

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :
Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} janvier 2009)

**UBISOFT MONTRÉAL :
ÉTABLIR ET GÉRER UN PÔLE MONDIAL
DE CRÉATION**

par

Laurent SIMON
Professeur de management à HEC Montréal

Séance du 17 septembre 2008
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

En dix ans, le studio montréalais d'Ubisoft s'est imposé comme l'un des plus importants lieux de création et de développement de jeux vidéo au monde. Pour Laurent Simon, ce succès s'explique à la fois par un management qui a su prendre en compte la culture propre aux techno-créateurs tout en imposant des processus de gestion de la création et de la production rigoureux comme le *stage-gate*, et par le "milieu" exceptionnel que constitue la ville de Montréal, en perpétuelle effervescence culturelle. Cette réussite n'est cependant pas sans poser de nombreuses questions, que ce soit sur l'avenir des jeux vidéo, dont les clients vieillissent peu à peu ; sur la gestion, parfois conflictuelle dans le passé, des salariés ; ou encore sur les véritables enjeux et ressorts de la localisation d'un cluster.

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

EXPOSÉ de Laurent SIMON

Je suis « *français de France* », comme on dit à Montréal, mais installé dans cette ville depuis 14 ans. Quand j'ai commencé ma thèse de gestion sur l'univers du jeu vidéo, en 1998, aucune recherche n'avait encore été menée sur ce secteur. À peine pouvait-on trouver quelques articles sur Nintendo dans *Harvard business review*. Il s'agissait d'une véritable boîte noire. Ubisoft venait de s'installer à Montréal et il m'a paru intéressant d'aller explorer ce qui se passait dans cette entreprise. Au départ, je me suis heurté au scepticisme de mon entourage. Même à HEC Montréal, certains pensaient que ce n'était vraiment pas très sérieux de s'intéresser à des joueurs. Quand il s'est avéré, au milieu des années 2000, que le secteur du jeu vidéo représentait plus de 20 milliards de dollars de chiffre d'affaires, il a commencé à paraître digne d'être étudié.

Je vais vous présenter les résultats de mes investigations, en précisant qu'ils n'engagent en rien Ubisoft Montréal ni le groupe Ubisoft et ne reflètent que le point de vue d'un chercheur.

L'histoire d'Ubisoft Montréal

Ubisoft a été fondé en 1986 par les cinq frères Guillemot, originaires du village de Carentoir dans le Morbihan. Après avoir importé des consoles de jeux, puis des jeux, ils ont obtenu des contrats de traduction de jeux, entre autres avec LucasArts, la firme de George Lucas, réalisateur de *La Guerre des Étoiles*. Ils ont ensuite développé leurs propres jeux (la série des Rayman, par exemple) et le succès qu'ils ont rencontré les a incités à s'internationaliser.

Le plan Mercure

Suite aux résultats mitigés de la création d'un bureau commercial à San Francisco, les Guillemot songeaient à s'implanter ailleurs en Amérique du Nord, quand un consultant, proche du parti québécois, a mis en place une sorte de piège. Il a annoncé aux dirigeants d'Ubisoft que s'ils s'installaient à Montréal, ils bénéficieraient de subventions très significatives du gouvernement du Québec pour toute création d'emploi (à hauteur de 25 000 dollars canadiens par an pendant 3 ans). Il a ensuite informé le ministre québécois que s'il faisait une offre de ce type à Ubisoft, la société accepterait de s'installer à Montréal ! Dans le contexte canadien/québécois, une offre de la province pour une implantation si prestigieuse et alors médiatisée ne pouvait qu'inciter l'échelon fédéral à renchérir. Celui-ci a doublé la proposition, qui est ainsi devenue extrêmement intéressante. La ville de Montréal s'est également impliquée et l'accord sur le Plan Mercure a été signé en 1997.

Les débuts

En 1999, le studio de Montréal compte déjà plus de 350 employés. Il réalise surtout des adaptations de jeux pour différentes plateformes, ou encore des jeux licenciés par des marques comme Playmobil. Ce faisant, Ubisoft commence à se faire connaître dans l'univers américain du multimédia. À cette époque, Gérard Guillemot, directeur d'Ubisoft Montréal, passe beaucoup de temps à New York pour tenter de signer des contrats avec Disney ou Warner. Ubisoft réalise des jeux comme *Jungle Book*, *Donald Duck Quack Attack* ou *Tarzan* pour Disney, ainsi qu'un *Batman* pour Warner. Ce ne sont pas des succès majeurs mais ils permettent à la firme d'apprendre à travailler avec les majors du divertissement.

En 2000, l'entreprise consolide ses méthodes de travail et investit un million de dollars pour se doter d'un studio son, ce qui encourage les gouvernements fédéral et provincial à poursuivre leur politique de crédit d'impôts. La même année, Ubisoft rachète Redstorm Entertainment, la firme de jeux créée par le célèbre auteur de romans d'espionnage Tom Clancy. Jusqu'alors, Ubisoft développait surtout des jeux destinés à la famille et aux enfants, ce que reflétait le logo de l'époque, un charmant petit arc-en-ciel. L'achat de Redstorm Entertainment s'est fait pratiquement sous la pression des employés de Montréal, qui dans

leur vie privée étaient des *hardcore gamers*, c'est-à-dire des joueurs de haut niveau pratiquant essentiellement des jeux de stratégie, d'action et de tir. La famille Guillemot a pris acte de la culture, des compétences et des talents de ses propres employés et a transformé radicalement l'orientation de la firme, ce qui s'est traduit au passage par l'adoption d'un nouveau logo, une sorte de cible évoquant l'univers de James Bond.

À partir de 2000, riche de quelques années d'expériences de production, le studio formalise avec un certain succès ses pratiques de management de projets, afin de lutter contre une pathologie typique de cette industrie techno-créative : le dépassement des budgets et des délais. De 7 à 10 projets sont menés en parallèle, chacun représentant un investissement que l'on estime compris entre 0,5 et 5 millions de dollars canadiens.

Les blockbusters

Les années 2002-2004 voient la sortie en rafale de trois *blockbusters*, *Prince of Persia*, *Splinter Cell* et *Rainbow Six*, ce dernier étant un portage direct d'une licence de Tom Clancy. Ces jeux se vendent chacun à plusieurs millions d'exemplaires en Europe et en Amérique du Nord.

En 2005-2006, Ubisoft Montréal compte un millier d'employés. Un nouveau studio est ouvert à Québec, avec 200 salariés supplémentaires. Ubisoft se voit confier le jeu dérivé du film *King Kong* de Peter Jackson. L'entreprise se dote alors d'un studio de *motion capture*, c'est-à-dire de saisie de mouvements réels de gymnastes pour les numériser et les incorporer aux jeux. Elle fonde également, en accord avec le gouvernement du Québec et grâce à l'appui d'un établissement d'enseignement technique et d'une université, le Campus Ubisoft. Ce projet, axé sur les disciplines informatique et graphique, était destiné à bénéficier à l'industrie locale du multimédia dans son ensemble, Ubisoft ne recrutant qu'une partie des promotions.

La sortie en 2007 du *blockbuster Assassin's Creed* est à noter, car le jeu a été développé par une productrice, dans un métier où le ratio d'hommes est d'environ 85 %, et où les deux tiers des 15 % de femmes occupent des fonctions administratives et non des fonctions de production.

La diversification

Toujours en 2007, Ubisoft annonce un investissement de plus de 450 millions de dollars canadiens sur 5 à 8 ans pour mettre en œuvre une stratégie de diversification et notamment s'orienter vers le cinéma d'animation. Ceci n'est pas sans soulever de nombreuses questions : l'entreprise, comme le reste de l'industrie du jeu, n'est-elle pas en train de tomber dans le piège hollywoodien, c'est-à-dire de fabriquer des jeux reproduisant des propriétés intellectuelles déjà valorisées, dont on sort des épisodes successifs qui finissent par lasser les clients ?

Autre source d'interrogations, les clients d'Ubisoft ont aujourd'hui en moyenne 29 ans, et la firme est donc en train de s'éloigner de la clientèle des adolescents, ce qui peut à terme poser un problème de marché. Les joueurs de 29 ans présentent cependant l'intérêt de disposer de beaucoup plus d'argent que les adolescents.

Les perspectives

En 2008, Ubisoft Montréal compte près de 2 000 employés et prévoit d'atteindre l'effectif de 3 000 d'ici trois ans. L'entreprise vient de racheter Hybride technologies, une petite société québécoise qui a réalisé des animations de très haut niveau pour des films comme *300* ou *Sin City*.

Ubisoft Montréal est aujourd'hui, par sa taille, le deuxième studio de production de jeux vidéo au monde, après le studio d'Electronic Arts à Vancouver.

La culture d'Ubisoft

L'univers d'Ubisoft est un milieu de techno-création. La technologie y est très présente, mais les artistes (graphistes, modeleurs, animateurs, voire scénaristes ou compositeurs...) représentent 50 % des salariés.

Travailler, jouer et créer

  la question « *Qu'est-ce que la santé et la normalité ?* », Freud répondait « *Aimer et travailler* ». Chez Ubisoft, être normal, c'est travailler, aimer son métier, jouer et créer. On y prend le jeu au sérieux, comme un défi à soi-même : c'est le *deep fun* décrit par les psychologues.

La dimension d'apprentissage est centrale. Un anthropologue serait frappé par le petit geste circulaire du doigt qui accompagne une formule caractéristique de la maison : « *On apprend, on apprend* ». C'est ce cycle infini de l'apprentissage qui fait l'intérêt du travail : « *Une fois qu'on a compris comment  a marche, ce n'est plus intéressant du tout ; il faut passer à autre chose.* » L'apprentissage n'est pas théorique : on apprend par essais et erreurs en pratiquant le copier-coller, assemblage d'idées, d'expériences et de connaissances alimenté par le collectif.

Cet apprentissage est individuel mais également collectif, et porté par une dynamique d'émulation. L'artiste lance un défi au programmeur. Celui-ci répond avec une proposition qui enrichit celle de l'artiste et lui permet d'aller encore plus loin. C'est ce que les chercheurs Armand Hatchuel et Benoît Weil appellent les *prescriptions réciproques*.

La symétrie entre virtuel et actuel

Il existe une grande symétrie entre ce que les employés vivent comme joueurs et ce qu'ils attendent de l'organisation. Colas Duflo, dans *Philosopher et jouer* (PUF, 1997), définit le jeu comme : « *l'invention d'une liberté dans et par une légalité* ». Ce principe se retrouve également dans le monde de l'organisation : il existe une règle (le *game*) que chacun respecte en l'actualisant (dans le *play*). Il en va de même avec l'outil informatique : le créateur actualise son projet en mettant en œuvre librement le code informatique. La démarche projet est également une structure qu'il faut investir et interpréter pour concrétiser son potentiel. C'est le processus idéal pour gérer des joueurs en leur laissant un certain degré d'autonomie.

Expression et affirmation de soi

Dans la conception wébérienne de la bureaucratie rationnelle-légale, le salarié abdique son individualité en entrant dans l'organisation. Au cœur de la culture Ubisoft, on trouve au contraire un besoin très clair d'expression et d'affirmation de soi. Le salarié attend de l'organisation qu'elle lui permette d'exprimer sa personnalité à travers son travail.

L'identité ludique

L'identité du créateur de jeu peut se définir selon les quatre branches de la philosophie :  pist mologie, praxéologie, ontologie et axiologie. Sur le plan de l'épistémologie ( tude du savoir), cette identité se caractérise par l'assimilation permanente sous la forme de l'apprentissage par essais et erreurs. Sur le plan de la praxéologie ( tude de l'action), le passage à l'action et l'élaboration du jeu se font par la pratique du *bris/collage* individuel et collectif. Sur le plan de l'ontologie ( tude de l'être), par une capacité étonnante du producteur à se projeter dans l'univers des autres acteurs du projet (celui du programmeur, celui du graphiste...), ou encore à se mettre à la place du joueur potentiel. Cette capacité de décentrement et de retrait exige une confiance en soi ou *sécurité ontologique* très forte. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les créateurs de jeux ne sont pas des joueurs obsessifs comme celui de Zweig, enfermés dans leur passion. Selon l'expression québécoise,

ils sont capables de « *se regarder aller* », de prendre du recul sur ce qu'ils font. Enfin, sur le plan de l'axiologie (étude des valeurs), l'identité du créateur de jeu se caractérise par la *liberté de perfection*, que Descartes oppose à la *liberté d'indifférence*. Un enfant de trois ans qui se roule dans les pâquerettes exerce sa *liberté d'indifférence* : il agit selon ce que sa fantaisie lui inspire. Un champion de jeu d'échecs doit maîtriser la règle dans ses détails les plus subtils pour être capable de s'exprimer en la transcendant : il exerce sa *liberté de perfection*.

Imaginer les créateurs de jeux comme des post-adolescents, joueurs obsessionnels qui passent leur vie à tirer sur des extraterrestres, serait un contresens absolu. Ils font au contraire preuve d'une intelligence, d'une ouverture d'esprit, d'une capacité d'adaptation et d'une maturité remarquables.

Le management ludique

La culture de l'entreprise et l'identité des créateurs de jeux induisent un type de management particulier. Plus que des directives précises, il s'agit de donner une finalité à l'action. Même la compréhension du marché ne passe pas uniquement par le sommet hiérarchique de l'organisation mais aussi par la base. En revanche, l'entreprise doit offrir à ses créateurs un support technique de qualité (quand un ordinateur tombe en panne, le délai moyen de remplacement est très court). Elle doit également leur apporter un soutien émotionnel, car les créateurs sont parfois un peu fragiles et il faut savoir les accompagner. L'objectif est de maintenir le flot (au sens du *flow* du psychologue Mihály Csíkszentmihályi). Le créateur doit en permanence avoir le sentiment de maîtriser son environnement et de pouvoir exprimer pleinement son potentiel, double condition de sa motivation et du maintien de sa créativité à un niveau optimal.

Les processus

Aujourd'hui, Ubisoft emploie près de 2 000 salariés et traite simultanément une vingtaine de projets dont le budget est compris entre 1 et 20 millions de dollars, ce qui revient à piloter une vingtaine de PME en parallèle et demande une gestion appropriée des processus.

Le stage-gate

L'un des défis majeurs des industries reposant sur la création artistique est d'empêcher la phase de conception de "contaminer" les étapes suivantes du processus. En réinjectant de nouvelles idées en fin de projet, on risque de rallonger la phase de production et ainsi, par exemple, de manquer les fenêtres d'opportunité commerciales des fêtes de fin d'année. Le processus du *stage-gate* permet de séquencer le projet de façon rigoureuse. Chaque étape (validation du concept, conception, pré-production, définition complète du produit), doit être achevée avant de pouvoir passer à la suivante et si l'une des étapes n'est pas validée, le projet peut être purement et simplement abandonné. Lorsque de nouvelles propositions créatives émergent dans les phases aval du processus, on les met en réserve pour la version suivante du jeu, mais on ne revient pas en arrière.

L'implantation du processus de *stage-gate* ne s'est pas faite sans résistances, mais cette approche semble aujourd'hui appliquée par tous les producteurs d'Ubisoft, parfois avec des adaptations.

La gestion informelle des savoirs

La gestion par projets a conduit à démanteler partiellement les structures formelles de support aux métiers. Se pose alors généralement le problème de la capitalisation des savoirs. Chez Ubisoft Montréal, les communautés de métiers ont persisté, mais de façon informelle. Lorsque les *game designers* se rencontrent à l'heure du déjeuner, ils se racontent des histoires de *game designers*, et il en va de même avec les graphistes ou les autres métiers de l'entreprise. Il existe également des transferts de connaissance entre les différents métiers à

l'intérieur des projets, mais toujours de façon très informelle : l'organisation possède beaucoup plus de savoirs qu'elle n'est capable d'en exploiter. « *If only we knew what we know* », regrettait Jerry Junkins, le président de Texas Instruments. Après la maîtrise des processus de production, les principaux défis à relever par l'organisation sont aujourd'hui la formation, la mobilisation des talents et la gestion des connaissances.

Stimuler la créativité

Le plus important, chez Ubisoft, n'est cependant pas d'exploiter la réserve de savoirs, mais de stimuler la créativité. Différents dispositifs sont mis en place pour cela. Les artistes ont la possibilité d'exposer leurs productions dans des galeries virtuelles et l'entreprise organise des concours internes sur différents thèmes créatifs, ainsi que des concours entre l'interne et l'externe sur de nouvelles idées de jeux.

Rester ouverts à tous les clients

L'entreprise porte une attention particulière au risque de se focaliser sur les 10 % de joueurs *hardcore* en oubliant les autres. Pour l'éviter, des liens sont établis avec différents groupes extérieurs composés de clients moins spécialisés, de consommateurs qui ne sont pas des acheteurs de jeux, d'associations professionnelles, de lobbies de l'industrie, etc. Chacune de ces communautés est source d'inspiration. Ces dernières années, Ubisoft a publié de nouveaux types de jeux, notamment des outils d'entraînement cérébral inspirés du *Brain Age* de Nintendo, ou des *serious games* comme *Mon coach de cuisine*, *Mon coach de vocabulaire*, etc. Ces jeux plus grand public, destinés à une clientèle jusqu'alors peu intéressée par le jeu vidéo, ont été reçus de façon très positive par le marché et par les critiques.

La prise en compte de ces nouvelles attentes est assurée par le management, mais largement confiée aussi aux salariés, qui doivent se mettre à l'écoute de leur environnement, accumuler des informations et les exprimer dans leurs pratiques. D'où la très grande importance du milieu dans lequel se développe l'entreprise.

Le milieu

La haute direction de l'entreprise, interrogée par un journaliste il y a quelques années, reconnaissait que si l'implantation de ce studio d'Ubisoft à Montréal a été largement motivée, à l'origine, par les aides publiques, sa croissance et son succès s'expliquent essentiellement par la créativité et le talent qu'elle a trouvés dans cette ville.

Une ville créative

Montréal, c'est tout d'abord le Cirque du soleil, une entreprise fondée par des artistes de rue et devenue une multinationale du divertissement dont le chiffre d'affaires dépasse 5 milliards de dollars, avec des spectacles permanents à Las Vegas, à Tokyo ou encore Dubaï. C'est aussi une ville où les festivals se succèdent toute l'année, avec par exemple le Festival de jazz ou le Festival Juste pour rire, et où le théâtre et la danse d'avant-garde sont extrêmement vivants. Mais c'est aussi un haut lieu de la production cinématographique, du multimédia et de la publicité. Beaucoup ignorent, par exemple, que les effets spéciaux du film *Titanic* ont été produits avec un logiciel développé à Montréal, ainsi que plus récemment les effets de *Sin City* ou de *300*. Enfin, cette ville se caractérise aussi par une intense culture underground, qui se développe dans les bars, les salles de spectacle et de répétition. Depuis quinze ans, tous les week-ends, des fêtes et des concerts sont improvisés dans l'un des parcs de la ville, attirant des milliers de badauds. Dans toute la ville, on observe une sorte d'activisme créatif, populaire et informel.

Montréal est aussi une ville de haute technologie, où sont implantées des entreprises comme Bombardier, en aéronautique ; CGI, qui développe des logiciels de bases de données et des services de conseil en informatique d'affaires ; CAE, le leader mondial des simulateurs de

pilotage d'avion, etc. La quasi-totalité des puces équipant les consoles de jeux de Microsoft, de Playstation ou de Nintendo sont assemblées à 100 km de Montréal, chez IBM.

Indubitablement, Montréal fait partie des “villes créatives” décrites par Richard Florida, avec plusieurs dimensions supplémentaires par rapport aux grandes villes créatives comme Paris, New York, San Francisco ou Barcelone : sa diversité culturelle et ethnique, qui passe en particulier par le bilinguisme français/anglais, la forte présence d'une culture underground, et la rencontre permanente entre art et technologie.

Absorber la créativité de la ville

L'une des hypothèses sur lesquelles nous travaillons avec mon collègue Patrick Cohendet (HEC Montréal – BETA Strasbourg) est qu'une grande entreprise comme Ubisoft alimente en permanence sa créativité grâce à la présence active des employés dans les réseaux socioculturels de la ville. En quelque sorte, elle délègue à la ville le renouvellement permanent de sa créativité et à ses employés la capacité d'absorption des nouveaux courants.

Voici un exemple de ce processus. En 2005, Ubisoft a publié la version 3 de *Splinter Cell*, l'un de ses *blockbusters*. À cette époque, Amon Tobin, un artiste brésilien installé à Montréal, composait de la musique électronique, qu'il diffusait sur un label anglais implanté à Montréal. Des employés d'Ubisoft passionnés de musique électronique se sont intéressés à cet artiste et ont fait en interne la promotion de ses œuvres et de ses concerts. Le directeur de la création musicale d'Ubisoft a fini par rencontrer l'artiste et lui a signé un contrat pour réaliser la bande-son de *Splinter Cell*, qui a été un plus dans le succès de ce jeu. Cette bande-son a été ensuite remixée dans un CD coproduit par Ubisoft, qui s'est également très bien vendu. La collaboration se poursuit : les ingénieurs du son d'Ubisoft ont apporté leur contribution au nouvel album publié par cet artiste.

Contribuer en retour à la créativité de la ville

Ubisoft a bien compris tout le parti que l'entreprise pouvait tirer de son milieu, et en retour apporte son soutien à la créativité de Montréal. Depuis 7 ans, par exemple, l'entreprise parraine le Festival de cinéma fantastique asiatique de Montréal et incite ses employés à aller voir ces films, qui constituent une précieuse source d'inspiration. Pour ses dix ans de présence à Montréal, Ubisoft a financé un grand festival de rue qui a mobilisé tous les artistes et créateurs du quartier où l'entreprise est implantée, depuis les danseurs de salsa jusqu'aux musiciens post-folks, en passant par les peintres, pour une immense fête populaire. L'an dernier, Ubisoft a accompagné une opération Ateliers portes ouvertes, qui a concerné une centaine d'artistes du quartier. L'objectif, même s'il n'est pas toujours explicite, est toujours double : contribuer à la vie culturelle de la ville et inciter les 2 000 employés d'Ubisoft à se “frotter” aux artistes et à découvrir de nouvelles sources de créativité.

Les collectifs créatifs

Ubisoft développe également des relations avec des “collectifs créatifs”, en particulier ceux qui ont été créés par d'anciens employés d'Ubisoft. L'un de ces collectifs, Kokoromi, est très actif dans ce milieu : il est présent dans tous les festivals de jeux indépendants mais aussi dans le milieu académique et a notamment lancé à Carnegie Mellon un séminaire intitulé *The Art of play*. Phil Fish, le leader de ce collectif, entretient un dialogue actif avec l'industrie instituée du jeu vidéo, et Ubisoft est très intéressée par les échanges avec ce type d'interlocuteur.

L'avenir

Pour son avenir, Ubisoft projette une croissance ambitieuse et s'oriente de plus en plus clairement vers le cinéma d'animation, peut-être même vers des longs métrages, ce qui posera des défis de consolidation et de diversification. Le groupe sera également confronté à l'évolution des relations entre le centre et la périphérie et entre les différents studios installés

un peu partout dans le monde (Roumanie, Russie, Bulgarie, Chine, Maroc, Brésil, Singapour...). Comment intégrer les nouvelles filiales et partager les initiatives créatives des unes et des autres ? Comment surmonter la tension entre l'exigence d'efficacité productive et celle de maintien de la créativité ?

Ces perspectives offrent également de nouvelles pistes de recherche, par exemple sur les interactions et transferts de connaissance entre les différents projets ; sur l'articulation entre communautés de connaissances, communautés de spécialistes, communautés de métiers, et créativité, sur le plan à la fois institué et informel ; sur les relations entre l'entreprise et la ville comme source d'inspiration et milieu de création ; ou encore sur ce que l'on appelle les *centrales de création*, ces ensembles de plusieurs milliers de créateurs réunis sur un site unique, comme le Technocentre de Renault, les centres de design autour de Barcelone, les centres Apple ou Pixar aux États-Unis : comment gère-t-on de telles organisations ?

Sur un plan plus opérationnel, nous sommes en train de mettre en place un programme de formation qui sera porté par HEC Montréal et dédié à Ubisoft, pour la formation et la gestion des talents. Un premier test a très bien fonctionné à Montréal et nous espérons maintenant intervenir dans les différentes filiales, notamment en Roumanie.

DÉBAT

Qu'est-ce qu'un jeu vidéo ?

Un intervenant : *J'avoue ne pas comprendre ce qui intéresse mes petits-enfants dans les jeux vidéo pour lesquels je les vois se passionner. Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est un jeu vidéo ?*

Laurent Simon : C'est un logiciel interactif avec une dimension narrative au sens où l'entend Greimas : la plupart des jeux s'inspirent du modèle de la quête. Le héros doit aller chercher quelque chose, quelque part, en surmontant divers obstacles. L'intérêt du jeu ne réside pas dans le but qui est poursuivi, mais dans le voyage lui-même. Sa maîtrise passe par une courbe d'apprentissage avec des défis toujours renouvelés, ce qui crée une stimulation permanente pour le joueur. Les jeux actuels se caractérisent par une qualité graphique croissante, et aussi par le fait qu'ils ne laissent plus le joueur seul face à son écran : il joue désormais en réseau et souvent en équipe, ce qui lui permet de développer des logiques de compétition mais aussi de coopération. C'est tout cela qui captive vos petits-enfants.

Une culture postmoderne

Int. : *Nicolas Gaume, le créateur de la société de jeux vidéo Kalisto, qui a connu un succès extraordinaire avant de disparaître, était également très soucieux d'alimenter en permanence la créativité de ses employés. Alors qu'Ubisoft le fait à travers la fréquentation des cercles underground de la ville, il imposait à ses salariés de connaître sur le bout des doigts Victor Hugo et Jules Verne.*

L. S. : Lorsque je suis entré pour la première fois chez Ubisoft en 1998, j'ai eu la surprise de découvrir sur les bureaux des salariés, à côté des vidéos ou de la musique underground, des ouvrages sur Léonard de Vinci ou sur l'architecture des châteaux de la Loire. Les scénaristes connaissaient et lisaient Greimas, et ils étudiaient *La Quête du Graal* dans la version du XIII^e siècle. On a affaire à une culture fondamentalement postmoderne au sens où la notion de noblesse a disparu : on mêle des textes classiques avec des artefacts culturels typiquement non nobles, populaires ou underground.

La Société de consolation

Int. : *Vous avez présenté une vision assez idéale d'Ubisoft, mais il y a quelques années, l'un des employés d'Ubisoft, Jérémie Lefebvre, a publié La Société de consolation, qui en donnait une image beaucoup plus négative : salariés immatures et obsessionnels du jeu, relations de travail dégradées, dirigeants manipulateurs et infantilisans, etc. Compte tenu de la pression s'exerçant sur les salariés, en tout cas à Montreuil, il avait dû se résoudre à créer un "syndicat virtuel" sur internet. Les mêmes critiques s'appliquaient-elles au studio Ubisoft de Montréal ?*

L. S. : Le syndicat virtuel créé par Jérémie Lefebvre était une plateforme d'expression des salariés sur un site web, baptisé Ubifree. Leurs préoccupations étaient probablement légitimes, même si elles étaient empreintes d'une dimension de règlement de compte assez évidente. Il existait incontestablement des tensions dans les relations de travail, liées à une croissance très rapide, à un mode de redistribution de la richesse discutable, et, sans doute aussi, à une forme un peu naïve de gestion. L'organisation a su tirer très vite les enseignements de cette crise, et même Jérémie Lefebvre a reconnu, au bout de quelques mois seulement, que le syndicat n'avait plus lieu d'être, compte tenu des décisions qui avaient été prises en matière d'accompagnement social, de redistribution des richesses, etc.

Le syndicat avait rencontré assez peu de succès à Montréal, sans doute parce qu'en raison des crédits d'impôts, la filiale jouissait d'une certaine opulence. Peut-être aussi bénéficiait-elle de la tradition des relations de travail au Québec, qui n'est pas tout à fait la même qu'en France...

Int. : *Je n'ai pas lu La Société de consolation, mais j'ai étudié des entreprises de la Silicon Valley et observé que la luxuriance créative que vous avez décrite a aussi son côté sombre. De nombreux employés passent leur temps à se demander : « Suis-je toujours le meilleur programmeur d'avatars du monde, ou suis-je un burn-out qui n'a pas su rester dans le flot ? » Les dépressions nerveuses et les divorces sont nombreux.*

L. S. : Ce côté sombre de l'industrie du jeu vidéo existe, il ne faut pas se leurrer. On n'a cependant jamais observé chez Ubisoft le syndrome d'Electronic Arts qui avait été dénoncé par l'épouse d'un salarié après son licenciement : de nombreux employés travaillaient 80 heures par semaine sans rémunération des heures supplémentaires, souffraient de dépression nerveuse, ne bénéficiaient d'aucun soutien psychologique, etc. Ubisoft a mis en place depuis cinq ans une démarche de qualité de vie au travail qui donne certains résultats. Elle prévoit notamment qu'en dehors des périodes de *crunch*, c'est-à-dire de fin de projet avec livraison dans les deux mois, tous les salariés doivent avoir quitté l'entreprise à cinq heures de l'après-midi. La mise en œuvre du *stage-gate* contribue également à limiter les risques de dérives.

Les relations avec le siège

Int. : *Quel est le poids du studio de Montréal par rapport à l'ensemble du groupe ?*

L. S. : Le studio de Montréal représente à peu près la moitié des effectifs du groupe (2 000 sur 4 000).

Int. : *Serait-il envisageable qu'Ubisoft devienne un jour montréalais à 100 % ?*

L. S. : Cela me paraît parfaitement improbable. D'autres filiales sont en train de se développer fortement. Bucarest, par exemple, devrait passer de 600 à 1 000 salariés, et la filiale chinoise grossit au même rythme. Le groupe restera une constellation de studios gérés par un centre qui conserve toute sa légitimité, d'autant que les créateurs vedettes, comme Michel Ancel, restent très proches du milieu français.

Int. : *Quelles sont les relations entre le siège et sa filiale québécoise ?*

L. S. : Le management montréalais est largement d'origine française, et de plus, très proche de la famille Guillemot. Le lien entre les dirigeants de la filiale et le siège n'est pas seulement formel mais quasiment affectif, avec un lien de confiance très étroit. Il semble que cela provoque d'ailleurs une certaine tension interculturelle : certains laissent entendre que pour être promu, il vaut mieux avoir un passeport rouge (c'est-à-dire français) que bleu (c'est-à-dire canadien)...

La localisation idéale

Int. : *Il est difficile d'être certain à l'avance du succès d'une implantation. Tout le monde s'imaginait que Sophia Antipolis attirerait chercheurs et entreprises grâce au soleil et à la proximité de la Côte d'Azur. En réalité, les premiers chefs d'entreprise à s'y installer étaient surtout sensibles au nombre de liaisons de l'aéroport de Nice avec le monde entier et à la qualité des infrastructures de télécommunication, particulièrement soignées par France Télécom. On dit même que si la technopole avait été située vraiment au bord de la mer, elle aurait été un échec sans ces infrastructures. Pour Ubisoft Montréal, les vraies raisons du succès sont également apparues a posteriori. Croyez-vous possible de définir à l'avance le type de localisation à privilégier pour un projet industriel ?*

L. S. : J'ai soutenu dès 1997, dans ma thèse, l'idée que l'environnement culturel offert par Montréal jouait un rôle décisif dans la créativité d'Ubisoft. C'est un enseignement dont il serait facile de tirer parti pour d'autres expériences industrielles.

Avec la croissance de l'entreprise, la question s'est posée de délocaliser le studio à l'extérieur de Montréal. Pour l'instant, il est situé dans un ancien atelier textile, un immense bâtiment de briques en forme de "L". Les villes de la périphérie de Montréal ont fait des propositions extrêmement attractives à Ubisoft : elles imaginaient bien un immense building au milieu d'un champ, qui aurait constitué le point de départ d'un cluster multimédia. Après quelques atermoiements, la direction a estimé que l'entreprise se trouvait parfaitement bien dans ce quartier et dans ce bâtiment. Une extension a été créée dans des bâtiments situés de l'autre côté de la rue et je crois qu'il n'est plus question de déménager.

L'effet cluster

Int. : *Les programmes incitatifs mis en œuvre par la ville de Montréal n'ont pas concerné qu'Ubisoft. Un nombre significatif d'autres entreprises du jeu vidéo se sont également installées là-bas. Quels sont les effets de ce cluster en termes d'innovation, de circulation des talents, de concurrence ?*

L. S. : Il existe effectivement à Montréal un cluster du jeu vidéo, qui n'est d'ailleurs pas une création artificielle, comme on l'a dit parfois : de nombreuses entreprises s'étaient déjà implantées dans la ville avant le plan Mercure. Mais l'arrivée d'Ubisoft a définitivement ancré le cluster dans la ville, d'autant que les subventions qui lui avaient été offertes ont suscité des revendications de la part de petites PME du jeu vidéo déjà présentes et ont été étendues à tous les acteurs du multimédia et du jeu vidéo.

Les relations au sein du cluster passent notamment par l'IGDA (*International Game Developers Association*), qui organise des échanges sur des thèmes comme la qualité de vie au travail ou encore l'intégration des femmes. Le chapitre le plus important de ce syndicat est celui de Montréal : il réunit 400 employés venant de toutes les entreprises du jeu vidéo. Il existe également un lobby professionnel, *Alliance numériQC*, qui est un peu en perte de vitesse aujourd'hui, mais qui, jusqu'à présent, était le lieu de rencontre officiel de toute l'industrie du multimédia de Montréal et transmettait les revendications du secteur au gouvernement du Québec.

La circulation des talents entre les entreprises est fortement freinée par des clauses de non-concurrence draconiennes. Les employés d'Ubisoft s'engagent, s'ils quittent l'entreprise, à ne plus travailler dans le secteur du jeu vidéo pendant deux ans. Des procès ont eu lieu et sur cette question, « ça joue assez dur », comme on dit en québécois.

Le périmètre de la communauté créative

Int. : *Votre présentation est assez déroutante. Il n'est pas commun, à propos d'une entreprise de jeux vidéo, d'entendre citer Descartes ou Zweig. On imagine que le salarié de base et a fortiori le joueur de base n'ont pas forcément ces références. À quel périmètre s'applique le merveilleux modèle de communauté créative que vous nous avez décrit ? À l'ensemble de la ville de Montréal ? À l'ensemble des salariés d'Ubisoft ? À quelques créatifs seulement ?*

L. S. : Vous seriez surpris par les résultats des études de marché sur les attentes des joueurs. Certains, naturellement, se contentent de leur dose quotidienne d'adrénaline. Mais on observe une demande de plus en plus claire pour des références culturelles, même si celles-ci ne vont pas forcément jusqu'à Descartes ou à Victor Hugo.

Quant au périmètre de la communauté créative, il inclut l'ensemble des employés. J'en donnerai un seul indice : le programme de formation en management et gestion de la création que nous sommes en train de mettre en place chez Ubisoft n'est pas destiné aux dirigeants, mais aux gestionnaires de premier niveau.

L'âge des employés

Int. : *Jusqu'à quel âge peut-on faire partie de cette communauté créative ? J'imagine que les salariés qui ne sont plus "dans le flot" sont tôt ou tard remplacés par d'autres, plus jeunes et plus créatifs...*

L. S. : Lorsque le studio comptait 700 employés, la moyenne d'âge était de 25 ans, configuration pratiquement unique dans l'industrie. Depuis, beaucoup se sont mariés et ont eu des enfants. La question est effectivement posée de savoir comment trouver un équilibre entre la nécessité de rester un joueur intensif et un créateur au sommet de la vague, et le fait de répondre aux exigences de la vie de famille. Pour l'instant, la réponse n'est pas encore très évidente, mais je doute qu'elle consiste à mettre à la porte les équipes actuelles pour les remplacer par de nouvelles recrues. Il faut également tenir compte du fait que la clientèle des jeux vidéo a, elle aussi, vieilli : l'âge moyen des joueurs est maintenant de 29 ans, ce qui modifie un peu les données du problème.

La propriété intellectuelle

Int. : *Comment Ubisoft gère-t-elle la propriété intellectuelle ?*

L. S. : Dans l'univers des jeux vidéo, la propriété intellectuelle est multidimensionnelle (scénario, images, musique...), et il est très difficile de déterminer qui est l'auteur de quoi. Le principe actuellement appliqué est que les droits appartiennent à l'entreprise. Une façon de compenser la frustration des créateurs consiste à faire figurer l'ensemble des noms dans les *crédits* figurant à la fin du jeu, mais les auteurs ne bénéficient d'aucune rémunération de la propriété intellectuelle. Cela s'applique même au producteur du jeu, à l'exception de quelques grandes vedettes comme Michel Ancel, Will Wright et quelques autres.

En France, les droits d'Ubisoft sur la musique des jeux posent des problèmes particulièrement épineux : même dans le cadre d'un jeu, la musique doit être déclarée à la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique).

De leur côté, les collectifs créatifs sont en train d'essayer d'identifier la propriété intellectuelle sur un concept ou sur une identité visuelle, non pour la traduire financièrement, mais pour permettre aux créateurs de se valoriser sur le marché. C'est un champ de réflexion et de recherche extrêmement complexe.

Présentation de l'orateur :

Laurent Simon, PhD. : professeur agrégé à HEC Montréal ; ses recherches portent principalement sur l'étude des projets innovants, sur la gestion des connaissances et sur le

management de la création (milieu du jeu vidéo, high-tech, communication, industries et entreprises culturelles...) ; il est cofondateur et directeur à HEC Montréal de MosaiC, groupe de recherche, transfert et valorisation sur le thème de la gestion de la création dans la société de l'innovation.

Diffusion janvier 2009