

## Now & Next E03 – Wattpad: tirer parti d'un milliard de points de données par jour

### Retranscription complète de l'entrevue

**Leora Kornfeld (LK) :**

Je vais tout d'abord vous citer, et j'espère que cela ne pose pas de problème. Vous avez dit ceci : « J'ai un des emplois les plus faciles dans le domaine du divertissement, parce que je n'ai pas à deviner ce qui est important. Je n'ai qu'à écouter des millions de personnes qui me disent ce qui est important. » Mais je ne vous crois qu'en partie, car en général, l'industrie du divertissement connaît un taux d'échec de 97 %, qu'il s'agisse de musique, de livres, de télévision ou de films; en réalité, il est très difficile de savoir ce qui plaira au public. S'il vous plaît, dites-moi la vérité. Votre travail n'est pas facile.

**Aron Levitz (AL) :**

Je dirais que lorsqu'on travaille dans une période de perturbations dans une industrie du divertissement, mettre sur pied une méthode novatrice de recherche et de création de propriété intellectuelle [...]. . . Plus difficile encore, c'est d'aider les industries créatives, qui se sont fondées pendant des centaines d'années sur l'instinct, à comprendre que l'opinion du public et les données peuvent vraiment faire une grande différence. Je dirais que c'est la partie la plus dure de notre travail. Ce qu'il y a de bien et qui facilite mon travail est de ne pas avoir à nécessairement comprendre pourquoi un produit est important si des millions de personnes me disent qu'il l'est : mon travail consiste à comprendre pourquoi ils pensent qu'il est important. Et cela peut m'être utile lorsque je collabore par exemple avec des directeurs artistiques, des producteurs, etc. afin de bien comprendre pourquoi le public aime un produit.

Le public fera la différence en nous aidant à mieux voir nos chances de réussite. Nous pouvons utiliser des données pour mieux prédire le succès – ou un taux d'échec global de 90 % et d'émissions qui ne sont à 80 % pas renouvelées une deuxième année. Le succès n'est pas garanti, mais le public peut être utile. De nombreuses choses peuvent mal tourner entre le texte et l'écran, mais nous croyons vraiment que le fait d'offrir au public des récits axés sur des données augmente nos chances de réussite.

**LK :**

On voit ce que vous voulez dire avec les connaissances axées sur les données et le public déjà établi, mais qu'est-ce que ça donne en pratique?

**AL :**

Avec Wattpad, qui est vraiment le réseau social pour lecteurs et rédacteurs le plus important du monde, on compte 65 millions de personnes qui utilisent le site tous les mois pour réécrire ou raconter leurs histoires. Quatre millions de personnes soumettent des récits à la plateforme, soit 565 millions tous genres confondus. En vérité, il s'agit de trouver une façon d'être attentif à ce que les gens aiment, à ce qui les touche, tant au niveau micro, comme en sachant quel récit peut être placé en tête de liste, qu'au niveau macro, en connaissant par exemple la tendance ce mois-ci en matière de sous-genres d'horreur.

En pratique, il s'agit de milliards de points de données que nous recueillons et analysons tous les jours afin de tenter de comprendre vers quoi le public est tourné. Ce n'est pas toujours vers les grands récits; mais c'est quand même formidable de contempler certains de nos plus importants récits, qu'il s'agisse de *Chasing Red* ou d'*After*, ayant déjà connu du succès hors plateforme dans l'édition. La distribution pour *After* a déjà été annoncée pour le long-métrage. Mais souvent, l'intérêt est d'être en mesure de faire des constatations comme : « ce récit a été lu un million de fois avant tout autre récit » ou « le temps de lecture pour ce récit était six fois et demie plus important que pour tout autre récit dans ce genre ».

En pratique, il s'agit de vraiment bien comprendre ce que les différents publics désirent et ce qui les attire, et non de me fier à mon intuition ou à celle de mon équipe de développement. Mais si *Chasing Red* est l'un des récits les plus lus des deux dernières années, pourquoi le public l'a-t-il adoré? Nous sommes en mesure de fournir ce type de connaissances à nos partenaires de production, pas seulement pour trouver *Chasing Red*, mais aussi pour le mettre en développement. Sur Wattpad, les utilisateurs peuvent faire des commentaires sur des paragraphes précis, alors s'il y a 5 000 commentaires pour un paragraphe, c'est qu'il comporte nécessairement quelque chose d'important, alors nous allons voir le sous-texte. À l'inverse, si un chapitre ne présente aucun commentaire, et que nous devons couper du texte pour écrire le scénario, il semble le candidat idéal.

**LK :**

Et comment faites-vous cela ? Sans révéler votre secret, quels types de systèmes exclusifs utilisez-vous pour faire ce genre de déterminations?

**AL :**

Nous avons clairement un ensemble unique de données sur les genres, le récit et le public dont personne d'autre ne dispose. Nos partenaires et nous-mêmes sommes les seuls à pouvoir consulter ces données. Elles ne sont pas accessibles au public, et

ne peuvent pas être simplement consultées à partir de Wattpad. Si on accède à Wattpad, on peut consulter le nombre de fois qu'une histoire a été lue, ce qui est une excellente mesure de l'intérêt porté par un grand nombre de personnes. Mais nous consultons souvent des mesures qui ne sont pas accessibles au public, comme le temps consacré à la lecture. Vous pouvez imaginer... Le fait qu'une personne ouvre un livre n'est pas important. Ce qui importe est le temps que cette personne a passé à le lire et le nombre de personnes ayant terminé le livre, combien de personnes l'ont relu et combien de fois le livre a été partagé, et quelles sections et citations ont été le plus partagées.

Nous consultons des données auxquelles personne n'a accès, ce qui nous donne une perspective unique de la façon dont les histoires se développent, dont les genres évoluent et dont les rédacteurs écrivent. C'est la façon très importante dont nous analysons les données. Nous pouvons nous pencher sur ce que lisent les lecteurs, ce qui ressemble un peu plus à la façon dont les industries ont abordé le contenu jusqu'ici, en se demandant quelles histoires ont plu au public. On peut avoir un portrait complet et voir ce que les rédacteurs écrivent. Nous avons 4 millions de personnes qui contribuent à la plateforme tous les mois. Nous pouvons voir ce qu'ils écrivent.

Ce contenu n'a pas encore de public, il s'agit simplement de ce que les créateurs veulent créer, ce qui donne une perspective totalement différente des données. Avec les milliards de points de données accessibles tous les jours, nous pouvons vraiment obtenir un nombre infini de façons d'apprendre de nouvelles connaissances sur le public, les genres, la rédaction et les rédacteurs.

**LK :** Vous avez mentionné deux fois un milliard de données accessibles tous les jours. Je vous ai entendu mentionner ce chiffre deux fois, alors je suppose qu'il ne s'agit pas d'une généralisation, mais bien d'un chiffre réel à partir duquel vous travaillez.

**AL :** Non, c'est bel et bien ce avec quoi nous travaillons. Il s'agit d'une quantité phénoménale de renseignements que nous recueillons quotidiennement.

**LK :** Ce que vous décrivez ressemble étrangement à Netflix. Chaque lecture, chaque interruption, chaque retour en arrière. Selon vous, à quel point votre système serait-il plus simple?

**AL :**

L'utilisation des données est en fait très différente. L'intérêt est de tirer des connaissances de leur communauté, de créer quelque chose, mais il est impossible de savoir si cela plaît au public tant que ce n'est pas diffusé, accessible à partir de leur plateforme et que le public commence à le diffuser en continu. Et là, on revient à une façon vraiment traditionnelle d'utiliser les données et la cote Nielsen : « J'ai créé cela. Est-ce que ça a plu aux gens? »

Nous, on inverse les choses et on se dit : « Les gens aiment ça, alors on le produit ». Par exemple, nous pouvons voir que *White Stag*, qui est une histoire fantastique phénoménale sur Wattpad, écrite par un auteur du nom de Pandean, obtenait je crois sept fois plus de temps de lecture que toute autre histoire fantastique sur Wattpad. Nous l'avons lue et il s'agit d'un univers magnifique. Nous constatons alors qu'il y a un public qui apprécie vraiment beaucoup cette histoire, ce qui rend le développement quelque peu moins risqué.

Si nous la publions sous forme de livre et obtenons un contrat de trois livres avec Macmillan, par exemple, ils savent que les utilisateurs de Wattpad se présenteront aux librairies et achèteront ce livre. C'est très différent que de se dire : « Les gens aiment les drames politiques. Tout comme cet acteur : mettons-les ensemble et espérons que ça marche. » Alors s'en suit un processus de développement purement traditionnel. Il n'y a pas à essayer de prévoir ce que les gens aiment, à prendre en compte la propriété intellectuelle sous-jacente et le scénario, les personnages, et l'univers qui nous est donné.

**LK :**

J'ai lu au sujet de l'industrie créative quelque chose d'exprimé de façon très intéressante, à savoir que la grande difficulté est de maximiser son risque créatif, car personne ne sait ce qui va connaître du succès. Si quelqu'un savait ce qui allait connaître du succès, il n'y aurait pas de taux d'échec dans les 90 % comme nous l'avons mentionné. Vous devez alors maximiser votre risque créatif tout en gérant ou en réduisant au minimum votre risque financier.

**AL :**

Je crois que c'est ce qui se produit lorsqu'on se fie à ses premières impressions dans la prise de ces décisions, en production traditionnelle, qui se fait à l'aide de quatre personnes ayant le même vécu réunies dans une même pièce, d'où le manque de diversité observé depuis les 70 à 80 dernières années. En se disant « On sait ce qu'il y a de mieux. » À cette étape, devez-vous maximiser le risque créatif? Peut-être que vous voulez tenter de vous démarquer du lot, mais si vous commencez avec le public, avec les données qui

correspondent à ce que les gens aiment déjà, tel ou tel récit ou série, et savez pourquoi ils l'aiment... Voici les parties qu'ils aiment et voici les parties qu'ils n'aiment pas. Voici le sous-texte au sujet de ce personnage : alors que vous croyez que tout le monde tombe en amour avec le personnage principal masculin, c'est en réalité le moment où la moitié du public tombe en amour avec lui, et l'autre moitié le déteste.

Dans ce type de contexte, il ne s'agit pas de maximiser le risque créatif, il s'agit plutôt de prendre des décisions créatives très intelligentes. Et il ne s'agit pas simplement de toujours laisser le public dicter l'orientation de nos récits. Mais les choses dépendent toujours du passage du texte à l'écran et de la vision des directeurs de scénarios sur la façon dont on passe du format écrit au format visuel. D'excellents auteurs-producteurs, acteurs et directeurs sont nécessaires.

Les volets créatifs doivent toujours être présents et différents risques peuvent être pris dans ces volets créatifs. Mais ce que le public vous permet de faire est de simplement supprimer un risque créatif. Les directeurs de scénarios n'ont pas à choisir le prochain récit à succès : il s'agit de savoir comment offrir au public son histoire préférée. Et je crois que c'est de cette façon dont nous changeons vraiment tout le processus de développement, et pas seulement de recherche du récit.

**LK :** Je crois que beaucoup de gens s'imaginent que les données contiennent des réponses. Et je peux vous entendre ricaner. J'ai bien hâte d'entendre ce que vous avez à dire à ce sujet, car ce n'est pas le cas, vous n'obtenez pas de réponse. Comment décririez-vous ce que vous obtenez des données?

**AL :** Je crois que ce que l'on obtient... Voici comment je présenterais les choses. Si vous avez passé assez de temps dans une salle de rédacteurs, vous constatez qu'il y a un moment où chacun bloque. Peu importe le nombre de personnes dans la pièce, le nombre de prix qu'ils ont remportés et leur nombre d'années d'expérience. Il y a un moment où chacun commence à se regarder, à remplir sa tasse de café et à s'efforcer de réussir cette scène. Nous ne pouvons déterminer si cette prémisse est juste.

Et s'il y avait une façon d'éclairer une pièce sombre? Et s'il était possible de dire : « On ne sait pas si on devrait employer l'acteur A ou l'acteur B pour la série. Et si nous pouvions demander aux gens qui aiment déjà cette série, cet univers, de nous aider? » Les données ne sont pas les seules à prendre en compte lorsqu'il s'agit du nombre de volets créatifs requis pour

passer du texte à l'écran. Ce que les données vont faire est d'éclairer cette pièce sombre et vous donner un meilleur point de départ. Elles vous donneront peut-être même un meilleur aboutissement, car vous pouvez commercialiser le produit auprès des mêmes personnes qui vous ont aidé à trouver le produit, pour assister à la première, se présenter à la billetterie ou encore à la librairie.

Au bout du compte, les données demeurent un outil. Elles peuvent s'intégrer au répertoire du directeur de scénario, du directeur, de l'auteur-producteur, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui. Les données ne rendent aucunement inutile un excellent scénariste. Un scénario doit être généré, nous avons besoin d'une personne disposant d'une vision créative afin de réduire une version de 300 pages en 90 pages pour un film, par exemple. Les données vous aident à comprendre qui a déjà adoré l'histoire et qui l'adorera à l'avenir.

**LK :** Vous avez fourni des exemples de certaines histoires de réussite vraiment excellentes. Je suis curieux de savoir s'il s'est produit que des données vous orientent dans la mauvaise direction.

**AL :** Très bonne question. Je crois que nous avons été chanceux d'avoir pu réaliser nos projets dès les premières années de notre studio. Nous avons démarré le studio il y a environ deux ans. Nous l'avons lancé à l'occasion du festival des médias de Banff et avons constaté de grandes réussites attribuables au recours au public. Prenons par exemple *Cupid's Match*, une histoire qui à l'époque avait été lue probablement environ 20 millions de fois sur Wattpad, peut-être un peu moins. Le nombre de lectures avoisine maintenant les 40 à 45 millions sur la plateforme. Et nous avons créé une méthode de développement totalement nouvelle pour cette histoire : nous l'avons présentée à une communauté de 120 000 cinéastes, en leur demandant de nous fournir une bande-annonce.

Nous avons donc utilisé nos données révélant que l'histoire est importante, puis l'avons communiquée à un groupe de créateurs, qui nous ont tous offert un écho différent. Nous avons retenu trois suggestions à partir desquelles nous avons créé des bandes-annonces, et le public choisit alors le type de production qu'il adore. Nous en proposons la distribution à CW Seed, qui correspond à la chaîne CW aux États-Unis sous forme de plateforme numérique. Et en quelques semaines, nous en faisons la deuxième série pilote la plus regardée sur la plateforme à l'époque. Pourquoi? Car le public continue d'être prévisible. Il continue de nous montrer que si nous nous adaptons, le public continuera de manifester son intérêt.

Maintenant, l'adaptation doit être bonne pour que le public morde. Et nous avons été chanceux, car le public nous a ensuite aidés à choisir le producteur et le directeur qui avaient une vision correspondant à ses intérêts. L'histoire *Cupid's Match* a plu à un public qui n'en avait jamais entendu parler, qui l'a ensuite lue sur Wattpad. Nous continuons de montrer grâce à nos réussites que les données sont prédictives. Il s'agit de passer d'un taux d'échec de 80 % à la première année à un taux de 70 ou 60 %. Nous avons obtenu de nombreux succès jusqu'ici, lorsqu'il s'agit de montrer que les données fournissent des réponses à l'industrie créative en vue de prendre de meilleures décisions.

**LK :** Voilà qui est intéressant. Jusqu'ici, vous constatez cette augmentation d'environ 10 %, et puisque vous êtes une personne qui connaît bien les données, vous ne vous permettriez pas de simplement lancer des chiffres sans qu'ils soient prouvables.

**AL :** Je dirais que c'est l'objectif. L'objectif est de changer, pas d'obtenir un taux de réussite de 100 %. Et je crois que c'est l'élément le plus important à retenir. Je ne vais jamais vous dire que si vous démarrez avec une histoire qui a été appréciée par 10 millions de personnes, que vous allez obtenir une série télévisée de 20 saisons, car de nombreuses choses peuvent mal tourner au cours du processus d'adaptation qui n'ont rien à voir avec l'histoire à l'origine. Nous savons tous qu'une importante tempête de neige peut compromettre un auditoire pendant la première fin de semaine d'un film et le priver de la moitié des écrans au pays le jour suivant.

Ce que je peux dire est que l'objectif du studio est de simplement améliorer son taux de succès. Il s'agit d'obtenir une amélioration de 10 ou 20 %, peut-être 30 %, et même 40 % un jour, mais il ne s'agit pas d'absolument garantir un taux de réussite de 100 % si vous démarrez à partir d'un récit obtenu à l'aide de données.

**LK :** Entendu, et c'est là une des perceptions erronées au sujet des données en général. Je suis certaine que lorsque vous parlez à des personnes qui ne font pas nécessairement partie de l'industrie, elles s'imaginent que vous obtenez des réponses à partir des données et pouvez garantir la réussite.

**AL :** Eh oui.

**LK :** Comment gérez-vous cette perception erronée? Que dites-vous à ces personnes pour corriger leur perception?

**AL :**

Nous avons adopté une approche très créative à l'égard de notre propre processus. L'équipe de Wattpad Studios dispose d'une excellente expérience avec le petit écran, le grand écran et l'édition, et nous aide à analyser les données afin de les traduire. Les données sont traduites de façon à ce que les intervenants traditionnels du divertissement, ce groupe qui traverse une période de perturbations, puissent comprendre et mieux intégrer ce que nous avons à leur montrer. Il ne s'agit pas d'inscrire des données sur un écran, comme le flot de données de La Matrice. Ce n'est pas en cela que consiste l'utilisation des données. En effet, nous n'allons pas envoyer un lien avec une série de chiffres à un producteur qui s'intéresse aux vaisseaux spatiaux, aux extraterrestres et à la science-fiction.

Nous adoptons une approche créative avec nos propres données. Par exemple, nous analysons un récit et constatons qu'il a plu à tous, mais que si nous voulons passer d'un roman à une série télévisée, il faudra trouver un meilleur ami à ce personnage qui adore le monologue intérieur. Nous pouvons adopter l'approche « voici ce que les données révèlent et les hauts et bas nous montrent d'excellentes structures en trois actes; nous voulons faire un film » ou encore, « comme toutes nos histoires sont produites sous forme de séries et écrites chapitre par chapitre, cette histoire, avec ses hauts et ses bas, se prête vraiment à une série de longue durée. Voici l'arc narratif pour la saison 1 et voici celui pour la saison 2. Et en passant, si vous voulez faire une saison 3, mettez l'accent sur ces quatre personnages, car les données révèlent qu'ils sont vraiment ceux qui devrait faire partie de l'intrigue A, B et C. »

La question n'est pas simplement de fournir des 1 et des 0, des feuilles de calcul et des données brutes, il s'agit plutôt d'aider nos partenaires à exploiter ces données, à comprendre comment elles peuvent servir d'outils utiles et de les aider à les utiliser. En effet, nos partenaires souhaitent poser des questions totalement différentes à la « machine », comme je l'appelle souvent, auxquelles nous n'avons pas pensé, raison pour laquelle nos excellents partenariats, comme avec eOne ou avec NBC Universal, ou encore Bavaria Films in Germany sont tout aussi importants dans ce processus qui nous aide à comprendre encore mieux nos données.

Ils peuvent vous poser la question suivante : « Nous savons que selon les réseaux, à l'heure actuelle, personne n'est intéressé à ce type de personnage principal. Que révèlent vos données? » Alors, nous pouvons vérifier et confirmer ou infirmer. C'est vraiment à double sens.



**LK :** Je suis curieuse de savoir à quel point Hollywood se sent menacée par cette entreprise canadienne combative? Est-ce qu'on vous invite encore aux fêtes convoitées?

**AL :** Nous n'allons qu'aux meilleures fêtes, j'en suis plutôt certain. Je crois qu'en raison de la façon dont nous travaillons, puisque nous sommes là pour établir des partenariats avec l'industrie et parce que nos données sont ouvertes à nos partenaires, nous nous démarquons vraiment. Et je suis certain que vous avez déjà entendu cela auparavant : les services de diffusion en continu, si vous leur vendez votre émission, ils ne vous fourniront pas votre nombre de spectateurs. Ils ne vous diront pas si 100 ou 10 000 personnes ont visionné votre contenu. Le mieux que vous pouvez espérer est qu'on mentionne votre histoire dans un article ou que vous accédiez à votre service de diffusion en continu chaque soir et qu'il apparaisse toujours dans le coin supérieur gauche. Mais vous n'obtenez pas de données.

Je crois qu'Hollywood n'a pas peur de nous, comme vous l'avez dit, car nous les aidons. Nous sommes ceux qui les aideront à traverser cette période de perturbations, pour ensuite être vraiment en mesure d'exploiter des données auxquelles ils n'ont pas accès autrement. Autrement, les données qu'ils peuvent utiliser se réduisent à celles qu'ils ont toujours utilisées, qui se résument à l'investissement de 10 millions, 50 millions, 100 millions. C'était bon ou pas? Et nous allons les aider à utiliser ces données à un stade précoce, de façon plus prédictive, que ce soit pour créer une série télévisée, un film, une série numérique, de la réalité augmentée ou de la réalité virtuelle, peu importe. Il y a une place pour une histoire de Wattpad absolument partout au monde, et ce, dans chaque langue. Et les données vont aider ces acteurs qui n'ont pas accès aux données à prendre de meilleures décisions à mesure qu'ils continuent de faire croître leur entreprise.