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 :

Algoé [1] • Caisse des dépôts et consignations • Carewan [1] • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma [2] • IdVectoR [2] • 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 • Ylios [1]

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

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – email : contact@ecole.org – http://www.ecole.org

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 développions 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 pourrons 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 vivotait, 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'atteignions 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