

Chapitre 2

Compulsion Games

Guy Parmentier

COMPULSION, L'ÉMERGENCE D'UN PRODUCTEUR DE JEU VIDÉO INDÉPENDANT

Compulsion est un producteur de jeu d'aventures pour consoles et PC. Le studio finance, développe et commercialise ses jeux via la plateforme de distribution Steam et la plateforme Xbox live. Le dernier jeu développé par Compulsion *We Happy Few*, un jeu de survie d'horreur dystopique, a été lancé en *early acces* en août 2016.

Compulsion est fondé par Guillaume Provost en 2009. Il avait déjà en 2009 une longue expérience dans le jeu vidéo en Ontario et en France chez Arkane Studio. En 2008, suite aux difficultés d'Arkane pour se maintenir dans le secteur, il décide de rentrer à Montréal, sa ville d'origine, pour fonder son propre studio de jeu vidéo. Il comptait ainsi bénéficier du riche écosystème du jeu vidéo de Montréal et des larges crédits d'impôt accordés par la Province du Québec.

Il commence par faire de la prestation de programmation pour des studios et éditeurs basés en Ontario et en Californie. Avec l'émergence de la distribution digitale, il décide de produire un jeu avec une petite équipe en faisant le pari qu'il y aura assez de vente en distribution directe pour que la production soit rentable. Il met deux ans pour trouver le capital nécessaire à la production du jeu et un apport du Fond Media Canadien lui permet en 2011 de démarrer la production de son premier jeu *Contrast*. Il soumet son concept de jeu sur Steam *greenlight*, ce qui lui permet de valider l'intérêt des joueurs pour son nouveau concept de jeu avant de débiter le développement. Steam *greenlight* présente en effet des jeux au stade du concept et permet aux joueurs de voter pour les concepts les plus prometteurs pour aider les distributeurs à choisir les jeux à distribuer.

Pour se présenter sur cette plateforme, il fallait au minimum une description détaillée du jeu, une bande-annonce et quelques images issues du jeu. À l'époque, deux processus existaient au sein de Steam, la soumission classique pour les jeux en cours de finition et le mode *greenlight*. Toutefois ce mode est maintenant imposé à tous les types de jeux, quel que soit leur stade de développement. Au-delà de l'obtention d'un contrat de distribution, la section *greenlight* permet aux

développeurs d'obtenir des retours directs de la part des joueurs et de tester ainsi l'intérêt d'un concept de jeu. Toutefois, pour être visible dans le *greenlight* et obtenir des retours des joueurs, il faut respecter des règles minimums de marketing comme l'explique Steam dans sa section Conseils Marketing. Compulsion obtient ainsi, après soumission du concept de *Contrast* dans la section *greenlight*, une promesse de contrat de distribution sur la plateforme Steam. Le jeu *Contrast* sort simultanément en 2013, sur 4 plateformes (PS3, PS4, Xbox one et PC) avec une distribution digitale via la plateforme Steam et une distribution physique en Europe assurée par Focus, un éditeur basé à Paris. Le jeu est une belle réussite sans pour autant être un gros succès commercial. Le jeu génère en effet un chiffre d'affaires de 3 millions de CAD et touche 1,5 million de joueurs. Il couvre cependant le budget de production et marketing d'environ 2,1 millions de CAD. Une partie de la distribution est gratuite pour attirer les joueurs et le jeu se vend en moyenne 8 €. *Contrast* a été nominé dans 9 catégories lors des Canadian Video Game Awards, ce qui est exceptionnel pour un petit studio de la taille de Compulsion – de moins de 10 personnes à l'époque.

Toutefois si en 2013, il était encore possible de mettre un "petit" jeu sur le marché avec un budget marketing faible, l'opération est devenue plus aléatoire et risquée. En effet, ce sont plus de 2000 nouveaux titres par an qui sont désormais proposés sur la plateforme Steam. Le studio décide donc de produire un jeu plus ambitieux qui s'approche des standards du triple A. Toutefois, ce nouveau positionnement demande à Compulsion de développer une nouvelle stratégie de production pour limiter les risques d'échec car les enjeux financiers sont plus importants dans ce type de jeu. De plus, le nouveau jeu envisagé, *We Happy Few*, nécessitait un budget de production deux à trois fois plus important que le précédent, et il fallait donc trouver de nouveaux financeurs et inventer une nouvelle façon de produire pour le faire avec une équipe restreinte.

LA DISTRIBUTION DÉMATÉRIALISÉE, LE NOUVEL ELDORADO DES STUDIOS INDÉPENDANTS

La distribution digitale de jeu est un phénomène de fond qui a débuté timidement dans les années 2000 et qui s'est imposée avec la réussite de la plateforme Steam, désormais le distributeur leader de logiciels de jeux PC dématérialisés. Les grands éditeurs mettent aussi en place leur propre plateforme comme par exemple, la plateforme *Origin* de Electronics Arts et *Uplay* de Ubisoft. Les consolistes développent aussi leur propre plateforme, notamment pour avoir un contrôle total sur la distribution, bénéficier de la dynamique sociale d'une telle plateforme et faire revenir les studios indépendants vers eux. Les plateformes ne se contentent pas seulement de mettre les jeux en ligne, elles offrent comme Steam toute une gamme de services pour faciliter la vie des producteurs : hébergement

des jeux, système d'activation des DRM, distribution de mise à jour, gestion du multi-joueurs, statistiques... Le modèle de répartition de revenus s'établit autour d'un rapport de 30% pour la plateforme et 70% pour l'éditeur. Progressivement, la distribution dématérialisée prend le pas sur la distribution physique, les ventes de jeux dématérialisés représentaient en 2015, 45% des ventes au niveau mondial. Cette nouvelle façon de distribuer les jeux a permis aux studios indépendants d'avoir un accès direct au marché et de s'affranchir partiellement des éditeurs.

Toutefois au-delà de la dynamique de cette nouvelle façon de distribuer les jeux et de son impact sur les acteurs du jeu vidéo, la numérisation de la distribution a des conséquences plus profondes dans la manière de produire et de mettre sur le marché les nouveaux jeux.

UNE STRATÉGIE DE PRODUCTION OUVERTE PAR ÉTAPE POUR TROUVER DES FINANCEMENTS ET ACCÉDER AU MARCHÉ

Compulsion a mis au point une méthode pour développer et commercialiser le jeu en en plusieurs étapes avec une collecte de fonds progressive. Le studio s'appuie aussi en partie sur une communauté de joueurs avec la plus grande transparence possible sur l'avancée du jeu et les problèmes rencontrés. Il s'agit de développer et commercialiser le jeu par étape en testant le marché pour limiter les risques et trouver des financements en se basant sur l'effet de levier. En effet, plus le jeu est finalisé, plus il est facile de trouver des financements, et plus les termes sont avantageux pour le développeur. Les premiers financements permettent ainsi de développer une première version jouable, de trouver de nouveaux financements pour développer une deuxième version jouable plus aboutie, etc... L'effet de levier, avec une méthode de développement ouverte mobilisant la communauté, agit aussi sur les joueurs en permettant de les faire participer au financement du développement avant la finalisation du jeu. En faisant ce choix, tout n'est cependant pas défini par avance, le jeu peut évoluer en permanence et la longueur des différentes étapes dépend des retours des joueurs et des fonds mobilisés. Par exemple, entre la deuxième étape – la version pré-alpha proposée aux participants de l'appel Kickstarter – et le milieu de la troisième étape de l'accès anticipé en mars 2017, le studio a réalisé une centaine de mises à jour.

La technologie employée influence aussi fortement la méthode de production. *We happy few* est un jeu avec une technologie procédurale, conçu pour être rejoué plusieurs fois avec des styles de jeu différents et des personnages multiples. À chaque redémarrage du jeu ou en cas de mort du personnage du joueur, *We happy Few* propose un monde différent. La technologie 3D procédurale permet de générer des images de manière automatisée, à partir de règles prédéfinies, en fonction d'une situation précise sans pour autant avoir prévu toutes situations

et conçu toutes les images. Avec cette technologie, un studio peut implémenter un gros volume de contenus avec une équipe restreinte. Ce type de technologie permet ainsi d'afficher plus de contenus que le studio peut en produire. Il est possible pour le joueur de refaire plusieurs fois le jeu avec des contenus différents et en vivant des situations différentes.

Toutefois, développer un jeu avec des technologies procédurales est difficile à mettre en œuvre. Les développements sont complexes et surtout, il faut procéder à un grand volume de test pour obtenir un jeu avec une bonne jouabilité tout en limitant les bugs. L'accès à une communauté de joueurs engagés et passionnés est donc un atout dans ce type de situation pour obtenir des retours solides de joueurs qui auront exploré le maximum de situations possibles. En 2016, le jeu *No Man's Sky*, basé sur des technologies procédurales pour construire un espace galactique infini, a ainsi connu de nombreux déboires lors de son lancement à cause de nombreux bugs non détectés lors des tests. Compulsion, avec une équipe de designers très créative et une équipe de développeurs de bon niveau, espère se différencier en proposant un jeu au style graphique unique avec des éléments narratifs très forts.

La production du jeu *We happy Few* est passée par 4 étapes : test salon, test Kickstarter, mode *early access*, version finale. Dans un premier temps, Compulsion a développé une version pré-alpha du jeu avec une avance remboursable du Fond Media du Canada de 1,4 millions de CAD. Il a commencé ainsi à tester le marché avec ses premiers prototypes dans les salons américains dédiés aux jeux vidéo, PAX East à Boston et PAX Prime à Seattle. En se basant sur les très bons retours des joueurs de PAX, Compulsion décide de continuer la production et de lancer une levée de fonds sur Kickstarter.

Dans un deuxième temps, en juin 2015, le studio lève des fonds sur KickStarter, une plateforme internet qui permet aux créateurs de trouver des ressources et du support pour développer leurs idées. Il attire alors plus de 7400 contributeurs pour une levée de 335 000 \$. Près de 2000 personnes payent plus de 60 \$ pour accéder à la version pré-alpha. La version pré-alpha a été déterminante sur Kickstarter pour montrer aux participants que le projet était sérieux. La campagne Kickstarter a ainsi permis à Compulsion de créer une communauté solide de joueurs et d'attirer de nouveaux investisseurs.

Suite au succès de la campagne KickStarter, qui a clairement démontré l'intérêt des joueurs pour le jeu *We Happy Few*, Compulsion a pu obtenir un accord de distribution avec Microsoft. Par la suite, cet accord a été un élément déterminant pour lever plus de 750 000 CAD auprès d'investisseurs privés. L'argent récolté auprès des joueurs et des investisseurs permet alors à Compulsion de continuer la production du jeu. Durant un an, les joueurs de la version pré-alpha ont

fourni des informations sur les bugs, les difficultés rencontrées dans le jeu, leurs souhaits et leurs idées. Durant ce processus, le studio a publié toutes les semaines des newsletters et des vidéos, et il a réalisé régulièrement des mises à jour du jeu. Les newsletters donnent des nouvelles générales sur la vie de Compulsion, l'évolution du jeu, et chaque équipe – Design, Narrative, Art, Animation et Ingénierie – fait un point précis sur les travaux en cours. Le ton des newsletters et vidéos est intimiste, convivial, et pédagogique. Par exemple, Sarah, une jeune artiste 2D, explique le rôle des images 2D dans le jeu et ses sources d'inspirations (newsletter du 17 mars 2017). La newsletter est ainsi ponctuée d'images du jeu, de vidéo d'explication montrant des scènes du jeu et elle met en scène les membres l'équipe au studio ou à l'extérieur (lors de l'enregistrement des voix par exemple). Avec ces newsletters, Compulsion donne la possibilité aux joueurs de vivre la production du jeu et développe une relation très proche avec ses joueurs.

Ce type de communication se poursuit lors de la troisième étape durant l'accès en avance du jeu. À partir de mars 2017, Compulsion réalise de véritables reportages décrivant et expliquant la façon de produire le jeu. Durant cette période, Compulsion continue d'enrichir sa page Steam de façon à récolter le maximum de joueur en *wishlist* (liste de mémorisation des jeux souhaités par les joueurs), sachant qu'en moyenne 20 % des jeux en *wishlist* sont ensuite achetés par les joueurs. D'après Compulsion, le jeu aurait atteint 500 000 inscriptions en *wishlist* avant son lancement en *early acces*.

Au final, cette stratégie relationnelle mène Compulsion jusqu'au salon E3 à Las Vegas, le plus célèbre salon vidéo du monde, qui met généralement en avant des projets de jeux triple A. *We happy Few* est alors fortement cité, au même titre que les autres jeux triple A, qui intègrent en général des équipes de plusieurs centaines de personnes.

En août 2016, Compulsion publie le jeu en mode *early access* sur Steam et en mode *work in progress* sur Xbox live. Dans ces modes de jeu d'accès anticipé, le jeu n'est pas terminé, toutes les fonctionnalités sont développées, mais une partie du contenu est encore en cours de création. Pour *We Happy Few*, l'intrigue était absente même si quelques éléments de l'histoire étaient présents. En retour, le jeu est moins cher – de 27,99 à 29,99 \$ US selon les plateformes – et les joueurs ont accès à la version finale sans paiement supplémentaire. Il reste alors pour Compulsion à développer le reste de l'univers de jeu, les événements de la narration, quelques éléments du *gameplay*, les comportements des personnages non joueurs. Sur la page de Steam, Compulsion prend soin d'alerter les joueurs que le jeu est en développement, sans l'histoire finale. Il fait de plus un appel explicite à la communauté des joueurs pour aider au développement du jeu. Au cours de la période d'accès précoce, le développeur a ainsi continué à récolter des informations sur les bugs, des remarques sur la jouabilité du jeu, des suggestions

et des idées pour améliorer son produit avec une communauté beaucoup plus large. Le jeu intègre aussi des outils pour faire des retours en proposant des fenêtres reliées aux serveurs de Compulsion. Tous les trois mois, Compulsion réalise des mises à jour majeures qui résolvent des bugs et ajoutent des contenus. En décembre 2016, Compulsion avait vendu plus de 170 000 exemplaires en *early acces* avec un objectif de 250 000 d'ici le lancement final du jeu.

La dernière étape est le lancement du jeu dans sa version finalisée, en août 2018. Grâce à sa notoriété croissante, Compulsion utilise cette longue période pour trouver un éditeur pour la distribution physique en magasin et financer le passage sur la plateforme PS4. Compulsion prévoit des ventes plus fortes pour le jeu final qu'en accès anticipé, dans la mesure où l'ajout de l'intrigue finale et de tous les contenus apporte réellement une plus-value au jeu par rapport à l'accès anticipé. En général, les jeux font plus de ventes en accès anticipé qu'après le lancement final, comme le montre le succès récent du jeu multi-joueurs de combat et d'élevage de dinosaure ARK, qui a fait plus de 2 millions de ventes en accès anticipé et très peu par la suite, mais avec peu d'apports supplémentaires dans la version finale. Toutefois, avec *We happy Few*, Compulsion fait le parti que l'ajout de 50% du contenu et de l'intrigue finale sont susceptibles d'attirer les joueurs qui n'ont pas voulu tenter l'accès anticipé.

UN NOUVEAU MARKETING EN CONTINU AVEC UNE “CONSTRUCTION” PROGRESSIVE DU CLIENT

Cette nouvelle façon de produire et de mettre sur le marché un jeu vidéo est un changement radical de paradigme. Avant l'arrivée de la distribution numérique, les studios de jeu vidéo indépendants avaient peu accès à leurs joueurs. Soit parce qu'ils passaient par un éditeur pour commercialiser le jeu, soit parce que cette façon de faire n'était pas dans leur culture. Les studios faisaient les jeux vidéo qu'ils avaient envie de faire, en partant du principe, qu'étant eux-mêmes des joueurs, ils avaient une vision assez précise des attentes du marché.

De plus, les compétences marketing sont plutôt rares chez les développeurs, elles sont en général plutôt captées par les éditeurs. Toutefois, dans les industries créatives, même si un contenu est de bonne qualité et intéressant, cela ne suffit pas pour en faire un succès. Il faut faire beaucoup de relations presse auprès des médias spécialisés, qui dans le secteur du jeu vidéo, sont dispersés entre de nombreux sites¹. De plus les joueurs ont de plus en plus d'impact sur la notoriété et la diffusion du jeu et deviennent des acteurs incontournables de la stratégie marketing. Par exemple, suite à un post d'un joueur avec une copie d'écran sur le

1 Par exemple: Polygon, IGN, Gamekuk...

site Redit (sites sur les nouveautés de livres, jeux et films), la page du jeu *We Happy Few* sur Steam a eu un fort pic de fréquentation. Les évaluations des joueurs ont donc de plus en plus d'importance, à la fois sur Steam et les sites de critiques des jeux vidéo. Le vote des joueurs sur Steam influence aussi fortement l'achat des autres joueurs. En mai 2017, *We happy Few* avait récolté 1723 évaluations positives sur 2036. De même sur la page de Xbox live «son score» était de 1825 évaluations de niveau 5 (le maximum) sur 2454. Un transfert du pouvoir de la presse s'opère donc vers les pages des plateformes de distribution en ligne.

Steam a renforcé cette tendance, en externalisant en partie le choix des produits à la communauté avec le système du *greenlight*. De plus, Steam a implémenté un algorithme de recommandations basé sur les statistiques de consultations des joueurs et les mots clefs du jeu et des évaluations. Il s'agit dès lors, comme avec le système de référencement Google, pour les producteurs et éditeurs d'essayer de comprendre les règles «cachées» du système de recommandations de Steam pour apparaître le plus possible auprès des joueurs.

En construisant une forte communauté à partir de la levée de fonds Kickstarter, Compulsion a pu s'appuyer sur cette communauté pour agir sur les pages des plateformes de distributions, les blogs, les commentaires sur les sites de critiques, et agir sur les youtubers qui prennent de plus en plus d'importance dans la construction de la notoriété d'un jeu vidéo. Toutefois, les salons grand public et professionnels ont encore un grand impact sur la notoriété d'un jeu. Suite à la conférence de presse de Microsoft à la Gamecom (la plus grosse conférence et exposition sur le jeu vidéo d'Europe), le nombre d'inscrits en *wishlist* sur Steam est passé de 30 000 à 60 000 intéressés. Le site web de Compulsion a aussi connu une forte progression de la fréquentation suite à la présentation du jeu à E3 pour atteindre plus de 5000 visites uniques par jour avec une stabilité depuis.

Pour minimiser le risque d'échec, le développeur de Compulsion a donc mis en place une relation de cocréation avec une communauté de joueurs depuis la levée de fonds sur Kickstarter jusqu'au développement final du son jeu. Il a développé une nouvelle façon d'identifier et d'engager les consommateurs et les investisseurs, tout en minimisant le risque d'échec en s'appuyant sur les plateformes de distribution, de financements et de diffusion de vidéos digitales.

Finalement en juin 2018, en même temps que 3 autres studios, Compulsion a été rachetée par Microsoft. Cette opération capitalistique a permis à Compulsion Games de sécuriser ses acquis et à Microsoft de renforcer l'écosystème Xbox en investissant dans les contenus et les capacités de production de contenus.

Les Leçons à retenir du cas Compulsion

1. Avant l'arrivée de la distribution numérique, les studios de jeux vidéo indépendants étaient tributaires des éditeurs pour accéder au marché. Les plateformes de distribution digitale redonnent du pouvoir aux studios indépendants et permettent de se lancer directement sur le marché, sans conclure au préalable d'accord avec un éditeur.
2. Les plateformes de distribution digitale nécessitent de développer de nouvelles compétences marketing de construction, d'animation et de gestion des relations avec une communauté de joueurs. Toutefois, même si les joueurs prennent de plus en plus de pouvoir dans la notoriété d'un jeu, les salons professionnels et grand public restent des événements incontournables.
3. La production d'un jeu vidéo, en utilisant une stratégie de distribution digitale, s'appuie sur un processus en 4 phases : test d'intérêt dans des salons grand public et professionnels, engagement des joueurs avec un appel à contribution sur une plateforme de levée de fonds digital, édition du jeu en accès anticipé, lancement final du jeu.
4. Ces phases permettent de construire le marché, de lever des fonds au fur et à mesure de la production du jeu et de nouer des accords avec les fabricants de consoles pour que le jeu soit présent sur le plus de plateformes possibles de diffusion. Elles ne sont pas complètement planifiables et leur durée dépend de l'intérêt suscité chez les joueurs et les financeurs.
5. Les joueurs sont l'élément central de cette méthode de production, regroupés au sein d'une communauté d'utilisateurs. Ils apportent tout au long du développement des idées, des informations sur les bugs et les difficultés rencontrées dans le jeu, et du financement en achetant le jeu sur Kickstarter et dans le mode *early acces*.

Facteurs de performance Compulsion

Sources de création de valeur		Sources de capture de valeur	
Nouveauté	Mode de production permettant d'intégrer les remarques des joueurs	Position dans l'écosystème	Dépendance aux plateformes de distribution (Steam) et des consolistes (Sony, Microsoft...)
Efficience usager	Jeu rejouable de nombreuses fois (technologie procédurale) Réduction des coûts de transaction par distribution dématérialisée	Efficience organisationnelle	Nombreux retours des joueurs pendant le développement (salons, Steam, campagne Kickstarter, early access) Modèle de production progressif et ouvert
Complémentarité	-	Complémentarité	-
Engagement des clients	Modèle de production ouvert faisant appel aux joueurs	Lock-in des clients	Campagne Kickstarter, campagne early access sur Steam

RCOV Compulsion

	Interne	Externe
Ressources	Expérience acquise précédemment	Ecosystème géographique de Montréal et éditeurs (financement), communauté de joueurs (tests, financement, nouvelles idées, bouche à oreille et réputation du produit)
Compétences	Technologie 3D procédurale, liens avec la communauté (newsletters, vidéos), Design et développement, Marketing	Services rendus par la plateforme Steam (statistiques, tests...)
Organisation	Internalisation des principales fonctions	Distribution via les plateformes et l'appui d'éditeurs (Focus, Microsoft...), campagne Kickstarter de pré-financement
Propositions de valeur	Jeu d'aventures pour consoles et PC	