

Inventer le futur du divertissement : le nouveau défi digital d'Ubisoft

par

■ **Déborah Papiernik** ■

Senior Vice President, New Business Development, Technology and Strategic Alliances, Ubisoft

En bref

Pépite française du jeu vidéo, Ubisoft est depuis longtemps une entreprise digitale par sa technologie, son organisation et sa culture. Pourtant, elle continue de saisir les dernières innovations pour diffuser ses marques et ses univers vers d'autres clientèles et étendre ses expertises bien au-delà du jeu vidéo, démontrant ainsi que la transformation n'est pas un objectif, mais un moyen de développement enthousiasmant. Sa maîtrise de la réalité virtuelle lui permet d'inventer aujourd'hui des attractions hyper-réalistes et très accessibles, et d'offrir ainsi un nouvel avenir aux salles d'arcade que les jeux vidéo avaient "ringardisées". Avec son show *Just Dance Live*, Ubisoft lance des tournées de spectacles vivants. En développant pour Renault une expérience unique dédiée à la voiture autonome, ne pouvant être vécue qu'à l'intérieur d'un véhicule, elle ouvre des perspectives considérables qui matérialisent la réconciliation du virtuel et du physique, la nouvelle frontière du digital.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Créé en 1986 par cinq frères bretons, Ubisoft s'est rapidement imposé comme challenger de l'industrie du jeu vidéo, tenant tête aux géants américains grâce à d'immenses succès comme *Assassin's Creed*. Lorsque j'y suis entrée, il y a vingt-et-un ans, il était le dix-huitième éditeur mondial, avec une équipe de 300 salariés. Aujourd'hui, cette multinationale de 15 000 personnes occupe la troisième place du podium planétaire. Pour autant, nous avons gardé l'état d'esprit pionnier de nos débuts, qui nous pousse à toujours innover davantage malgré des moyens moins opulents que nos grands compétiteurs. Cela invite à la débrouillardise, à l'agilité, à l'exploration sans a priori de terrains sur lesquels nous n'étions pas attendus, depuis les parcs d'attractions jusqu'au spectacle vivant.

Une innovation pragmatique et audacieuse

Entreprise numérique par excellence, Ubisoft doit constamment se renouveler. L'innovation est une condition de survie dans une industrie vidéoludique en transformation permanente. Cette dynamique est pilotée et nourrie par la technologie. Chaque nouvelle console lancée sur le marché, chaque nouveau processeur est l'occasion de réinventer la façon de jouer, ou *gameplay*. Avec la Wii de Nintendo, le joueur a cessé de se cramponner à un boîtier face à son écran. Muni d'une simple manette reconnaissant ses gestes, son corps s'est libéré, et il a ainsi pu jouer des parties de tennis virtuelles dans son salon. Avec la Kinect de Microsoft, dont la caméra captait ses mouvements, il a même pu abandonner la manette. À nous, éditeur de contenus, d'imaginer les jeux qui exploitent au mieux ces révolutions techniques.

Une créativité résolument ascendante

Nos innovations viennent toujours du terrain. L'état d'esprit créatif propre à Ubisoft imprègne tous nos métiers, jusqu'aux ingénieurs et aux commerciaux. Chacun est susceptible de soumettre une idée nouvelle. Ce ne sont pas de savantes études de marché qui nous ont conduits à lancer *Assassin's Creed*, aujourd'hui l'une des plus grandes marques du jeu vidéo. Nous développons la suite de *Prince of Persia*, mais étions allés si loin que la référence au jeu d'origine s'estompait. Peut-être devions-nous inventer autre chose? Ce fut le triomphe que l'on sait. De même, le phénomène *Just Dance*, le jeu de danse référence de l'industrie du jeu vidéo, n'est que la transformation d'un mini-jeu de chorégraphie très simpliste à l'intérieur d'un jeu *Lapins Crétins* sorti au moment du lancement de la Wii. L'entreprise nous autorise à tester des concepts et à les développer étape par étape, à condition qu'ils suscitent de nouveaux *gameplays* et fassent la différence.

La recherche pure n'existe donc pas chez Ubisoft. Nous pratiquons une R&D résolument appliquée. Chaque développement est l'occasion d'explorer des voies inédites, de se familiariser à de nouvelles technologies. C'est de cette façon que nous avons fait nos premiers pas dans la réalité virtuelle. Nous tentions de transposer dans ce format un opus d'*Assassin's Creed* qui se déroulait à Paris, tout en étant limités par les capacités de calcul et d'affichage d'un contenu en haute définition dans un casque de réalité virtuelle. Qu'à cela ne tienne, nous en avons gardé le décor, la capitale et ses monuments, et remplacé les éléments mobiles – véhicules ou personnages – par des arbres statiques, et donc moins gourmands en puissance de calcul. S'y est ajouté un *gameplay* totalement innovant, permettant au joueur de commander son avatar par des mouvements de la tête. Incarnant un aigle, il survole la ville, se livre à des défis...

Ce jeu, *Eagle Flight*, nous a énormément appris sur la réalité virtuelle. Nous sommes aujourd'hui parmi les plus avancés dans ce domaine. Nous avons en particulier travaillé sur le confort du joueur, en nous inspirant des neurosciences. Celles-ci nous apprennent, par exemple, que notre nez nous sert de point de repère dans l'espace, nous aide à garder l'équilibre. Chaussez un casque de réalité virtuelle, ce point fixe disparaît, vous plaçant dans l'inconfort. Nous avons donc pris soin de figurer le bec de l'aigle qu'incarne le joueur. Une multitude de détails de ce type contribue à la qualité de nos jeux, dans un marché encore naissant.

Se saisir de toutes les révolutions

Si l'innovation est vitale, c'est aussi parce que nous ne pourrions jamais compter nous installer durablement dans un seul créneau – les jeux pour Xbox ou pour PlayStation, par exemple. Il faut être présent sur tous les fronts, tant les revirements peuvent être violents. Il y a quelques années, nous avons ainsi vu s'effondrer brusquement notre marché de jeux pour DS, cette petite console portable Nintendo aimée des enfants. Coup sur coup, le secteur du *casual game* (le jeu grand public, par opposition au jeu dit *gamer*) a été attaqué par le piratage dans les cours de récréation et l'arrivée des téléphones portables, donnant accès à des jeux gratuits et révolutionnant les usages vidéoludiques du grand public et des enfants.

Nous adaptant aux nouvelles tendances et usages de consommation, nous nous sommes lancés dans les jeux sur mobile et en *free to play*, c'est-à-dire gratuits avec des modules payants optionnels, qui sont la norme sur ce support nomade. Dans ce modèle toutefois, seuls 3 à 5% des joueurs sont prêts à acquérir des bonus. Notre logique économique s'en est trouvée radicalement bouleversée. Pour compenser cette contraction de notre base d'acheteurs, nous avons appris à vendre les jeux comme on le ferait d'un service sur le long terme. Jusqu'alors, la commercialisation d'un nouveau titre était l'aboutissement de trois à quatre ans de développement, mobilisant 800 personnes et une centaine de millions d'euros. Les premiers mois concentraient 70 à 80% des ventes, après quoi le jeu vivait, et nous passions à un autre projet. Ce fonctionnement est révolu. Désormais, après la sortie d'un jeu, des équipes de plusieurs centaines de personnes continuent à développer des contenus additionnels, certains gratuits, d'autres payants. Les jeux gagnent en longévité et multiplient les occasions pour le *gamer* de voir son expérience de jeu enrichie, de façon gratuite ou payante.

Cette logique a un impact considérable sur notre organisation, en production comme en marketing, mais aussi d'un point de vue financier. Par le passé, nos résultats dépendaient étroitement du succès des lancements. Pour peu qu'une sortie soit décalée, comme ce fut le cas pour *Watch Dogs*, nous n'atteignons pas nos objectifs et notre cours en Bourse dégringolait. Les financiers étaient donc assez suspicieux à notre égard. Maintenant que nous poursuivons l'exploitation des jeux dans la durée, ces aléas ont un impact moindre. Nous avons gagné la confiance des financiers. Ce faisant, nous nous insérons davantage dans l'économie globale. Avec un chiffre d'affaires mondial de 120 milliards de dollars en 2017, dépassant très largement ceux du cinéma et de la musique combinés, l'industrie du jeu vidéo prouve que nous sommes loin d'être un secteur marginal et frivole.

Une organisation en mouvement

Deux "geeks" peuvent créer dans leur garage un jeu tout simple, comme *Flappy Bird*, qui rapportera des millions. Nous devons donc être extrêmement vigilants vis-à-vis des nouveaux entrants, d'où qu'ils viennent. Pour y faire face, il est essentiel de préserver notre agilité et d'éviter les écueils qui peuvent menacer les grandes structures : inertie, conformisme, absence de prise de risque...

Notre organisation reste souple grâce à la grande mobilité fonctionnelle qui prévaut en interne. Chaque collaborateur a l'occasion d'occuper des fonctions très variées, renouvelant son enthousiasme et son intérêt. Nos métiers eux-mêmes évoluent constamment, à mesure que nous explorons de nouveaux domaines. Mon propre parcours illustre la liberté d'initiative et d'innovation que l'entreprise offre à son personnel. Diplômée de l'ESCP et d'un MBA aux États-Unis, j'ai rejoint Ubisoft au début de ma carrière, après six mois passés dans une agence de marketing direct. J'ai d'abord été affectée au marketing, m'occupant aussi bien de jeux de stratégie historiques que de contenus additionnels pour un simulateur de vol – le tout avec des budgets dérisoires. Il fallait se débrouiller. J'ai noué un partenariat avec *Le Point* pour un jeu de gestion économique, avec l'Aéro-Club de France pour des simulations de vol... Depuis, je n'ai jamais cessé d'inventer des modèles économiques. Trois ans plus tard, je suis passée au *Business Development*, avec pour mission d'élargir notre catalogue par l'ajout de titres conçus par des tiers. Ubisoft fut, en effet, un distributeur avant de se lancer dans l'édition. À mon arrivée, 80% du chiffre d'affaires provenait de jeux que nous commercialisions sans en être l'auteur. Pendant une dizaine d'années, j'ai donc noué des liens avec des acteurs du jeu vidéo japonais, américains ou d'Europe de l'Est, qui n'avaient pas de distribution en Europe de l'Ouest. J'ai ensuite ajouté la production à ma palette, ou plus exactement la supervision de production de jeux par des studios externes. En effet, bien que

nos forces créatives ne cessent de s'étoffer, nous avons encore besoin de confier des développements à des tiers, pour des jeux de niche qui requièrent des compétences spécifiques ou pour des titres pour lesquels nous n'avons pas suffisamment de ressources de développement en interne.

Depuis trois ans, je suis en charge de la recherche de nouveaux marchés, au-delà des frontières du jeu vidéo. Ubisoft décline déjà ses univers dans des livres ou des séries télévisées. Cependant, nous avons pris dernièrement des virages bien plus inattendus.

Porter la marque Ubisoft et ses univers bien au-delà du jeu vidéo

Comment toucher de nouveaux consommateurs ? C'est l'un des défis que je dois aujourd'hui relever.

Une crédibilité étendue

Nous faisons le pari que nos titres déploient des univers suffisamment riches pour intéresser également un public de non-joueurs. C'est tout particulièrement le cas de nos jeux historiques, qui sont précisément documentés. Le dernier épisode d'*Assassin's Creed* a ainsi été enrichi d'un module "découverte", sorte d'encyclopédie virtuelle offrant une plongée dans l'Égypte antique, d'une parfaite exactitude historique et géographique. Il intéressera les joueurs, mais aussi les familles, les écoles ou les musées. Dans une même veine, nous avons conçu, pour l'Institut du monde arabe, une promenade en réalité virtuelle dans six hauts lieux du patrimoine, dans le cadre de l'exposition Cités Millénaires (octobre 2018 - février 2019 à Paris) : souterrains de Nabi Younès, mosquée Al-Nouri et église Notre-Dame de l'Heure à Mossoul, temple de Baalshamin à Palmyre, souk d'Alep, basilique de Leptis Magna en Libye. Ce projet est né de ma rencontre avec la start-up française Iconem, qui scanne à l'aide de drones et reconstitue en 3D des monuments et sites menacés. Ubisoft est ainsi devenu partenaire d'un des grands noms de la vie culturelle. Le temps est révolu où nous étions perçus comme de vulgaires amuseurs.

Des secteurs très établis n'hésitent plus à s'associer à l'univers du jeu vidéo. Ils sont attirés par les mondes animés que nous savons créer, capables de provoquer de l'immersion et de l'engagement. Renault nous a ainsi commandé un module de réalité virtuelle qui illustre et augmente l'expérience d'un trajet en voiture autonome, électrique et connectée. Il a été testé en conditions réelles, sur l'autoroute, dans un véhicule prototype. Le passager, muni d'un casque, passe du bitume à un univers onirique dont la grande originalité est de transposer, en temps réel, les événements survenant dans l'environnement physique : accélérations, changements de file, trafic environnant... Cette expérience joue sur le lâcher-prise du conducteur, qui s'en remet à la machine et a, en définitive, l'impression de voler. Elle est si marquante que Renault a souhaité que tous ses décideurs s'y adonnent, pour toucher du doigt ce qui sera probablement la future révolution de la mobilité.

Plongée dans la réalité virtuelle

Avant d'en arriver à ce type de réalisation, nous avons fait notre apprentissage des technologies de réalité virtuelle, guidés par la curiosité et l'empirisme. Ce marché est encore naissant. Les équipements sont certes ouverts aux particuliers, mais restent onéreux et complexes à configurer. Les foyers s'équipent très lentement : ils ne sont que quelques millions à s'en être dotés dans le monde. Dans ces conditions, il est difficile de rentabiliser des jeux en réalité virtuelle. Nous en avons malgré tout développés, et inventés, ce faisant, de nouveaux *gameplays*.

À certains égards, nous nous trouvons dans la même situation qu'à la fin des années 1970, lorsque les consoles étaient encore des machines encombrantes, chères, qu'aucune famille ne pouvait s'offrir. On ne parlait d'ailleurs pas, à l'époque, de *home entertainment* : on jouait alors dans des salles d'arcade, souvent entre amis. De même, fleurissent aujourd'hui, de par le monde, des espaces dédiés aux jeux en réalité virtuelle. Notre *Eagle Flight* y est particulièrement prisé. Certains de ces lieux sont encore souvent impersonnels, suffisamment neutres pour accueillir tout type de jeu et d'univers, et relativement aseptisés. Nous en accompagnons les opérateurs, pour les aider à améliorer l'expérience de leurs joueurs. Paradoxalement, la réalité virtuelle nous fait donc entrer de plain-pied dans la dimension physique.

Pour l'exploitation du jeu *Star Trek* en salle d'arcade, nous avons même travaillé avec le parfumeur Givaudan, leader mondial de la création de parfums et d'arômes, qui a imaginé les odeurs du vaisseau spatial. Diffusées pendant la partie, elles renforcent le sentiment d'immersion. J'ai rencontré ce parfumeur un peu par hasard, lors d'un salon, et nous avons sympathisé. Comment pouvions-nous collaborer? Pourquoi ne pas imaginer l'univers olfactif d'un jeu en cours de développement? Je n'avais guère de budget... « *Qu'importe, cela amusera nos nez!* » m'a répondu Givaudan.

En explorant plus avant les synergies entre la réalité virtuelle et le divertissement physique, nous nous sommes intéressés aux parcs d'attractions. Bien souvent, les montagnes russes semblent sorties d'un autre âge. Comment les moderniser? Pourquoi ne pas équiper leurs passagers d'un casque de réalité virtuelle où défileraient des images répondant à leurs sensations physiques? Nous avons expérimenté ce concept avec l'univers des *Lapins Crétins*, l'une de nos principales licences. Pour mettre au point un jeu parfait, nous devons nous-mêmes, en tant que développeurs, ressentir les sensations procurées par le manège. Nous nous sommes donc mis en quête de sièges sur véris pouvant simuler des accélérations, des chutes... Dès lors, nous n'avions plus besoin des parcs de loisirs : nous tenions notre propre attraction! Assis dans un fauteuil mouvant, équipé d'un casque de réalité virtuelle, notre joueur s'envole pour un autre monde.

Ce dispositif a été testé dans des salons internationaux de jeux vidéo et a rencontré un franc succès. Nous l'avons ensuite installé dans des petits parcs d'attractions pour enfants. Mais après tout, pourquoi Ubisoft ne créerait-il pas son propre parc? C'est le projet qu'a mené à bien le directeur de notre filiale québécoise. Lassé d'accompagner sa progéniture dans des salles de jeu bruyantes, surchauffées et relativement décrépites, il aspirait à un lieu où les familles se rendraient avec plaisir quand le temps était maussade. Un espace ludique de 1 500 mètres carrés, calme et accueillant, a ainsi vu le jour à Montréal, exploitant l'univers des *Lapins Crétins*. Il n'était pas question de nous contenter, comme nos concurrents, de piscines à balles et autres murs d'escalade. La "patte" Ubisoft devait se traduire dans des jeux digitaux et interactifs. Notre siège de réalité virtuelle y a trouvé sa place naturelle. D'éditeur de jeux vidéo, nous voilà donc exploitant de parcs d'attractions.

Persistait toutefois une limite économique. Chaque fois que nous équipions un lieu de notre siège de réalité virtuelle – le hall du cinéma MK2 Bibliothèque, par exemple –, nous devons commander le matériel, le configurer, l'installer, en expliquer le fonctionnement à l'exploitant... Le processus était lourd et n'offrait pas d'économie d'échelle. Pour contourner cette difficulté, nous nous sommes rapprochés de fabricants de bornes d'arcade. La société LAI Games a mis au point à notre intention une borne d'arcade à deux places, montée sur véris, dotée de casques de réalité virtuelle, d'un ventilateur (pour renforcer le sentiment de vitesse) et d'un système de paiement intégré. Son fonctionnement est suffisamment intuitif pour que les joueurs s'y installent sans aide extérieure. Nul besoin, donc, d'y affecter un employé. Atouts supplémentaires, cette attraction présente une empreinte au sol raisonnable et un coût modéré, de l'ordre de 50 000 euros. Aussi offre-t-elle un retour sur investissement rapide aux opérateurs de lieux de divertissement : bowlings, cinémas, centres commerciaux, petits parcs de loisirs... Récemment, la photo qui m'a fait le plus plaisir est celle de l'usine de fabrication à Jakarta où des centaines de bornes sont gentiment alignées en attendant d'être convoyées vers des lieux de divertissement dans le monde entier. C'est en fréquentant ces opérateurs que nous avons identifié les conditions permettant de pénétrer de façon professionnelle et à grande échelle le marché des attractions. À leur contact, nous apprenons un nouveau métier, celui du divertissement hors-foyer, ou *location-based entertainment*.

Je me suis par ailleurs intéressée à une attraction mise au point par la société américaine The Void, où le joueur évolue dans un environnement physique répondant à celui dans lequel le plonge le casque. Si, par exemple, il est face à une porte dans la réalité virtuelle, il trouve une poignée à portée de main et peut la manipuler. Je ne parvenais pas à identifier un modèle économique permettant à Ubisoft d'en tirer parti, sachant que l'installation d'une salle coûte près de 1 million de dollars et que nous aurions dû développer un contenu à nos frais. L'équation paraissait insoluble, jusqu'à ce que, sur un salon professionnel des attractions, je rencontre une société française qui proposait un jeu labyrinthique conjuguant architecture physique et réalité virtuelle. Elle avait besoin d'une licence et rêvait des *Lapins Crétins*. Je tenais cependant à ce qu'Ubisoft développe lui-même un jeu sur ce principe, à la fois pour en faire l'apprentissage et parce qu'il est toujours délicat de faire travailler des tiers sur nos propres marques.

À l'international, nous avons choisi ensemble de faire distribuer cette attraction par la société montréalaise Triotech, leader mondial du cinéma 4D (alliant lunettes 3D et sièges en mouvement). Après les *Lapins Crétins*, nous finalisons pour elle une déclinaison d'*Assassin's Creed* proposant de déambuler dans un temple égyptien. Venant du jeu vidéo, nous avons l'avantage d'avoir déjà en base de nombreux éléments graphiques et de savoir concevoir des expériences de qualité, en portant une attention toute particulière au confort du joueur.

Ubisoft fait son show

Un jour que notre PDG, Yves Guillemot, présentait aux équipes sa vision du futur du divertissement, l'une de nos collaboratrices, passionnée de comédie musicale, l'a interpellé : n'était-il pas dommage qu'Ubisoft soit absent du spectacle vivant ? Chacun sait le succès phénoménal que connaît la pièce *Le Roi Lion* de Disney – le champion international du divertissement. Le secteur du spectacle est, du reste, plus dynamique que jamais, les consommateurs de tous âges étant de plus en plus à la recherche d'expériences inoubliables à vivre entre amis ou en famille. Aussi, nous avons décidé de nous lancer dans cette aventure. Parmi nos marques, la plus appropriée à la scène était *Just Dance*, jeu de chorégraphie qui fait danser la planète, depuis les bambins jusqu'aux grands-parents.

Nous avons d'abord travaillé un concept en coproduction avec un créateur de spectacles londonien. Notre PDG a donné son accord pour un lancement test sur le marché français. Impossible, toutefois, de trouver des producteurs de spectacles prêts à prendre le risque de lancer un show de 15 danseurs avec 80 costumes sur un concept aussi innovant. Étant inexpérimentés en la matière, nous portions sans complexe une ambition mondiale. Si la France était frileuse, nous irions à Broadway ! De fait, le leader mondial du spectacle, l'américain Live Nation, a apprécié notre concept et nous a proposé un contrat... largement en notre défaveur. Pas question d'abandonner pour autant : notre PDG tenait à ce que le spectacle voie le jour. Il fallait que je trouve une solution pour que ce show existe, avec ou sans coproducteur !

Nous l'avons finalement monté avec notre partenaire londonien, à nos frais. Nous avons identifié la liste des responsabilités incombant au promoteur de spectacle – que nous n'étions pas encore – et nous avons fait appel à des prestataires externes sur des points précis que nous ne pouvions pas gérer nous-mêmes. Notre correspondant aux États-Unis a réservé des salles aux configurations variées dans des villes culturellement très différentes – Miami, Chicago, Houston, Los Angeles – afin de tester le concept. Si cette tournée pilote fonctionnait, nous espérions séduire des promoteurs. Vendre des billets pour un nouveau concept de spectacle s'est avéré encore plus difficile que nous ne l'avions imaginé... Le spectacle a cependant beaucoup plu au public comme aux médias. Nous avons maintenant toute la matière pour assurer la transformation de notre tournée pilote en un vrai produit : une captation complète, des articles de presse, des passages dans les *morning shows* des chaînes de télévision de ces quatre grandes villes et des interviews de spectateurs enchantés. Nous négocions aujourd'hui avec des exploitants asiatiques, français et américains, ainsi qu'avec des professionnels des loisirs désireux d'adapter notre concept, pour des bateaux de croisière ou des clubs de vacances notamment. Nous affinons également le modèle économique du spectacle en réduisant le nombre de danseurs et de costumes, sans nuire à l'expérience, pour en faire un produit viable pour les exploitants.

Cette aventure illustre magnifiquement l'esprit Ubisoft : une bonne idée proposée par une salariée passionnée a séduit le PDG, qui a nous a – presque – donné carte blanche pour la mettre en œuvre. Nous avons fait nos armes dans un univers qui nous était inconnu, en avons appris et intégré la logique. In fine, c'est une diversification majeure pour Ubisoft et un pas supplémentaire dans la synergie entre les dimensions numérique et physique.

Savoir se faire petit

Cette agilité à explorer de nouveaux marchés, je la dois notamment à la petite taille de mon département, une douzaine de personnes, et à son rattachement direct au PDG, garant d'une vision de long terme. Un directeur des ventes, davantage concentré sur les recettes du prochain jeu, pourrait se montrer plus réticent face aux innovations que nous proposons. Notre PDG entend, quant à lui, construire le futur, au prix de risques calculés.

Mon département doit veiller à préserver cette agilité, à la protéger de l'exigence inhérente aux projets phares du Groupe. Le succès des expériences comme celles que je réalise, qui répondent à un besoin précis et ponctuel, peut tenir à leur modestie : une très bonne idée mérite parfois d'être développée par un petit studio plutôt que d'intégrer les processus de développement des jeux dits AAA, qui coûtent plusieurs dizaines de millions d'euros et s'étalent sur plusieurs années.

Pour maintenir notre agilité, une des voies consiste à collaborer avec des start-up. C'est l'une des raisons qui m'ont convaincue de nouer un partenariat avec Kolibree¹, concepteur d'une brosse à dents connectée faisant de l'hygiène dentaire un jeu quotidien – en l'occurrence, un jeu *Lapins Crétins*. Kolibree a financé le développement de ce contenu, mais nous lui avons offert la licence, privilège dû à son statut de jeune pousse. Ce projet a eu le mérite de nous apprendre à travailler sur des objets connectés. Nous avons fait jusque-là une incursion dans ce domaine avec le capteur du rythme cardiaque, O.zen, succès d'estime mais échec commercial. Il me paraissait également intéressant qu'Ubisoft s'investisse dans un sujet touchant à la responsabilité sociétale. Il nous aurait été difficile de travailler avec une start-up qui n'ait qu'un concept, mais, en l'occurrence, la brosse à dents Kolibree fonctionnait déjà et avait largement dépassé le cadre du simple prototype. Ce partenariat avec Ubisoft a crédibilisé Kolibree et lui a permis de démarcher des grands acteurs de l'hygiène dentaire : ses brosses à dents connectées sont désormais distribuées sous marque Colgate dans les Apple Stores...

Et demain ?

À quoi ressembleront les jeux vidéo dans le futur ? Dans les dix à vingt ans à venir, nous anticipons une explosion de la puissance de calcul, de la vitesse de transfert des données et de la capacité de stockage. Tous les supports seront interopérables. En d'autres termes, la technologie ne sera plus un frein. C'est pourquoi nous nous concentrons sur la création d'expériences et sur les interfaces homme-machine. Après avoir détecté nos mouvements, qui sait si, demain, les jeux ne capteront pas notre voix... voire notre pensée ?

Débat



Le jeu, une affaire sérieuse

Int. : *Votre discours nous fait entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Jusque-là, les affaires "sérieuses" paraissaient dévolues aux industriels, qui répondaient aux besoins fondamentaux des populations. Votre secteur est voué à l'amusement, est a priori superflu, mais gagne toujours plus d'importance dans notre société.*

D. P. : Je considère le jeu comme une affaire extrêmement sérieuse et même essentielle ! Il a sa place dans nos sociétés depuis l'Antiquité. Nous savons qu'il est indispensable au développement des enfants. L'un de nos départements exploite d'ailleurs les neurosciences pour comprendre comment le jeu vidéo peut favoriser les apprentissages, y compris de la lecture, des mathématiques ou de la chimie. Déjà, avec notre module de découverte de l'ancienne Égypte, nous tirons parti des atouts du langage vidéoludique (l'interaction, l'immersion) pour prodiguer des connaissances historiques et culturelles.

1. Thomas Serval (fondateur et CEO de Kolibree), « [Transformation digitale : quand les problématiques industrielles refont surface](#) », séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, séance du 6 novembre 2017.

Le jeu est un vecteur de sociabilité sans pareil. À chacun de nos spectacles *Just Dance Live*, nous avons accueilli plusieurs jeunes autistes. Leurs parents nous ont dit combien ce jeu avait contribué à ouvrir ces enfants aux autres et à renforcer leur confiance en soi. Dans certaines sociétés cloisonnées, le jeu fait également office d'échappatoire : il permet à tout un chacun d'acquérir une notoriété virtuelle, quel que soit son rang dans la vie réelle.

Int. : *L'Organisation mondiale de la santé vient de classer l'addiction aux jeux vidéo au rang des maladies. Comment répondez-vous aux critiques souvent adressées à votre industrie ?*

D. P. : Nous mettons en place des dispositifs d'alerte à l'égard des joueurs qui consacrent des dépenses excessives au jeu vidéo. Cela étant, notre secteur n'a pas l'apanage des comportements excessifs. Il n'y a qu'à voir le temps que certains consacrent aux séries ! L'appréciation de la durée optimale de jeu est relative. Si un célibataire y passe toutes ses soirées pour se détendre d'une journée de travail, je ne suis pas certaine que cela lui nuise. Si le joueur est un chargé de famille ou un étudiant qui néglige ses études, c'est évidemment plus problématique.

Le jeu vidéo occasionne parfois des conflits dans les familles : les parents, excédés, débranchent la console... un drame pour tout enfant en train de finaliser un niveau ! Il faut aussi faire œuvre de pédagogie vis-à-vis des adultes. Il est utile, par exemple, d'annoncer dans combien de temps le jeune joueur aura finalisé sa session, cela lui permet de négocier du temps supplémentaire avec ses parents. Nous développons, à cet effet, une communication spécifique à l'intention de ces derniers.

Nourrir l'enthousiasme

Int. : *Dans un secteur en transformation accélérée, où les compétences deviennent rapidement obsolètes et où de nouveaux métiers apparaissent constamment, comment Ubisoft parvient-il à maintenir l'enthousiasme et l'engagement de ses 15 000 salariés ?*

D. P. : Ubisoft est une société éminemment bienveillante, qui fait confiance à ses collaborateurs. Cette qualité se diffuse depuis la tête de l'entreprise. Tout nouvel entrant, même un stagiaire, sait qu'il est investi de responsabilités et que ses initiatives pourront faire la différence. Nous ne nous sentons pas interchangeables. Le taux de satisfaction du personnel caracole à plus de 90 % !

Nous avons la chance d'avoir un PDG visionnaire, dont nous savons qu'il conduira l'entreprise toujours plus loin. Chacun peut lui soumettre un projet. Ce principe fait partie de notre culture. Classiquement, un porteur d'idée peut constituer une équipe de cinq à six personnes qui prennent parfois sur leur temps personnel pour élaborer un concept. Lorsqu'elle a suffisamment avancé, l'équipe présente son projet au directeur du studio qui, le cas échéant, décide de le soumettre à la direction générale. C'est extrêmement stimulant.

L'enthousiasme des collaborateurs se nourrit aussi de la possibilité de changer fréquemment de fonction, de toujours apprendre, d'autant que nous inventons des métiers et créons des départements en permanence. Une personne du marketing n'est pas cantonnée à la traditionnelle ascension de chef de produit à chef de groupe, mais pourra passer à la production. De même, ce sont des collaborateurs *business* qui ont créé un département des ressources humaines au début des années 2000. Pour un de mes congés maternité, j'ai choisi de me faire remplacer par une juriste. De l'extérieur, on me disait que c'était une folie : elle saperait certainement mon travail en plaquant des contrats préformatés sur mes modèles économiques innovants. Pour la connaître de longue date, je savais qu'il n'en serait rien. Elle est d'ailleurs restée quelques années à mes côtés, puis est repartie au département juridique avec l'esprit rafraîchi.

Ce fonctionnement a un revers : nous croyons pouvoir tout faire seuls et pouvoir tout apprendre. Cela conduit à prendre des risques. Fort heureusement, l'entreprise nous accorde le droit à l'erreur !

Ériger la confiance et la responsabilisation en maîtres mots du management a pour corollaire une certaine obstination. L'entreprise rechigne à stopper un projet, même s'il court manifestement à l'échec. Elle est toujours tentée de donner une chance supplémentaire. J'en ai fait l'expérience avec un jeu pour fillettes qui patinait. Les coûts d'exploitation dépassaient les revenus. J'ai tenté de convaincre le PDG d'y mettre fin, sans succès. Je nous ai alors donné six mois, en posant des jalons formels et des objectifs. Nous pourrions ainsi démontrer qu'en dépit de nos efforts, nous n'arrivions pas à sauver le jeu. En parallèle, j'ai travaillé avec les ressources humaines pour retrouver une place, en interne, à chacun des vingt-cinq collaborateurs affectés au projet.

Dans d'autres cas, l'obstination paie. Nous avons recommencé à trois reprises le projet *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*, quatre ans de suite. Il a finalement remporté un énorme succès et a su séduire 40 millions de joueurs dans le monde.

Int. : *Cette bienveillance managériale est probablement coûteuse. Serait-elle encore de mise si Ubisoft traversait une passe difficile ?*

D. P. : Bien qu'elle s'améliore constamment, notre rentabilité, de 17 %, n'atteint pas encore celle des géants américains Electronic Arts et Activision, de l'ordre de 35 %. La différence tient à notre histoire et à nos principes de management. Ubisoft fut une société française avant d'être européenne et mondiale. Étant initialement un distributeur, elle a implanté sur le terrain des équipes importantes en charge des ventes, du marketing, des relations presse, etc. Avec l'avènement de la distribution digitale, le rôle de ces filiales s'amoindrit. Cependant, nous les maintenons tant que nous n'aurons pas réintégré leur personnel dans d'autres métiers. C'est une question de loyauté vis-à-vis de salariés qui ont été fidèles et ont construit Ubisoft.

Nous venons de vivre deux années difficiles, avec la tentative d'OPA de Vivendi sur Ubisoft. Notre personnel s'est mobilisé vent debout contre "l'envahisseur", s'exprimant sur les réseaux sociaux et assistant bruyamment aux assemblées générales. Notre communauté de joueurs s'est elle aussi fait entendre. Nous avons finalement gagné la partie. Quel plus bel exemple d'attachement des salariés à leur entreprise ?

La reconfiguration d'un écosystème

Int. : *Il y a quelques décennies, les jeux vidéo domestiques ont tué les salles d'arcade. Aujourd'hui, la réalité virtuelle leur offre une nouvelle vie. Ont-elles un avenir pérenne ou assureront-elles uniquement une transition vers la démocratisation des équipements de réalité virtuelle ?*

D. P. : Nous voyons fleurir des salles d'arcade opportunistes, peu sophistiquées, ne proposant guère plus que ce que les clients s'offriraient à domicile s'ils en avaient les moyens. Je doute qu'elles perdurent. En revanche, les salles qui proposeront un matériel pointu – sièges vibrants, labyrinthes... – devraient tirer leur épingle du jeu. C'est pourquoi nous continuons à développer des expériences qui nécessitent des équipements spécifiques ou tout simplement des équipements multiples pour des expériences multijoueurs en famille ou entre amis.

Int. : *Comment les distributeurs physiques de jeux vidéo font-ils face à la dématérialisation grandissante des ventes ? Les accompagnez-vous dans cette transformation ?*

D. P. : Les distributeurs physiques devront s'adapter à la digitalisation. Nous les accompagnons jusqu'à ce qu'ils réussissent ce virage. Ils jouissent ainsi d'une exclusivité sur certains contenus de notre catalogue. À titre d'exemple, *Assassin's Creed Odyssey*, qui sortira en octobre 2018, fera l'objet d'une édition spéciale, enrichie, disponible uniquement dans certains magasins spécialisés. Ces mêmes contenus sont également disponibles en téléchargement, mais à un prix dissuasif. Une édition limitée avec bonus, légèrement plus chère que la version standard, est pour sa part réservée à Amazon – pour différencier ce distributeur de la concurrence et limiter la guerre des prix –, tandis qu'une édition de luxe sera distribuée dans tous les magasins digitaux.

Int. : *Comment expliquer le déclin du Japon dans l'industrie vidéoludique ? D'autres pays asiatiques ont-ils pris le relais ?*

D. P. : Aujourd'hui, il y a d'excellents studios de jeux vidéo partout dans le monde. Les Japonais ont un peu perdu leur statut de rois du jeu vidéo. Leur marché intérieur s'est contracté à mesure que la population vieillissait. Plus encore, les éditeurs japonais n'ont pas toujours fait les bons paris technologiques. Jusqu'à l'arrivée de Microsoft, les deux grandes consoles, Sony et Nintendo, étaient japonaises. Pour lancer sa Xbox, Microsoft avait besoin de contenus. Il a fait des offres extrêmement alléchantes aux studios japonais, comme Square Enix ou Bandai Namco. Ceux-ci ont concentré leurs équipes de développement sur la Xbox, négligeant les autres supports. Or, la Xbox n'a jamais dépassé la PlayStation de Sony. Les studios japonais n'ont donc pas accédé

au public espéré. Pour notre part, nous avons suffisamment de ressources pour développer des jeux en parallèle sur toutes les consoles.

Par ailleurs, l'e-sport est un phénomène gigantesque en Asie, plus encore que dans le reste du monde. C'est un secteur qui se développe très vite et suscite un intérêt croissant, aussi bien des développeurs de jeux que des médias ou des organisateurs d'événements et de spectacles.

Enfin, Ubisoft s'est rapproché du géant chinois Tencent, leader mondial du jeu vidéo. Tencent a récemment acquis 5% de notre capital, avec interdiction de revendre ses parts ou de monter au capital pendant cinq ans, et nous aidera à distribuer nos jeux en Chine. Nous devons nous familiariser avec ce marché qui interdit certains contenus, notamment pour leur violence. Certaines de nos marques, comme *Assassin's Creed*, ne sont pas encore officiellement distribuées en Chine, mais la communauté des fans – qui suit l'actualité et sait parfois se procurer des jeux par des voies moins officielles – y est déjà très importante! Il n'y a aucune raison que nos gros succès, comme *Tom Clancy's Rainbow Six Siege*, n'y fonctionnent pas, quitte à les adapter légèrement au public chinois.

L'imagination, une aventure collective

Int. : *Vu la taille des équipes qui œuvrent au développement de vos jeux, pouvant dépasser 800 personnes, vu aussi la contribution créative que peut apporter l'intelligence artificielle, comment gérez-vous les droits d'auteur?*

D. P. : Nous avons très peu d'auteurs "stars" qui perçoivent des royalties à titre personnel. Nos jeux vidéo sont des œuvres collectives. Si demain, l'intelligence artificielle apporte sa part de créativité, elle fera partie de l'œuvre collective au même titre qu'un programmeur ou un graphiste.

Se pose aussi la question des contenus générés par les utilisateurs eux-mêmes. Pour le deuxième épisode de *Beyond Good and Evil*, que la communauté attend depuis dix ans, nous sollicitons les contributions des joueurs, afin de retenir les meilleures. Comment les rémunérer? Notre département juridique y travaille. Nous avons la chance qu'il soit soucieux de faire avancer le business, sans opposer de freins, mais en recherchant des solutions innovantes, à mesure que nous inventons des modèles. La *blockchain* pourrait aussi avoir son rôle à jouer dans ces nouveaux modèles.

Int. : *Avez-vous une démarche prospective vis-à-vis d'autres industries, pour vous lancer dans de nouvelles activités?*

D. P. : Je préfère que l'on me soumette des problématiques. Jamais je n'aurais eu l'idée de proposer à Renault une expérience sur la voiture autonome, par exemple. Je me tiens au contact d'univers variés et laisse opérer la magie des rencontres pour imaginer les opportunités et expériences de demain.

■ Présentation de l'oratrice ■

Déborah Papiernik : diplômée de l'ESCP et d'un MBA à Philadelphie, elle rejoint Ubisoft en 1997. Elle a occupé successivement des fonctions en marketing, business et production. Passionnée par la création de ponts entre différents mondes, elle explore de nouvelles opportunités et perspectives pour Ubisoft, rendant ses marques accessibles à de nouveaux publics et développant ses expertises au-delà du jeu vidéo. Ses équipes développent de nouvelles formes de divertissement et de nouvelles technologies au travers de partenariats innovants, dans des secteurs aussi variés que le spectacle, la santé, l'urbanisme, la mobilité ou la culture.

Diffusion décembre 2018
