergence et au développement de studios français aujourd'hui mondialement reconnus.

Diffusion juillet 2018
