

Le jeu mobile : bienvenue dans un monde ultra-crétatif!

par

■ **Nicolas Bensignor** ■

Président fondateur de Playsoft

Vice-président du Syndicat national du jeu vidéo

En bref

Le jeu vidéo mobile est un secteur extrêmement dynamique. En dix ans, des start-up ont atteint des chiffres d'affaires d'un milliard de dollars. *Angry Birds*, *Candy Crush* ou *Clash of Clans* sont devenus des phénomènes mondiaux, et chaque semaine, mille cinq cents nouveaux jeux sont mis en ligne. Avec peu de barrières à l'entrée, un accès en un clic aux joueurs du monde entier et des positions susceptibles d'évoluer très rapidement, tous les ingrédients d'un secteur ultra-crétatif sont réunis. La France, berceau de studios reconnus et parfois leaders, avait de quoi s'affirmer dans ce secteur. Elle n'a pourtant pas su prendre le virage du jeu mobile et est aujourd'hui à la traîne. Il suffirait de peu pour relancer ses atouts et recréer un écosystème du jeu vidéo. Malheureusement, les dispositifs publics de soutien à cette industrie semblent ne pas en avoir saisi les enjeux...

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IDRH • IdVector³ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

Le jeu vidéo est souvent déconsidéré en France: il couperait les jeunes de la réalité et les inciterait à la violence, il serait un art mineur par rapport au cinéma, à la littérature et au spectacle vivant... Peut-on nier que nos concitoyens dépensent davantage, en valeur, dans les jeux vidéo que dans tout autre bien culturel? Quant à l'offre ludique sur téléphone mobile, elle est à ce point dépréciée que les écoles d'art numérique ne l'intègrent pas ou peu à leurs enseignements. Peut-on ignorer ce qui constitue le deuxième marché du jeu vidéo, et qui est appelé à prendre la première place d'ici à fin 2016? Ces décalages sont d'autant plus regrettables que la France fut pionnière dans le secteur vidéoludique, notamment grâce à une entreprise fondée en 1986 par cinq frères bretons, Ubisoft, qui s'est hissée parmi les leaders mondiaux... tout en quittant largement le territoire national afin de profiter, ailleurs, d'environnements plus propices à la création. Il suffirait de peu pour relancer un écosystème du jeu vidéo en France. Les quelques pistes que je tracerai ici sont issues de mon expérience de dirigeant de Playsoft, mais n'engagent aucunement le Syndicat national du jeu vidéo (SNJV) dont je suis par ailleurs vice-président.

J'ai fondé Playsoft il y a une dizaine d'années avec 100 euros. Mon parcours est résolument entrepreneurial: j'ai créé quatre autres start-up, la première à l'âge de 26 ans. J'ai également fait mes classes quelques années dans le capital-risque.

Le jeu mobile, une industrie déjà massive

Les idées reçues veulent que les adeptes du jeu vidéo soient des adolescents capables de passer des heures derrière leur ordinateur ou leur console. En réalité, la population des joueurs est majoritairement féminine, adulte (sa moyenne d'âge est de 37 ans) et friande d'applications ludiques sur mobile, offrant des expériences courtes, le temps d'un trajet en métro ou dans une file d'attente.

L'industrie vidéoludique se transforme depuis dix ans avec l'apparition de nouvelles plateformes, de genres inédits, d'innovations graphiques et techniques ainsi que de modèles d'affaires qui ont changé la donne pour les éditeurs. Elle représente 65 milliards de dollars dans le monde, davantage que la musique et le cinéma réunis. En France, elle équivaut à 3 milliards d'euros. Elle y est dominée par Ubisoft (1,2 milliard d'euros de chiffre d'affaires), lequel est toutefois encore peu présent dans l'offre mobile.

Les applications ludiques sont aujourd'hui le premier usage des smartphones. Elles sont promises à devenir le principal pourvoyeur de revenus de l'industrie du jeu vidéo d'ici à quelques mois – c'est déjà le cas au Japon. Il s'agit donc d'un véritable marché de masse, qui aura généré 20 milliards de dollars en 2015 et devrait atteindre 40 milliards en 2017.

L'Europe n'est plus, comme hier, le premier marché du jeu mobile. Celui-ci s'est déporté vers les États-Unis et l'Asie-Pacifique. L'Europe a pourtant joué un rôle précurseur dans la création et les usages vidéoludiques. En France, notamment, ce fut un pari osé de créer dès 1999 une entreprise dédiée à ce seul secteur, Gameloft, issue d'un *spin-off* d'Ubisoft. À l'époque, les téléphones n'étaient dotés que de petits écrans en noir et blanc, et le marché était inexistant sur ce support. Gameloft a très tôt saisi le marché, au point de se hisser au deuxième rang mondial, jusqu'il y a encore cinq ans. L'arrivée de nouveaux *business models* lui a toutefois fait perdre de la vitesse. Il figure aujourd'hui parmi les vingt plus grands éditeurs mondiaux, avec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires.

En Occident, on doit l'essor du marché du jeu mobile à Apple, non pas grâce à l'iPhone – techniquement, il ne se distingue guère de ses concurrents – mais à l'App Store créé en 2008. Cette plateforme de distribution a constitué une révolution à plusieurs égards. La première année, l'iPhone ne tolérait que des applications maison. Or, Apple a non seulement ouvert sa plateforme à tous les développeurs indépendants, mais il leur a, de surcroît, accordé 70 %

des revenus, quand les opérateurs en fonctionnaient auparavant 50 à 70 %. Les développeurs se sont dès lors rués sur l'App Store pour y déposer des contenus. Aujourd'hui, les géants du jeu mobile sont Google et Apple pour leurs sites de diffusion, et Facebook en tant que support de publicité. Les éditeurs européens (Rovio, NaturalMotion, Supercell) se maintiennent en bonne place en matière de création. Il n'en reste pas moins que toutes les innovations de *hardware* et de systèmes d'exploitation proviennent désormais de la Silicon Valley.

Enfin, le marché du jeu mobile est très international: d'un clic, un nouveau jeu peut être publié dans cent quatre-vingts pays via l'App Store ou le Google Play Store. Cela étant, un produit est rarement mondial dès sa sortie, tant les attentes et spécificités culturelles demeurent prégnantes. Un certain nombre de jeux, notamment japonais, parviennent à conquérir le monde entier. En revanche, même l'immense succès *Clash of Clans* du studio finlandais Supercell, qui génère quelque 700 millions de dollars par an, peine à percer en Asie.

Un marché de surabondance et de gratuité

Playsoft s'est lancée dans le jeu mobile dès 2004, bien avant que ne fleurissent les smartphones. Dans ce marché balbutiant, n'étaient alors présents que deux grands acteurs mondiaux, Gameloft et Electronic Arts. Très tôt, j'ai souhaité positionner Playsoft comme un développeur, c'est-à-dire un sous-traitant des éditeurs de jeux. Il me semblait, en effet, que pour décliner leur offre sur des supports aussi disparates que l'étaient alors les téléphones portables, les éditeurs auraient besoin d'intermédiaires. De fait, l'entreprise a rapidement atteint une centaine de salariés en adoptant essentiellement, dans un premier temps, un modèle de services. Aujourd'hui, le développement représente 60 % de notre activité. Nous travaillons notamment pour Electronic Arts, Zynga ou encore les japonais Square Enix et Gumi. En parallèle, nous publions désormais nos propres jeux, soit sur des idées originales, soit dans le cadre de licences. Nous détenons par exemple celles du Tour de France et de l'émission de TF1 Money Drop.

Le jeu mobile, un service continu

La fabrication d'un jeu mobile commence par six à dix-huit mois de production, mobilisant une équipe de cinq à quinze personnes: un producteur, un chef de projet, trois à quatre artistes, graphistes 2D voire 3D, trois à quatre programmeurs, des *sound designers* (souvent en sous-traitance), des *game designers* et enfin des *level designers* chargés de définir la mécanique de jeu, appelée aussi *gameplay* (déroulement de l'histoire, comportement des personnages, difficulté du franchissement des niveaux...).

Cette première étape de conception permet de lancer une version initiale du produit, destinée à être améliorée progressivement. En effet, un jeu évolue constamment: les *gamers* attendent sans cesse de nouveaux contenus et expériences. À cet égard, je considère que nous offrons un service autant qu'un produit. L'investissement postérieur au lancement d'un jeu est donc au moins aussi important que celui qui a permis de le créer. Le budget de production est compris entre 200 000 et 1 million d'euros. Il est très rare que les produits des grands éditeurs mobilisent moins de 500 000 euros.

À l'équipe de fabrication s'ajoute celle du marketing, qui intervient très en aval dans la production du jeu. Elle assume deux missions clés: l'analyse de données statistiques sur les usages du produit et l'acquisition de nouveaux adeptes. Un certain nombre de décisions portant sur le produit même – des fonctionnalités complémentaires à apporter, par exemple – repose sur l'étude du comportement réel des joueurs. Il est essentiel, en particulier, de scruter leur premier contact avec le jeu. En effet, sur cent personnes qui testent un produit – et que l'éditeur a en quelque sorte payées pour jouer, puisque l'application est généralement gratuite –, quarante seulement reviennent jouer après le premier jour. Si ce taux de rétention ne dépasse pas 30 %, il n'y a aucun intérêt à maintenir le jeu: il faut le retravailler ou le retirer.

Ajoutons que chaque semaine, mille cinq cents jeux inédits ou actualisés sont proposés sur les plateformes, et que 98 % des revenus proviennent de produits gratuits au téléchargement. Pour créer de la valeur dans un tel contexte, il faut prévoir des mécaniques de rétention et de frustration suffisamment fortes pour que les joueurs aient non seulement envie d'adopter le jeu, mais encore de payer des fonctionnalités additionnelles. La moindre erreur

(un bug technique, une progression trop facile ou trop ardue entre des niveaux) est fatale: le joueur abandonne et télécharge un produit concurrent.

Créer de la valeur dans un monde de gratuité

Un jeu peut être payant (*premium*), gratuit dans un premier temps puis payant (*try and buy*), payant avec des options d'achat ultérieures (*paidmium*), gratuit et financé uniquement par de la publicité (*free with ads*), ou encore gratuit avec des options d'achat (*freemium*). Parmi toutes ces possibilités, le freemium triomphe. Il représente 96 % des revenus sur l'App Store, et 98 % sur le Google Play Store. Apple et Google étaient pourtant réticents à ce modèle il y a quelques années. Apple, par exemple, prélève 30 % des ventes réalisées sur sa plateforme. Or, 30 à 40 % des revenus des jeux *freemium* proviennent non pas d'achats, mais de publicités, lesquelles ne sont pas opérées par Apple. C'est autant de revenu qui lui échappe. Si les plateformes sont opposées au *freemium*, le consommateur, lui, en est friand et l'a imposé.

Somme toute, le métier d'éditeur de jeu vidéo est similaire à celui d'un média devant monétiser son audience, à l'instar d'une chaîne de télévision gratuite qui, outre la publicité, propose des téléachats ou autres SMS surtaxés. Le jeu doit offrir à l'utilisateur une expérience mêlant progression et frustration, dans laquelle l'achat d'options est perçu favorablement. Dans *Fifa* par exemple, il s'agira de personnaliser son maillot ou de recruter des footballeurs stars dans son équipe. Certains joueurs se réjouissent de payer dans un jeu, et sont même prêts à recommencer. Une fois qu'ils ont déboursé 99 centimes, ils sont investis dans la partie et disposés à dépenser davantage pour enrichir leur expérience.

Dans un tel contexte, seuls peuvent se permettre d'être totalement payants les jeux de marques fortes visant une audience spécifique. C'est le cas pour Playsoft avec *Money Drop*, dérivé d'une émission télévisée dont nous connaissons précisément la cible, et *Tour de France*, consacré à un événement sportif suivi, selon son organisateur, par un milliard de téléspectateurs dans le monde. Nous proposons une version payante de ce jeu aux fans de cyclisme (40 % des acheteurs étant français) et une version gratuite au grand public.

Le marketing des produits payants diffère radicalement de celui des jeux gratuits ou *freemium*. Il requiert moins d'analyser le comportement des joueurs mais doit miser sur les relations presse, savoir lancer le jeu au bon moment et l'assortir d'une stratégie de communication massive.

Dans le modèle traditionnel de l'industrie du jeu vidéo, qui perdure pour l'offre non numérisée (vendue sur CD à la Fnac, par exemple), un éditeur crée un produit en interne ou recourt à un développeur externe, puis s'adresse à un distributeur qui traite avec des détaillants. Classiquement, 30 à 40 % du chiffre d'affaires de ce jeu sera réalisé la semaine de Noël. La forte saisonnalité du marché et la présence d'intermédiaires sont autant de contraintes pour de nouveaux entrants. Les éditeurs doivent être capables de créer des réseaux et de déployer d'importants moyens marketing. Selon ce schéma, le développeur retient 10 % de la valeur, le reste bénéficiant au circuit de distribution.

Aujourd'hui, avec le circuit de vente numérique dominé par Apple et Google, le développeur et l'éditeur captent 60 à 70 % du revenu, et la plateforme de téléchargement 30 à 40 %. En théorie, n'importe quel développeur peut proposer ses produits sur ces interfaces. Dans les faits toutefois, l'offre est à ce point pléthorique que chacun n'a pas sa chance. Sans une marque affirmée ou un produit véritablement innovant, il est impossible de surnager. Le gagnant remporte, de surcroît, toute la mise: il n'y a guère de place pour les autres, ou loin derrière. Prenons, de façon aléatoire, les ventes du 8 mars dernier sur iPhone aux États-Unis. *Clash of Clans* a généré 1,6 million de dollars cette seule journée, et deux autres jeux ont dépassé 1 million de dollars. Le dixième jeu n'atteint que 100 000 dollars, et le vingtième 20 000. Ce marché de box-office est extrêmement vertueux pour les acteurs qui ont su s'installer en position dominante: leurs revenus leur permettent "d'acheter" très cher de nouveaux utilisateurs et, ce faisant, d'empêcher l'accession au marché publicitaire pour les autres éditeurs.

Les éditeurs leaders sur l'App Store ont pour stratégie d'acquérir de l'audience à n'importe quel prix. À Noël, en 2014, ils étaient prêts à déboursier jusqu'à 7 dollars de publicité pour susciter un téléchargement gratuit – sachant que 60 % des utilisateurs auront abandonné le jeu le deuxième jour. Le marché vise un taux de rétention de 23 % le septième jour, et de 16 % le quatorzième jour. Pour survivre dans cette jungle, il faut innover.

Quand l'innovation n'est pas celle que l'on croit

Le marché du jeu vidéo s'est construit en copiant, collant et améliorant les succès. L'innovation, dans ce monde, ne correspond en rien à la vision que l'on s'en fait en France. En témoigne le décalage dans lequel nous nous trouvons vis-à-vis des dispositifs de soutien aux sociétés innovantes. Au titre d'une entreprise créative et pratiquant de la R&D (recherche et développement), Playsoft a bénéficié de différents dispositifs d'aménagement fiscal, dont le Crédit d'impôt recherche (CIR). L'octroi du CIR est assorti d'une condition: le bénéficiaire doit améliorer l'état de l'art de l'ingénieur. Or, ce n'est pas là que réside l'innovation productive qui permet de se démarquer des concurrents et de proposer des innovations de marché. D'autre part, nous perdriions à vouloir inventer de nouvelles mécaniques de jeu: l'expérience prouve qu'en une décennie émerge seulement une poignée de nouveaux *gameplay*. Une innovation dans ce domaine nous demanderait un temps démesuré. Nous bénéficions donc d'un faible montant de CIR (pour les innovations technologiques que nous produisons), et nous nous concentrons sur le produit, l'expérience, le ciblage du marché, le marketing et les plateformes.

À titre d'illustration, le studio finlandais Supercell a levé 12 millions de dollars auprès d'un investisseur américain avec pour stratégie de publier des jeux sur iPad uniquement. À l'époque, les tablettes n'étaient pas encore une plateforme de jeu. Avec l'un de ses premiers jeux, *Hay Day*, il a proposé une innovation de produit majeure dans un *gameplay* ancien, et ce grâce à des éléments apparemment mineurs: par exemple, on ne cliquait plus sur l'écran mais on le balayait du doigt. Une "petite" innovation de ce type a fondamentalement renouvelé l'expérience. Comment l'expliquer à l'administration fiscale dans un dossier de demande de CIR? *Hay Day* réalise pourtant un chiffre d'affaires annuel de 500 millions de dollars!

De même, le site de rencontres Tinder a fait de son application un jeu dont le maniement fait tout le sel: l'utilisateur feuillette des photos de candidats, balaye l'écran vers la droite s'ils lui plaisent ou vers la gauche s'ils lui déplaisent. Cela a permis à Tinder de dépasser Meetic qui prédominait depuis dix ans.

Un système français qui tue l'innovation

Bien qu'elles soient déterminantes, les innovations de cette nature ne sont pas valorisées en France. Le soutien public ne permet pas de faire éclore des champions dans l'industrie du jeu vidéo, et assez rarement dans l'industrie numérique en général. Le discours ambiant se gargarise de dispositifs dont la pertinence est considérée comme une évidence, en dépit des faits. J'affirme ainsi que le CIR ne fonctionne pas, hormis pour de grands industriels. Qui pourrait citer une seule entreprise qui soit née ou qui ait fait avancer l'état de l'art de l'ingénieur au point de lancer une innovation majeure grâce à cette mesure fiscale ces dix ou vingt dernières années? À titre de comparaison, le PIB américain provient à 21% de jeunes entreprises technologiques ayant été financées par de l'investissement en capital-risque. Le seul exemple similaire en France est celui de Criteo, dont les capitaux proviennent aujourd'hui des États-Unis et qui est coté en Bourse au Nasdaq.

La France a disposé d'un des écosystèmes les plus puissants au monde dans l'industrie du jeu vidéo, notamment grâce à des entrepreneurs comme les frères Guillemot. Dans les années 1990, notre pays occupait la troisième place sur le podium mondial. Cette industrie employait vingt mille salariés. Dernièrement, plus aucun champion n'a émergé, hormis Gameloft – et encore, c'est un *spin-off* d'Ubisoft. La France forme certes une myriade de professionnels du jeu vidéo, mais avec un enseignement focalisé sur les traditionnels jeux de console et négligeant les questions de marketing, d'expérience ou de monétisation. Quand je recrute des *game designers*, ceux-là mêmes qui inventeront les jeux de demain, je constate que la quasi-totalité des jeunes diplômés français se désintéressent du mobile, dans lesquels ils voient un "sous-genre". C'est pourtant le deuxième segment de marché du jeu vidéo mondial, et bientôt le premier! Plusieurs centaines de *game designers* entrent chaque année sur le marché du travail en France et se destinent à intégrer une industrie qui n'offre aucun débouché sur notre territoire. Certains partent au Canada. Alors qu'il employait vingt mille salariés il y a dix ans, le secteur du jeu vidéo français n'en compte plus que cinq mille aujourd'hui.

Dans le même temps, d'autres pays qui étaient absents du paysage vidéoludique, comme la Finlande, la Chine ou l'Espagne, sont devenus des centres incontournables du jeu vidéo. La ville de Montréal s'est mobilisée dans

les années 1990 pour créer un *hub* mondial qui emploie aujourd'hui vingt mille personnes et pèse près de 2 milliards de dollars. La française Ubisoft y a deux mille cinq cents salariés, contre huit cents en France. Le Québec a su créer l'écosystème qui nous manque.

Notre pays se targue d'avoir les meilleurs ingénieurs et des dispositifs de soutien efficaces, mais force est de constater que les résultats ne sont pas là. Pire, la France a mis en place un environnement contraire à l'émergence de l'innovation. Celle-ci a besoin d'un système qui la porte et non d'une intervention étatique dictant ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Les entrepreneurs doivent jouir d'une totale liberté de choix dans leurs projets, entretenir un minimum d'interactions avec l'administration et pouvoir valoriser la globalité de leurs produits, au-delà de la recherche fondamentale.

Dans les conditions actuelles, Uber, Airbnb, WhatsApp, Netflix et Facebook ne sont pas éligibles au CIR ! La France entend-elle vraiment soutenir les fleurons de l'industrie de demain ? Malheureusement, il est impossible de faire entendre aux responsables politiques que le CIR ne fonctionne pas, tant ils sont programmés à être convaincus du contraire et incapables d'imaginer des solutions alternatives. Quand nous plaidons auprès des pouvoirs publics pour des mesures fiscales similaires à celles du Canada ou de Singapour, afin de sauver les quelques emplois qui nous restent, on nous propose d'étendre le CIR...

Réactiver les atouts français

De même que Montmartre était le centre mondial de la création picturale au début du XX^e siècle, la France doit recréer un écosystème qui devienne un village mondial de premier plan dans le jeu vidéo. Elle en a les moyens.

Cela demande tout d'abord de rebattre les idées reçues et de redéfinir l'innovation. Il est tellement ardu pour les entreprises de constituer des dossiers de CIR solides, respectant la définition administrative de l'innovation, qu'elles doivent recourir à des experts qui orientent leur projet vers la ligne officielle de l'administration fiscale, indépendamment de leur stratégie. Et malgré ces précautions, elles ne sont pas à l'abri d'être retoquées lors d'un contrôle fiscal, tant les conditions d'octroi du CIR sont obscures et complexes.

Au Canada, le simple code NAF des entreprises du jeu vidéo donne droit à un crédit d'impôt de 37,5 %. Comment s'étonner qu'Ubisoft y emploie trois fois plus de salariés qu'en France ? Les entreprises innovantes ont besoin de dispositifs simples et systématiques de ce type.

Pour les différentes start-up que j'ai créées, j'ai perçu plus de 3 millions d'euros de subventions. Jamais ces aides ne m'ont permis de développer le produit que je voulais dans les conditions que je souhaitais. Je viens même de refuser une aide du FEDER (Fonds européen de développement régional) d'un montant non négligeable, 220 000 euros. Elle m'aurait fait perdre du temps en tractations administratives et aurait présenté un risque de sanction ultérieure sur lequel je n'ai aucune maîtrise.

Nous avons également besoin d'une stabilité fiscale et réglementaire, car, par sa nature et son organisation, l'innovation est extrêmement sensible aux changements de règles du jeu.

Le fléchage du capital-risque vers l'industrie du jeu vidéo doit aussi être favorisé – d'autant que la France est dotée d'une place de marché très dynamique en la matière, bien plus que l'Allemagne. Le capital-risque est financé à 50 % par des deniers publics dans notre pays, et Bpifrance est largement présent dans les fonds qui investissent dans les start-up. Il faut miser sur cet atout. Cela implique toutefois que les fonds se dotent d'une culture du jeu vidéo suffisante et s'approprient les spécificités du marché. Un investisseur qui ne connaît pas ce monde n'a aucune chance d'y réussir.

Il faut également soutenir le développement de réseaux informels et formels, en assurant une fertilisation croisée entre les secteurs public et privé. Prenons exemple en cela sur la Finlande qui, grâce à Nokia, a fait émerger deux des plus grandes sociétés de jeu vidéo mobile au monde, Supercell et Rovio, ainsi que cent soixante-dix start-up durant les cinq dernières années.

Notre pays dispose d'atouts pour redynamiser l'industrie du jeu vidéo dans laquelle il a excellé naguère. Cessons de croire que ce secteur est anecdotique : il représente la première industrie culturelle. Nos enfants accordent plus de temps, de passion – et accessoirement d'argent – au jeu vidéo qu'à toute autre offre culturelle. L'influence de ces productions est considérable.

Il suffirait donc de peu pour relancer un écosystème du jeu vidéo en France : la mise en valeur de deux ou trois beaux succès nationaux et quelques signes encourageants sur la flexibilité du travail. La France a été parmi les premiers pays occidentaux à s'adonner au jeu vidéo et en possède une culture. C'est sa force.

Débat



La mécanique des jeux

Un intervenant : *Il faut entre six et dix-huit mois pour lancer un jeu. Quelles sont les étapes intermédiaires de ce processus, avant la mise sur le marché ?*

Nicolas Bensignor : Nous réalisons très vite un prototype comportant les principales mécaniques de jeu, après quoi viennent les versions *alpha* (le cœur du jeu avec encore de nombreux bugs, sans les fonctionnalités annexes), *bêta* (l'ensemble du jeu, avec des bugs) puis plus avancées, *release candidate* et *gold*. Les produits sont testés auprès de joueurs le plus en amont et le plus fréquemment possible, et adaptés en fonction des retours.

Nous commençons par un lancement "en douceur" en proposant une version intermédiaire du jeu à un marché restreint, souvent le Canada qui reproduit à petite échelle les comportements de consommation des États-Unis. Ce test permet d'affiner les niveaux de difficulté et la monétisation des fonctionnalités.

Le volet de développement en amont est le plus créatif. Cependant, les véritables innovations de *gameplay* y sont très rares. En tout cas, ce n'est pas l'objectif que je vise. J'entends plutôt développer des produits et services pour des fans autour d'un thème : le vélo, l'équitation, les rallyes automobiles... Je m'oriente vers des marchés encore peu occupés, en essayant d'obtenir une licence pour minimiser le prix d'acquisition des joueurs. Une publicité diffusée à la télévision pendant le Tour de France, par exemple, attirera nécessairement des joueurs. Reste ensuite à décliner différentes formes ludiques autour de la licence : manager une équipe sportive, être aux commandes du vélo, déployer une stratégie de conquête...

Int. : *À quels outils recourez-vous pour piloter vos projets ? Les critères majeurs sont-ils le respect du délai en amont et le taux de rétention en aval ?*

N. B. : Dans la gestion d'un projet, nous pouvons actionner, selon les cas, les leviers du budget, du délai, de la couverture fonctionnelle ou de la qualité. Pour *Tour de France*, le délai est évidemment capital : le produit doit être prêt un mois avant le début de l'épreuve sportive. Des ajustements sont alors possibles dans la qualité du jeu, et surtout dans l'étendue de ses fonctionnalités. Lorsque le délai n'est pas contraint, que nous visons une qualité optimale et qu'un large périmètre de fonctionnalités est nécessaire (ce qui est souvent le cas dans le *freemium*), l'arbitrage se fait au détriment du délai.

Une fois le jeu lancé, nous suivons en priorité l'indicateur du taux de rétention, avant celui de la monétisation. Car autant cette dernière peut être affinée, autant une faible rétention est le signe d'un défaut de qualité intrinsèque pouvant justifier de retirer le jeu du marché. Enfin, quand nous travaillons pour un client, le budget et la qualité sont généralement incompressibles : les ajustements portent alors sur le délai et la couverture fonctionnelle.

Int. : *Quel est le profil de vos salariés? Malgré le tropisme nord-américain, comment parvenez-vous à attirer et conserver des talents?*

N. B. : Nous avons deux studios, l'un en France chargé essentiellement de la R&D et de l'innovation de produit, le second en Pologne chargé de la sous-traitance pour des éditeurs internationaux.

Les équipes sont organisées par jeu en France et par type de client en Pologne. Elles comptent 60 % d'ingénieurs ainsi qu'une part importante de testeurs, auxquels s'ajoutent les graphistes, *game designers* et "marketeurs". À l'inverse de nombreux acteurs de cette industrie, nous sous-traitons assez peu, hormis la bande-son: elle diffère tant d'un jeu à l'autre qu'il est préférable d'aller chercher l'expertise adéquate là où elle se trouve.

Pour le reste, les équipes sont parfaitement internationales. Nos salariés sont polonais, espagnols, sud-américains, indiens, ukrainiens... D'une façon générale, les éditeurs adoptent d'emblée une logique globale. Cela leur offre une grande flexibilité: ils peuvent se relocaliser très facilement, au gré des avantages qu'ils trouvent localement. Ubisoft s'est ainsi implantée au Canada, à Singapour ou encore en Chine. Fin 2014, le gouvernement québécois a tenté de réduire le crédit d'impôt des entreprises de jeu vidéo. Ubisoft a menacé de quitter le territoire avec ses deux mille cinq cents salariés, et le gouvernement s'est rétracté...

Stratégies de valeur

Int. : *Toutes les semaines sortent mille cinq cents jeux et mises à jour, dont une poignée est rentable et une majorité périlite. Comment les entreprises parviennent-elles à surmonter ces échecs répétés?*

N. B. : Cette industrie est relativement jeune et encore financée par du capital-risque. Beaucoup y perdent de l'argent. D'autres font des profits grâce à un produit phare qui leur permet de supporter des échecs. Enfin, certains produits parviennent à survivre grâce à une petite communauté de joueurs.

Le catalogue de Playsoft compte quelques jeux matures et profitables. *Tour de France* représente 40 % des revenus de notre activité d'édition, et *Money Drop* 20%. Nous testons d'autres produits et essayons parfois des pertes. Grâce au service que nous offrons tout au long de la vie d'un jeu, qui se traduit par la vente de nouvelles fonctionnalités, nous pouvons rentabiliser notre mise initiale dès lors qu'un jeu atteint cent mille joueurs par mois. L'enjeu est d'investir le moins possible dans les produits qui sont déjà des succès, en respectant toutefois le besoin de nouveauté des utilisateurs. *Tour de France* mobilise une équipe permanente d'une demi-douzaine de personnes (deux développeurs, un graphiste, un chef de projet, un *game designer* et un testeur).

Int. : *Concrètement, qu'a changé pour vous l'apparition de l'App Store?*

N. B. : La possession de licences nous fait peser dans les négociations avec les plateformes. Nous leur offrons la possibilité de créer l'événement dans leur magasin virtuel grâce à des marques connues. L'App Store communique par exemple sur le *Tour de France* tout au long de l'épreuve, en mettant notre jeu en valeur. De notre côté, nous nouons des partenariats marketing pour maximiser les ventes. Des titres comme *Tour de France* ou *Money Drop* sont donc stratégiques dans notre relation avec Apple et Google, bien que nous soyons un petit studio de cent personnes. Cela nous procure une certaine assise dans le marché européen. En revanche, je ne reçois aucun soutien d'Apple et Google sur le marché asiatique, car je n'en connais pas les équipes locales. Nous sommes, de fait, absents de cette zone. Pour y percer, je devrai nouer un partenariat avec un éditeur du cru.

Créer les conditions d'une innovation libre

Int. : *Le CIR semble plus adapté aux grandes entreprises industrielles qu'aux structures comme la vôtre. Si les pouvoirs publics mettaient en place un système d'incitation à l'investissement approprié pour le secteur du jeu vidéo, quel seuil cela vous permettrait-il de franchir?*

N. B. : Les grands groupes disposent d'une telle puissance de *lobbying* que jamais ce dispositif ne sera remis en cause. Pour Capgemini ou Atos Origin, c'est une aubaine que de pouvoir rémunérer leurs ingénieurs grâce au CIR lorsque ceux-ci ne sont pas en mission chez la clientèle – et ne sont donc pas rentables. Ces entreprises

ont les moyens de mobiliser une ingénierie administrative pour sécuriser le recours au CIR. Je ne prône pas une abolition du CIR, mais il faut reconnaître qu'il ne convient pas à tous les secteurs.

Si Playsoft était plus fortement soutenue, je pourrais créer des emplois, miser davantage sur la création plutôt que sur le développement en sous-traitance, lancer plus rapidement des produits sur le marché et investir dans des genres que nous commençons à maîtriser.

J'ai été approché par un représentant de Hong Kong, qui cherche à attirer des éditeurs de jeux comme Singapour l'a fait il y a quelques années. Il ne m'a pas fait miroiter des crédits d'impôt, mais un système qui favorise le business sans le noyer sous les contraintes administratives. C'est une approche totalement opposée à la nôtre. Lorsqu'une société obtient le statut de Jeune entreprise innovante en France, l'administration fiscale juge de la pertinence de son projet au regard du marché. En d'autres termes, il lui revient de déterminer si Uber est innovant ou non... La secrétaire d'État à l'Économie numérique, l'une de nos tutelles avec le ministère de la Culture, a récemment enjoint à notre industrie de ne pas créer de jeux violents, mais de se consacrer à des produits éducatifs. J'estime qu'un ministre n'a pas à nous dicter nos contenus. Libre à l'État, en revanche, d'interdire un jeu violent aux moins de seize ans.

À force d'intervenir dans un écosystème où l'innovation est très fragile, on détruit celle-ci. L'innovation est un équilibre subtil entre des institutions, des universités, des professionnels et leurs représentants, des chefs d'entreprise, des salariés... La fertilisation des liens croisés entre ces acteurs est délicate. Les intrusions extérieures affaiblissent cet écosystème.

J'ai rencontré de nombreux investisseurs américains qui étaient intéressés par Playsoft, mais qui faisaient volte-face en apprenant que c'était une entreprise française. L'obstacle le plus fortement perçu à l'étranger est l'instabilité fiscale et réglementaire. La qualité de nos ingénieurs et de nos artistes est en revanche reconnue. Elle devrait faire notre force, tant il est rare que des pays combinent une excellence dans ces deux domaines.

Int. : *La solution pour améliorer l'environnement économique, politique et institutionnel de cette industrie ne serait-elle pas de créer un fonds de soutien automatique, sur le modèle du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)?*

N. B. : Le CNC est doté d'un budget d'environ 700 millions d'euros, abondé essentiellement par des taxes sur les places de cinéma et sur les chaînes de télévision. Il ne redistribue que 5 millions d'euros au jeu vidéo, mais soutient massivement des productions cinématographiques françaises de qualité pour le moins inégale. Le SNJV est mandaté pour travailler sur un dispositif semblable à celui du CNC.

Le jeu vidéo, la culture des temps moderne ?

Int. : *Je m'interroge sur la valeur culturelle du jeu vidéo. À la différence d'un roman ou d'un film qui propose un point de vue, le jeu se plie aux désirs des joueurs, lesquels restent face à eux-mêmes sans entrer en relation avec un auteur. Le jeu vidéo me semble être un simulacre qui n'apprend rien sur la vie.*

N. B. : La variété des jeux est très étendue, et le joueur n'est pas nécessairement seul. Il peut partager une partie de scrabble ou de bridge en ligne, par exemple. Un des leaders français, Quantic Dream, compose des jeux très artistiques, assez oniriques. J'y vois une forme d'art. Je déplore cependant que des jeunes consacrent des heures entières à des jeux stupides sans en tirer le moindre apprentissage, ou que soit lancé un jeu comme *Hatred* reposant sur une violence gratuite. Nous devons éduquer nos enfants aux contenus auxquels ils ont accès en ligne, et parmi lesquels les jeux sont loin d'avoir la palme de la violence psychologique. Il faut accepter l'émergence de cet usage, le comprendre, le cadrer et le rendre aussi intéressant et profond que possible. Revêt-il pour autant une valeur culturelle? La question est ouverte. Il n'en reste pas moins que la France a presque détruit une industrie ayant davantage d'influence auprès des jeunes que n'en ont jamais eue la presse, la télévision et la radio. *Assassins's Creed Unity* d'Ubisoft a donné une certaine vision de la Révolution française à des millions de joueurs sur la planète!

Le jeu vidéo imprègne la culture contemporaine. Les mécaniques qu'il a inventées infusent les produits et les comportements numériques, à tel point que l'on parle de logiques de *gamification* dans divers secteurs. Les usages vidéoludiques, notamment dans la progression entre les niveaux de difficulté, deviennent des standards que reprennent de nombreuses applications sérieuses, économiques ou industrielles.

■ Présentation de l'orateur ■

Nicolas Besignor: diplômé de l'université Paris-Dauphine et d'un MBA de Brandeis University, il est un entrepreneur du numérique (il a fondé quatre start-up depuis 2001) ; il est président de Playsoft, un studio de jeux mobiles leader en Europe et vice-président du Syndicat national du jeu vidéo (SNJV).

Diffusion novembre 2015
