

La révolution industrielle du métavers



Grand Entretien avec **Yves Guillemot**

Dans un entretien aux « Echos », le PDG du champion français du jeu vidéo, Ubisoft, explique pourquoi le métavers, cet univers digital parallèle, promet de devenir « la révolution industrielle de demain ». Son groupe veut profiter de l'essor de ce nouveau marché. // **PAGE 16**



le grand entretien



« Le métavers est la révolution industrielle de demain »

YVES GUILLEMOT
PDG Ubisoft

Propos recueillis par
Nicolas Richaud, David Barroux
et **Nicolas Madelaine**

Presque deux ans après le début de la pandémie, quelle première leçon tirez-vous de cette crise ?
Etre une entreprise technologique peut avoir de gros avantages... Nous avons réussi

à basculer du jour au lendemain dans un mode de télétravail total. Ubisoft avait 50 bureaux dans le monde, et nous sommes passés en quelques semaines à plus de 15.000 bureaux. Nous avons prouvé au quo-

Ubisoft



tidien que l'on pouvait travailler à distance avec des données très lourdes et des exigences de sécurité très élevées. Le télétravail va d'ailleurs rester possible pour de nombreuses fonctions. Cela nous donne plus de souplesse pour recruter et cela donne plus de liberté aux salariés.

Craignez-vous les effets à long terme du télétravail ?

Nous savons gérer cette complexité, mais il faut pour cela établir de nouvelles règles. Un de nos salariés a ainsi voulu s'installer à Hawaï. Cela a été rendu possible avec un respect des fuseaux horaires de ceux avec qui il travaille car la notion d'équipe reste primordiale. Il va falloir apprendre à se coordonner, à dialoguer, à créer des moments de rencontres informelles, à intégrer de nouveaux salariés, le tout à travers des écrans... On va devoir réinventer un mode de travail hybride.

Va-t-il aussi falloir repenser le bureau ?

Il ne sert effectivement à rien de venir au bureau pour enchaîner des réunions sur Teams. Le bureau doit être avant tout un lieu d'échanges, qui continue de nourrir l'innovation et la créativité au travers de rencontres réelles. Mais le principal défi est plutôt dans l'invention d'un nouveau mode de communication via les réseaux et les écrans. L'expertise d'Ubisoft dans le jeu vidéo peut apporter une réponse. Nos jeux sont des univers dans lesquels des personnages se croisent et interagissent. On travaille sur de nouveaux outils qui peuvent permettre dans le monde du travail à des avatars de nouer des relations. Un avatar peut en s'approchant de deux autres qui discutent se greffer éventuellement à une discussion. On peut avoir un espace personnel de travail sur lequel on met en avant des projets que l'on décide de partager ou non. Si ces outils fonctionnent, ils apporteront beaucoup car le bureau ne sera plus défini et limité par son empreinte physique. On passe d'un bureau local à un bureau monde. On peut démultiplier les occasions de socialisation.

Comme Facebook, Meta, pariez-vous sur l'essor d'un métavers ?

C'est la révolution industrielle de demain. Avec des outils comme la blockchain et le développement de cryptomonnaies, on va

pouvoir créer de nouvelles règles qui s'appliquent à l'échelle du monde. Les utilisateurs pourront détenir le titre de propriété d'un actif numérique et disposeront de monnaies d'échange universelles pour les transactions. Cela ouvre une nouvelle frontière. Tout comme on a exploré l'espace et marché sur la Lune, nous sommes à l'aube d'une nouvelle révolution. C'est une extension de notre monde qui s'offre à nous. Aujourd'hui, ce monde en 2D existe déjà pour les joueurs de jeux vidéo. Demain, il existera pour tous et sera en 3D. On va faire bien plus que simplement abolir les distances. Mais cela va se faire progressivement même si la crise et l'hyper-digitalisation qu'elle a entraînée ont accéléré ce mouvement.

Ce nouveau monde ne vous fait-il pas peur ?

Certains veulent voir surtout les risques et les dérives potentielles, mais il faut aussi mesurer toutes les opportunités que cela va créer. On pourra par exemple demain multiplier les discussions en luttant contre nos préjugés. Dans notre monde, quand vous parlez avec une personne âgée ou qui vient d'une autre culture, cela influence votre attitude et cela change votre regard. Demain, si vous dialoguez avec un avatar vous serez sans doute plus ouvert. Ce monde virtuel va multiplier les possibilités mais, bien sûr, il va falloir établir une nouvelle forme de régulation.

Ne redoutez-vous pas que ce monde soit totalement dominé par les Gafa ?

Ce ne sera pas un monde mais des mondes. Des mondes pour les jeux, la culture, l'apprentissage, les affaires, les loisirs... Chacun va proposer son univers et les utilisateurs apprendront à passer d'un monde à l'autre. Travailler sur l'interopérabilité sera clé pour assurer cette fluidité, il faudra construire des ponts pour accéder à ces différents mondes.

Pour avoir du succès, ils devront proposer quelque chose de plus que le monde réel d'aujourd'hui. Il faudra enrichir le réel. Ubisoft, qui est connu pour la richesse et l'immersion des mondes qu'il crée depuis des années, comme « Assassin's Creed » ou « Far Cry », a d'ailleurs bien l'intention d'être un acteur central de cette révolution. Et les entreprises sentent bien que ce nouveau monde va aussi créer des opportunités. For-

tnite est déjà devenu un gigantesque espace de mode. On y vend et on y achète des accessoires, des habits... ce n'est que le début.

Va-t-il encore y avoir des progrès dans le jeu vidéo ?

Chaque révolution technologique entraîne une révolution dans le jeu vidéo. Avec un système comme la blockchain qui introduit l'unicité et la propriété, les possibilités sont décuplées pour les joueurs. Ils font partie du collectif du jeu et le gèrent. Désormais, ils peuvent devenir propriétaires de certaines parties du jeu, que ce soient des objets, des véhicules, des éléments cosmétiques, et les revendre à d'autres via des magasins en ligne dans ou en dehors de ce même jeu, comme ils le feraient avec des jouets dans le monde réel. Cette fonctionnalité rendue possible par la blockchain, le « play to earn », peut à terme devenir « create to earn », un modèle qui offre aux joueurs la possibilité de devenir cocréateurs de l'expérience et d'être rétribués en tant que tels. L'univers devient tout d'un coup beaucoup plus large. Pour un jeu donné, il y a les développeurs professionnels de l'éditeur mais aussi potentiellement tous les joueurs. Cette révolution ne fait que commencer et, à l'avenir, les joueurs pourraient générer des revenus en plus du plaisir de jouer.

Avez-vous la taille critique ?

Ubisoft est l'un des acteurs qui dispose des plus importantes capacités de création. C'est là que se fera la différence. Nous avons eu 140 millions de joueurs connectés l'an dernier sur nos grands jeux. Le modèle d'Ubisoft est axé sur la croissance organique. Ces derniers mois, certains de nos concurrents ont dépensé près de 5 milliards de dollars pour racheter plusieurs marques et sociétés. Nous préférons investir ces sommes dans le développement interne, dans la création de marques, d'outils et de technologies qui vont nous permettre de croître sur le long terme. Nous avons un bilan très solide et des liquidités abondantes, et il nous est parfois arrivé d'investir en acquérant des sociétés avec un savoir-faire complémentaire au nôtre. Mais, aujourd'hui, les multiples de valorisation sont très élevés dans l'industrie, et nous préférons développer en interne ce dont on a besoin, plutôt que de le payer au prix fort. Sur les six dernières années, on a d'ailleurs dou-

blé nos effectifs à 20.000 salariés en tout.

Tesla vaut plus en Bourse que tous les constructeurs historiques réunis. Dans le jeu vidéo aussi de nouveaux acteurs vous volent la vedette sur les marchés financiers. Pourquoi ?

Cela n'est pas comparable avec le secteur automobile, qui a connu une vraie rupture technologique et assisté à l'émergence de nouveaux acteurs qui s'imposent dans l'électrique et le logiciel. Dans notre industrie, il y a des progrès en permanence mais nous ne sommes pas dans une phase de rupture ou de nouveau départ. Ce qui compte, c'est votre capacité de création, vos marques et votre capacité à embrasser les innovations technologiques, qui ont toujours été un moteur important de l'industrie du jeu vidéo. Il y a tellement de changements technologiques en permanence dans notre industrie qu'on ne peut pas tous les provoquer ou se positionner dessus immédiatement. Nous devons choisir nos combats, mais les opportunités sont considérables car la compétition est très ouverte et les cartes sont sans cesse rebattues.

Ne craignez-vous pas les nouveaux acteurs que la Bourse plébiscite ?

Les opportunités se multiplient et de nouveaux acteurs apparaissent. C'est pour cela que notre industrie génère déjà 170 milliards de chiffre d'affaires mondial avec 20 % de croissance l'an dernier. Roblox a par exemple exploité des fonctionnalités du jeu vidéo, mais a opté pour une approche centralisée, en gardant la main sur sa monnaie interne (permettant de réaliser des microtransactions au sein du jeu) et en fixant les cours. Avec la blockchain, tout sera décentralisé. Pour le créateur du jeu, la part qui lui revient sera inscrite dans des « smart contracts ». Ce sera une toute nouvelle étape sur laquelle nous travaillons déjà. Nous avons également investi dans la technologie en développant nos propres moteurs de jeux – Anvil et Snowdrop – qui sont aujourd'hui des références dans le secteur, ainsi que dans les effets spéciaux avec notre société Hybrid Technologies, qui travaille notamment avec ILM, un studio d'effets spéciaux qui a participé à « Star Wars ».

Souffrez-vous de la guerre des talents ? Il y a l'effet Covid et le mouvement « The

Great Resignation » (« la grande démission ») qui touchent tous les métiers et tous les secteurs. Les gens veulent vivre autrement, avoir une existence différente. La conséquence directe, c'est que l'on assiste à une augmentation du turnover dans les entreprises et il y a clairement une grosse bataille actuellement pour attirer les meilleurs profils. Mais pour une entreprise comme la nôtre, c'est surtout une opportunité de recruter des talents de très haut niveau en provenance de chez nos rivaux directs, mais aussi parfois de secteurs très différents du jeu vidéo. Nos effectifs ont d'ailleurs bondi de 1.200 personnes au cours des douze derniers mois. On sent qu'au-delà de la question de la rémunération qui reste majeure, ce qui motive les talents les plus recherchés, c'est de pouvoir participer à des projets de jeux vidéo dans le cloud, sur des technologies nouvelles comme la blockchain, ou encore sur des univers ludiques qu'ils apprécient comme Assassin's Creed ou Rainbow Six. ■

Son parcours

Né à Malestroit, en Bretagne, Yves Guillemot (61 ans) est diplômé d'un bac scientifique avant d'intégrer, ensuite, l'IPME (Institut de la PME). Il cofonde Ubisoft avec ses quatre frères Gérard, Michel, Claude et Christian en 1986 et en devient le PDG en 1988. Rayman, Prince of Persia, Assassin's Creed, Les Lapins Crétins Just Dance... : de nombreuses franchises phares vont être successivement lancées par le groupe au fil des ans. Nommé chevalier de la Légion d'honneur en 2016, Yves Guillemot a fait de son groupe un acteur mondial de référence dans l'industrie du jeu vidéo et a su résister aux velléités d'OPA de Vivendi au milieu des années 2010.

Son actualité

Cette semaine, le PDG de l'éditeur français était au Québec pour y annoncer l'ouverture d'un quatrième studio de développement avec un plan d'investissement de plus de 650 millions d'euros d'ici à 2030. En octobre, Ubisoft a lancé deux nouveaux titres : Riders Republic et Far Cry 6. L'an prochain, le groupe sera attendu au tournant avec les sorties de

plusieurs jeux, dont Avatar : Frontiers of Pandora, commercialisé en même temps que le blockbuster hollywoodien lors des fêtes de fin d'année. Aujourd'hui, Ubisoft vaut près de 6 milliards d'euros en Bourse et a généré 2,22 milliards de chiffre d'affaires lors de son exercice fiscal 2020-2021.

« Avec des outils comme la blockchain et le développement de cryptomonnaies, on va pouvoir créer de nouvelles règles qui s'appliquent à l'échelle du monde. »

