

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 visions 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.