



MANDAT RH

Présenté par



**GAMES
MONTREAL**

RÉDIGÉ PAR

Laurie-Anne St-Pierre

Présidente CO SGRH

Simon Gélinas

VP Finances CO SGRH

Benoît Comeau

Gestionnaire senior Finances WBG M

Célia Barbotte

Stagiaire en coordination marketing WBG M

Présentation de l'entreprise

WB Games Montréal (WBGGM), filiale de Warner Bros Games, est un studio de développement de jeux vidéo AAA ouvert depuis 2010. Comptant plus de 300 employés, le studio est notamment connu pour son jeu Batman : Arkham Origins, sorti en 2013. L'excitement pour ce jeu était palpable dans l'année précédant la sortie du jeu : Arkhams Origins qui constituait la suite de la série Batman: Arkham Asylum et Batman: Arkham City, deux jeux acclamés par la critique.

Le studio a ensuite continué de développer des jeux de 2014 à 2016, mais n'a rien lancé durant cette période. À la fin de l'année 2016, WB Games Montréal connaît des changements internes avec l'arrivée à la direction du studio de Stéphane Roy et l'annulation de deux projets en cours de production.

En 2017, WBGGM entame une collaboration avec NetherRealm Studio sur les jeux Injustice 2 et Mortal Kombat 11 parus en 2017 et 2019, et commence le développement d'une toute nouvelle franchise Gotham Knights. Le jeu a été lancé le 21 octobre 2022 après 5 ans de production. La sortie de ce jeu permet ainsi au studio de Montréal de se refaire une place dans l'actualité de l'industrie des jeux vidéo après quelques années plus silencieuses.

Description du jeu Gotham Knights :
Batman est mort. Un nouveau monde criminel et étendu a envahi les rues de Gotham City. Il appartient maintenant à la Batman Family (Batgirl, Nightwing, Red Hood et Robin) de protéger Gotham, de donner de l'espoir à ses citoyens, de la discipline à ses policiers et d'inspirer la peur à ses criminels. De la résolution de mystères qui lient les chapitres les plus sombres de l'histoire de la ville en passant par le triomphe face à de célèbres vilains dans des affrontements épiques, vous devrez devenir le nouveau Chevalier Noir et sauver les rues du chaos!

D'un point de vue organisationnel, WB Games, la compagnie mère de WBGGM, a connu une période d'instabilité dans les dernières années avec l'achat du groupe Times Warner par AT&T en 2018, des rumeurs de ventes de la division jeu, puis le spin off et la fusion du groupe parent WarnerMedia avec Discovery en 2022 pour devenir Warner Bros. Discovery.

Présentation de l'industrie du jeu vidéo

En 2022, l'industrie des jeux vidéo est en pleine croissance et devrait atteindre une valeur de marché de \$US 204.6 milliards en 2023 par rapport à sa valeur de \$US 175.8 milliards en 2021². Cette industrie est extrêmement multidisciplinaire et nombreuses de ses professions se retrouvent dans d'autres industries (animation, programmation...). Les talents nécessaires dans le domaine des jeux vidéo sont donc particulièrement en demande.

¹ Warner Bros. Entertainment Inc. (s.d.). *Gotham Knights Game*, https://www.gothamknightsgame.com/fr-be?gsc=1&utm_campaign=18280712768&utm_content=620673209003&utm_medium=ytv_5651835&utm_source=adwords&utm_term=146200432212

² Wijman, T. (2021). Newzoo, « Global Games Market to Generate \$175.8 Billion in 2021; Despite a Slight Decline, the Market Is on Track to Surpass \$200 Billion in 2023 », <https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-to-generate-175-8-billion-in-2021-despite-a-slight-decline-the-market-is-on-track-to-surpass-200-billion-in-2023>

Actuellement, le Québec fait face à une importante pénurie de main-d'œuvre dans toutes les industries. Celle-ci est d'autant plus importante dans le secteur des jeux vidéo et du divertissement. Les studios de jeux vidéo au Québec doivent faire face à une compétition locale féroce. En 2021, on dénombrait 291 studios (soit un tiers des studios au Canada) et 13 500 emplois directs au Québec seulement, en plus de 298 studios et 7 000 emplois en Ontario³. Le recrutement et la rétention des talents sont donc des enjeux cruciaux pour les studios de jeux vidéo au Québec.

Le Grand Montréal en particulier est considéré comme le 5e pôle mondial du jeu vidéo derrière Tokyo, Londres, San Francisco et Austin⁴. Celui-ci regroupe en effet à lui seul 70% des studios de développement et entreprises de services situés au Québec, parmi lesquels on dénombre 140 studios, dont les plus réputés internationalement tels qu'Ubisoft, Eidos, Gameloft, Behaviours et Warner Bros Games⁵.

Il est à noter que bien que l'industrie des jeux vidéo soit vaste, l'importante mobilité des employés d'un studio à un autre favorise le développement de larges réseaux de contacts. Le bouche-à-oreille, positif ou négatif, est donc très présent dans l'industrie.

Tableau 1 : Répartition des entreprises de jeu vidéo au Canada

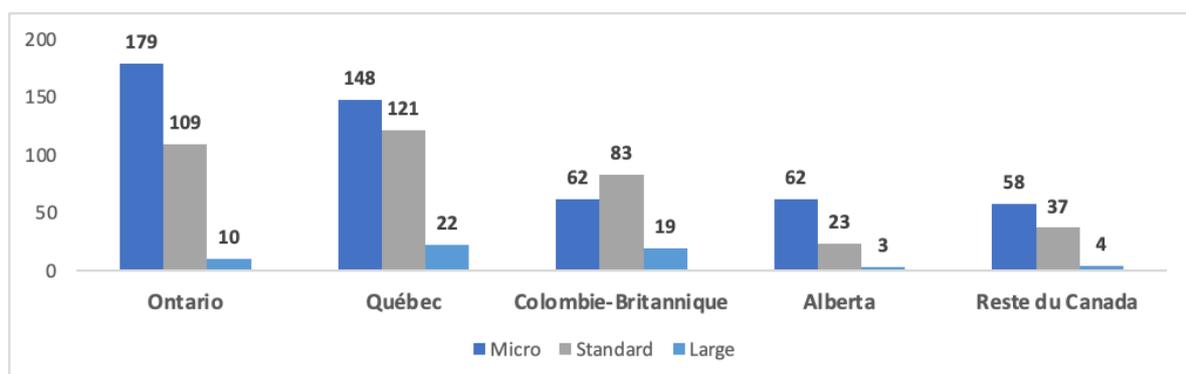


Tableau 2 : Variation du nombre d'entreprises de jeux vidéo depuis 2019 dans chaque région

Région	Micro	Standard	Large	Total
Alberta	+ 29 %	+ 46 %	+ 0 %	+ 32 %
Colombie-Britannique	+ 35 %	+ 31 %	+ 111 %	+ 39 %
Québec	+ 24 %	+ 48 %	+ 24 %	+ 33 %
Ontario	+ 33 %	+ 18 %	+ 43 %	+ 27 %
Atlantique	+ 139 %	+ 9 %	+ 33 %	+ 55 %
Prairies (Manitoba et Saskatchewan)	+ 108 %	+ 86 %	+ 0 %	+ 100 %
Total	+ 35 %	+ 34 %	+ 29 %	+ 35 %

³ Brault, M.-S. (2021). « L'industrie du jeu vidéo victime de sa croissance », *Le droit numérique*, <https://www.ledroit.com/2021/12/04/lindustrie-du-jeu-video-victime-de-sa-croissance-da24db4592c4c3e431b61fcd70873bb3>

⁴ Montréal International (2018). « Le Grand Montréal, 5^e pôle mondial du jeu vidéo ». <https://www.montrealinternational.com/fr/actualites/le-grand-montreal-5e-pole-mondial-du-jeu-video/#:~:text=Le%20Grand%20Montr%C3%A9al%20regroupe%20environ,tirer%20leur%20C3%A9pingle%20du%20jeu.>

⁵ *Idem*.

⁶ Association canadienne du logiciel de divertissement (2021). « L'industrie canadienne du jeu vidéo 2021 » p.13 https://theesa.ca/wp-content/uploads/2021/11/esac-2021-report_fr.pdf

⁷ *Ibid.* p.12

Avantages WBGM

Présentement, WBGM offre différents avantages à ses employés, dont le travail 100% hybride. Les employés peuvent décider de travailler à distance, en présentiel ou encore en alternance entre ces deux modes, à leur convenance. De plus, l'entreprise offre d'autres incitatifs, soit :

- Des salaires et des bonis compétitifs ;
- Une couverture d'assurance collective complète et payée à 100% par l'employeur incluant aussi un programme d'aide aux employés ainsi qu'un accès à la télémédecine;
- Un régime de retraite avantageux ;
- Des journées pour maladie ainsi que des journées flottantes ;
- Un remboursement complet de diverses formations tant académiques qu'en formations continues et des accès à plusieurs plateformes de formation (LinkedIn Learning, Masterclass, Gnomon workshop...);
- La possibilité de travailler sur des propriétés intellectuelles populaires ;
- Des jeux vidéo et des films gratuits ou à prix réduits ;
- Des programmes de bien-être incluant entre autres des applications de détentes, une massothérapeute sur place, diverses séances d'exercices physiques en ligne, une clinique de vaccination contre la grippe, rabais corporatif dans certains gyms et avec la compagnie Bixi ... ;
- Des collations telles que des fruits frais, des « popsicles », un bar à smoothie ainsi que plusieurs types de breuvages.

Dans la dernière année, WBGM a aussi organisé plusieurs activités pour ses employés telles que : barbecues, buffets, 5@7, petits déjeuners et représentations privées au cinéma.

Enfin, au-delà d'offrir des avantages intéressants à ses employés, WBGM se démarque par ses actions philanthropiques au sein de la communauté. L'entreprise entretient de nombreux partenariats philanthropiques avec plusieurs organisations, telles que: Pixelles, Women in Games, Fierté au travail, Moisson Montréal et la Grande Bibliothèque (BaNQ).

L'entreprise offre aussi plusieurs bourses étudiantes dans plusieurs universités.

Ce genre d'action est directement en lien avec la mission et les valeurs de WBGM.

Mission de WBGM

« Nous créons des expériences AAA mémorables en tenant nos promesses faites à nos employés, nos joueurs et nos partenaires. »

Valeurs de WBGM

- Ce que l'on fait nous allume ...Et ça se sent dans nos jeux !
- Nous avons le souci de l'autre : nous sommes respectueux, à l'écoute et faisons preuve de reconnaissance.
- Nous unissons nos forces : en combinant nos efforts, nous réussissons.
- On le fait : nous atteignons nos objectifs en trouvant le juste équilibre entre réalisation et qualité.

La problématique

Dans l'industrie du jeu vidéo à Montréal, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, déjà présente avant la pandémie, s'est exacerbée au cours des 3 dernières années. Les studios grandissent et des nouveaux s'ajoutent constamment à l'écosystème québécois.

De plus, avec le travail à distance, il est devenu plus facile que jamais pour des compagnies étrangères de venir recruter des développeurs à Montréal sans même y avoir une présence physique. Cette nouvelle réalité force les studios montréalais à rivaliser avec des salaires importants provenant d'autres marchés et calculés en devises étrangères (principalement en dollars américains). Pour les employés, le travail à distance facilite aussi la transition d'un employeur à un autre avec peu ou pas d'impact sur leur qualité et habitudes de vie.

La pénurie et la compétition accrue pour les talents peuvent avoir des effets néfastes importants pour les studios. La pénurie de talents peut mener à des délais de production, des dépassements de coûts et une surcharge de travail pour les équipes en place. La compétition pour les ressources déjà en place accentue le taux de roulement et peut avoir un effet négatif sur la productivité et le moral de l'équipe. Elle peut aussi mener à une perte de connaissance et de savoir-faire lors de départs de personnels clés.

Il devient de plus en plus difficile de se démarquer puisque les studios offrent toujours plus de salaires compétitifs et d'avantages intéressants. Il faut donc aller au-delà de ces aspects pour recruter et retenir les talents.

Sur quels aspects de sa marque employeur WB Games Montréal devrait-il miser afin de rester attractif pour ses employés actuels et favoriser le recrutement de nouveaux talents ? Quelles actions concrètes WB Games Montréal devrait mettre en place pour développer sa culture dans un contexte de travail 100% hybride ?

Mandat

Aujourd'hui, WB Games Montréal fait appel à vous afin d'établir des stratégies de recrutement et de rétention. Dans un premier temps, il vous faudra aider WB Games Montréal avec le rayonnement de sa marque employeur et trouver des pistes créatives et réalistes pour permettre à WB Games Montréal de se différencier au sein de l'industrie de sorte à aider à la rétention des employés ainsi qu'à l'embauche.

Dans un second temps, vous aurez à proposer des manières de favoriser l'intégration de la culture organisationnelle auprès des employés actuels.

Finalement, WBGGM vous demande d'inclure une recommandation vis-à-vis du mode de travail à préconiser (100% hybride comme actuellement, ou un autre format), la justification de cette recommandation ainsi que la manière dont votre stratégie s'inscrit dans ce mode de travail.

Vos propositions doivent viser à :

- Favoriser le développement de la notoriété du studio.
- Augmenter le taux de rétention des employés.
- Accroître le nombre de candidatures de manière significative.

Contraintes

Votre stratégie doit pouvoir prendre place dans un délai de 6 mois à 12 mois, car l'évolution de l'industrie se fait rapidement. En effet, l'implantation d'une stratégie qui s'échelonne sur 3-5 ans ne sera pas en mesure de suivre les besoins évolutifs du marché.

De plus, vous devez considérer que l'équipe chargée de l'application de vos solutions est composée de trois personnes issues du service des communications et de quatre personnes issues du service des ressources humaines.

Finalement, vous disposez d'un budget maximal de 200 000 \$.

Annexe A : Structure de Warner Bros. Discovery

Warner Bros. Discovery (WBD)⁸

Warner Bros. Discovery, une société mondiale de médias et de divertissement de premier plan, offre au public le portefeuille de contenus, de marques et de franchises le plus différencié et le plus complet au monde dans les domaines de la télévision, du cinéma, du streaming et des jeux. La nouvelle société combine les actifs de divertissement, de sport et d'information haut de gamme de WarnerMedia avec les principales activités non-romanesques et internationales de divertissement et de sport de Discovery.

WB Games :⁹

- Issu de WBD
- WB Games est un leader mondial en développement de jeux toutes plateformes confondues.¹⁰
- Regroupe tous les studios WB Games de développement de jeux vidéo à travers le monde.

WB Games Montréal (WBG)

- Issu de WBG
- Il s'agit d'un des douze studios de WB Games¹¹
- Site carrière de WBG : <https://wbgamesmontreal.com/fr/careers/>

Il est à noter que bien que les différentes entités de WBD (WB Games, WB, WB Television...) travaillent avec les mêmes franchises (DC, Harry Potter...), chacune d'entre elles exploite ces dernières selon une orientation stratégique qui lui est propre.

Annexe B : Exemples de concurrents qui se sont positionnés par rapport à leur marque employeur

Vous trouverez ci-dessous des exemples de studios qui se sont clairement positionnés par rapport à leur marque employeur. WBG s'attend à ce que vous lui conseillez une orientation de ce type, sans pour autant copier ce que font ses concurrents.

Les pages carrière des sites internet, les offres d'emplois et les pages LinkedIn des entreprises sont des ressources parmi d'autres pour évaluer les aspects de la marque employeur mis en avant par une entreprise.

Ubisoft Montréal : <https://montreal.ubisoft.com/fr/votre-carriere/>

Eidos Montréal : <https://www.eidosmontreal.com/fr/carrieres/>

Frima : <https://frimastudio.com/carrieres/>

Behaviour Interactive : <https://www.bhvr.com/jobs/>

⁸ Warner Bros. Discovery, Inc. (2022). Warner Bros. Discovery, Inc., <https://wbd.com/>

⁹ Warner Bros. Entertainment Inc. (s.d.). Warner Bros. Games, <https://warnerbrosgames.com/>

¹⁰ Warner Bros. Entertainment Inc.(2021). Careers, Warner Bros. Games, <https://careers.wbgames.com/>

¹¹ *Idem.*

Annexe C : Visuels des valeurs du studio

WARNER BROS GAMES MONTRÉAL



Ce que l'on fait nous
ALLUME

... et ça se sent dans nos jeux!

NOS VALEURS

WARNER BROS GAMES MONTRÉAL



Ce document a été enregistré pour la dernière fois le : À l'instant



On le
FAIT

Nous atteignons nos objectifs en trouvant le juste équilibre entre réalisation et qualité

NOS VALEURS

WARNER BROS GAMES MONTRÉAL



Nous unissons nos
FORCES

En combinant nos efforts, nous réunissons.

NOS VALEURS

WARNER BROS GAMES MONTRÉAL



Nous avons le souci de
L'AUTRE

Nous sommes respectueux, à l'écoute et faisons preuve de reconnaissance.

NOS VALEURS

