



**UBISOFT®**

15 mars 2011

*Discours de Yannis Mallat, président et directeur-général d'Ubisoft Montréal et Toronto, prononcé devant la Chambre de commerce du Montréal métropolitain.*

---

## **Ubisoft au Québec : la techno-créativité accordée au passé, au présent et au futur**

---

### **Introduction :**

Distingués invités, distingués collègues et chers partenaires d'affaires, merci d'être ici aujourd'hui.

Je suis honoré de l'invitation que m'a faite la Chambre à venir m'adresser à vous dans ce cadre qui, disons-le, est bien inhabituel pour moi. Mais si c'est vrai que je porte la cravate moins de cinq jours par année, je crois deviner que ce n'est pas tous les jours que vous discutez jeu vidéo dans vos échanges professionnels.

Évidemment, pour ceux d'entre vous qui ont de grands ados à la maison, c'est plutôt en rentrant chez vous le soir que vous entendez parler de jeu vidéo. Typique. J'imagine que parfois les conversations sont même quelque peu corsées, alors qu'il vous faut plutôt insister sur la limitation des heures consacrées aux iPads, télévisions, ordinateurs et téléphones portables.

La meilleure façon d'amorcer une discussion comme celle d'aujourd'hui est d'abattre quelques clichés tenaces. Parce que s'il y a un secteur d'activité qui compte son lot de préjugés, croyez-moi, c'est bel et bien celui du jeu vidéo.

Premier cliché :

Si je vous présente ces trois images :— laquelle, selon vous, est la plus représentative de l'employé type d'une entreprise de jeu vidéo ?

Question piège !

La réponse est : toutes ces images à la fois !

En effet, la main-d'œuvre spécialisée de notre industrie est loin d'être aussi homogène que ce que l'on peut croire.

Si je vous disais que chez Ubisoft, les emplois sont occupés par plus de 2100 personnes issues de 40 nationalités différentes, âgées de 20 à 65 ans, possédant plus d'une centaine de diplômes universitaires ou collégiaux différents et occupant environ 277 postes/spécialités différents, seriez-vous surpris?

Et pourtant, c'est notre réalité.

Maintenant, un autre cliché, directement en lien avec le précédent : pour qui faisons-nous des jeux? Si je vous posais la question individuellement, je suis convaincu que les deux réponses les plus populaires seraient, dans l'ordre, les adolescents, suivi de près, ou à égalité avec les enfants.

Moi-même dans mon introduction j'ai fait exprès et j'ai fait référence à la relation que vous pouvez avoir avec vos ados sur leurs habitudes de jeu. Mais pourtant, notre marché cible est beaucoup plus large et diversifié que ce que l'on peut être porté à croire et surtout, très hétérogène.

Voici quelques données que je partage avec vous :

- Sur des consoles comme la Nintendo DS, – la console la plus vendue dans le monde avec 120 millions d'adeptes, en moyenne, 60% de nos consommateurs, sont des femmes et des jeunes filles.
- Sur la Wii, c'est 50% des joueurs qui sont de sexe féminin. Mais ce qu'il y a d'intéressant c'est que 30% des joueurs Wii ont plus de 35 ans.
- Finalement, même sur les plateformes plus « traditionnelles », même si les proportions sont moins grandes, nous constatons que notre clientèle est composée à plus de 30% de jeunes femmes.

Alors, qui a dit que notre marché-cible était homogène?

Nous n'avons couvert que deux stéréotypes auxquels nous sommes confrontés, mais nous pourrions continuer pendant de longues minutes.

Ce que j'ai voulu rapidement illustrer ici, c'est que notre industrie, autant ses impacts que ses problématiques, est encore bien mal connue par une grande portion de la population d'affaires malgré son dynamisme, malgré les nombreuses annonces d'investissement effectuées au cours des dernières années.

Mon objectif aujourd'hui est d'aborder des sujets dont on ne traite que rarement dans les communications officielles et de montrer un visage un peu différent d'une industrie que nous avons tendance à prendre pour acquise.

Amorçons le tout avec une petite mise en bouche.

VIDÉO

Beaucoup de chemin parcouru, n'est-ce pas, depuis 1997? Mais au-delà des impacts directs qu'Ubisoft a eus sur la scène économique, et comme nous sommes bel et bien à La Chambre de Commerce du Montréal Métropolitain, parlons chiffres un peu. Saviez-vous que :

- L'industrie canadienne du développement de jeu est la troisième plus importante au monde?
- Au Québec seulement, on parle de 7000 emplois directs?
- Depuis 1997, les investissements directs, corporatifs et gouvernementaux en création d'emploi, en formation, en immigration se chiffrent en milliards de dollars?
- Selon les plans d'investissements actuels, il devrait se créer plus de 1500 nouveaux emplois dans notre industrie d'ici 2015?

Impressionnant, n'est-ce pas, quand on regarde ça d'un point de vue quantitatif? Tout à fait.

Personnellement, peut-être l'avez-vous senti, je suis plus intéressé aux données qualitatives qu'aux données quantitatives.

Sans qualitatif, il n'y a pas de quantitatif. Et ça se démontre particulièrement dans notre industrie.

Pour moi, l'une des principales réussites de notre industrie c'est avant tout d'avoir contribué à marier deux mondes qui par définition pouvaient paraître opposés, voire incompatibles : les mondes de la Technologie et de la Créativité.

Aujourd'hui ces deux termes s'accordent même si, physiologiquement, la technologie et la créativité font appel à deux régions bien distinctes du cerveau humain. Auparavant, on était artiste ou technicien. Même lors de notre accompagnement au choix de carrière, on se faisait diriger, en fonction de nos intérêts et de nos aptitudes vers des branches différentes selon que nous étions du type technique ou du type créatif.

Aujourd'hui rien de plus faux.

Le Cirque du Soleil : On cite souvent le Cirque du Soleil en exemple, j'en conviens. Mais dites-moi, si tous les artistes, acrobates et clowns qui, pour chaque numéro défient les lois de la physique ne pouvaient compter sur le savoir-faire et l'innovation technologique mis à leur disposition, est-ce que le Cirque marquerait autant les esprits des amateurs du monde entier?

Si les Robert Lepage, GSM, CAE et j'en passe, n'avaient pu combiner les connaissances du génie, qu'il soit physique, mécanique ou informatique à une approche créative, seraient-ils reconnus aujourd'hui comme des leaders internationaux ?

Vous devinerez que j'ai mon opinion sur le sujet.

Aujourd'hui, chez Ubisoft, cette union des forces créatives et technologiques a donné naissance à ce que nous appelons la techno-créativité. Cette notion est en fait

implicitement au cœur de nos activités de production, indissociable de nos succès, comme de nos écueils.

Parce que chez Ubisoft, nous sommes dans la création et la production d'expériences uniques de divertissement interactif rendues possibles grâce à des technologies robustes, flexibles et évolutives. Et parce que notre focus est clairement axé sur le qualitatif, nous investissons et développons une main-d'œuvre techno-créative, et ce, à TOUS les niveaux de l'entreprise.

Dans cet environnement qui vise la production de succès, nos ingénieurs sont technos-créatifs. Nos artistes sont technos-créatifs. Nos comptables sont technos-créatifs.

**Nous sommes techno-créatifs.**

À mes yeux, cette notion de techno-créativité s'est élevée au cours des ans au statut de véritable richesse naturelle québécoise. Le terme est gros, mais assumé. La main-d'œuvre techno-créative est ce qu'on pourrait appeler en anglais un *difference-maker*. Un *difference-maker*, oui pour l'industrie du jeu vidéo, mais aussi plus globalement pour l'économie du Québec.

Aujourd'hui, qui dit ressource naturelle dit gestion durable. Et dans notre cas, cette ressource naturelle est composée à 100 % de matière grise ! C'est sur l'importance de la gestion de la main-d'œuvre techno-créative que je souhaite insister.

Parce qu'il en va de l'avenir de notre industrie et de celui de plusieurs industries québécoises, j'en suis convaincu.

En fait, la pire erreur que nous pourrions faire serait de prendre cette richesse pour acquise sur le long terme, en minimisant les impacts d'une demande qui dépasse déjà largement l'offre disponible.

En clair, à vous, décideurs gouvernementaux et municipaux, à vous recteurs et directeurs de programmes universitaires, à vous dirigeants d'entreprises connexes à la nôtre, pensons à la santé sur le long terme de la techno-créativité québécoise, et sachez que plusieurs décisions que vous avez à prendre dans votre quotidien ont un impact sur nos talents.

Alors, comment pouvons-nous consolider cette techno-créativité?

Je vous lance quelques pistes :

- En augmentant collectivement nos efforts de formation;
- En ouvrant les portes de nos entreprises au talent étranger et aux chercheurs;
- En cessant la multiplication des investissements concurrents et en visant des investissements étrangers complémentaires.

C'est du succès à long terme de notre industrie dont il est question ici. Et le futur, pour l'envisager avec enthousiasme et confiance, il faut le construire sur des bases solides.

On dit souvent qu'il n'y a rien de mieux que d'apprendre des erreurs des autres pour ne pas les répéter – je vous propose d'examiner un peu ce qui se passe depuis quelques mois dans notre industrie et puis plus spécifiquement de jeter un coup d'œil à l'industrie du jeu vidéo de Vancouver qui était considérée, jusqu'à tout récemment comme LE HUB canadien par excellence du jeu vidéo.

Depuis 2008 notre industrie connaît une période de décroissance marquée. Les explications sont nombreuses et il serait fastidieux de se lancer dans une analyse approfondie de la situation, mais il faut être conscient de ce qui se vit ailleurs : Concrètement, le volume global de vente de jeux est en baisse d'environ 10%. Paradoxalement, le volume de vente des 10 meilleurs vendeurs de l'industrie en 2010, lui, est en hausse. Et ces 10 meilleurs jeux sont tous considérés comme des jeux de qualité. Le marché en est donc un qui carbure, entre autres innovations, à la qualité. Toutefois, lorsque le qualitatif n'est pas au rendez-vous, les effets sont catastrophiques. Imaginez les conséquences lorsqu'un seul jeu nécessite quatre ans de développement et se rentabilise en grande partie dans ses quatre premières semaines de mise en marché !

Vancouver a vu son leadership canadien fondre depuis trois ans. Des vagues consécutives de mises à pied, des fermetures de studios, c'est la réalité d'aujourd'hui à Vancouver. Plus de 2000 emplois ont été sacrifiés en Colombie-Britannique depuis trois ans, résultats directs d'une industrie qui a misé sur le quantitatif au lieu du qualitatif.

Clairement, en multipliant aveuglément l'ouverture de studios compétitifs, en stimulant une croissance trop rapide et mal soutenue, l'industrie du jeu de Vancouver n'a pas su assurer le développement d'une main-d'œuvre techno-créative de qualité et ce faisant, l'impact s'est directement fait sentir sur la qualité des jeux produits à Vancouver.

Le corolaire que je veux illustrer ici, c'est que sans une force de production de qualité, il est impossible de créer des jeux de qualité. Ce constat est vrai aujourd'hui, mais le sera encore plus demain.

Le lien avec Montréal me demandez-vous?

Nous ne pouvons ignorer les turbulences du marché. Si nous avons toutes les raisons d'être fiers de ce qui a été accompli ici, nous ne pouvons mesurer le succès de notre industrie que par le nombre d'emplois à être créés dans les prochaines années. Raisonner ainsi se résume à penser quantitatif alors que le message des consommateurs et de l'industrie en est un qualitatif.

Ce qui définira le succès de l'industrie québécoise du jeu vidéo, c'est la qualité des produits qui seront développés ici, et ce, peu importe l'évolution des plateformes sur lesquelles nous travaillons.

Sur le long terme, ce sera cela et rien d'autre.

Et la qualité, c'est par une gestion saine et durable du talent techno-crétatif qu'elle passera.

Alarmiste me direz-vous? Réaliste je vous réponds.

J'ai évoqué il y a quelques instants trois pistes d'actions pour une gestion durable de la main-d'œuvre :

La première, le scolaire :

Sur ce volet, beaucoup de travail a été fait au cours des dernières années. Beaucoup de programmes ont vu le jour ou ont évolué depuis cinq ans. Je profite de l'occasion pour saluer ici le travail des collèges et des universités qui contribuent de façon remarquable à la santé relative de notre industrie aujourd'hui.

Mais je veux vous emmener encore plus loin. Après les succès de la formation initiale, je vous suggère que nous devons passer en mode formation continue et même plus, en mode recherche. Nos collaborations d'hier et d'aujourd'hui avec nos partenaires scolaires doivent se développer vers des axes nouveaux. Cela fait selon moi partie intégrante de la consolidation de notre industrie au Québec.

J'aimerais prendre le temps de souligner notamment le travail des professeurs des HEC qui planchent sur la gestion de la créativité avec, entre autres la création de MOSAIC, un véritable laboratoire créatif qui allie les apprentissages théoriques et pratiques. Il s'agit pour moi d'une approche différente afin d'irriguer, de développer et de faire croître cet aspect techno-crétatif chez nos gens. Une approche appliquée de la recherche sur la créativité.

Nous avons voulu nous impliquer concrètement dans cette voie de la recherche et ouvrir les portes de nos projets à des chercheurs. Ce matin, La Presse révélait...avant moi !...notre plus gros effort à cet égard, soit la création d'une nouvelle chaire de recherche en partenariat avec l'Université de Montréal et le Conseil canadien de recherches en science naturelle et en Génie du Canada.

La Chaire de recherche Ubisoft de l'UdeM, coprésidée par Yoshua Bengio, professeur et directeur du département des sciences informatiques de l'UdeM et par Yves Jacquier, Directeur principal de la recherche chez Ubisoft, aura pour objectif de pousser la recherche fondamentale liée à la gestion de l'intelligence artificielle, en plus de mettre

sur pied des méthodes de collectes et d'analyses de données permettant une meilleure connaissance du joueur.

Les résultats se traduiront par une interactivité personnalisée et une expérience de jeu adaptable aux comportements et au style des joueurs. Très technique, je l'admets, mais majeur pour nous.

La Chaire permettra à des chercheurs et à des étudiants d'utiliser nos équipes de production comme de véritables laboratoires de recherche, et les avancements réalisés en partenariat avec nos équipes nous permettront de continuer à nous démarquer sur le plan de la création de contenu créatif et technologique unique.

C'est non seulement un million de dollars sur cinq ans que nous investirons, mais aussi, et peut-être même surtout, des milliers d'heures en recherche, en partage et en collaboration avec les chercheurs et étudiants de l'Université de Montréal.

Quand j'imagine l'avenir du jeu vidéo à Montréal, c'est à la multiplication de ce type de projets que je pense – repoussons ensemble les limites de nos connaissances techniques et de notre créativité.

Maintenant, le second axe à sur lequel je veux insister et qui à mon sens sera déterminant pour le futur de notre industrie est l'attraction et l'accueil de talents étrangers.

Aujourd'hui, il est clair que la demande en main-d'œuvre spécialisée est de loin supérieure à l'offre du marché. Il y a un manque de main-d'œuvre spécialisée au Québec en ce moment et tous les studios s'arrachent les vétérans de l'industrie. Oui, il y a des programmes de formation en place et les jeunes diplômés qui sortent des écoles sont bien formés. Mais, ils n'ont aucune expérience. Et pour les intégrer aux équipes, pour créer des jeux de qualité, il est impératif de pouvoir compter sur l'expérience d'une main-d'œuvre qui a quelques jeux derrière la cravate. En diluant le talent, on impacte la qualité et on ne facilite pas le développement de nos jeunes. Et comme je vous le disais, sur le moyen et le long terme, la qualité de nos jeux, fondée sur une main d'œuvre et une techno créativité qualitative, représente la clé du succès de notre industrie.

Et c'est en ce sens que j'interpelle les différents paliers gouvernementaux afin de les presser à travailler de pair avec nous afin non seulement de faciliter le processus d'immigration des talents internationaux, mais également de travailler à la promotion de notre industrie à l'international, non pas pour attirer d'autres studios de production, mais pour attirer ici des développeurs d'expérience !

Finalement, le troisième et dernier axe que je veux aborder aujourd'hui :

Je vous parlais de richesse naturelle plus tôt en référence à notre techno-créativité québécoise.

Pour continuer dans la même imagerie, notre industrie constitue une forme d'écosystème.

Un écosystème fragilisé par le contexte économique extérieur et les mouvements de notre industrie, mais aussi fragilisé par la multiplication des investissements concurrentiels sur une très courte période de temps.

Les impacts, réels et potentiels, je les ai abordés. Mais mon dernier message aujourd'hui est celui-ci : laissons notre écosystème se stabiliser, misons sur une croissance organique en élargissant nos recherches d'investissement et en les ciblant vers des entreprises complémentaires.

Des exemples? Autodesk! Fabricant de logiciel de modélisation et d'animation 3D. Wave Generation, spécialisée dans l'audio. Quazal (avant qu'on ne les achète) une entreprise spécialisée dans la production de solutions multi-joueurs. Et j'en passe.

Il faut absolument, pour le bien de notre industrie, pour la préservation de ce qui a été construit depuis la fin des années 90, que nous arrêtions d'accentuer la pression sur un écosystème déjà surexploité et duquel nous avons toutes les misères du monde à soutirer une production de qualité continue.

Comme un célèbre philosophe chinois se plaisait à dire : Don't Get Me Wrong! J'ai confiance en notre industrie, en son potentiel et en sa capacité à surmonter les obstacles. J'ai confiance parce que notre force techno-créative a de profondes racines. Mon message aujourd'hui est une mise en garde face à ce que je qualifierais de risque à la surexploitation et à une vision court terme.

C'est important pour moi de mettre cartes sur table. Je crois que c'est important pour toute notre industrie, pour ne pas mettre à risque ce que nous avons mis quinze ans à construire.

Vous pouvez compter sur nous, Ubisoft, pour continuer à être le moteur de l'industrie du jeu vidéo, et ce, à Montréal, au Québec et sur le reste du territoire Canadien. Notre engagement demeure le même depuis près de 15 ans, et c'est le regard tourné vers les 10 prochaines années que je vous dis, à très bientôt.