

Chapitre 7

Trailblazer

Guy Parmentier

LE JEU VIDÉO, UN MODÈLE D’AFFAIRES À RÉINVENTER

Trailblazer a été fondée en 2015 par deux anciens «routards» du jeu vidéo de Montréal, Thiéry Adam et Danny Lepage. Thiéry Adam est un ancien de Ludia et Danny Lepage un ancien de Ubisoft. Après le rachat de Ludia par FrematleMedia, Thiéry Adam, qui a un profil assez rare de gestionnaire de projet, de direction artistique et de game designer, décide de fonder sa propre entreprise de production. Il part de son expérience dans le jeu vidéo et de sa formation de MBA pour définir une nouvelle stratégie de création de marque et de mise sur le marché de jeu vidéo.

Chez Ludia, l’équipe de Thiéry Adam avait pour mission d’anticiper les évolutions culturelles pour identifier les marques à fort potentiel avant les autres afin de les racheter à des prix raisonnables. Le métier de Ludia était de produire des jeux vidéo en se basant sur des licences exclusives comme par exemple *Jurassic park* ou *Où est Charlie?* La relation avec le concédant de licence était un des avantages compétitifs de Ludia et la compagnie devait absolument développer un jeu de qualité sur la licence acquise, même si elle se rendait compte durant le développement que finalement la licence avait peu de potentiel. Il était donc vital pour Ludia de développer des méthodes d’évaluation du potentiel des licences pour bien estimer leur valeur avant de les acheter et investir en développement. Ludia réalisait des tests marketing sur les réseaux sociaux en faisant tourner des publicités de jeu basé sur différentes licences auprès d’un même public afin d’en estimer leur intérêt en fonction du taux de clics.

L’idée du modèle d’affaires de Trailblazer s’est nourrie de cette expérience et de la lecture du livre *The four step to the epiphany*, un livre sorti en 2006 sur la stratégie de développement gagnante de nouvelle entreprise. Thiéry Adams a appliqué les principes du développement agile et de la création d’une clientèle, à la création de nouveaux produits et au développement de son entreprise. Constatant que la majorité des studios vidéo développaient les produits qu’ils avaient envie de faire sans vérifier au préalable le potentiel marché de leur concept, il décide de mettre au point une nouvelle méthode de détection d’opportunité de marché et

de réduction du risque pour lancer de nouveaux jeux sur des niches de marché inexploitées, avec une réflexion stratégique basée sur le principe de «l'océan bleu»: s'adresser à des non-joueurs avec des jeux différents.

Il s'agit de concevoir et développer des jeux *Free to play*, pour téléphones portables et tablettes sous iOS et Android, pour les joueurs et non pas pour les développeurs. Les jeux *Free to play* sont des jeux gratuits, accessibles avec un navigateur internet ou sous forme d'applications téléchargeables sur mobiles ou tablettes. Les revenus de ce type de jeu peuvent être des revenus publicitaires et des achats de biens virtuels *in-app* pour enrichir l'expérience du joueur et faciliter le passage des niveaux (accessoires, armes, vêtements, monnaie virtuelle). L'achat *in-app* est le mode de monétisation qui s'est le plus développé ces dernières années. Ce type d'achat dans le jeu représentait 92% des revenus d'Apple issue des jeux de l'*Apple Store* en 2013. Le principe dans un jeu *Free to play* est de générer de la frustration afin d'amener le joueur à «payer pour gagner» ou à «payer pour accélérer» la progression dans le jeu et le découvrir plus rapidement. Tout l'enjeu pour le producteur est de proposer des biens virtuels qui permettent d'enrichir l'expérience de jeu sans pour autant piéger le joueur et diminuer la satisfaction de l'expérience de jeu. Cet équilibre est complexe à réaliser d'autant plus qu'un jeu doit établir une promesse, un *skill challenge*, et un «modèle d'addiction» le plus adapté possible au public visé et au type de jeu développé. La promesse représente le principal avantage du jeu. Le *skill challenge* concerne les compétences que doivent acquérir les joueurs pour réussir dans le jeu. L'addiction est le mécanisme de base qui pousse le joueur à jouer au jeu et à être motivé pour passer les niveaux. Les «modèles d'addiction» sont connus. Par exemple, pour maintenir l'intérêt, il est préférable d'offrir de petites récompenses aléatoires le long du jeu et une grosse récompense après une période plus longue. Les petites récompenses poussent le joueur à continuer pour les obtenir. De même, le fait d'avoir un premier niveau assez facile avec beaucoup de récompenses pousse le joueur à continuer, et le niveau d'après nettement plus difficile l'amène à acheter des biens dans le jeu pour faciliter sa progression. Toute la difficulté pour le concepteur est de trouver un bon alignement entre le public visé, la promesse, le *skill challenge* et le «modèle d'addiction». Il est donc important de tester cet alignement auprès des joueurs en condition de jeu réelle avant de développer l'ensemble du jeu, ce qui nécessite de mettre en place une méthode de production agile et des tests permanents auprès joueurs.

UN MODÈLE D'AFFAIRES BASÉ SUR LE PRINCIPE DE L'OCÉAN BLEU

Les fondateurs de Trailblazer se sont donc posé la question suivante: comment déterminer les opportunités de marché dans l'océan bleu et comment limiter la prise de risque dans la production de jeu vidéo. Les industries créatives, dont

fait partie le jeu vidéo, sont basées sur une économie de l'expérience et leurs produits et services intègrent des valeurs symboliques et esthétiques. Dans ces industries l'adoption d'un produit est donc difficile à prévoir et l'identification du client potentiel et son niveau d'intérêt pour le jeu sont un problème majeur pour les studios de jeu vidéo. L'objectif de Trailblazer est de mettre au point une méthode qui permet d'identifier les opportunités de marché au niveau des joueurs les moins adressés par les produits existants, et de trouver les créneaux les plus porteurs qui offrent les meilleurs retours sur investissements. Par exemple, son premier jeu, *Words are power*, est un jeu de lettre qui s'adresse aux femmes. Il y a peu de producteurs qui se lancent dans ce type de jeu car ils estiment que les jeux de lettres rapportent peu d'argent. Trailblazer a décidé de viser une autre catégorie de joueur et de mettre en œuvre un modèle d'addiction adapté aux jeux de lettres et au public féminin.

Pour Trailblazer, il s'agit de maximiser le retour sur investissement tout en réduisant le risque d'échec. Traditionnellement pour limiter les risques d'échecs les producteurs de jeu vidéo s'appuient sur des marques existantes dans le cinéma, le cinéma d'animation ou l'édition de livres et de bandes dessinées, en rachetant une licence exclusive d'adaptation, ou en sérialisant la publication de jeux à succès. Pour Trailblazer il s'agit de se passer de l'achat de licence en trouvant des créneaux où le coût d'acquisition des joueurs, sans l'achat de licence d'une marque connue, est peu élevé pour un public et un sujet donné.

Pour atteindre cet objectif dans une industrie où les techniques d'étude de marché «classiques» sont peu efficaces, les fondateurs de Trailblazer ont mis au point une technique qui mixe un test de marché permanent pour obtenir le plus d'informations possibles sur les joueurs et le développement par étape pour limiter les risques. Il ne s'agit pas de réussir plus souvent que les autres mais plutôt d'échouer plus vite afin de minimiser le coût des échecs. Dans le pire des cas, Trailblazer ne pense pas dépenser plus de 700 000 \$ canadien (CAD) dans un échec alors que dans cette industrie, le plus souvent, l'échec arrive après la finalisation de jeux qui peuvent coûter plusieurs millions de dollars. Au final, pour rentabiliser les investissements, Trailblazer vise à optimiser les coûts d'acquisition afin qu'il soit en adéquation avec les revenus attendus pour chaque joueur¹ (*life time value*). Il existe en effet beaucoup d'informations, en fonction du type de jeu et du «modèle d'addiction», sur le revenu moyen généré par les jeux². Trailblazer reproduit plutôt des modèles existants mais vise des niches de marchés non

1 Le revenu moyen par joueur (*life time value*) dans le *free to play* est basé sur une grande disparité: par exemple, 98,5% de joueurs ne payent pas, 1,5% qui payent moins de 100, et une très faible part, des joueurs appelé *les baleines* payent beaucoup.

2 Des sociétés comme par exemple Apps Annie et Think Gaming sont spécialisées dans ce type d'étude.

adressées avec des coûts d'acquisition de joueurs bas. Dans leur modèle, le coût de développement augmente à chaque étape mais avec de plus en plus de certitude, et de moins en moins de risque d'échec. La probabilité de réussite est faible à la première étape, augmente au fur et à mesure du passage des étapes pour passer à plus de 75 % de chances à l'étape finale. À la dernière étape, Trailblazer a toutes les informations nécessaires pour continuer à investir avec un risque minimisé même s'il y a toujours le risque qu'un concurrent arrive sur le même créneau et soit meilleur. Une fois le modèle d'affaires estimé et prouvé, Trailblazer va alors chercher des financements auprès de partenaires, comme dans le cinéma et la télévision, pour accélérer la production, finaliser le jeu et investir massivement en marketing. Trailblazer ne fabrique pas en interne ses jeux mais s'adresse plutôt à des studios qui ont de la main-d'œuvre inemployée. Les studios de jeux vidéo ont en effet de grandes variations d'activité et ils doivent absolument faire travailler leurs équipes entre les projets. Trailblazer propose à ces studios d'employer des talents dans les périodes creuses mais à des tarifs moins élevés que le marché.

Les processus de développement et de mise sur le marché restent les plus flexibles possible, en adaptation permanente, en faisant appel à des équipes externes pour le développement des pilotes. Toutefois, Trailblazer prévoit de créer des équipes permanentes, en interne, dès que le modèle d'un jeu sera prouvé. La stratégie sera alors de dupliquer le modèle afin de saturer le marché pour empêcher d'autres studios de s'y installer. En effet, sur le marché, dès qu'un jeu fonctionne bien sur un nouveau créneau, des clones apparaissent. Trailblazer prévoit donc avec cette équipe «permanente» de développer des produits voisins afin de saturer la niche de marché et donner ainsi l'impression aux autres producteurs qu'il est trop tard pour lancer des nouveaux jeux concurrents sur cette même thématique. Au final, Trailblazer vise un retour sur investissement de l'ordre de 10 à 20 fois la mise initiale. Toutefois cette réussite peut arriver après de nombreux échecs qui auront permis d'explorer le marché et de détecter des opportunités de nouveaux jeux très rentables.

Trailblazer développe aussi une activité de conseil auprès des studios et des éditeurs. Il s'agit pour Trailblazer de devenir l'intermédiaire entre le studio de développement et l'éditeur pour accompagner le studio dans le démarrage des projets avec sa méthodologie de développement et d'étude de marché. Elle a démarré un partenariat avec European Games Group en 2018 en devenant son agent exclusif pour l'Amérique du nord. Son activité est d'identifier les projets de jeux qui auraient les meilleures chances d'arriver sur le marché de façon viable pour l'éditeur et de proposer aux studios de jeu un bouquet de services avec au final un éditeur pour investir dans le jeu. Trailblazer gère alors les premières étapes du processus de développement du jeu en y apportant aussi son expertise en terme de game design, acceptabilité du jeu, configuration des équipes projet et mise en place des contrats de production. L'apport de Trailblazer se fait en investissement au même titre que le studio et l'éditeur. Il s'agit pour Trailblazer

de déployer sa méthodologie de production le plus largement possible pour augmenter le nombre d'opportunités afin de trouver le plus de « pépites » possibles.

LA MÉTHODOLOGIE MARKETING DE TRAILBLAZER

Trailblazer utilise les réseaux sociaux pour obtenir des données précises sur les marchés ciblés et développe une méthode agile en 5 étapes pour minimiser les risques: test de promesse commerciale, test d'installation, test 24 h, test 7 jours, et développement final.

La première étape, le test de promesse commerciale, consiste à tester le concept à l'aide d'une publicité sur Facebook (un titre, une phrase d'accroche et une image). La publicité mène à une page web de présentation du jeu mais le jeu n'existe pas encore. Facebook a été choisi comme réseau social principal pour la diffusion des publicités car il intègre des informations très précises sur ses membres sur l'âge, le profil social et même les jeux auxquels ils jouent. L'objectif est d'obtenir le taux de clic pour une population donnée et de calculer ainsi le coût d'acquisition. Le producteur teste alors plusieurs publicités pour trouver le meilleur nom et concept graphique pour un concept de jeu donné et une population ciblée. Le taux de clic visé peut aller jusqu'à 10% et le coût final d'acquisition dépend alors du coût pour mille impressions (CPM) de la campagne. À ce stade, le test s'effectue avec des dizaines de milliers d'impressions pour un coût d'investissement marketing d'environ 500 \$ canadien auquel il faut ajouter la création de la publicité et le temps d'interprétation des données.

Dans la deuxième étape, le producteur réalise un test d'installation. Le clic sur la publicité mène à l'installation d'un jeu minimal avec quelques fonctionnalités. L'objectif est d'estimer le coût d'installation, c'est à dire le coût pour capter un joueur potentiel et l'amener à installer le jeu. Connaître ce coût est beaucoup plus intéressant que connaître le coût d'acquisition car le taux de clic peut être élevé sur la publicité mais le taux d'installation faible. La promesse du jeu doit être alignée avec la promesse de la publicité. À ce stade, Facebook peut faire varier la diffusion de la publicité dans plusieurs populations cibles pour déterminer les profils qui installent le plus le jeu. Le coût de ce type de test peut monter à 20 000 \$ canadiens hors temps d'interprétation des données.

La troisième étape consiste à développer un jeu dans lequel le joueur accède à celui-ci pendant une journée. Cette étape permet d'obtenir le taux de joueurs loyaux, le type et le nombre de joueurs qui reviennent plusieurs fois, et de calculer ainsi le coût d'acquisition d'un joueur loyal. Le jeu est développé rapidement avec un code de faible qualité mais en avec une bonne qualité graphique et un *gameplay*

opérationnel pour les quelques fonctionnalités développées. Sur la métaphore de la maison, le producteur montre alors le hall d'entrée sans avoir construit les étages en évoquant par exemple un mode multijoueur au niveau 10 sans que les joueurs puissent s'y rendre. Le coût de ce test varie de 50 000 à 250 000 \$ canadien selon le taux de finition visé par le prototype fonctionnel.

Dans la quatrième étape, le producteur développe une version 7 jours avec le mécanisme de monétisation des joueurs. Il s'agit de calculer le coût de conversion d'un joueur et le revenu moyen potentiel par joueur. Le taux de transformation est en général de l'ordre de 1 à 2%. Avant de lancer le jeu à cette étape, Trailblazer réalise un test qualitatif avec une douzaine de joueurs. Il s'agit de vérifier si le jeu est bien compris par les joueurs et de repérer les problèmes d'ergonomie. Ces versions de jeu se testent dans l'univers iOS et sur les mobiles haut de gamme utilisant Android. À ce stade, le jeu coûte beaucoup plus cher à développer et les dépenses marketing sont plus importantes. L'investissement peut alors atteindre 500 000 \$ canadien. Il s'agit d'éviter d'investir en marketing sur un jeu qui intégrerait des problèmes susceptibles de faire fuir les joueurs. Les tests se réalisent sur plus de 5 000 joueurs.

Finalement dans l'étape finale, le producteur développe continuellement la version finale du jeu, avec au moins 30 jours d'avance pour pouvoir capter les « balcines » – les joueurs qui dépensent le plus –, aussi longtemps que les joueurs dépensent de l'argent dans le jeu. À ce stade, par rapport au coût de développement d'un jeu 7 jours, l'investissement supplémentaire est moins important puisque toutes les mécaniques de jeu auront été développées ainsi que le mode multijoueur. Toutefois, il faudra alimenter le jeu continuellement en nouveaux joueurs et les investissements marketing sont alors beaucoup plus importants que le développement du jeu. Ils peuvent atteindre plusieurs millions de dollars canadiens.

Les tests s'effectuent sur des marchés dits de test comme l'Australie, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande et même le Canada. À chaque étape, le producteur compare les données collectées, les coûts d'acquisition, les coûts d'installation, les coûts d'acquisition d'un joueur loyal, les taux de conversion par rapport à des jeux similaires et aux revenus moyens escomptés par joueur. Le studio peut abandonner le développement du jeu à chaque étape s'il estime que les taux d'acquisition et de conversion sont trop bas ou que les coûts d'acquisition sont trop élevés. Les premières étapes sont peu chères mais plus le processus avance plus les coûts sont élevés.

Le processus n'est toutefois pas complètement séquentiel, le producteur peut revenir à une étape antérieure pour tester d'autres hypothèses de public, de style graphique et de style de jeu. Par exemple, sur *Words are power*, Trailblazer a

repéré le profil des joueurs les plus loyaux, c'est-à-dire la population qui génère le plus d'utilisateurs loyaux, et il a refait un test de promesse commerciale sur une version plus comique pour vérifier si le coût d'acquisition était plus bas. Au fur et à mesure du passage des étapes, plus le producteur obtient de données précises plus il réduit le risque d'échec. Avec cette méthode, le producteur obtient des données fiables avant de lancer le jeu sur les marchés ciblés.

UNE UTILISATION OPTIMALE DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES POUR LIMITER LES RISQUES

Les fondateurs de Trailblazer se sont basés sur leur riche expérience dans l'industrie du jeu vidéo et des nouvelles possibilités du numérique pour développer une nouvelle façon de développer un business model dans cette industrie sur le segment de marché des jeux *Free to play*. Alors que la majorité des producteurs développe les jeux complets avant d'obtenir des données fiables sur le marché ciblé, Trailblazer développe le jeu par morceaux et le teste continuellement sur le marché pour limiter les risques et réduire le coût de l'échec. Beaucoup de jeu échoue alors que les investissements sont importants, fragilisant ainsi à long terme les éditeurs et les studios de jeu.

De nouvelles méthodes de production en flux permettent de limiter les risques de production et de développer des produits plus en alignement avec les besoins des consommateurs. Le principe est de produire de manière itérative pour délivrer un produit minimum viable en fonction des objectifs d'affaires. Les équipes travaillent sur de petits lots avec des livraisons régulières. Elles savent exactement où elles en sont durant la production, gèrent les files d'attente plutôt que les plannings. Cette méthode limite les risques dans la mesure où les équipes peuvent apprendre au fur et à mesure dans processus car les lots peuvent être testés au niveau fonctionnel et pour certains d'entre eux présentés aux clients potentiels. Trailblazer a intégré dans cette méthode en flux une nouvelle méthode d'étude marketing qui permet d'obtenir des données fiables pour chaque produit minimum viable et de limiter ainsi les risques de production.

En se basant sur les nouvelles possibilités offertes par les réseaux sociaux (collecte de données sur le profil utilisateur et précision de ciblage) et la plasticité de développement d'un jeu mobile (possibilité de développement partiel et d'ajout continu de contenu), Trailblazer met en œuvre une stratégie de développement rapide pour tester le marché et collecter des informations de qualité pour estimer précisément le retour sur investissement. Il s'agit au final de valider itérativement un business model avant d'investir massivement dans son déploiement.

Les Leçons à retenir du cas Trailblazer

1. Dans l'univers le jeu vidéo, la limitation du risque pris dans le développement des produits est une nécessité. Les investissements sont élevés et il est difficile d'estimer l'intérêt du consommateur pour de nouveaux produits complexes qui intègrent des valeurs symboliques et esthétiques. Il s'agit dès lors d'obtenir le plus d'informations possible sur le marché cible au fur et à mesure du développement du jeu pour limiter le coût de l'échec.
2. Il est possible de limiter le risque du développement d'un nouveau jeu en se basant sur une méthodologie agile de développement par étape avec une collecte continue de données sur le comportement des joueurs ciblés. À chaque étape, les investissements augmentent mais les données récoltées sont de plus en plus précises.
3. Les technologies numériques ouvrent de nouvelles possibilités d'études de marché quantitatives basées sur des « métriques » issues des réseaux sociaux et de marqueurs intégrés dans le jeu, permettant de calculer le *coût d'acquisition* d'un prospect, le *coût d'installation* d'une application Free to play ($\text{coût d'acquisition} \times 1/\text{taux d'installation}$), le *coût d'acquisition d'un joueur loyal* ($\text{coût d'installation} \times 1/\text{taux de joueur loyal}$), le *taux de transformation* d'un joueur en joueur payant, et la *dépense moyenne par joueur* sur la durée de vie du jeu. Pour qu'un jeu soit rentable, il faut que : $(\text{dépense moyenne par joueur} - (\text{coût d'installation} \times 1/\text{taux de transformation}) \times \text{nombre de joueurs sur la durée de vie du jeu}) > \text{dépenses de développement}$.
4. L'expérience acquise en tant que producteur de jeu peut devenir une nouvelle proposition de valeur en tant que prestataire de service (marketing et gestion de production) et investisseur.

Facteurs de performance Trailblazer

Sources de création de valeur		Sources de capture de valeur	
Nouveauté	Segments de clients peu exploités Méthode de développement de jeu « pas à pas »	Position dans l'écosystème	Externalisation de la production Dépendance aux plateformes de distribution
Efficience usager	Monétisation en free to play Réduction des coûts de transaction par distribution dématérialisée	Efficience organisationnelle	Acquisitions clients au coût peu élevé Méthode de développement de jeu 'pas à pas' avec analyse permanente du retour client (data analytics) Recours aux ressources d'autres studios à coûts réduits pour le développement Réduction des coûts de transaction par distribution dématérialisée
Complémentarité	Compétence BtoC valorisée auprès des clients BtoB	Complémentarité	-
Engagement des clients		Lock-in des clients	Méthode de développement originale de nouveaux jeux

RCOV Trailblazer

	Interne	Externe
Ressources	Expérience acquise chez les précédents employeurs	Sous-traitance du développement des jeux auprès d'autres studios
Compétences	Acquisition de clients, études marketing (data analytics) et méthode agile de développement de jeu	-
Organisation	Structure organisationnelle extrêmement légère	Financement par des partenaires, Tests marketing sur des communautés Facebook
Propositions de valeur	Concepts de jeux classiques mais cibles originales peu exploitées, en free to play Conseil aux studios sur les méthodes marketing et de production (BtoB)	