

Travaux dirigés

Problèmes Managériaux Contemporains

L1 Sciences de Gestion

Séance 5
Le management de l'innovation

Objectifs :

L'innovation est une activité difficilement programmable. Décider d'innover ne signifie par toujours y parvenir et c'est ce besoin de connexion entre l'intention et le résultat qui fait tout l'objet du management de l'innovation. Or, la logique du management, parce qu'elle vise à définir des règles réduisant l'incertitude entourant le fonctionnement de l'organisation et à contrôler leur bonne application, s'inscrit en total paradoxe avec la logique d'innovation qui consiste, au contraire, à sortir des façons de penser établies et d'imaginer ce qui n'est pas faisable aujourd'hui.

Si règle (management) et créativité (innovation) peuvent ainsi entrer en contradiction au cours des processus d'innovation, la problématique devient encore plus complexe dès lors qu'on intègre à l'équation les impératifs de performance économique, autrement dit la nécessité de rendre une innovation rentable. Cette séance de TD aura en ce sens pour objectif d'explorer la manière dont les entreprises peuvent fixer des cadres à l'innovation en articulant les logiques de créativité, de management et de performance économique.

A travers le cas d'UBISOFT, nous ferons le point sur le concept d'innovation et nous verrons les contradictions que peut causer le management de l'innovation.

Travail demandé :

Les sujets d'exposés:

Deux groupes d'étudiants traiteront **l'un des deux sujets** suivants sous la forme **d'un exposé oral** :

Sujet 1 : Quelle différence peut-on faire entre « manager la création » et manager l'innovation ?

Sujet 2 : Dans quelle mesure une entreprise comme Ubisoft, doit-elle ériger la créativité en finalité première ?

Travaux préparatoires :

Les étudiants **qui ne participent pas** aux exposés oraux traiteront **individuellement** les questions se trouvant à la fin de la plaquette.

Document 1 :

Yves Guillemot (2013), « **Le mot du président** », extrait du document de référence 2012 de Ubisoft.

Ubisoft a réalisé une solide performance en 2011-12, grâce au succès de Just Dance®, d'Assassin's Creed® et de nos titres online. L'année 2012-13 devrait marquer un tournant pour Ubisoft avec une offre de jeux renforcée pour les joueurs passionnés, des titres appréciés des joueurs occasionnels ainsi que l'excellente dynamique de nos jeux online. Nous anticipons donc une croissance soutenue et une rentabilité accrue pour l'exercice. À plus long terme, nous pensons que l'arrivée de la prochaine génération de consoles, l'intégration des bénéfices des jeux sociaux et les modèles basés sur les micro-paiements représentent une opportunité significative pour notre industrie, et pour Ubisoft en particulier.

Notre chiffre d'affaires annuel 2011-12 s'élève à 1,061 milliard d'euros. Ces revenus ont été portés par nos franchises pour les joueurs passionnés – Assassin's Creed, The Settlers® Online, Rayman® et Driver® – et par nos titres grand public avec la performance de Just Dance et Howrse® et le lancement réussi de Rocksmith™ en Amérique du Nord. Notre résultat opérationnel courant a augmenté de 90%, à 56M€ tandis que nos revenus online et digitaux ont progressé de 111%. Enfin, notre trésorerie nette atteignait 84,6M€ au 31 mars 2012. Nous avons donc terminé l'année avec une solide position financière tout en ayant continué à investir dans notre avenir.

Les efforts et investissements engagés depuis quelques années pour améliorer toujours plus la qualité de nos titres pour les joueurs passionnés et développer notre segment online devraient se concrétiser par une forte progression de nos revenus et de notre rentabilité, dès 2012-13 :

- Le marché des consoles HD a connu une croissance régulière au cours des dernières années, soit une hausse de 40% en 2011 par rapport au pic du cycle précédent enregistré en 2005. Cette progression souligne la qualité de l'expérience offerte par la Xbox 360® et la PLAYSTATION® 3 aux joueurs passionnés. De belles opportunités s'offrent donc à nous puisque nous arrivons avec un line-up extraordinaire qui, par sa diversité et son originalité, a suscité l'admiration de tous à l'E3 (Electronic Entertainment Expo). Assassin's Creed 3 est bien parti pour devenir le lancement le plus important de notre histoire, notamment grâce à un nouveau héros, un nouveau moteur, de nouveaux gameplays, des paysages fabuleux et une simulation de foule impressionnante. Après trois années de développement bien planifié et bien exécuté, ce titre s'annonce époustouflant. Nous revenons également en force sur le segment des jeux de tir – genre le plus important de l'industrie avec 35% des ventes totales du secteur – avec la sortie de deux marques majeures sur console : Tom Clancy's Ghost Recon Future Soldier™ et Far Cry® 3. Nous sommes aussi très heureux du retour de notre franchise Splinter Cell® au printemps 2013 avec Tom Clancy's Splinter® Cell Blacklist™.
- Sur les segments online et digital, nous comptons nous démarquer par la qualité de nos jeux et la notoriété de nos marques. Notre performance sera axée sur des titres exclusivement en ligne, ainsi que sur des titres pour XBLA, iOS et Android. Pour poursuivre notre expansion sur le marché free-to-play en pleine croissance, nous allons lancer de nouveaux titres pour joueurs passionnés sur PC avec Ghost Recon® Online, Silent Hunter® et Shootmania® qui vise le segment du eSport en plein

essor. Nous continuerons également à faire monter en puissance nos premiers succès : Howrse et The Settlers Online. Sur XBLA, Trials Evolution, sorti en mai, a atteint un score de 91% sur Metacritic et réalisé les meilleures ventes pour un jeu sur cette plateforme le jour de son lancement. Enfin, sur mobile, un jeu social free-to-play basé sur la franchise Assassin's Creed sera lancé fin 2012.

- Nous pensons aussi qu'il existe de nombreuses opportunités sur le segment du casual. Notre objectif est de renforcer notre franchise Just Dance en optimisant son potentiel en Europe continentale et en Asie et en tirant parti du lancement de la Wii U™, la nouvelle console de Nintendo, sur laquelle nous serons présents avec cinq titres casual cette année. Nous avons également prévu d'étendre le succès de notre nouvelle franchise Rocksmith dans les territoires EMEA.

À plus long terme, nous prévoyons de capitaliser sur deux tendances majeures. Tout d'abord, nous pensons que la prochaine génération de consoles va redynamiser le marché. Ces nouvelles machines vont intégrer tous les bénéfices apportés par les jeux sociaux et les modèles de micro-paiements, le tout renforcé par des graphismes impressionnants toujours autant prisés par les joueurs passionnés. Ensuite, la poursuite de la forte croissance du marché free-to-play nous permettra de porter nos marques sur un nombre plus élevé de supports - comme le PC, les smartphones ou les tablettes - et d'accroître considérablement leur notoriété et portée géographique. Tout ceci devrait conduire à une hausse du revenu moyen par utilisateur (ARPU) de tous nos jeux, et donc à une hausse de leur rentabilité.

Créateur à part entière de marques pour joueurs passionnés et occasionnels, Ubisoft est idéalement positionné pour tirer parti du formidable potentiel de croissance offert par ces deux dynamiques. Je sais que nous avons le talent et l'énergie nécessaires pour saisir les nombreuses opportunités qui se présentent à nous et augmenter notre rentabilité en 2013 et au-delà. Notre ambition est d'apporter des expériences toujours plus fortes à tous nos joueurs, quel que soit leur profil ou leur plateforme de prédilection.

Pour finir, je souhaite remercier les talentueuses équipes d'Ubisoft qui nous permettent de réaliser la vision de notre entreprise par leur créativité et leur motivation, ainsi que nos actionnaires et nos clients pour leur soutien.

Document 2 :

Ernst & Young Global (2013), « 20 ans du Prix de l'Entrepreneur : innover, à vous de jouer Yves Guillemot – Ubisoft », <<http://www.ey.com/FR/fr/About-us/Entrepreneurship/20-ans-du-Prixde-l-Entrepreneur---Portraits-d-Entrepreneurs---Innovation---Yves-Guillemot---Ubisoft>>.

*Portrait de l'entrepreneur Yves Guillemot élaboré par Ernest et Young à l'occasion des 20 ans du Prix de l'Entrepreneur: **Innover, à vous de jouer– Ubisoft***

L'innovation, qui est généralement le fruit d'une diversité de compétences et de disciplines, fondée sur un modèle de partage, revêt également des formes multiples : qu'il s'agisse d'innovation en termes de produits, de procédés ou de services, l'innovation ne peut jamais se reposer. Enfin, si le paradigme de l'innovation repose sur une capacité à prendre des risques et à accepter l'imprévisible, celle-ci ne peut pour autant éclore dans un environnement dépourvu de règles. Car pour libérer l'innovation, il faut un cadre précis et des règles exigeantes.

L'open innovation apparaît alors comme la nouvelle recette de l'innovation, puisqu'elle parvient à en réunir tous les ingrédients.

Chez les Guillemot, l'entrepreneuriat est avant tout une affaire de famille : la réussite - et le goût de travailler ensemble - des cinq frères originaires du Morbihan trouvent en effet leurs racines dans l'entreprise parentale, où, adolescents, ils ont travaillé chaque été.

En 1986, alors qu'il a décidé de débiter sa carrière à San Francisco à sa sortie d'école de commerce, Yves Guillemot reçoit un appel de son frère, qui lui propose de rentrer en France pour travailler dans la société qu'il vient de créer, spécialisée dans la vente de jeux vidéo par correspondance. C'est dans la foulée que les cinq frères vont créer Ubisoft, une société qui publie et distribue des jeux vidéo, devenue aujourd'hui le 3^e éditeur indépendant mondial. De son premier jeu, « Zombi », qui inaugure l'ère des jeux d'action et d'aventure, aux différentes éditions de la franchise « Assassin's Creed », vendue à plus de 30 millions d'unités à travers le monde, la réussite d'Ubisoft est rythmée d'innovations de rupture.

"Innover c'est dicter les règles du jeu"

Tout l'art d'Ubisoft, qui a récemment fêté ses 25 ans, est d'avoir su intégrer les deux natures de l'innovation, à savoir l'innovation éditoriale et l'innovation technologique, et de les avoir savamment orchestrées pour proposer des jeux innovants, tant dans leur contenu que dans la technologie utilisée. Ubisoft a bâti son empire en maintenant cet équilibre délicat entre la dimension créative, qui produit au niveau éditorial les contenus des jeux (scénarios, graphismes, règles du jeu, musique...) et la dimension technologique, davantage rythmée par les ruptures que peuvent introduire les nouvelles générations de consoles ou l'apparition de nouvelles plateformes de jeu, comme les téléphones portables ou les jeux en ligne.

Innover, c'est jouer le jeu de l'imprévisible

Ubisoft intervient dans un environnement à haut risque, soumis à des ruptures profondes et régulières qui peuvent fragiliser l'industrie : le niveau élevé des montants investis dans toute nouvelle production expose ses acteurs et peut même parfois remettre en cause leur existence. Ainsi, Yves Guillemot souligne le fait que, pour durer, une entreprise doit intégrer le changement comme étant intrinsèque à son ADN et prendre alors le risque de se remettre en permanence en question pour se renouveler. Il soulève le paradoxe selon lequel une trop grande protection peut freiner les collaborateurs de l'entreprise, en les enfermant dans une immobilité

et une peur de l'insécurité néfastes à tout esprit d'initiative et de créativité. Selon lui, l'innovation ne peut émerger que dans un environnement qui encourage la prise de risque et autorise l'erreur, pour que l'échec ne rime pas avec *game over*, mais *try again*. C'est pour préserver cette capacité à innover qu'Ubisoft a conservé un mode de management flexible et ouvert, qui lui permet de rester réactif et offensif face aux ruptures qui jalonnent l'industrie des jeux vidéo. Yves Guillemot se souvient des débuts de l'entreprise, époque à laquelle les premiers créateurs et développeurs étaient regroupés dans un château loué en Bretagne, où ils vivaient et travaillaient à leur rythme. Si aujourd'hui, avec près de 7 000 collaborateurs dans le monde, ce mode de fonctionnement n'est plus possible, le groupe a fait le pari de conserver, dans un secteur où les innovations technologiques rebattent les cartes du jeu tous les cinq ans, une agilité et une flexibilité peu communes dans une grande structure : tant au niveau du management, qui doit rester perméable à ce qui l'entoure, qu'à celui des collaborateurs, qui bénéficient de processus d'expérimentation décentralisés.

Yves Guillemot voit dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication l'accélération d'un nouveau phénomène sociétal, auquel les entreprises doivent s'adapter en faisant évoluer leurs modes de management : chaque collaborateur n'est plus un individu isolé, il intègre une structure accompagnée de son réseau, qu'il faut désormais valoriser. Les frontières de l'entreprise avec le monde extérieur sont alors de plus en plus perméables, et cette mutation doit être l'occasion de mettre en oeuvre de nouvelles façons de travailler. C'est par exemple le cas de la recherche collaborative, dont Yves Guillemot se déclare être un « *grand fan* ». Ubisoft a dans cette optique lancé une initiative baptisée « *Talent On Demand* », grâce à laquelle chaque studio peut soumettre une idée ou un projet sur le réseau afin de collaborer avec d'autres talents disponibles dans les nombreux studios que compte le groupe à travers le monde. À terme, Ubisoft entend ouvrir cette initiative favorisant l'intrapreneuriat à des créatifs et développeurs externes.

Innover, c'est aussi bousculer les règles du jeu

Ubisoft possède la deuxième force interne de création de l'industrie des jeux vidéo. L'objectif du groupe, qui possède aujourd'hui vingt-quatre sites de production aux quatre coins de la planète, est d'attirer les meilleurs talents du secteur. C'est en faisant coexister et interagir — tout au long du processus de création — métiers techniques et artistiques, ingénieurs et créatifs, qui représentent à l'heure actuelle plus de cinquante familles de métiers, que le groupe est aujourd'hui à la pointe de l'innovation, qu'elle soit éditoriale ou technologique. Ubisoft a également développé une politique de Recherche & Développement et d'acquisitions ciblées encourageant l'autonomie, à tous les niveaux de l'entreprise.

Les investissements en R&D, couplés à sa capacité de se projeter dans le cycle suivant, pour se positionner très tôt sur les nouveaux marchés, sont à la base du succès d'Ubisoft. C'est ainsi que le groupe est toujours l'un des premiers éditeurs à anticiper l'arrivée des nouvelles consoles. Même en période de crise, Ubisoft poursuit cette stratégie et maintient ses efforts d'investissements pour être en mesure de saisir rapidement toutes les opportunités, en intégrant ces bouleversements dans ses métiers et son offre : phase de transition entre deux générations de consoles, émergence de nouveaux usages de sociabilité des jeux vidéo qui s'invitent dans les

salons, donnant naissance aux *casual gamers*, ou encore apparition de nouveaux supports de jeux avec les téléphones portables. Le groupe assoit ainsi son *leadership* dans sa capacité à compenser ces ruptures exogènes en adoptant une politique de R&D centrée sur l'anticipation permanente et sur l'encouragement à la prise de risque.

Pour Yves Guillemot, innovation et rupture vont de pair, au sens où toutes deux bousculent les règles établies. Il se réfère à des entreprises comme Apple, Google ou Facebook, qui ont bâti leur succès en bénéficiant d'une implantation où il leur a été possible de dicter au monde leurs propres règles du jeu, en créant des précédents dans des terrains jusqu'alors pas ou peu explorés. C'est dans sa capacité à exploiter les avantages ou les faiblesses d'une réglementation, pour mieux s'en affranchir, qu'une entreprise peut dès lors faire figure de pionnier sur le terrain de l'innovation. Le Président d'Ubisoft voit ainsi dans des pays comme les États-Unis ou la Chine des terrains propices à l'émergence de ces innovations de rupture. C'est en anticipant ces ruptures, pour réduire son exposition à un secteur en perpétuelle mutation, et en allant vite, pour se positionner au plus près de ces pionniers de l'innovation, qu'Ubisoft garde le cap d'un *first mover*. Le groupe a déjà intégré la révolution de l'industrie culturelle qui est en train de se jouer, et qui, pour la première fois, tire ses origines non pas de la sphère technologique, mais sociétale : une industrie de l'*entertainment* où convergent le cinéma, le jeu d'animation, l'Internet et la téléphonie est en train de voir le jour, impliquant des impacts techniques mais également en termes de monétisation, sous l'impulsion du phénomène de la dématérialisation des contenus, générés directement par les utilisateurs

Document 3 :

Mélanie Haab, « Ubisoft ferme son bureau zurichois » – 24 octobre 2013, ICT journal
<<http://www.ictjournal.ch/News/2013/10/24/Ubisoft-ferme-son-bureau-zurichois.aspx>>.

L'éditeur de jeux vidéo Ubisoft ferme sa filiale de Thalwil, deux ans après s'y être installé. Le bureau travaillait à un projet qui n'a pas vu le jour. 16 personnes seront replacées dans d'autres unités du groupe. Ubisoft annonçait il y a deux ans l'installation de son studio de développement dans la commune zurichoise de Thalwil, elle voulait y développer «des jeux innovateurs et sans précédent». La région rêvait alors de devenir un pôle de compétence pour les jeux vidéo. Une filière «Game Design» existe même à la Hochschule der Künste de Zurich. Douche froide aujourd'hui, puisque l'on apprend que le bureau, qui occupe 16 personnes, fermera à la fin du mois, comme le révèle 20 Minuten. L'éditeur français a confirmé l'information: «L'équipe zurichoise travaillait exclusivement à un petit projet encore confidentiel. Comme celui-ci a été interrompu, nous avons décidé de fermer cette filiale», explique Gil Grandjean, responsable marketing. Les collaborateurs devraient être déplacés dans d'autres unités du groupe, selon Ubisoft. Le bureau de Lausanne, qui s'occupe du marketing et de la distribution, n'est pas touché par cette décision. « Les effectifs totaux d'Ubisoft ont beaucoup grandi cette année, et nous continuons de tenter d'attirer les meilleurs talents de la branche, afin d'offrir des expériences de jeux originales», précise Gil Grandjean à notre rédaction. Malgré la fermeture de Zurich, des engagements supplémentaires sont envisagés dans l'ensemble du groupe.

Document 4 :

Marc Cherki «Ubisoft réduit ses prévisions et table sur des pertes», 15 octobre 2013, <<http://www.lefigaro.fr/medias/2013/10/15/20004-20131015ARTFIG00570-ubisoft-reduit-sesprevisions-et-table-sur-des-pertes.php>>.

Le champion français des jeux vidéo ampute ses prévisions annuelles à cause du retard de deux jeux, « Watch Dogs » et « The Crew ». Le titre s'effondre en Bourse. Rude sanction attendue à court terme pour Ubisoft¹, le champion français des jeux vidéo. Le troisième éditeur indépendant au monde vient de reporter la sortie de deux titres phares. Le jeu Watch Dogs devait sortir en novembre, son lancement est désormais prévu pour le printemps 2014. Et le titre The Crew, qui est une course de voiture dans un monde dit ouvert et dont la sortie était programmée pour mars prochain, sera proposé avec au moins un mois de retard. La décision a été prise vendredi dernier par Yves Guillemot, le PDG d'Ubisoft. Car la qualité des jeux, pour l'instant, n'était pas à la hauteur des espoirs de l'éditeur français. De ce fait, Ubisoft a fortement réduit ses prévisions de chiffre d'affaires et table à présent sur une perte opérationnelle pour l'exercice fiscal 2013-2014, clos fin mars. Ubisoft attend un chiffre d'affaires compris entre 995 et 1045 millions d'euros pour l'exercice en cours, bien au-dessous du record attendu entre 1,42 et 1,45 milliard d'euros. Et l'éditeur table sur une perte d'exploitation comprise entre 70 et 40 millions d'euros, alors qu'auparavant la société visait un bénéfice opérationnel de 110 à 125 millions d'euros. Toutefois, pour la première fois, l'éditeur donne des prévisions de résultats à plus long terme. Ubisoft mise au moins sur un résultat opérationnel de 150 millions d'euros pour le prochain exercice et de 200 millions pour l'exercice 2015-2016. Ces annonces ont été immédiatement sanctionnées à la Bourse de Paris ce mercredi. Le titre Ubisoft s'effondre de 27% à 8,09 euros, peu de temps après l'ouverture. «Les décisions difficiles que nous prenons aujourd'hui afin de pleinement réaliser le potentiel majeur de nos nouvelles créations ont un impact sur notre performance à court terme. À plus long terme, nous sommes convaincus que ces décisions seront positives, tant en termes de satisfaction de nos fans que de création de valeurs pour nos actionnaires», explique Yves Guillemot dans un communiqué. Le groupe mise beaucoup sur ces nouvelles licences et voulait pleinement bénéficier du lancement de la Xbox One de Microsoft³ et la PS4 de Sony, qui sortiront le mois prochain. Présenté comme l'un des titres les plus importants de l'éditeur français, Watch Dogs décrit «un monde devenu fragile, où toutes les données sont interconnectées entre elles», explique son producteur exécutif, Stéphane Decroix. Il avait commencé à travailler sur l'idée il y a quatre ans. Et pas moins de six studios du groupe français dans cinq pays (Canada, Roumanie, France, Grande-Bretagne et Chine) ont coopéré sur cette création dont le budget va dépasser les 50 millions d'euros, comme la plus grosse création actuelle d'Ubisoft, Assassin's Creed 4.

Document 5 :

C. Jeanteur et P.Eschaich (2010) « Ubisoft et Orbi : une organisation en réseau créative et adaptative, Séminaire de l'École de Paris du Management », p. 7

Extrait du rapport de Thomas Paris sur le séminaire Création Éléments de synthèse des séances de l'année 2010 organisé par l'École de Paris du management.

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

Ne pas manager la création !

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

Il est de plus en plus risqué de lancer un titre : un jeu traditionnel réalise 70 % de ses ventes dans les trois mois qui suivent sa mise sur le marché. Alors que 300 à 400 jeux sortent chaque année, les trois meilleures ventes représentent 20 % du marché et les dix meilleures entre 40 % et 50 %. Il faut donc viser l'excellence sans quoi le jeu, même s'il a nécessité des investissements considérables, tombe rapidement aux oubliettes. Il doit être meilleur que ceux qui sortent au même moment, ce qui demande d'avoir anticipé les développements sur lesquels ont travaillé les concurrents. Chaque ingrédient du jeu (scénario, animation, musique...) doit être parfait. Plus encore, le jeu doit comporter une part de surprise qui le rendra unique, généralement une innovation technologique ou de *gameplay*, terme par lequel nous désignons

les règles de jeu et d'interaction Innovation, adaptabilité, créativité, excellence, etc. : pour répondre à ces enjeux, Ubisoft mise sur les hommes et les talents.

Chaque collaborateur doit être en mesure de libérer son potentiel de créativité et de livrer de nouvelles idées et ce, qu'il exerce une fonction artistique, technique ou de support. Comment l'organisation peut-elle encourager cette créativité, sans la brider mais en lui donnant des orientations ? Elle doit être vivante, flexible, en aucun cas mécaniste. Le souci majeur des dirigeants d'Ubisoft n'est pas de manager la création, mais de mettre l'organisation au service de la création. Il faut éviter de fixer trop de règles, qui créeraient des barrières invisibles et empêcheraient les collaborateurs d'explorer spontanément des voies inédites, d'aller au-delà de ce qui leur est demandé. De fait, l'entreprise valorise une culture du "prototypage" : plutôt que de partir de principes établis ou de cahiers des charges précis, chacun est incité à tester des idées, à multiplier les essais, à se faire une opinion sur la valeur d'une solution artistique ou technique. Il n'est pas indispensable de réussir du premier coup ; en corollaire, chacun a le droit à l'erreur et à une deuxième chance. De fait, Ubisoft est perçue comme une entreprise où l'on a le temps et la chance d'exprimer sa créativité, sans être uniquement focalisé sur les résultats financiers. C'est une particularité qui nous permet d'ailleurs d'attirer des talents de la concurrence. Notre différence tient donc à la capacité de nos équipes à prendre des initiatives et à être créatives. Cela se traduit par quelques principes dans la gestion des hommes.

La responsabilisation et la confiance tout d'abord. Le pouvoir est donné à ceux qui font, qui créent, qui produisent, et non pas aux gestionnaires ni au marketing. Les managers disposent d'une très grande marge de responsabilité. Lorsque le patron de la filiale espagnole a vu ses ventes chuter sous l'effet du piratage et a décidé de lancer la production de figurines vendues dans les kiosques à journaux, il a eu le droit de tester son idée. Elle a fait ses preuves et a même été déployée à d'autres filiales. Autre vecteur de responsabilisation, nos descriptions de postes laissent une grande part à l'interprétation : à chacun d'en inventer le contenu. La responsabilisation passe aussi par la participation des salariés aux résultats, avec de larges plans de stock-options et, pour les équipes de production, un "bonus de rentabilité" qui est attribué quand un jeu atteint un réel succès commercial.

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

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

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

Les trois étapes de la création

Pierre ESCAICH : Le développement d'un jeu se déroule en trois étapes, dont chacune vise à favoriser la création : la conception (ou *breakthrough*), la pré-production et la production. La première étape est indéniablement la plus importante. Il s'agit pour la *core team* d'imaginer de nouvelles façons de jouer, le plus souvent liées à une innovation technologique. Elle doit définir des intentions, une vision, un contenu et la part d'innovation que le jeu devra comporter. Elle procède par itérations et a droit à un nombre illimité de prototypes. Cette étape dure entre un et trois mois et mobilise 10 % du budget du projet. Une fois que la vision du jeu est définie, la phase pré-production peut commencer. Elle s'étend sur quatre à huit mois et représente environ 30 % du budget. Elle consiste à définir le cahier des charges et à mettre en place les lignes de métiers, le moteur et les outils. À la fin de la préproduction, nous disposons généralement d'un morceau du jeu produit au niveau de qualité final. En termes financiers, ces deux premières phases sont celles qui font l'objet des plus faibles investissements. De leur résultat dépend la décision d'investir dans la troisième phase, la production (neuf à dix-huit mois). On entre alors dans une logique plus industrielle, dont la dimension créative n'est néanmoins pas absente : il faut aussi faire preuve d'inventivité pour résoudre les problèmes de production, tester les fonctionnalités et les faire évoluer. Ce processus de développement est ponctué par des rendez-vous clés durant lesquels la *core team*, l'équipe studio et la direction d'Ubisoft décident de la suite à donner au projet. La fin de la phase de conception, en particulier, est un moment crucial : on évalue la pertinence de la vision créative et l'on débloque ou non des investissements pour la préproduction. Si la proposition de la *core team* est jugée insatisfaisante, celle-ci doit revoir sa copie, faire des itérations, multiplier les prototypes. Il est rare qu'un projet soit abandonné en cours de route. Quand cela arrive, c'est souvent parce que

l'on n'a pas réuni la bonne équipe ni trouvé la bonne alchimie. Il arrive aussi qu'un projet n'aboutisse pas mais que le travail mené à cette occasion soit réutilisé par d'autres équipes et introduit ultérieurement dans de nouveaux jeux.

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

Cette autonomie n'est toutefois pas sans limite. Elle est contrebalancée par l'intervention du *top management* dans la validation des étapes de développement. La *core team* doit régulièrement faire ses preuves, en démontrant la justesse de ses intuitions créatives dans la phase de conception, puis en prouvant qu'elle a les moyens de réaliser sa vision dans la phase de pré-production. Enfin, une coordination est assurée par les équipes transversales du siège et des studios, mais toujours au service des projets et de la créativité. Il n'est pas question, par exemple, qu'elles imposent des plannings. Au total, c'est donc un équilibre à trouver en permanence : se saisir d'opportunités de court terme mais formaliser une vision de long terme pour chaque studio ; fonctionner en petites équipes autonomes mais déployer des projets faisant appel à plusieurs centaines de personnes ; accorder de l'autonomie aux projets et aux studios mais les inciter à collaborer. Saurons-nous garder cette agilité si le Groupe continue à croître et si les équipes dédiées à un jeu sont de plus en plus fournies ? Pour y répondre, nous déployons nos principes organisationnels à de nouvelles échelles. La notion de petite équipe autonome et responsabilisée, qui concernait jusqu'alors surtout la création, est étendue à la production. Plutôt que de segmenter celle-ci par métier, nous confions à des équipes des éléments majeurs du jeu dans leur totalité. Nous reproduisons donc un fonctionnement en petites entités au sein des larges équipes. C'est d'ailleurs un élément clé de la collaboration à distance entre studios : chaque équipe doit se voir confier un mandat et une responsabilité clairs. C'est ainsi qu'elle peut s'approprier le projet et contribuer à un résultat collectif.

QUESTIONS

Pour chaque question il vous faut dans un premier temps répondre par une phrase en mobilisant les concepts adéquats et, dans un second temps, citer les passages de texte pertinents – *utilisez des guillemets et indiquez le numéro du document cité.*

1. De quelle(s) nature(s) sont les innovations mises sur le marché par Ubisoft ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. En considérant leurs impacts, comment qualifier les innovations d'Ubisoft ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Quels sont les déterminants à l'origine des innovations mises sur le marché par Ubisoft ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. Mobiliser l'arbre des technologies pour analyser l'innovation chez Ubisoft ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. Comment s'articulent entre elles les logiques de créativité, de management et de performance économique ?

.....
.....
.....
.....
.....