

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 ponctionnaient 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