

## Séminaire Création

*organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris*

Algoé<sup>2</sup>

Alstom

ANRT

AREVA<sup>2</sup>

CEA

Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

CNES

Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables

Crédit Agricole SA

Danone

Deloitte

École des mines de Paris

EDF DR&P

ESCP Europe

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

Fondation Crédit Coopératif

Fondation Roger Godino

France Télécom

FVA Management

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IBM

IDRH

IdVectoR<sup>1</sup>

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services

OCP SA

Paris-Ile de France Capitale Economique

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Saint-Gobain

Schneider Electric Industries

Thales

Total

Wight Consulting<sup>2</sup>

Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> janvier 2011)

## **UBISOFT ET ORBI...**

### **UNE ORGANISATION EN RÉSEAU, CRÉATIVE ET ADAPTATIVE**

par

**Caroline JEANTEUR**

Directeur du Strategic Innovation Lab, Ubisoft

**Pierre ESCAICH**

Directeur des Opérations Studios, Ubisoft

Séance du 9 novembre 2010

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

## **En bref**

Rayman, le personnage emblématique d'Ubisoft, troisième éditeur indépendant de jeux vidéo, a des pieds et des mains, mais ni bras ni jambes, ce qui ne l'empêche pas d'avoir des mouvements fluides, d'être agile et vif. L'organisation d'Ubisoft est à son image : elle repose sur un réseau de studios (vingt-quatre aujourd'hui, répartis de par le monde, représentant cinq mille développeurs) dotés d'une bonne dose d'autonomie, adaptables et créatifs. Dans un contexte technologique et de marché en renouvellement constant, cette réactivité et cette créativité sont vitales. Pour les préserver, Ubisoft a mis en œuvre quelques principes qui semblent faire leurs preuves : des petites équipes autonomes et responsabilisées travaillant en mode projet et en réseau, une confiance dans le potentiel créatif de chacun et, plus globalement, une organisation qui se met au service de la création.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Caroline JEANTEUR et Pierre ESCAICH

**Caroline JEANTEUR :** Je suis entrée chez Ubisoft il y a quinze ans, à l'époque où cet éditeur français de jeux vidéo était en pleine croissance. Des 120 salariés que nous étions alors, nous sommes passés à 600 en quelques années, pour atteindre aujourd'hui 6 000 collaborateurs dans le monde. Après avoir occupé des postes dans le marketing et les ventes internationales, j'ai pris la fonction de secrétaire générale du Groupe. Ma mission était alors d'accompagner le développement de l'activité en mettant en place des structures transversales (ressources humaines, systèmes d'information...) très légères. Cela traduit une orientation forte d'Ubisoft : se doter d'une organisation "agile" qui ne bride pas les individus ni leur créativité. En 2004, le secrétariat général est devenu le Strategic Innovation Lab. Cette cellule rattachée au président-directeur général, Yves Guillemot, explore des idées neuves en matière de création et de production – par exemple, introduire plus d'émotion dans les jeux ou développer des techniques qui partent du ressenti du joueur – puis teste leurs conséquences pour l'organisation via des projets pilotes. L'objectif est d'impulser de nouvelles façons de penser et de travailler. C'est là aussi une donnée constante d'Ubisoft, la nécessité de toujours innover.

### S'adapter à une industrie en innovation constante

L'industrie du jeu vidéo connaît un renouvellement technologique permanent. Tous les quatre à cinq ans, les fabricants comme Microsoft, Sony ou Nintendo lancent une nouvelle génération de consoles, toujours plus sophistiquées et offrant des possibilités inédites. Ubisoft doit se mettre en ordre de marche pour que les jeux qu'il édite, destinés à être utilisés sur ces consoles, évoluent au même rythme. De fait, l'organisation se réinvente sans cesse. Il y a dix ans, il fallait quinze à trente personnes pour réaliser un jeu. Aujourd'hui, nous devons en mobiliser 300 à 400 : autant dire qu'il nous a fallu revoir entièrement notre mode de création et de production. En outre, rien n'est acquis : ce qui est mis en place pour une console sera ébranlé par la suivante. Avec la Kinect que vient de lancer Microsoft par exemple, le joueur n'a plus besoin de manette pour actionner un personnage : il est filmé par une caméra qui reproduit ses mouvements à l'écran. Cela nous a obligés à penser nos jeux différemment, et notamment à faire appel à des ergonomes pour prendre en compte la dépense physique du joueur. Outre les consoles, de nouveaux supports de jeux apparaissent : téléphone portable, application Facebook, iPad... Cela entraîne une démultiplication des façons de jouer, pour lesquelles il faut imaginer autant de réponses.

À ces évolutions s'ajoute désormais la possibilité pour plusieurs joueurs, parfois des centaines, de jouer ensemble en ligne. Cela introduit un facteur d'imprévisibilité non négligeable. Auparavant, nous proposions une expérience solitaire, avec un jeu que nous pouvions tester de manière linéaire, du début à la fin de l'histoire. L'arrivée de joueurs multiples entraîne de nouvelles contraintes de production, mais complexifie aussi grandement la phase de test : l'expérience n'est plus linéaire mais tous azimuts. Autre élément de complexité, les jeux utilisent de plus en plus souvent le principe dit du "monde ouvert" : parallèlement à l'intrigue principale, diverses expériences sont proposées au joueur. Un personnage qui mène une quête dans la Venise de la Renaissance pourra ainsi, s'il en a envie, entrer dans une auberge et faire une partie d'échecs. Il nous faut multiplier les équipes pour créer tous ces à-côtés qui enrichiront l'expérience de jeu.

Pour intégrer toutes ces nouvelles possibilités, nous devons faire preuve d'adaptation et de créativité ; c'est la condition de notre survie.

### *L'excellence ou l'échec*

Il est de plus en plus risqué de lancer un titre : un jeu traditionnel réalise 70 % de ses ventes dans les trois mois qui suivent sa mise sur le marché. Alors que 300 à 400 jeux sortent chaque année, les trois meilleures ventes représentent 20 % du marché et les dix meilleures entre 40 % et 50 %. Il faut donc viser l'excellence sans quoi le jeu, même s'il a nécessité des

investissements considérables, tombe rapidement aux oubliettes. Il doit être meilleur que ceux qui sortent au même moment, ce qui demande d'avoir anticipé les développements sur lesquels ont travaillé les concurrents. Chaque ingrédient du jeu (scénario, animation, musique...) doit être parfait. Plus encore, le jeu doit comporter une part de surprise qui le rendra unique, généralement une innovation technologique ou de *gameplay*, terme par lequel nous désignons les règles de jeu et d'interaction

### **Ne pas manager la création !**

Innovation, adaptabilité, créativité, excellence... : pour répondre à ces enjeux, Ubisoft mise sur les hommes et les talents.

Chaque collaborateur doit être en mesure de libérer son potentiel de créativité et de livrer de nouvelles idées et ce, qu'il exerce une fonction artistique, technique ou de support. Comment l'organisation peut-elle encourager cette créativité, sans la brider mais en lui donnant des orientations ? Elle doit être vivante, flexible, en aucun cas mécaniste. Le souci majeur des dirigeants d'Ubisoft n'est pas de manager la création, mais de mettre l'organisation au service de la création. Il faut éviter de fixer trop de règles, qui créeraient des barrières invisibles et empêcheraient les collaborateurs d'explorer spontanément des voies inédites, d'aller au-delà de ce qui leur est demandé.

De fait, l'entreprise valorise une culture du "prototypage" : plutôt que de partir de principes établis ou de cahiers des charges précis, chacun est incité à tester des idées, à multiplier les essais, à se faire une opinion sur la valeur d'une solution artistique ou technique. Il n'est pas indispensable de réussir du premier coup ; en corollaire, chacun a le droit à l'erreur et à une deuxième chance. De fait, Ubisoft est perçu comme une entreprise où l'on a le temps et la chance d'exprimer sa créativité, sans être uniquement focalisé sur les résultats financiers. C'est une particularité qui nous permet d'ailleurs d'attirer des talents de la concurrence.

Notre différence tient donc à la capacité de nos équipes à prendre des initiatives et à être créatives. Cela se traduit par quelques principes dans la gestion des hommes.

La responsabilisation et la confiance tout d'abord. Le pouvoir est donné à ceux qui font, qui créent, qui produisent, et non pas aux gestionnaires ni au marketing. Les managers disposent d'une très grande marge de responsabilité. Lorsque le patron de la filiale espagnole a vu ses ventes chuter sous l'effet du piratage et a décidé de lancer la production de figurines vendues dans les kiosques à journaux, il a eu le droit de tester son idée. Elle a fait ses preuves et a même été déployée à d'autres filiales.

Autre vecteur de responsabilisation, nos descriptions de postes laissent une grande part à l'interprétation : à chacun d'en inventer le contenu. La responsabilisation passe aussi par la participation des salariés aux résultats, avec de larges plans de stock-options et, pour les équipes de production, un "bonus de rentabilité" qui est attribué quand un jeu atteint un réel succès commercial.

Pour inciter chacun à donner le meilleur de soi, nous créons un environnement de travail stimulant, avec des équipes de grande qualité. Dans nos enquêtes de satisfaction, 83 % des salariés disent être entourés d'experts qui excellent dans leur métier. Il en découle une émulation, l'envie de viser toujours plus haut. Les échanges de savoirs et d'expériences sont aussi favorisés. Si une équipe montréalaise a besoin d'une expertise dans le domaine des effets spéciaux sonores par exemple, un spécialiste de cette technique basé à Paris s'y rendra en mission pendant quelques semaines. Tous les ans est organisée à Montréal une réunion des meilleurs ingénieurs de l'ensemble des studios, pour qu'ils puissent échanger sur leurs réalisations, partager leurs codes informatiques, discuter. C'est une stimulation et une source de créativité. Le dialogue est aussi de mise avec le *top management*, qui s'attache par exemple à recueillir les impressions des testeurs, très utiles pour les itérations ou les jeux qui suivront.

La circulation de l'information est donc essentielle pour que les collaborateurs puissent créer et innover tout en sachant où va l'entreprise. Différents dispositifs y contribuent : UbiTube, réseau interne où tout salarié peut poster une vidéo présentant une solution innovante qu'il a mise au point ; UbiTalks, programme dans lequel nous invitons des experts extérieurs à donner des conférences ou à intervenir auprès d'une équipe sur un sujet donné (les costumes de la Renaissance italienne par exemple) ; le Campus qui forme des jeunes aux métiers du jeu vidéo ; ou encore la Design Academy, session de deux semaines que suivent tous les designers du Groupe.

Les innovations étant permanentes sur le marché des jeux vidéo, l'organisation doit savoir se saisir rapidement de nouvelles opportunités. Elle ne peut pas se permettre d'être figée. Quand Nintendo a décidé de lancer la Wii, visant un public qui nous était jusqu'alors inconnu – les femmes et les petites filles – nous avons dû réagir immédiatement pour être parmi les premiers éditeurs à proposer des jeux sur ce support. Une partie des équipes de production a mis de côté ses projets en cours pour s'y consacrer. Il a également fallu féminiser certaines équipes et développer une connaissance de ce marché, nous qui étions habitués à des joueurs masculins de quinze à trente-cinq ans.

Si le marché l'exige, les équipes sont donc prêtes à prendre des virages de manière très flexible.

### **La force du réseau et du projet**

**Pierre ESCAICH :** Comment les principes d'organisation qui viennent d'être décrits se mettent-ils en musique, concrètement, dans les studios de production ? Le mot d'ordre est toujours le même : servir et accompagner le processus de création, ne pas le contraindre. C'est une donnée qu'il m'a été difficile d'intégrer à mes débuts chez Ubisoft, il y a treize ans, quand je travaillais à la fabrication des jeux en usine. J'avais besoin de communiquer des dates de début de production très précises, mais les équipes de développement étaient incapables de me garantir une date de fin de projet. J'en ai compris la raison lorsque j'ai commencé à travailler avec les studios : l'objectif n'est pas de délivrer à tout prix un produit fini, mais de favoriser le processus créatif, dont dépendra la qualité du jeu. En tant que directeur des opérations studios, je dois justement bâtir une force de production au service de la création. Par ailleurs, j'assure un lien quotidien entre les studios, qui, même s'ils sont séparés par des milliers de kilomètres, peuvent travailler sur le développement du même jeu.

*Au cœur du projet : la "core team"*

Il faut réunir quatre familles de métiers pour créer un jeu vidéo : le design, qui définit les règles du jeu ; la programmation, qui prend en charge les aspects techniques et informatiques ; les métiers artistiques, notamment l'animation et le graphisme ; et enfin les gestionnaires et les fonctions support transversales. Pour chacun de ces métiers, nous recherchons des expertises et des talents individuels. Si nécessaire, nous les formons. Mais une somme d'individus ne suffit pas, l'enjeu est de les agréger dans une œuvre collective, de telle sorte que les idées de chacun participent d'une grande innovation. À cet égard, l'organisation en mode projet et en réseau qu'a retenue Ubisoft prend tout son sens.

Tout projet repose sur ce que nous appelons la "*core team*", noyau qui crée, conçoit et porte un nouveau jeu. Cette équipe projet compte quatre à dix membres représentant les métiers constitutifs d'un jeu vidéo : directeur créatif, producteur, ingénieur, expert d'un domaine artistique ou de l'animation. La *core team* est garante du projet. Elle doit rassembler les talents et les expertises qui lui permettront d'aboutir, et savoir cristalliser les qualités individuelles dans une œuvre collective. Il lui faut trouver le bon équilibre entre les dimensions technique, artistique et de design. Enfin, elle a pour rôle d'inciter l'équipe à dépasser ses limites, à penser en dehors du cadre pour trouver des solutions originales. Par exemple, il n'est pas question pour les ingénieurs de rejeter d'emblée une proposition artistique au motif qu'elle est irréalisable : il faut travailler ensemble pour dépasser les blocages techniques et servir la création.

## *Un réseau qui démultiplie les moyens*

Ces cinq dernières années, Ubisoft a racheté plus de dix studios dans le monde. Le Groupe en compte aujourd'hui vingt-quatre, répartis dans dix-sept pays. Je travaille avec les directeurs de chaque studio sur leur stratégie, leurs projets, leur *business plan*, leur spécialisation. Les studios ont tous leur histoire et leur identité propres, depuis celui de Montréal et ses 1 500 collaborateurs jusqu'au studio parisien Nadeo de douze personnes, qui a développé un jeu automobile en ligne parmi les plus appréciés au monde. Il n'est pas question de les formater. En revanche, tous sont réunis par le partage de valeurs communes, en particulier la priorité accordée à la création.

Faire collaborer un réseau de studios disséminés dans le monde, en Occident comme dans les pays émergents, c'est s'assurer d'une diversité d'approches qui enrichira un jeu. Ubisoft est par exemple présent en Roumanie depuis quinze ans, et fut l'un des premiers éditeurs de jeux à ouvrir un studio en Chine il y a une dizaine d'années. Grâce à ce réseau, le potentiel de production et de création est démultiplié. À titre d'illustration, la *core team* du fameux jeu Assassin's Creed Brotherhood est basée à Montréal, mais elle est secondée par quatre autres studios à Annecy, Bucarest, Québec et Singapour, qui produisent des éléments complémentaires à l'histoire principale. Il ne s'agit pas de sous-traitance classique : chaque studio a la responsabilité pleine et entière de concevoir des expériences additionnelles pour le joueur. Grâce à cette force du réseau, nous avons pu produire ce titre en un an et atteindre un niveau de qualité qui répond aux exigences du marché, c'est-à-dire exceptionnel.

## *Les trois étapes de la création*

Le développement d'un jeu se déroule en trois étapes, dont chacune vise à favoriser la création : la conception (ou *breakthrough*), la pré-production et la production.

La première étape est indéniablement la plus importante. Il s'agit pour la *core team* d'imaginer de nouvelles façons de jouer, le plus souvent liées à une innovation technologique. Elle doit définir des intentions, une vision, un contenu et la part d'innovation que le jeu devra comporter. Elle procède par itérations et a droit à un nombre illimité de prototypes. Cette étape dure entre un et trois mois et mobilise 10 % du budget du projet. Une fois que la vision du jeu est définie, la phase pré-production peut commencer. Elle s'étend sur quatre à huit mois et représente environ 30 % du budget. Elle consiste à définir le cahier des charges et à mettre en place les lignes de métiers, le moteur et les outils. À la fin de la pré-production, nous disposons généralement d'un morceau du jeu produit au niveau de qualité final.

En termes financiers, ces deux premières phases sont celles qui font l'objet des plus faibles investissements. De leur résultat dépend la décision d'investir dans la troisième phase, la production (neuf à dix-huit mois). On entre alors dans une logique plus industrielle, dont la dimension créative n'est néanmoins pas absente : il faut aussi faire preuve d'inventivité pour résoudre les problèmes de production, tester les fonctionnalités et les faire évoluer.

Ce processus de développement est ponctué par des rendez-vous clés durant lesquels la *core team*, l'équipe studio et la direction d'Ubisoft décident de la suite à donner au projet. La fin de la phase de conception, en particulier, est un moment crucial : on évalue la pertinence de la vision créative et l'on débloque ou non des investissements pour la pré-production. Si la proposition de la *core team* est jugée insatisfaisante, celle-ci doit revoir sa copie, faire des itérations, multiplier les prototypes. Il est rare qu'un projet soit abandonné en cours de route. Quand cela arrive, c'est souvent parce que l'on n'a pas réuni la bonne équipe ni trouvé la bonne alchimie. Il arrive aussi qu'un projet n'aboutisse pas mais que le travail mené à cette occasion soit réutilisé par d'autres équipes et introduit ultérieurement dans de nouveaux jeux.

## *Un équilibre à trouver en permanence*

Pour accompagner ce processus de création, l'organisation doit trouver un savant mélange d'autonomie et de coordination. Autonomie, car nous faisons tout pour responsabiliser les équipes projets. Ce sont elles qui créent les jeux, et personne d'autre – certainement pas les gestionnaires ni le marketing. Si nous dictions aux équipes projet la marche à suivre, nous aurions peu de chance d'aboutir à un succès ; la créativité serait bridée. Le jeu *Assassin's Creed* par exemple résulte de la volonté de certains membres de la *core team* d'un jeu précédent, *Prince of Persia*, d'aller encore plus loin, de passer d'un jeu linéaire à un monde ouvert. Les contraintes techniques étaient considérables. Malgré tout, l'équipe s'y est acharnée pendant plus de quatre ans, aboutissant au succès que l'on sait. Cela a été possible parce que nous l'avons laissée faire. Il est essentiel que l'équipe croie dans ce qu'elle fait pour se dépasser, être créative et innovante. Autre succès, *Just Dance* a été porté par une équipe de trois à quatre personnes qui, au cours d'un projet précédent, *Les Lapins crétins*, a testé le concept d'un jeu de danse et a eu l'intuition qu'il y avait là quelque chose d'intéressant. Sa proposition a été retenue car elle présentait un potentiel de ventes. Sans cette équipe, ce jeu n'existerait pas.

Cette autonomie n'est toutefois pas sans limite. Elle est contrebalancée par l'intervention du *top management* dans la validation des étapes de développement. La *core team* doit régulièrement faire ses preuves, en démontrant la justesse de ses intuitions créatives dans la phase de conception, puis en prouvant qu'elle a les moyens de réaliser sa vision dans la phase de pré-production. Enfin, une coordination est assurée par les équipes transversales du siège et des studios, mais toujours au service des projets et de la créativité. Il n'est pas question, par exemple, qu'elles imposent des plannings.

Au total, c'est donc un équilibre à trouver en permanence : se saisir d'opportunités de court terme mais formaliser une vision de long terme pour chaque studio ; fonctionner en petites équipes autonomes mais déployer des projets faisant appel à plusieurs centaines de personnes ; accorder de l'autonomie aux projets et aux studios mais les inciter à collaborer.

Saurons-nous garder cette agilité si le Groupe continue à croître et si les équipes dédiées à un jeu sont de plus en plus fournies ? Pour y répondre, nous déployons nos principes organisationnels à de nouvelles échelles. La notion de petite équipe autonome et responsabilisée, qui concernait jusqu'alors surtout la création, est étendue à la production. Plutôt que de segmenter celle-ci par métier, nous confions à des équipes des éléments majeurs du jeu dans leur totalité. Nous reproduisons donc un fonctionnement en petites entités au sein des larges équipes. C'est d'ailleurs un élément clé de la collaboration à distance entre studios : chaque équipe doit se voir confier un mandat et une responsabilité clairs. C'est ainsi qu'elle peut s'approprier le projet et contribuer à un résultat collectif.

# DÉBAT

## Créer et échouer ensemble

**Un intervenant :** *Quels éléments constituent, selon vous, le ciment d'une équipe créative ?*

**Pierre Escaich :** L'équipe projet repose sur une complémentarité d'expertises et de profils. Mais cela ne suffit pas : savoir créer collectivement demande un temps d'apprentissage. Nous en tenons compte dans l'attribution des projets. Volontairement, certaines équipes sont dédiées à des jeux dont l'enjeu financier est limité : l'objectif est moins les gains qu'elles généreront que l'apprentissage commun qu'elles auront vécu, qui leur permettra d'exceller par la suite. Ces équipes sont en quelque sorte protégées à leurs débuts.

Il est donc essentiel qu'une équipe ait une histoire partagée, marquée par des succès mais aussi par des échecs. On s'aperçoit que les *core teams* les plus soudées sont souvent celles qui ont vécu des difficultés ensemble. Le créateur d'*Assassin's Creed*, l'un des jeux les plus vendus au monde, a fait ses classes chez Ubisoft sur un jeu qui fut un désastre. Une autre entreprise s'en serait probablement séparée. Ubisoft lui a accordé une deuxième chance et, douze ans plus tard, cette même personne a été à l'origine d'un succès phénoménal. Dans son histoire personnelle, il portait ce premier projet, avec les enseignements et les relations qu'il avait développés à cette occasion.

Cela dit, des échecs répétés essoufflent et démotivent. Nous devons être suffisamment à l'écoute des équipes pour les recomposer si nécessaire, y intégrer de nouveaux profils et les mettre en position de réussir. Quand une équipe ne "prend" pas, nous essayons de nouvelles combinaisons. Cela a pour principale conséquence d'allonger les phases de conception et de pré-production, et de retarder la sortie du jeu. Car nous ne lancerons jamais la production si nous doutons de la proposition de la *core team* ; l'enjeu financier est trop important.

**Int. :** *Je m'étonne que vous n'ayez pas abordé la dimension conflictuelle de la création collective.*

**P. E. :** Le conflit est permanent ! Nous devons arbitrer sans cesse entre l'autonomie donnée aux créateurs et le contrôle qui rassure les financiers, entre la vision entrepreneuriale des dirigeants, empreinte de liberté, et la nécessaire régulation de l'organisation. Ne croyez pas non plus qu'une *core team* nage dans la bonne entente : une équipe talentueuse est une équipe qui a des conflits mais qui sait les résoudre de façon constructive. Une chose est néanmoins certaine : les comportements de "divas" sont improductifs. Aussi excellentes que soient ses idées, un individu ne pourra les faire aboutir s'il s'est mis à dos le reste de l'équipe.

## Une perfection toujours relative

**Int. :** *Vous insistez sur la perfection que doivent atteindre vos jeux. Quels en sont les critères d'évaluation ?*

**P. E. :** Le marché et la concurrence définissent les critères de perfection. Nous ne visons pas un idéal absolu mais une position relative : faire mieux qu'un jeu concurrent. Actuellement, la référence des jeux dits "en monde ouvert" est *Red Dead Redemption*, lancé début 2010 par Rockstar Games. Il place la barre très haut. Nos équipes travaillent sur un jeu similaire avec l'objectif de dépasser ce modèle en termes de *gameplay*, de qualité de réalisation et d'exécution. Par le passé, Ubisoft a su détrôner – ou en tout cas égaler – un jeu d'espionnage développé par Konami au Japon, *Metal Gear Solid*, qui était considéré comme une référence absolue. Une de nos équipes a ainsi développé *Splinter Cell* en se positionnant par rapport à ce produit concurrent.

**Caroline Jeanteur :** Si le management d'Ubisoft a décidé de s'attaquer à *Metal Gear Solid*, c'est parce qu'une petite équipe montréalaise avait présenté un *breakthrough* technologique, une solution inédite reposant sur un jeu d'ombres et de lumière : quand le joueur était dans la pénombre, il n'était pas vu par ses ennemis. Pour des raisons techniques, cela n'existait dans aucun autre jeu. Et ce détail pouvait faire toute la différence. En général, lorsqu'un

*breakthrough* de ce type est proposé, il passe d'abord par le directeur du studio, qui évalue son intérêt, puis il remonte jusqu'aux équipes éditoriales du siège. Si l'idée est retenue, une enveloppe est débloquée et un certain nombre de personnes sont mobilisées, pendant une durée plus ou moins longue, pour creuser l'idée et juger si l'on tient là une pépite.

*Red Dead Redemption*, succès record cette année, a failli être stoppé plusieurs fois et très tard dans le processus : les investissements prenaient des proportions considérables mais le management n'avait toujours pas une vision claire du résultat attendu. À un moment s'est produite une étincelle. Là encore, c'est une question d'équilibre : la concurrence nous pousse à prendre des risques, mais jusqu'où pouvons-nous aller ?

### **L'esprit entrepreneurial garant de la créativité**

**Int. :** *Dans quelle mesure les contraintes financières pèsent-elles sur le processus de création ?*

**C. J. :** À l'origine, Ubisoft est une entreprise familiale, bretonne, créée par les cinq frères Guillemot dans un véritable esprit d'entrepreneuriat. Aujourd'hui, seul Yves Guillemot y a gardé des responsabilités opérationnelles. L'entreprise est entrée en Bourse pour financer sa croissance, mais la famille Guillemot reste l'actionnaire principal. Ubisoft est donc très marquée par le souffle entrepreneurial, et cela explique qu'elle accorde tant de liberté de création aux équipes.

Je ne minimise pour autant pas l'importance de la contrainte financière. Dans une industrie aussi mouvementée que la nôtre, l'exercice de prévision budgétaire peut paraître périlleux. L'une de nos chances est que près de 80 % de nos coûts de production résident dans la masse salariale. Nous n'avons pas de structure industrielle lourde. Un autre exercice, bien plus délicat, est d'anticiper les revenus. Depuis un an, nous concentrons nos efforts et nos ressources sur des marques existantes, qui ont déjà connu un succès critique ou commercial, afin de réduire les risques et de nous assurer un certain niveau de chiffre d'affaires. Pour autant, cela ne va pas à l'encontre de la créativité. C'est un vrai défi que d'être toujours plus innovant sur une même marque. Car nos joueurs ne toléreraient pas que nous nous répétions.

Présentation des orateurs :

Caroline Jeanteur : HEC, Ubisoft Entertainment, directeur du Strategic innovation Lab.  
(<http://twitter.com/#!/labonly>)

Pierre Escaich : directeur des Opérations Studios, Ubisoft.

Diffusion janvier 2011