



Chaire Média & Digital

Executive Summary

*Viabilité des stratégies de développement transmédia :
quelle rationalité du développement d'IP en transverse ?*

Sophia Mountassir

César Rouer

En mai 2019, Sony Pictures Entertainment a annoncé la création du studio PlayStation Productions, exclusivement destiné à exploiter les propriétés intellectuelles issues de ses jeux vidéos au cinéma et à la télévision. Cette décision stratégique n'est pas isolée et rappelle fortement le positionnement similaire d'Ubisoft, ayant lancé Ubisoft Motion Pictures pour les mêmes motifs en 2011. Au-delà de la volonté de capitaliser sur le catalogue de propriétés intellectuelles existant et prétendre à une diffusion et un rayonnement sur d'autres médias, les raisons principales de ces stratégies sont multiples : espérer amortir les coûts de production et réaliser des économies d'échelles dans la réutilisation des actifs, atteindre une cible plus large et, enfin, rallonger la durée de vie d'une propriété intellectuelle, qui devient distincte du support sur lequel elle est née. La pertinence de ce dernier mécanisme est à interroger dans un contexte où les mouvements de concentration historiques dans le secteur des médias et d'intégration verticale dans certains groupes répondent à un besoin de réunir à la fois contenu de qualité et diffusion optimale. Déployer une propriété intellectuelle sur plusieurs médias suggèrent de nombreux challenges, narratifs, techniques et marketing.

Pour les créateurs de contenus, les auteurs, le transmédia se définit comme une tentative artistique originale qui consiste à créer un univers aux frontières si larges que son exploration nécessiterait de transcender formats et médias. En d'autres termes, chaque média exploite un segment spécifique et autonome de l'univers, désormais accessible par autant de points d'entrée qu'il y a de médias (films, courts-métrages, séries TV, web-série, jeux-vidéos, BD, livres, site web, application mobile, réalité augmentée, réalité virtuelle etc.). Ainsi, le *cross-media* se distingue de la notion de transmédia car il proposerait non pas un univers enrichi mais une simple adaptation/reproduction redondante ou appauvrie d'une même histoire sur plusieurs médias. Le meilleur moyen d'envisager le transmédia ici reste de le voir comme l'art de construire un monde dont les environnements ne peuvent être pleinement explorés ou épuisés dans une seule œuvre ou un seul média ; un monde qui peut supporter de multiples personnages et de multiples histoires sur de multiples médias. Le transmédia devient alors beaucoup plus que le simple résultat d'une synergie d'entreprise ou d'une campagne de *brand-content* : c'est un moyen de proposer au public une expérience de divertissement dans laquelle le tout vaut plus que la somme des parties.

Dans quelle mesure ce genre de stratégies peut-il être viable ? Aujourd'hui, alors que les histoires se racontent sur plusieurs médias, la consommation et les pratiques médiatiques autour d'une IP sont devenues beaucoup plus complexes. Le transmédia est-il un mode de développement rationnel pour envisager une IP sur plusieurs médias ? Quels sont les processus, les objectifs, les risques, et les résultats associés ? Ces questions soulèvent de nombreux enjeux au premier rang desquels la rentabilité des projets transmédia, la capacité des organisations à les mener et, plus généralement, les paramètres à prendre en compte dans la

conception et l'exécution d'une telle démarche. La temporalité de ces stratégies devra également être prise en compte, dans une économie de prototypes où les délais de développement sont très longs et onéreux et la réponse du marché, critique.

A partir de cas concrets (*Matrix*, le développement de la franchise Wizing World (*Harry Potter* + *Les animaux fantastiques*), la franchise D.C. inspirée des D.C. Comics ou encore le cas d'Arte ou de petites structures), nous montrons qu'il existe plusieurs types de stratégies, situées par leur prise en charge plus ou moins importante de paramètres de viabilité tels que la taille et la stabilité de l'acteur, les niveaux d'investissement et de risque, l'implication de l'auteur dans la gestion de l'IP ou encore le degré d'engagement du consommateur, entre autres. Ces stratégies sont au nombre de cinq : une stratégie transmédia de type opportuniste (franchise D.C.), menée par les grands studios et à vocation de prolonger l'expérience du consommateur ; une stratégie de type organique (Wizing World), également menée par les grands studios et qui se distingue de la première par un très fort engagement des consommateurs et de larges bases de fans ; une stratégie de type expérimentale, celle d'Arte, fortement axée sur les usages numériques et rendue possible par des financements publics ; une stratégie de type esthétique (celle de l'entité de production du groupe de publicité Zorba), articulée autour de la vision d'un artiste et pensée comme un moyen de prolonger l'exploitation d'un projet dans le temps ; et une stratégie qui se veut plus mécanique (menée par exemple par le développeur de jeux mobile Seriously), dont l'objectif est de parvenir à créer une IP transmédia d'emblée, avec un degré de risque élevé mais un retour sur investissement potentiellement important sur le long terme.

Loin d'être un second souffle ou un nouvel eldorado, le transmédia reste une notion encore en construction et en mouvement, parfois romantique ou idéalisée par des académiques éloignés de la réalité économique. L'industrie a encore un long chemin avant de maîtriser la complexité des investissements émotionnels du public dans les marques et les biens de divertissement. Et de son côté, le public a aussi du chemin avant d'exploiter au maximum les points d'entrée qu'offre l'économie affective à l'action collective à l'heure du numérique.

Si le phénomène peut prendre des dimensions nouvelles aujourd'hui, la conception d'un projet transmédia d'emblée, à partir d'une IP n'ayant pas été testée sur le marché, reste une promesse compliquée puisque ce capital artistique et commercial vise précisément à dérisquer le projet. La gestion du processus doit s'appuyer sur des personnalités, des organisations et un cadre technologique qui partage une même vision du divertissement : une expérience élargie, complète, immersive. Même le rôle de l'auteur est touché : s'il est souvent le seul capable de créer un univers durable et pérenne, sa place et ses prérogatives dans un projet transmédia peuvent être redéfinies. En outre, les nouveaux usages digitaux,

l'interaction avec les consommateurs, les liens avec les fans, redistribuent les cartes de la création et, de manière plus générale, l'accès à la technologie devient un enjeu majeur pour le déploiement d'une IP sur plusieurs médias. Enfin, le transmédia est peut-être un moyen de repenser les business models de l'entertainment ou plus exactement de les combiner (abonnement, transactionnel, publicité), grâce à une ventilation de cibles différentes sur plusieurs médias, dont l'engagement variable doit être monétisé en fonction.