Jeux vidéo mobile

Créer au sein d'un mass-market

Barnabé ANGLADE

Directeur créatif (Paris Mobile Studio), Société Ubisoft

Parmi les industries de la culture et du divertissement, le jeu vidéo occupe la première place en termes de chiffre d'affaire ($139 M en 2019 selon NPD), largement devant le livre ($100 M en 2019). On illustre communément ce succès *via* des jeux de type *blockbuster,* pensés pour le PC ou les consoles de salon, en associant la plupart du temps ces créations à celles du cinéma en termes d'ambition visuelle, notamment à travers des licences à succès telles que *GTA*, *Fifa*, *Call of Duty etc.* Reste qu'en regardant plus avant, on constate que plus de la moitié du chiffre d'affaire de cette industrie repose sur des jeux mobile, destinés aux smartphones de type *iPhone* ou *Android.* Hormis quelques noms célèbres (*Angry Birds*, *Candy Crush Saga…*), la plupart reste médiatiquement moins visible, alors qu'on projette qu'à la fin de l'année 2020, l'ensemble de ces jeux mobile constituera encore jusqu'à 57% du chiffre d'affaire total de l'industrie (contre 25% pour le PC et 18% pour les consoles). Si les jeux dits « *cross platform* », c'est-à-dire jouables indifféremment sur Mobile, PC et consoles se multiplient, sans compter les balbutiements du *cloud gaming*, il n'en demeure pas moins que l'ultra majorité des jeux mobile reste composée de jeux exclusivement pensés pour les smartphones. Autre singularité, l'ultra majorité de ces titres adopte un modèle dit « *free-to-play* », c'est-à-dire que n'importe qui peut télécharger ces applications gratuitement et en profiter, l'achat *via* micro paiement (IAP pour *in-app purchase*) restant facultatif et il est rare que plus de 10% des utilisateurs de ces jeux mobile viennent à dépenser de l'argent réel au sein de ces derniers. Voilà le paradoxe : derrière les *blockbusters* traditionnels, ce sont des millions d'applications qui engrangent la majorité des revenus de l'industrie, tout en se présentant comme gratuites. Second paradoxe : ce marché est violemment soumis à des logiques *business* très agressives – mais la créativité et l'innovation restent aussi des conditions souvent nécessaires au succès.

Un marché darwinien et gouverné par la data

Avant d'aborder la problématique de la créativité dans ce secteur, il semble nécessaire de faire un tableau froid des règles qui gouvernent ce *business*. Si la créativité peut consister à détruire un cadre, il convient avant tout de connaître ce dernier, impitoyable au point qu'on peut d'abord considérer que la créativité doit déjà permettre de survivre en son sein.

Chaque jour, ce sont plusieurs milliers de nouvelles apps qui envahissent les « *App Stores* » d'*Apple* et de *Google*. Une offre colossale qui reflète un état darwinien : la plupart des nouvelles applications ne trouveront pas leur public et, à ce titre, il est notable que la plupart des jeux mobile générant le plus de revenus demeurent souvent au sommet des classements depuis plusieurs années (ainsi *Candy Crush*, *Clash of Clans*…). En cela, « percer » avec un nouveau titre en 2020 relève d'un défi proche de l'impossible, surtout au vu de la concurrence quotidienne, mais plus que tout, cela implique d'aboutir à un équilibre vertueux qu'on peut résumer par l'acronyme « ARM » :

- L'Acquisition définit la capacité d'un jeu à trouver son public, à générer des téléchargements. Une marque déjà connue peut aider, un concept original aussi, de même que l'aspect social et viral de la création. Mais il est désormais rare que ces éléments suffisent et l'essentiel réside désormais dans la stratégie publicitaire d'un jeu, *via* le ciblage d'une audience pertinente et la pertinence de la création publicitaire (dont le contenu peut parfois confiner à la publicité mensongère). De cette stratégie découle un CPI ou Coût Par Installation. Il s'agit désormais d'assurer que le jeu génère en moyenne, pour chaque utilisateur, un revenu supérieur à ce CPI afin d'éviter des investissements à perte et surtout, d'augmenter les dépenses publicitaires. Ces publicités en ligne seront diffusées sur diverses plateformes, parmi lesquelles *Facebook* tient encore une part prépondérante. Le coût d'acquisition d'une création peut aussi varier selon des facteurs externes liés à la concurrence ou au contexte global.

- La Rétention mesure la capacité d'un jeu à « retenir » un joueur au fil des jours, à compter de celui de son téléchargement. Dans un marché mettant en concurrence des applications nombreuses et gratuites, libre à l'utilisateur de désinstaller un jeu après quelques secondes pour ensuite en essayer un autre. Un jeu perdant l'essentiel de ses joueurs durant les premiers jours aura ensuite peu de chances de monétiser la portion congrue restante. Ces mesures varient grandement d'un jeu à l'autre et, au-delà de la qualité intrinsèque du jeu (visuels, *gameplay etc*), la rétention long terme est souvent liée au contenu du jeu (nombre de niveaux, de modes de jeux, de personnages, variété des objectifs et des récompenses *etc.*) mais, plus que tout, à sa dimension sociale (guildes, tournois) et « *live* » (évènements en temps limités venant relancer l'intérêt).

- La Monétisation évalue quant à elle la capacité d'un jeu à générer des revenus. Les raisons de dépenser peuvent grandement varier d'un jeu à l'autre (meilleurs, pouvoirs, énergie supplémentaire pour joueur plus longtemps, contenus exclusifs, éléments cosmétiques pour se distinguer visuellement des autres joueurs…). Là-dessus, il convient de distinguer la capacité d'un jeu à « convertir » un joueur en un payeur ainsi que la dépense moyenne d'un payeur, soit son « panier ». Ainsi certains jeux ne parviendront

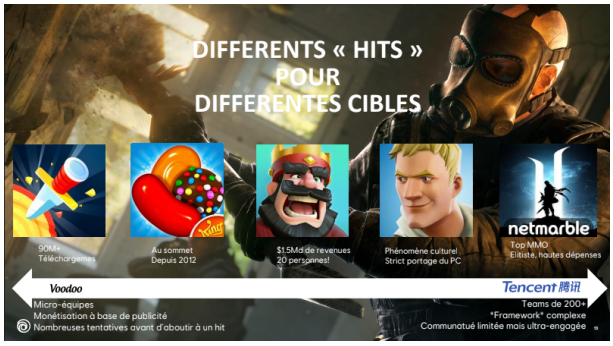
Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093

qu'à faire payer une infime minorité de joueurs, mais l'équation pourra s'avérer viable si ces derniers dépensent des sommes importantes, ce qui peut parfois aller jusqu'à plusieurs milliers de dollars pour certains joueurs.

Ainsi, les trois lettres d'ARM constituent une sorte de sainte trinité gouvernant la viabilité d'un jeu mobile. La performance d'une de ces trois composantes pourra compenser la faiblesse d'une autre, mais c'est la maximisation des trois qui conditionne le succès long terme d'un titre.

Plusieurs stratégies pour atteindre ce cercle vertueux

Pour qui regarde les classements des jeux mobile à succès, c'est la diversité des propositions qui demeurent. Celle-ci est la preuve que l'équation ARM présentée peut atteindre son équilibre de nombreuses manières, auprès de joueurs très divers et, d'un point de vue de la créativité et de la production, selon des stratégies tout aussi diverses. À l'image du cinéma, les attentes commerciales restent subordonnées à l'ambition du titre et par conséquent aux moyens déployés sur les deux plans du développement et du marketing. Ainsi, il y a plusieurs manières d'aboutir à des titres rentables comme autant de manières d'opérer son *risk management*.



À gauche, le marché dit de *l'hypercasual*, micro-jeux qui misent sur le volume des joueurs plus que sur la monétisation individuelle. Des équipes très réduites suffiront à produire un de ces jeux, parfois une seule personne en seulement quelques jours. Les chances de succès demeurent extrêmement minimes et c'est généralement à force d'essais qu'un développeur parviendra à trouver le titre qui parviendra à tirer son épingle du jeu. À ce titre, il est aussi notable que souvent le jeu sera testé à travers une publicité (avant même d'être jouable lui-même) et c'est la performance de ladite publicité qui conditionnera le développement et la sortie du jeu. L'essentiel des joueurs ne paiera pas et ne restera que quelques jours, le temps d'être exposé à quelques publicités obligatoires dont les revenus devront dépasser ceux de la publicité qui aura permis le téléchargement. Au sein d'un tel segment, le plus concurrentiel au sein d'un marché qui l'est déjà grandement, et avec une si faible barrière à l'entrée étant donné la relative « simplicité » de l'expérience proposée, le développeur est désormais contraint de se sortir de la masse et de viser notamment une rétention supérieure aux standards précédents.

Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093

Tout à l'inverse, le jeu mobile a aussi ses *blockbusters* au même titre que ceux de la console et du PC (quand il ne s'agit pas de l'exact même jeu présent sur toutes les plateformes à l'image de *Fortnite*). La taille de certaines équipes en vient à rivaliser avec celles de ces derniers, au même titre que leur ambition, loin du cliché des « petits jeux pour téléphones ». Ces productions pouvant coûter plusieurs dizaines de millions d'euros exigent un retour sur investissement conséquent. L'acquisition reposera notamment sur la notoriété de la marque (*Lineage*, *Call of Duty*). Mais plus un jeu s'avérera complexe et exigeant, pour ne pas dire *hardcore gamer*, plus l'audience sera réduite et les coûts d'acquisition élevés, la contrepartie étant des joueurs très engagés susceptibles de dépenser beaucoup et de rester fidèles longtemps. Le paradoxe avec les productions console et PC traditionnels relève du fait qu'un jeu mobile complexe peut parfois proposer des composantes (notamment sociales) plus nombreuses et profondes. À ce titre, il convient de pointer une relative porosité des *features*. Ainsi, même un jeu d'apparence simple comme *Candy Crush Saga* pourra désormais proposer des éléments de compétitions, de guildes *etc.* Plutôt que d'opposer des joueurs *hardcore* à des joueurs occasionnels, il importe de rappeler que n'importe quel utilisateur peut avoir un comportement très engagé sur n'importe quel jeu qui le lui permet. Ainsi une joueuse de *Candy Crush Saga* pourra dire qu'elle ne se considère pas comme joueuse tout en étant très active sur ce dernier, avec plusieurs centaines d'heures de jeu au compteur.

Entre ces deux extrêmes (l'*hypercasual* incarné notamment par les productions Voodoo, et les *blockbusters* incarnés par le géant chinois Tencent), on trouvera des centaines d'approches intermédiaires, dites « *midcore* », tentant des expériences profondes tout en demeurant accessibles et développées par des équipes de quelques dizaines de personnes. Ainsi donc, la créativité s'inscrit avant tout dans un cadre et dans une de ces multiples approches stratégiques, toutes conditionnées par la taille de l'équipe, l'ambition du projet, son budget marketing et plus que tout, la taille de son public potentiel. Le spectre est large au point qu'on peut vouloir repenser la catégorisation des genres traditionnels. À cela s'ajoute la singularité du modèle *free-to-play* : tout projet peut techniquement rapporter zéro.

Au-delà de ces stratégies, il convient de rappeler la dimension technique qui conditionne aussi le succès d'un projet. Un jeu instable et trop rempli de *bugs* pourra, en dépit de ses qualités, faire partir trop de joueurs. De même qu'un jeu techniquement trop ambitieux ou mal optimisé ne fonctionnera que sur des smartphones haut de gamme, soit une minorité du parc installé. Ainsi, la qualité de service devient la condition nécessaire mais non suffisante d'un succès.

Enfin, la dimension géographique devient prépondérante au sein d'un marché d'apparence mondialisé. Il est rare qu'un jeu trouve son public partout et il convient de viser des pays clés. Ainsi certains titres, sans atteindre le sommet des classements mondiaux, parviennent à de beaux succès locaux, chaque pays ayant son appétence en terme de genre, de direction artistique ainsi que dans ses manières de consommer et dépenser.

Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093

Et la créativité dans tout cela ?

Le tableau étant grossièrement dressé, il semble tentant de conclure cyniquement à un marché où le *risk management* semble l'emporter sur la prime à l'innovation. La réalité s'avère plus complexe.

Le marché du jeu mobile a longtemps été assimilé, et à raison, à « une guerre des clones » avec, pour chaque succès, des dizaines de copies carbone. Le phénomène demeure mais l'approche reste souvent vouée à l'échec, pour des raisons évidentes. Un joueur ayant investi du temps et/ou de l'argent dans un jeu sera rarement prêt à tout reprendre à zéro pour une expérience totalement similaire. Certaines variantes à la marge peuvent néanmoins fonctionner qu'il s'agisse d'améliorations visuelles, d'un univers bien différent et plus fédérateur, d'une direction artistique différente ou de certaines mécaniques qui rendent la proposition plus singulière. L'enjeu revient à estimer la capacité d'un joueur à passer d'un jeu à un autre, donc à interroger ses motivations. Demeurent certaines exceptions de copies qui parviennent à rivaliser voire à dépasser l'originale, mais la différence ne se fait pas au sein du jeu en lui-même mais dans l'approche marketing.

Le leurre de la copie s'explique aussi par un autre aspect : un jeu qui sort est condamné à devoir muter s'il veut garder ses joueurs et en attirer de nouveaux. Ainsi viennent les mises à jour rajoutant nouveau contenu, modes de jeux, évènements et améliorations diverses, si bien que vouloir cloner un succès revient à une course contre la montre souvent perdue d'avance tant le leader installé dispose déjà lui-même de nouvelles composantes, en plus de données éclairant le comportement de ses joueurs et permettant d'anticiper les évolutions futures. Pour reprendre l'exemple de *Candy Crush Saga*, toujours en haut des charts, il s'agit de réaliser que le jeu disponible actuellement n'a plus grand-chose à voir avec sa version originelle de 2012. Il s'est enrichi d'un contenu massif et de nombreuses *features*, creusant l'écart avec tout concurrent potentiel.

C'est là que la créativité et l'innovation entrent en jeu, dans l'idée d'affronter un leader sur un terrain alternatif, plutôt que de manière frontale. C'est ce qu'a réussi à faire *Gardenscapes*, dont le *gameplay* s'avère proche du *hit* de *King*, avec une différence de proposition notable. Là où *Candy Crush Saga* proposait l'enchaînement de niveaux sur le mode d'un voyage de plus en plus scénarisé, *Gardenscapes* a fait du puzzle un moyen et non une fin. Ici, il s'agit de réussir des niveaux afin d'obtenir de quoi restaurer, de manière semi-linéaire, une veille maison de famille. La singularité tient ici à une spatialisation habile de la progression où le puzzle vient désormais servir un objectif plus concret (et plus riche en affect), avec *in fine* beaucoup plus de « sens » pour le joueur. Les mécaniques du puzzle restent similaires mais le « pourquoi » s'avère bien différent, preuve en est que tout est avant tout affaire de motivation. À noter que *Gardenscapes* proposait initialement un *gameplay* bien différent de *Candy Crush*, à base d'objets à découvrir : les développeurs ont changé le noyau tout en maintenant une innovation par la structure et l'aspect « méta ».

Le paradoxe pourrait ainsi se résumer comme suit : les développeurs sont condamnés à innover en ce que cloner s'avère plus risqué qu'attendu. Mais l'innovation doit s'ins-

Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093

crire dans un cadre bien précis, et à l'intuition créative doit s'ajouter un diagnostic qui doit viser à apporter aux joueurs des singularités susceptibles de remporter l'adhésion sur la base de l'analyse des expériences connues. La plupart du temps, la pure innovation *ex nihilo* est vouée à l'échec, même si d'heureuses exceptions demeurent. Innover revient, par définition, à bouleverser des habitudes et donc à menacer le « R » de la logique ARM – une innovation trop singulière risque de littéralement « perdre » des joueurs, mais tout comme un clone classique ne le retiendra pas plus si l'expérience est « déjà vue ». L'enjeu est donc l'objet de l'innovation, selon un arbitrage entre besoin de nouveauté et besoin de familiarité. Ainsi, on pourra expérimenter un *gameplay* original, mais ce dernier pourra s'inscrire dans un cadre de progression déjà éprouvée.

Éprouver la créativité

Le temps d'un algorithme générant des nouveaux concepts de jeu sur la base de succès existants n'est pas (encore ?) venu. La prime à l'intuition créative demeure, à condition de l'éprouver dans un cadre clair. Un des atouts de l'industrie mobile est son aspect totalement dématérialisé. On peut donc tester, changer, itérer, pivoter *etc.* Tout comme on peut lancer un prototype à petite échelle dans un petit pays et analyser les premiers résultats, on peut aussi juger du potentiel d'attractivité d'un concept *via* une publicité fictive, sans même avoir un prototype réellement fonctionnel. On peut donc mesurer les coûts (et potentielles pertes) d'un projet innovant assez tôt dans la vie d'un projet, et aviser en conséquence. À ce titre, une compagnie à succès comme Supercell évoque fréquemment sa capacité à annuler un projet qui ne remplirait pas les objectifs ARM fixés, et pour quelques titres sortis mondialement, ce sont des dizaines d'autres qui ne verront pas le jour, ce qui implique une philosophie singulière, parfois difficile à adopter pour une équipe de développement dont les membres mettront souvent beaucoup d'affect dans leur création.

Il s'agit aussi d'en finir avec le fantasme romantique de la création *ex nihilo*, et de la seule intuition créatrice d'un individu. Comme dans les autres formes d'art, la créativité se nourrit d'autres créations existantes, et certaines créations peuvent provenir de l'inattendue fusion de deux composantes connues et qu'on pensait éloignées. Il importe en tous cas de définir précisément ce qu'on appelle communément la « vision » d'un projet, afin de la relayer – car l'œuvre est le plus souvent collective et une vision mal partagée aboutira le plus souvent à un jeu médiocre ou incohérent. Mais cela ne suffit pas.

La créativité est affaire de conviction au sens large. Elle doit être personnelle autant que collective, elle doit être fondée par des joueurs pour d'autres joueurs, et elle doit mener à une autre conviction, plus *business*, afin que les investisseurs soient prêts à miser une certaine somme dans l'idée d'obtenir les premiers résultats nés d'une première intuition… qui devra très probablement évoluer.

Du développement créatif à la créativité du développement lui-même

Les processus créatifs sont rarement linéaires et peu de jeux s'avèrent être la pure matérialisation d'une intuition première. Le développement est affaire de nombreuses itérations, ponctuées de surprises, de déceptions et de renouvellement d'une vision qui

Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093

n'en finit pas de se trouver elle-même. Le succès réside dans la capacité à remettre en cause certaines intuitions (sur la base de tests utilisateurs, d'analyse, et parfois de nouvelles intuitions) et à condition de valider en permanence les avancées. Dans une équipe de développement, il s'agit d'être à l'écoute de ses pairs, et à l'écoute du jeu lui-même qui peu à peu se définit, jusqu'à parfois devenir une entité presque autonome. Certains « accidents » de développement peuvent s'avérer salutaires et la difficulté principale revient à faire évoluer une vision non dogmatique et à l'écoute des avancées, tout en s'assurant qu'elle reste partagée par l'ensemble de l'équipe. Enfin, il s'agit de confirmer que la manifestation de cette vision itérative résonne aussi chez des joueurs qui eux-mêmes participeront à son évolution une fois le jeu sorti, afin d'orienter son évolution *live* pour les années à venir. Au-delà de la gestion de risque et de la mise en place d'une méthodologie d'itérations créatives toujours testables, la réalité du succès reste subordonnée non pas à la seule taille d'une « cible », mais à la réception d'une communauté toute entière.

Published in : RICHER-ROSSI, Francoise ; PATIN, Stéphane (dir.), *L'art et la manière. Quelques réflexions sur les industries culturelles et créatives*, Editions des archives contemporaines, Coll. « InterCulturel », France, ISBN : 9782813004093, doi : https ://doi.org/10.17184/eac.9782813004093