

CAS DE COMPTABILITÉ

JEUX DU COMMERCE 2013

HEC MONTRÉAL



JEUXDUCOMMERCE2013
HEC MONTRÉAL

La gestion du succès - NEXT STAGE INTERACTIVE

Cas rédigé par Benoit Comeau

Next Stage Interactive (NSI) est une entreprise québécoise œuvrant dans l'industrie des jeux vidéo. NSI fût créée en 2009 par trois amis d'enfance passionnés de jeux vidéo et s'est établie à Montréal. Elle connut un succès instantané et phénoménal en 2012 lorsque son 12e jeu publié à ce jour, «Bosses 101», atteignit le sommet du palmarès des jeux iOS les plus vendus et y demeura pendant plus de 6 mois consécutifs avec plus de cinquante mille copies vendues chaque jour.

«Bosses 101» fût très bien reçu par la critique, principalement pour son originalité autant dans ses mécaniques de jeu que dans son style artistique et son ton humoristique, le tout à un prix de 0.99\$. L'originalité, un style unique et l'humour ont toujours été des thèmes très importants chez NSI. Le jeu tire son inspiration d'une large gamme de jeux des trente dernières années en misant sur la culture du combat d'ennemi à force supérieure à la « David contre Goliath » que la plupart des jeux adoptent lorsqu'il vient le temps de compléter un niveau avant de passer au suivant. Bien que certains clins d'œil et références s'adressent à des joueurs plus expérimentés, le jeu demeure accessible et amusant pour tout type de joueur. À ce jour, le jeu se positionne en sixième position des applications les plus vendues de tous les temps derrière les grands succès Angry Birds, Fruit Ninja, Doodle Jump, Cut The Rope et Angry Birds Season. Si la tendance se maintient, «Bosses 101» pourrait passer au numéro cinq d'ici quelques semaines. NSI a récemment reçu l'annonce que «Bosses 101» sera en nomination aux 2012 Video Games Awards comme meilleur jeu portatif/mobile 2012.

Ce succès démesuré et instantané a pris NSI par surprise et l'entreprise se retrouve soudainement avec des décisions importantes à prendre et une croissance accélérée à planifier et à gérer. Tous les employés du petit studio ont leurs opinions et leurs recommandations en ce qui a trait au futur de NSI. Les trois propriétaires de NSI savent qu'ils doivent dès maintenant planifier la prochaine étape, mais étant déjà débordés avec la gestion de leurs jeux actuellement sur le marché, ils font appel à votre cabinet de consultant pour les guider parmi les différentes opportunités qui s'offrent à eux.

Industrie des Jeux Vidéo

« Les Jeux Vidéo connaîtront la croissance la plus rapide et seront la forme de média de masse la plus excitante des prochaines décennies. »¹

Sur sa courte histoire d'une quarantaine d'années, l'industrie des jeux vidéo a subi plusieurs révolutions, dont trois dans les 18 dernières années. Cependant, le stéréotype du *gamer* (joueur de jeux vidéo) a peu changé. Bien que l'adolescent mâle intello soit encore fan de jeux vidéo, il n'est plus représentatif de l'ensemble des joueurs d'aujourd'hui. De nos jours, aux États-Unis, le plus important marché dans l'industrie, l'âge moyen d'un *gamer* est de 30 ans et il joue en moyenne depuis 12 ans. Les *gamers* sont composés à 47% de femmes et 53% d'hommes. De plus, les femmes de 18 ans et plus représentent une

¹ "Video Games will be the fastest growing and most exciting form of mass media over the coming decades"
Tim Cross, All the world's a game, The Economist, 2011 [<http://www.economist.com/node/21541164>]

portion significativement plus grande (30%) de la population des joueurs que les garçons de moins de 18 ans (18%)². L'industrie des jeux vidéo est déjà deux fois plus importante que celle de la musique enregistrée et est environ aux trois cinquièmes de l'industrie du film incluant la vente en salle de cinéma et celle des DVD, Blu-ray, copies digitales, etc.

L'industrie du jeu vidéo est une industrie cyclique qui se définit principalement par la sortie de nouvelles consoles de jeu. Ces nouvelles consoles apportent habituellement des avancées technologiques importantes qui viennent changer complètement la manière dont les développeurs produisent des jeux vidéo.

La première révolution importante dans le domaine est probablement survenue en 1994 lors de l'entrée de Sony sur le marché des consoles avec le lancement de la Playstation. Cette nouvelle console au design adulte moderne d'une puissance inégalée à l'époque, a su étendre la répartition démographique des joueurs à l'âge adulte grâce à une bonne campagne marketing et des jeux à gros budget visant un auditoire plus mature délogeant ainsi l'industrie de sa position de niche vers une position grand public.

La seconde révolution de l'industrie est arrivée en 2006, lorsque Nintendo, un leader mondial dans l'industrie depuis plus de 30 ans, a lancé la *Nintendo Wii*. Cette console portait bien le nom de code qui lui avait été attribué durant son développement : *Révolution*. La Nintendo Wii s'attaqua de plein front à la manière dont les gens jouent aux jeux vidéo en remplaçant des manettes de jeux complexes avec plus d'une quinzaine de boutons par une simple manette à quelques boutons intégrant des fonctions de détection de mouvements. Cette console visant spécialement les femmes et les familles qui n'ont jamais joué à des jeux vidéo auparavant a su élargir la clientèle cible des jeux vidéo à l'ensemble de la population grâce à des jeux simples basés sur la forme physique, le sport et le genre de casse-tête se retrouvant dans les journaux et magazines. Cette nouvelle approche a permis à Nintendo de vendre une fois et demie plus de consoles que ses compétiteurs de cette génération, la Playstation 3 de Sony et la Xbox 360 de Microsoft. Ces derniers emboîtèrent le pas quelques années après avec leur propre vision du jeu avec détection de mouvements en lançant respectivement la Playstation Move et la Kinect pour un succès mitigé dû au manque d'engagement des partenaires de Sony et Microsoft et dû à une saturation du marché des joueurs occasionnels de console par la Wii.

En 2013, nous sommes au cœur d'une autre révolution qui est caractérisée par certains experts comme une « période de changements sans précédent »³. La démographie des joueurs est plus large que jamais auparavant. Le domaine se fragmente et se différencie en fonction du marché et de ses caractéristiques : joueurs passionnés / joueurs occasionnels, jeux qui se jouent quelques heures à la fois / quelques minutes à la fois, etc. Même la manière dont les jeux sont distribués est en plein changement, à la vente au détail qui dominait en presque totalité la vente de jeux vidéo il y a quelques

²Entertainment Software Association, Essential Facts about the computer and video game industry, 2012

[http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2012.pdf]

³ "a period of unprecedented change" Anita Frazier, NPD Industries Analyst

[<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/industry-expertise/video-games/>]

années, vient s'ajouter le téléchargement en ligne, le téléchargement sur appareils mobiles, les sites sociaux, le jeu directement en ligne, etc.

Le marché total actuel est d'environ 55 milliards de dollars US. Le marché croît rapidement et pourrait atteindre 82 milliards de dollars d'ici 2015 selon une étude de PWC.⁴ De ce chiffre, environ 25 milliards de dollars sont attribuables au segment des consoles dont 50% provient de la vente des consoles elles-mêmes et 50% des jeux, principalement achetés au détail. Ce segment reste stable avec une faible croissance. Environ 15 milliards de dollars sont attribuables aux jeux sur ordinateur majoritairement achetés en ligne, représentant l'un des segments qui croissent le plus rapidement. Le segment des jeux sociaux est d'environ 4 milliards de dollars et semble stable et saturé. Finalement, environ 4 milliards de dollars sont attribuables aux jeux sur téléphones intelligents, le segment avec la meilleure croissance de l'industrie.

L'industrie se transforme

D'un côté, les jeux à gros budgets, communément appelés titres AAA, vendent plus de copies que jamais auparavant. Par contre, le nombre de jeux connaissant ce succès est en constante diminution. Les grands développeurs/éditeurs ont une aversion au risque de plus en plus grande et attendent la sortie des prochaines consoles, qui elles, tardent à venir dans ce cycle qui est le plus long de l'histoire de l'industrie. Alors que la norme était d'environ cinq années entre chaque sortie de console dans les dernières décennies, Nintendo a mis six ans entre ses deux plus récentes consoles et Microsoft et Sony n'ont toujours rien annoncé de nouveau alors que leurs dernières consoles sont en marché depuis sept et six ans respectivement.

De l'autre côté, le marché des jeux mobiles et du « *Free-to-play* » est en pleine expansion, mais la compétition y demeure très féroce. L'offre toujours grandissante d'appareils mobiles de plus en plus puissants a placé une console de jeu miniature dans les mains de millions de personnes qui n'auraient jamais songé à dépenser des centaines de dollars pour une console de jeu traditionnelle. Les téléphones intelligents d'aujourd'hui rivalisent avec les consoles des générations précédentes : Playstation 2, Xbox et Nintendo Wii. Les jeux disponibles sur les téléphones intelligents représentent une grande partie de l'intérêt envers ces appareils, et ce, même pour les gens qui ne se considèrent pas comme des *gamers*. Ce marché comporte très peu de barrières à l'entrée étant donné que la plate-forme et les outils de développements sont fournis par le distributeur qui s'occupe également de gérer la distribution et toutes les transactions à travers le monde contre une quote-part de 30% des revenus. Ce marché demeure tout de même l'un des plus difficiles à percer en raison de l'offre qui est démesurément grande sur le *Appstore* d'*Apple* ainsi que sur les autres plates-formes de distribution. Les grandes compagnies et certaines plus petites ayant obtenu une reconnaissance grâce à leurs succès précédents misent sur ces succès afin de promouvoir leurs nouveaux jeux, alors que les compagnies à la recherche de leur premier succès majeur doivent se démarquer de milliers d'autres jeux aussi facilement disponibles. Pour un jeu ou une application, atteindre le top 25 du palmarès des applications les plus vendues ou les plus téléchargées est généralement gage de réussite puisque la plupart des utilisateurs

⁴ All the world's a game, the economist, 2011, <http://www.economist.com/node/21541164>

se fient à ce palmarès lorsqu'ils choisissent leurs jeux. Conséquemment, la montée d'une application dans le palmarès crée souvent un cercle vertueux qui entraîne de plus en plus de ventes.

Le *free-to-play* est un concept relativement nouveau qui prend de plus en plus d'ampleur et le développement de ce marché est encore en phase expérimentale. Comme le propose son nom, le « free-to-play » est à la base un jeu gratuit, ses revenus étant générés par de la publicité (ou par un paiement pour ne pas voir ces publicités) ou par des micro-transactions d'achats à l'intérieur même du jeu. Cette stratégie vise à éliminer les barrières à l'entrée pour les consommateurs en offrant un accès gratuit au jeu et à atteindre la rentabilité pour les concepteurs grâce au nombre plus important de joueurs. Parmi les jeux *free-to-play* se retrouvent la plupart des jeux sociaux tel le très populaire jeu *Farmville* sur Facebook, mais aussi des MMO (jeu en ligne massivement multi joueurs) pour les joueurs passionnés pour lesquels un abonnement payant était auparavant nécessaire. Certains de ces jeux à grand déploiement qui demandaient un abonnement mensuel coûteux passent maintenant au *free-to-play* afin d'allonger leur durée de vie. D'ailleurs, même le plus important *MMO* de l'histoire des jeux vidéo, *World of Warcraft*, qui détient 50% des parts de marché de tous les *MMO*, a maintenant une version *free-to-play* disponible. Un joueur d'un jeu *free-to-play* standard rapporte en moyenne de 0.03\$ à 0.08\$ par jour et le taux de conversion, c'est-à-dire, le pourcentage de joueurs qui dépenseront de l'argent à l'intérieur du jeu se situe autour de 1% à 5%.⁵ Le nombre de joueurs total ainsi que la fidélité des joueurs sont des facteurs déterminants dans la réussite de ce type de jeu.

Internet joue aujourd'hui un rôle crucial dans le domaine du jeu vidéo, non seulement au niveau des jeux en ligne qui sont bien connus depuis plus d'une dizaine d'années, mais surtout au niveau de la distribution. La distribution en ligne permet de réduire les frais de mise en marché et permet aux petits studios indépendants de rivaliser avec les grands éditeurs qui dépensent des dizaines de millions de dollars sur le développement d'un seul jeu et presque autant en marketing. C'est aussi Internet qui a permis au jeu mobile et au *free-to-play* de connaître une telle croissance. Il s'agit de l'unique moyen possible de rejoindre assez de clients pour rendre ces modèles d'affaires viables.

Ce qui distingue l'industrie du jeu vidéo de celles des autres formes de média, c'est sa capacité à accueillir le changement et l'innovation plutôt qu'à y opposer de la résistance. C'est ce qui en fait l'une des industries qui évolue le plus rapidement au monde, dans une multitude de directions.

Le développement des jeux au Canada

« L'industrie canadienne du logiciel de divertissement, laquelle a une croissance projetée de 29% par année au cours des prochaines années, est présentement au troisième rang mondial et les éditeurs et

⁵ Sylvain Constantin, Producteur Senior chez Electronics Arts Montréal. Entrevue réalisée le 3 décembre 2012.

développeurs de jeux vidéo canadiens sont derrière plusieurs des meilleurs titres de jeux vidéo au monde. ».⁶

Aujourd'hui, l'industrie du jeu vidéo emploie au Canada plus de 14 000 personnes hautement spécialisées et à hauts salaires. Le tout a débuté dans les années 1990 lorsque Ubisoft et le gouvernement du Québec ont négocié un accord pour l'ouverture d'un studio à Montréal. Le studio, hautement financé par le gouvernement du Québec en collaboration avec le gouvernement fédéral, est encore à ce jour le plus important studio au Canada avec plus de 2000 employés.

Les avantages fiscaux concédés par le gouvernement québécois aux entreprises œuvrant dans le domaine du multimédia fût, et est encore, un élément critique dans la réussite du Québec à s'établir comme un centre important en matière de développement de jeux vidéo et multimédia. Cet allègement fiscal a permis l'établissement de plusieurs autres éditeurs multinationaux tels qu'Electronic Arts, Warner Bros Games, Eidos, Square Enix, et bien d'autres. Aujourd'hui, l'aide fiscale accordée aux entreprises du domaine du multimédia est un crédit d'impôt remboursable entre 26,25% et 37,50% de la dépense de main d'œuvre (voir annexe A).

Plusieurs autres provinces canadiennes ont emboîté le pas et ont mis sur pied des plans d'aide fiscale semblables à celui du Québec. Cependant, l'implication du gouvernement fédéral tarde toujours à venir. La disponibilité limitée de capital risque au Canada limite la croissance rapide des compagnies dans le domaine. Le financement est difficile à obtenir, principalement pour les projets dans le secteur des médias digitaux où l'investissement initial est souvent substantiel et que le rendement est difficile à prévoir et encore plus difficile à garantir. Le niveau de risque élevé et la difficulté à obtenir une quelconque forme de financement placent généralement les studios de développement en situation de dépendance envers les grands éditeurs pour financer leurs projets.

Que Montréal ait l'une des plus grandes concentrations d'artistes et de travailleurs du milieu culturel en Amérique du Nord plait aussi beaucoup aux développeurs de jeux vidéo qui comptent sur la créativité et le savoir-faire des Montréalais afin de se distinguer au niveau de la qualité de leurs produits. Cependant, l'arrivée de tous les grands studios à Montréal conjugué au développement de plusieurs studios indépendants crée une compétitivité accrue au niveau du recrutement et de la rétention des employés.

Next stage Interactive

Next Stage Interactive est une société fermée. NSI fût fondée par Antoine Anger, Benjamin Boucher et Patrick Poulin suite à leur succès au *Indie Game Challenge*, une compétition dont l'objectif est de supporter les développeurs indépendants et de les aider à percer le marché, où ils ont remporté la première position et un prix de 100 000\$ en 2009. À ce moment, les trois fondateurs ont décidé d'investir la totalité de ce montant dans la mise sur pied de leur studio de développement de jeux vidéo

⁶ "The Canadian entertainment software industry – which is projected to grow 29% annually over the next few years – is currently ranked third in the world and Canadian video game publishers and developers are behind some of the world's most successful game titles.", Entertainment Software Association of Canada, 2012, www.theesa.ca

dans un local d'une ancienne usine du quartier Mile-End à Montréal. Depuis sa mise en place, l'entreprise a lancé de trois à quatre jeux par année, tous sur *iOS*, système d'exploitation d'appareils mobiles de *Apple* et les plus populaires aussi sur *Android*. NSI a su atteindre la rentabilité dès sa deuxième année d'exploitation et est passée de trois à quinze employés dont trois ont été embauchés dans les six derniers mois.

NSI a été constituée en société par actions privée incorporée en vertu de la législation fédérale. Les 300 actions de la société sont réparties également entre ses trois fondateurs :

1 – **Antoine Anger**. Étant désigné comme l'artiste du groupe, il n'aime pas le travail structuré et préfère que ses employés puissent travailler comme bon leur semble sans restrictions pour ne pas entraver leur créativité. Bien que l'ensemble des employés travaille sur tous les projets, Antoine est souvent celui qui arrive avec l'idée de génie à l'origine des plus grands projets de NSI dont il développe le concept de base. Ses deux partenaires d'affaires et tous les employés de NSI ont un grand respect et une grande admiration pour son travail. Bien qu'il n'y ait aucun organigramme formel, Antoine a sous charge 2 producteurs designers seniors, Adam et Alexandre, et 2 producteurs designers associés et il supervise lui-même, de près ou de loin, tous les projets. Antoine ne s'intéresse pas vraiment à l'administration de NSI et préfère que ses employés et lui utilisent leur temps à travailler directement sur le développement des projets de NSI plutôt qu'à faire de la gestion. Il est très sceptique quant à ce que pourrait apporter un consultant en comptabilité à son entreprise.

2 – **Benjamin Boucher**. Il détient un DEC en gestion et comptabilité et il a débuté un B.A.A. à temps partiel à l'UAM (Université d'Administration de Montréal) qu'il a récemment dû mettre de côté en raison du succès instantané de «Bosses 101» qui a fait augmenter en flèche le temps qu'il doit passer à l'administration de NSI. Benjamin est responsable de toute l'administration de NSI, il gère les paies, la finance et comptabilité, le marketing, les ressources humaines et les questions légales. Benjamin est très débrouillard et réussit toujours à trouver des ressources fiables pour l'aider dans ses fonctions. Il a embauché un adjoint en 2011 lorsque la charge de travail est devenue trop importante pour une seule personne. Son adjoint gère principalement les tâches administratives routinières sous la supervision de Benjamin qui s'emploie principalement aux tâches et projets plus complexes. C'est Benjamin qui a suggéré que NSI se tourne vers des consultants. C'est également lui qui vous a contacté et il est très ouvert à vos recommandations. Il désire principalement pouvoir implanter des mesures de contrôles et des indicateurs de performance afin de pouvoir mesurer et améliorer la performance et la gestion de NSI.

3 – **Patrick Poulin**. Il est maître programmeur du trio. C'est lui qui supervise tout l'aspect technique du développement des jeux. Il travaille très étroitement avec Antoine afin de rendre le plus fidèlement possible sa vision. Il travaille de façon acharnée environ 70 heures par semaine. Il a à sa charge 7 programmeurs dont 2 s'occupent principalement de la maintenance des jeux déjà publiés. Ses employés le perçoivent comme un exemple de dévouement, autant pour les projets de NSI que pour ses employés. Patrick croit que, maintenant que NSI en a les moyens, il est essentiel d'investir en recherches et développements ainsi qu'en formation, et de faire un suivi serré de ces investissements pour leur permettre de demeurer concurrentiels étant donné l'évolution rapide de l'industrie.

En plus de ses 3 fondateurs, l'équipe de NSI est présentement composée de 2 producteurs designers seniors, de 2 producteurs designers associés, de 7 programmeurs et d'un adjoint administratif. NSI emploie aussi, sur une base occasionnelle, des testeurs à qui est remis un montant forfaitaire de 50\$ pour chaque demi-journée de tests. Bien que la plupart des décisions majeures soient prises par les 3 fondateurs, ce sont Antoine, Patrick et les 2 producteurs designers seniors qui dirigent les différents projets. La plupart des employés de NSI sont très versatiles, ils travaillent sur plusieurs projets à la fois et effectuent tous des tâches qui sortent de leurs responsabilités. Les fondateurs et tous les employés croient au potentiel de la compagnie et y travaillent très fort, mais n'enregistrent pas leurs heures. Les trois partenaires ont une confiance complète en leurs employés et ont une approche très décontractée et « laisser-aller » envers ceux-ci, car, comme le dit Antoine, « ils savent ce qu'ils ont à faire ». Chacun est, dans une certaine mesure, libre de travailler sur les projets qui l'intéressent le plus, il peut donc arriver que les projets n'avancent pas tous au même rythme. Plusieurs projets sont souvent mis de côté pendant plusieurs semaines ou même simplement abandonnés. Environ 1 projet sur 8 devient un jeu qui sera publié. Cependant, lorsque la décision est prise qu'un jeu sera lancé et que le projet approche sa date de lancement projetée, tous les employés y redirigent leurs efforts afin que le jeu soit de la meilleure qualité possible et prêt à temps.

Opportunités

La semaine avant votre arrivée, Benjamin Boucher a demandé à tous les employés qui avaient des suggestions ou recommandations concernant l'avenir de NSI de préparer un dossier résumant tous les détails de leurs projets afin que ceux-ci puissent vous être présentés. Les trois copropriétaires ont ensuite fait le tri de toutes les propositions afin de vous présenter les plus pertinentes.

Suggestion d'Antoine

Antoine Anger n'a fait qu'une proposition : « Continuer de faire ce que l'on fait de mieux ». Selon lui, le succès que connaît NSI ne devrait pas se traduire en changements majeurs. Il croit que l'approche actuelle fonctionne et qu'il faut la conserver.

Antoine mentionne que pour l'année 2013, trois projets deancements ont déjà été approuvés. Ces projets nécessiteront environ 3000 heures de design et 4500 heures de programmation chacun et rapporteront, d'après lui, au moins 700 000\$ chacun. Il prévoit que ces jeux seront lancés en avril, juillet et octobre.

Antoine croit que l'argent généré par « *Bosses 101* » devrait servir à faire croître l'entreprise et améliorer les conditions de travail chez NSI. À cet effet, il propose d'embaucher dans la prochaine année un producteur designer senior, 2 producteurs designers associés et 5 programmeurs supplémentaires afin d'atteindre un objectif de 6ancements pour 2013 et éventuellement 8 pour 2014. Il propose aussi que NSI achète un grand loft commercial à quelques rues des locaux qu'ils louent présentement pour y déménager leurs bureaux, dans lesquels ils sont très à l'étroit présentement. Le loft de 4200 pi² est listé à 1.5 millions et pourrait accueillir jusqu'à 50 personnes. La banque serait prête à consentir un prêt hypothécaire de 1.2 millions sur 20 ans à un taux de 5% pour les 5 premières années. NSI paie présentement un loyer de 2000\$ par mois et son local actuel ne saurait accueillir plus de 18 personnes.

Antoine aimerait aussi que tous les employés reçoivent une augmentation de salaire de 15% afin de conserver ses talents et d'attirer les meilleurs.

« Bosses 102 »

Suite à la réussite spectaculaire que fût «*Bosses 101*», plusieurs employés dont Adam, ont proposé de capitaliser sur ce succès et de lancer le plus tôt possible une suite intitulée «*Bosses 102*». Adam soutient que la suite pourrait rapporter de 60% à 80% des revenus de l'original et pourrait être produite en deux fois moins de temps. Il a préparé une analyse sommaire du projet qui est présentée à l'annexe B.

Développement d'un jeu pour consoles

Patrick a toujours été un amateur de jeux vidéo sur console et il rêve de développer un titre sur une console majeure. Il croit fermement que d'investir les profits générés par «*Bosses 101*» dans un jeu pour console pourrait permettre d'établir *Next Stage Interactive* comme une compagnie sérieuse dans l'industrie. Lorsque Patrick a laissé savoir son désir de s'attaquer au marché des consoles, Étienne, l'un de ses programmeurs, lui a tout de suite mentionné qu'il avait déjà travaillé sur plusieurs projets sur console chez son ancien employeur, *Digital Entertainment*, et qu'il détenait encore plusieurs lignes de codes qui pourraient être utilisées comme base afin de sauver des coups sur le lancement du projet. Suite à cette annonce, Patrick était encore plus motivé par le soutien de son équipe et voyait une opportunité en or de réaliser son rêve. L'analyse de cette option est disponible à l'annexe C.

Forever Play

Benjamin est très bien renseigné sur les autres entreprises du secteur des jeux vidéo à Montréal. Il a développé plusieurs contacts qui l'aident souvent dans sa gestion administrative de NSI. L'un de ces contacts est Jacques Firant, le comptable de *Forever Play*, un studio montréalais de taille similaire à NSI qui se spécialise en développement de jeux *free-to-play* mobile et sites sociaux. Le studio a été fondé en 2010 et bien que leurs produits semblent prometteurs, *Forever Play* est aux prises avec des problèmes de liquidités importants et pourrait fermer ses portes d'ici quelques mois si la situation ne se rétablit pas. Benjamin a rencontré le propriétaire unique de l'entreprise, Normand Opde, pour discuter d'une potentielle alliance des deux studios qui pourrait créer des synergies et améliorer la performance des deux compagnies. Benjamin vous a préparé un résumé de leur discussion et y a inclus des documents pertinents que vous pourrez trouver à l'annexe D.

Jeu sous licence

Benjamin a récemment reçu une offre de *Dreamworlds*, l'un des plus grands producteurs de films d'animation au monde. *Dreamworlds* aimerait que NSI produise un jeu pour appareils mobiles en relation avec leur prochain film d'animation, « L'incroyable George », qui sera à l'affiche au cinéma en novembre 2013. Benjamin croit qu'une telle opportunité permettrait de diminuer le risque inhérent à l'industrie pour ce produit étant donné la renommée de *Dreamworlds* qui garantit un certain niveau de ventes. De plus, ce jeu pourrait être le début d'une grande collaboration qui permettrait à NSI de diversifier son éventail de produits. De son côté, Antoine n'est pas très chaud à l'idée de travailler sur un projet aussi contraignant. Il croit que les délais sont trop courts pour produire un jeu de qualité et que le

jeu ne respecterait pas les standards et la vision que NSI tente d'intégrer dans tous ses projets. Un résumé de l'offre de *Dreamworlds* est disponible à l'annexe E.

Autres considérations

À la lumière de toutes ces suggestions, Benjamin Boucher se rend compte qu'en tant qu'administrateur, il n'est pas outillé pour pouvoir gérer une croissance accélérée ni de tels projets.

Gestion des ressources humaines

Les employés de NSI sont présentement payés environ 10% sous la moyenne montréalaise, avant avantages sociaux, pour leurs postes respectifs et leur niveau de responsabilités. Le moral est bon et les employés sont fidèles à NSI, mais il arrive souvent qu'un employé présente à Benjamin une offre d'un concurrent avec laquelle NSI ne peut rivaliser. De plus, les grandes multinationales présentent une meilleure sécurité d'emploi et de meilleurs avantages sociaux que les petits studios. Un producteur designer associé et un programmeur ont quitté NSI au cours des 2 derniers mois.

Les employés sont déjà débordés. À moins d'offrir des salaires plus élevés d'au moins 5% et/ou de faire affaire avec un chasseur de têtes, il est peu probable que NSI réussisse à augmenter rapidement son nombre d'employés. Le frais d'utilisation d'un chasseur de tête est habituellement 10% du salaire de l'employé recherché. Benjamin emploie de plus en plus de son temps à effectuer du recrutement, ce qui se marie mal à toutes les autres tâches administratives dont il est responsable. Les employés actuels travaillent en moyenne 50 heures par semaine et la plupart peuvent compter jusqu'à 75 heures par semaine en période de pointe. Les trois propriétaires sont présents au bureau au moins 60 heures par semaine. Le temps supplémentaire n'est pas rémunéré, mais les employés peuvent recevoir un boni à la discrétion de la direction à la fin de l'année. Aucune information n'est communiquée aux employés sur la méthode d'attribution des bonis.

Une liste des postes et salaires moyens par poste est disponible à l'annexe A.

Impartition de la maintenance

Patrick trouve que son équipe passe de plus en plus de temps à la maintenance des jeux publiés et que cela retarde le développement de nouveaux jeux. Il sait que ce service est essentiel, que le processus de recrutement est difficile pour les studios de la taille de NSI et que l'embauche de programmeurs peut prendre du temps. Il propose donc que la maintenance des jeux déjà lancés depuis plus d'un an soit impartie en Inde. Un ami programmeur lui a recommandé la société indienne *Ciranta Game Services* (CGS) établie à Bangalore, la « Silicon Valley de l'Inde »⁷. Patrick a négocié avec CGS et il a reçu une soumission par courriel qu'il a incluse à son analyse à l'annexe F. Antoine, quant à lui, ne croit pas que ce soit la voie à prendre. Il maintient que la qualité en serait réduite et qu'il y aurait probablement une augmentation du temps de réaction pour les mises à jour et la correction des *bugs*.

⁷ Boomtown Bangalore, Le monde.fr, 2007, <http://www.lemonde.fr/asiе-pacifique/article/2007/04/25/bangalore-une-silicon-valley-indienne-a-l-essor-incontrolе 901639 3216.html>

Outils de gestion

Présentement, aucune donnée n'est officiellement enregistrée chez NSI, mise à part les revenus par jeu puisque cette information leur est fournie par *Apple* et les autres distributeurs. Benjamin aimerait être outillé afin de pouvoir faire un suivi sur toutes les données importantes et ainsi pouvoir mesurer la performance de NSI. Il a entendu parler de tableaux de bord de gestion et d'indicateurs de performance, mais il ne sait pas par où commencer pour implanter ce genre d'outil.

Financement

Il est très difficile pour les entreprises du domaine d'accéder à du financement étant donné que l'industrie est perçue comme un secteur à risque. Les garanties demandées sont importantes et les contrats sont rigides. Malgré son récent succès, un prêt bancaire significatif avec un taux d'intérêt acceptable n'est pas envisageable pour NSI.

Sa seule option de financement serait par vente la vente d'actions. *Digital Entertainment (DE)*, un géant de l'industrie, a laissé connaître son intérêt envers la petite compagnie montréalaise. DE a de la difficulté à bien s'établir dans le domaine du jeu sur appareil mobile et serait donc intéressée à acheter, en totalité ou en partie, des parts de NSI. DE serait prêt à acquérir 100% des parts de NSI pour 30 millions de dollars ou une part plus petite à un prix équivalent. DE a aussi mentionné qu'ils n'étaient pas intéressés à acquérir moins de 25% de l'entreprise. Peu importe la part, le contrat devrait stipuler que les trois fondateurs doivent demeurer à l'emploi de NSI au moins 2 ans après la vente d'actions à DE. Antoine est absolument contre la vente, ne serait-ce que d'une action à DE, tandis que Patrick est ouvert à condition que DE ne détienne pas le contrôle de l'entreprise. Benjamin, quant à lui, attend votre recommandation pour fixer son opinion sur cette offre.

Mandat

Suite à votre rencontre avec les propriétaires de NSI, vous devez maintenant préparer une présentation à leur intention comprenant votre évaluation de la situation et vos recommandations sur les opportunités mentionnées. Aussi, vous devrez leur suggérer un système de gestion répondant à leurs besoins ainsi que toute autre recommandation pertinente afin d'effectuer une saine gestion de leur entreprise et de leur croissance.

Annexe A – Données Financières

Extrait des E/F non vérifiés de NSI inc.

Résultats

Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012

	2012	2011
Revenus		
Jeux	10,946,732	1,003,284
publicité	225,940	102,942
	<hr/>	<hr/>
	11,172,672	1,106,226
Coûts directs		
Frais du distributeur	3,351,802	331,868
Main-d'oeuvre directe	951,000	785,000
Autres coûts directs	105,667	87,222
	<hr/>	<hr/>
	4,408,468	1,204,090
Marge bénéficiaire brute	<hr/>	<hr/>
	6,764,204	- 97,864
Autres charges/(revenus)		
Crédits d'impôts remboursables	- 356,625	- 294,375
Bonus	142,650	11,775
Publicité	48,029	10,249
Administration	166,000	160,000
Amortissement	13,850	11,080
	<hr/>	<hr/>
	13,904	- 101,271
Bénéfices avant impôts	<hr/>	<hr/>
	6,750,300	3,407
impôts	2,025,090	1,022
Bénéfice Net	<hr/>	<hr/>
	4,725,210	2,385

- Le taux d'imposition combiné fédéral-provincial s'élève à environ 30%
- Le crédit d'impôt sur la production de titres multimédia est présenté de façon distincte. Pour l'exercice 2012, tous les titres produits par NSI étaient des titres admissibles catégorie 1.

Les seuls actifs figurant au bilan en 2012 étaient l'encaisse de 4.75 millions, le mobilier d'une valeur de 5000\$ et les équipements informatiques d'une valeur de 45 000\$.

Annexe A – Données Financières (Suite)

NSI inc.

Salaires moyens par poste en 2012

Postes	Salaire
Propriétaires	90,000
Producteurs designers seniors	85,000
Producteurs designers associés	70,000
Programmeurs	70,000
Programmeurs juniors	60,000
Adjoint administratif	40,000

À la fin de l'année 2012, NSI était composé de:

- 3 propriétaires : Antoine, Benjamin et Patrick
- 2 Producteurs designers seniors
- 2 Producteurs designers associés
- 5 Programmeurs
- 2 programmeurs juniors
- 1 adjoint administratif

CARACTÉRISTIQUES DE L'AIDE FISCALE⁸

Catégories de titres admissibles

Aux fins du présent crédit d'impôt, il existe deux catégories de titres multimédias admissibles :

- **Catégorie 1** : Titres produits sans être l'objet d'une commande et qui sont destinés à être commercialisés ; à ce chapitre, les titres doivent être offerts à un large public et faire l'objet d'une démarche de commercialisation structurée;
- **Catégorie 2** : Les autres titres multimédias.

Nature de l'aide

Il s'agit d'un crédit d'impôt remboursable. Pour les titres dont la production a débuté après le 12 juin 2003, le calcul des crédits est établi comme suit :

Objet du crédit	Catégorie 1	Catégorie 2
Crédit de base	30 % de la dépense de main-d'œuvre admissible	26,25 % de la dépense de main-d'œuvre admissible
Prime pour disponibilité en langue française	7,5 % de la dépense de main-d'œuvre admissible	S/O
TOTAL	37,5 % de la dépense de main-d'œuvre admissible	26,25 % de la dépense de main-d'œuvre admissible

⁸ Investissement Québec, Production de titres multimédias, <http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1295>

Annexe B – Bosses 102

Renseignements liés à la l'opportunité de « Bosses 102 ».

Ventes de Bosses 101

	Ventes 2012 ¹	Prévisions Ventes 2013
Ventes de l'application	9,750,000	11,700,000
Achats intégrés	146,250	175,500

1- Le jeu a été mis en vente en juin 2012.

Il n'y a pas de données exactes sur les heures investies dans « Bosses 101 ». On estime qu'il y a eu environ 5000 heures de design et 7500 heures de programmation mises dans le projet. C'est le plus grand projet de NSI à ce jour.

Pour n'importe quel projet chez NSI, on estime que les coûts de main-d'œuvre représentent 90% des coûts totaux du projet.

Les employés actuels ont déjà plusieurs projets entamés, il serait irréaliste de croire que « *Bosses 102* » pourrait être lancé avant la fin 2013 sans l'embauche d'au moins un producteur designer associé et de 2 programmeurs supplémentaires.

La promotion pourrait être faite via « *Bosses 101* » et les autres jeux de NSI. Afin d'assurer le succès du lancement, la publicité devrait être faite au minimum durant les 5 premiers mois de la mise en ligne du jeu. La diminution des ventes de publicité durant ces mois serait d'environ 20 000\$ par mois.

Analyse effectuée par Adam Copeland

Annexe C - Jeu pour consoles

Les consoles arrivent à la fin de leur cycle et la plupart des grands éditeurs retardent la sortie de nouveaux jeux pour attendre le lancement des nouvelles consoles. Si, comme le veut la rumeur, les consoles de Microsoft et Sony ne sont pas lancées avant la seconde moitié de 2014, la compétition sera faible sur le marché pour un jeu lancé d'ici 18 mois.

Pour le premier jeu de console de NSI, il serait préférable de bâtir sur les acquis de NSI et de construire une franchise autour de « Bosses 101 ». Cela permettrait aussi de sauver du temps au design en se basant sur les concepts de base du jeu original.

Estimation des heures nécessaires à la réalisation du projet :

Design : 50 000 à 60 000 heures

Programmation : 150 000 heures

Si NSI utilise les lignes de codes d'Étienne, la programmation pourrait être réduite à 100 000 heures, une économie importante de temps et d'argent.

Bien que plusieurs jeux soient maintenant vendus directement via les magasins en ligne de chaque console, la présence en magasin physique est habituellement nécessaire pour atteindre un niveau de vente assez important pour rentabiliser un jeu. Le coût de fabrication et de distribution serait autour de 5\$ par unité.

Pour assurer un lancement réussi, il faudrait investir un montant équivalent à 20% du coût de production en marketing.

NSI devrait embaucher plusieurs employés supplémentaires en design et en programmation pour réussir à produire et livrer ce jeu d'ici 18 mois. Par contre, il sera plus facile de recruter des designers et programmeurs en mentionnant qu'ils travailleront sur un titre pour console.

Ventes prévisionnelles :

Le jeu serait vendu aux détaillants à 44.99\$ lors du lancement.

Si le jeu est lancé avant Noël 2013, les ventes pourraient atteindre 250 000 copies en 2013 et 150 000 copies à un prix réduit de 34.99\$ en 2014.

Cependant, si le jeu est lancé en 2014, les ventes ne dépasseraient probablement pas 250 000 copies.

Analyse préparée par Patrick Poulin

Annexe D – Forever Play

Informations relatives au partenariat avec *Forever Play*

Normand Opde est un connaisseur de l'industrie du jeu vidéo, il a plus de 15 d'expérience comme producteur de jeux. Il a quitté la grande entreprise afin de pouvoir créer des jeux avec une équipe autonome libre de la bureaucratie des grands éditeurs.

Forever Play a 8 jeux en activité présentement, 3 sur facebook, 3 sur iOS et 2 multiplateformes (internet, facebook, iOS, Android)

L'entreprise compte présentement 12 employés incluant Normand. 3 designers, 6 programmeurs et 2 employés administratifs.

Les jeux actuels de Forever Play sont bien reçus. Les joueurs s'y investissent et n'hésitent pas à faire des achats intégrés dans le jeu. Le taux de conversion des jeux de Forever Play est autour de 4%, cependant le nombre de joueurs n'est pas encore assez grand pour rentabiliser les jeux. Selon Normand, un investissement de 250 000\$ en publicité serait nécessaire pour relancer les jeux et engendrer des profits.

Présentement, Forever Play ne dispose pas des moyens pour faire cet investissement et accumule les dettes. En raison de la nature du secteur et de la taille de l'entreprise, Forever Play n'a accès à aucune source de financement mise à part une marge de crédit de 50 000\$ garantie par Normand lui-même. Les salaires dus aux employés ont un mois de retard et certains services n'ont pas été payés depuis deux mois.

Normand est confiant que Forever Play réussira à redresser la situation s'ils obtiennent un soutien financier.

Normand respecte et admire le travail de NSI et c'est pourquoi il serait intéressé à s'associer à l'entreprise. Normand Opde propose de vendre *Forever Play* à NSI pour une part de 15% de NSI et 500 000\$ comptant.

Il base cette part sur la capitalisation d'une estimation du bénéfice prévisionnel 2013 de Forever Play et NSI. Méthode d'évaluation qui lui a été recommandée par son comptable pour ce genre d'entreprise.

Il estime que si la croissance des ventes de Forever Play demeure constante le bénéfice annuel pour l'année 2013 devrait être d'environ 650 000\$.

Il estime d'un autre côté que l'estompement de la frénésie « Bosses 101 » sera compensé par de nouveaux jeux et que le bénéfice de NSI demeurera stable autour de 4.7 millions de dollars.

De plus, il soutient que l'achat engendrera des synergies de 100 000\$ à 200 000\$ par année pour NSI dès 2013.

Annexe D – Forever Play (Suite)

Extrait des E/F non vérifiés de Forever Play
Résultats
Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012

	2012	2011
Revenus		
Achats intégrés	811,942	368,492
Publicité	502,803	253,943
	<hr/>	<hr/>
	1,314,745	622,435
Coûts directs		
Frais du distributeur	394,424	186,731
Main-d'oeuvre directe	884,430	706,500
Other direct costs	98,270	78,500
	<hr/>	<hr/>
	1,377,124	971,731
Marge bénéficiaire brute	<hr/>	<hr/>
	- 62,379	- 349,296
Autres charges/(revenus)		
Crédits d'impôt remboursables	- 331,661	- 264,938
Publicité	131,475	62,244
Administration	137,000	137,000
Amortissement	12,015	9,612
	<hr/>	<hr/>
	- 51,172	- 56,082
Bénéfices avant impôts	<hr/>	<hr/>
	- 11,207	- 293,214
impôts	<hr/>	<hr/>
	- 3,362	- 87,964
Bénéfice Net	<hr/>	<hr/>
	- 7,845	- 205,249

- Le taux d'imposition combiné fédéral-provincial s'élève à environ 30%
- Le crédit d'impôt sur la production de titres multimédia est présenté de façon distincte. Pour l'exercice 2012, tous les titres produits par Forever étaient des titres admissibles catégorie 1.

Les seuls actifs figurant au bilan en 2012 étaient le mobilier d'une valeur de 5500\$ et les équipements informatiques d'une valeur de 39 000\$.

Au passif figure des salaires à payer de 110 000\$, un découvert bancaire de 50 000\$ et d'autres créances de 35 000\$.

Annexe E - Jeu sous licence de Dreamworlds

Extrait de l'entente proposée par *Dreamworlds*

Attendu que *Dreamworlds* possède les capacités et une expérience reconnue dans la production de films d'animation et que Next Stage Interactive possède les capacités et une expérience reconnue dans la production de jeux mobiles, les deux parties conviennent, par la présente, de ce qui suit :

Next Stage Interactive s'engage à produire et à remettre à *Dreamworlds* un jeu mobile portant sur le film d'animation « L'incroyable George ». Le concept et design du jeu devra avoir été approuvé par *Dreamworlds* au plus tard le 1^{er} avril 2013 et devra pouvoir être livré avant le 1^{er} octobre 2013. Le non-respect de ces délais peut entraîner la résiliation du contrat au gré de *Dreamworlds*.

Le jeu sera vendu sur le *Appstore* de *Apple* au prix de 2.99\$. Les 2 parties se partageront les profits, après la part d'*Apple*, à parts égales.

Dreamworlds s'engage à partager avec NSI toutes les caractéristiques écrites, visuelles et audio du film « L'incroyable George » dans le but exclusif de contribuer au développement du jeu.

Dreamworlds s'engage à consacrer au moins 5 millions de dollars à la promotion du film et de ses produits dérivés incluant le jeu mobile.

Autres renseignements

Dreamworlds estime que si le film est bien reçu, comme l'est 90% des films de *Dreamworlds*, on prévoit qu'il y aura 11 000 000 d'entrées en salles pour le film « L'incroyable George ». Si le film n'est pas bien reçu, on suppose qu'il devrait y avoir au moins 6 500 000 entrées. *Dreamworlds* estime qu'entre une personne sur cinq et une personne sur 10 achètera le jeu mobile à 2.99\$.

Alex, Producteur designer senior chez NSI, suppose que ce projet nécessiterait environ 2000 heures de design et 4000 heures de programmation.

Ce jeu est de catégorie 2 pour les fins du crédit d'impôt provincial.

Annexe F - Impartition de la maintenance

Extrait de l'offre de service de *Ciranta Game Services*

Ciranta Game Services offre ses services de maintenance des jeux publiés à Next Stage Interactive selon les modalités suivantes :

- Frais initiaux de 15 000\$
- Mensualités de 4 000\$ (pour 10 des 12 jeux déjà parus de NSI)

Frais additionnels de \$1000 à chaque ajout de jeu et augmentation des mensualités de 250\$ pour chaque jeu supplémentaire.

Un jeu dont la maintenance est effectuée par *Ciranta Game Services* peut être remplacé par un nouveau sans augmentation des mensualités, mais le frais fixe de \$1000 est tout de même chargé.

La maintenance inclut la correction de bugs et améliorations générales de performance.

L'ajout de nouveau contenu peut être fait par *Ciranta Game Services* si le contenu est fourni par NSI.

La création de nouveau contenu n'est pas incluse, mais pourrait être discutée dans une autre entente.

Autres renseignements

Présentement chez NSI, les 2 programmeurs juniors travaillent 80% de leur temps à la maintenance. Il s'agit de fonctions très formatrices, mais peu intéressantes et peu motivantes. Patrick est très satisfait de leur travail et aimerait pouvoir les désengorger afin de leur donner des tâches sur les nouveaux projets. En procédant à l'impartition de la maintenance des jeux de plus d'un an, le temps passé à la maintenance par ces 2 employés pourrait être réduit à 20%.

Références

<http://www.ibm.com/developerworks/industry/library/ba-big-data-gaming/index.html>

<http://www.macstories.net/news/apple-reveals-new-all-time-top-apps-following-25-billion-downloads/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Cut_the_Rope#Reception

<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/industry-expertise/video-games/>

<http://www.economist.com/node/21541164>

http://en.wikipedia.org/wiki/Video_game_industry

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-12-21-mobile-wont-kill-console-f2p-wont-kill-full-priced>

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-12-21-working-with-borrowed-brands>

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-12-10-popcap-recruiting-for-aaa-console-title>

<http://www.gamesindustry.biz/articles/2012-12-07-experimental-accessible-creative-for-games-the-best-is-yet-to-come>

<http://ca.ign.com/wikis/best-of-2012/Overall>

<http://ca.ign.com/wikis/best-of-2012/Mobile>

http://ca.ign.com/wikis/best-of-2012/Best_Mobile_Game

<http://ca.ign.com/articles/2012/10/24/nintendo-will-sell-wii-u-at-a-loss>

http://www.theesa.ca/documents/ESAC_National_Digital_Economy_Strategy_Apr2010.pdf

<http://www.theesa.com/facts/index.asp>

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1295>

http://en.wikipedia.org/wiki/Attach_rate

http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2012.pdf

http://en.wikipedia.org/wiki/Wii_launch

http://en.wikipedia.org/wiki/PlayStation_3_launch

http://en.wikipedia.org/wiki/Xbox_360_launch

<http://wow.joystiq.com/2012/11/08/what-wow-free-to-play-players-can-and-cannot-do/>

<http://www.ign.com/blogs/logicallydashing/2012/12/27/kickstarter-controversy-should-big-name-developers-get-involved>

<http://www.economist.com/node/21541157>



<http://www.arts-ville.org/bulletins-communiques/article/une-etude-revele-la-concentration-dartistes-et-de-travailleurs-culturels-dans-les-cinq-plus-grandes-villes-canadiennes/>

<http://www.indiegamechallenge.com/official-rules/>

http://www.lemonde.fr/asie-pacifique/article/2007/04/25/bangalore-une-silicon-valley-indienne-a-l-essor-incontrolé_901639_3216.html