Eidos se restructure en pr

Malgré son rachat par SCi en avril 2005, Eidos n'est pas sorti des difficultés financières. Si le dossier est bien passé dans les mains de ses principaux concurrents en vue d'une acquisition, la société est parvenue à rester indépendante. Patrick Melchior, qui vient d'être promu Directeur général Europe tout en conservant la direction de la filiale française qu'il assure depuis 11 ans, nous expose la nature des changements intervenus ces deux derniers mois. par Sébastien Anxolabéhère

Entretien avec
Patrick Melchior
Directeur général Europe

JDLI : Vous avez annoncé en février des résultats financiers très mauvais et l'arrêt de la production de 14 titres. Que s'est-il passé ?
Patrick Melchior : En effet, nous avons dû faire face à une situation très délicate avec des pertes financières rendant impossible la poursuite de certains développements. Nous avons donc décidé d'arrêter le développement de 14 jeux qui se sont de facto transformés en pertes pures et simples et ont gravement impacté nos comptes, déjà dans le rouge. Le résultat fut l'annonce de pertes de 81,4 millions de livres sterling pour un chiffre d'affaires de 73 millions. Parallèlement, s'est engagée une restructuration radicale de la société, qui touche ses effectifs, son organisation et son capital. Les principaux dirigeants ont été remerciés et remplacés par des décideurs expérimentés capables de proposer des solutions radicales et efficaces. Il fallait très rapidement prendre des décisions permettant de redonner un avenir à Eidos.

Quelle est l'importance du plan de restructuration en termes humains ?
Eidos va passer de 1 075 salariés à 800. Nous allons donc nous séparer de 275 personnes. Au cours des différentes périodes de la société, s'étaient accumulées des strates qu'il devenait urgent de rationnaliser. La filiale française continuera à assurer la responsabilité des marchés Français, Benelux et Suisse.

Du point de vue capitalistique, que va-t-il se passer ?
L'acquisition d'Eidos par SCi s'était accompagnée d'un apport d'argent frais. Malheureusement, nos difficultés ont fait fondre ce capital et il est devenu nécessaire de faire appel à nouveau aux actionnaires voire à de nouveaux investisseurs. Pour attirer des apporteurs d'argent il est évidemment obligatoire de présenter un plan d'économie et de proposer des solutions pour un retour rapide à la profitabilité. C'est ce que nous faisons et l'objectif est clairement de faire de l'exercice fiscal 2008/2009, qui s'ouvre le 1er juillet, un exercice profitable. Eidos France a réalisé un chiffre d'affaires de 29 millions d'euros en 2007.

Quels sont les axes de cette restructuration ?
Il faut bien comprendre qu'il ne s'agit pas d'un plan d'économie visant seulement à améliorer les comptes à court terme, mais d'une restructuration en profondeur impliquant un virage à 180° de l'organisation de la société. Auparavant, la structure centrale était la structure londonienne, d'où partaient les ordres vers le développement et vers l'opérationnel des territoires. Tout partait d'elle, et tout revenait à elle. Nous renversons le schéma pour faire des studios le cœur de notre stratégie. Ils sont dorénavant organisés comme des labels, avec une certaine dose d'indépendance, et surtout ils sont tenus de se gérer comme des sociétés « à part entière ». Autrement dit, la logique de profits, la réalisation des objectifs préétablis, doivent être présentes au sein de chacun des studios, qui en échange auront plus de pouvoir au sein du groupe. Ils vont devoir se concentrer sur moins de produits, mais des produits de qualité bien positionnés par rapport à la demande des consommateurs. Pour ce faire, dans chaque studio officieront dorénavant des spécialistes des marques chargés de s'assurer que le titre en développement ne prend pas une direction hasardeuse et d'optimiser les liens avec le marketing opérationnel de chaque territoire. Parallèlement, la structure « corporate », à Londres sera fortement réduite.

Combien de studios constitueront cette nouvelle architecture d'Eidos ?
Nous avons identifié six principaux labels autour desquels les futurs développements d'Eidos vont s'articuler, ce qui ne signifie pas que les autres vont fermer ! Ils ne seront pas mono-produits et un titre multiplate-forme pourra être développé par différents studios. Cependant, nous veillerons à éviter tout éparpillement des compétences et des responsabilités.

Quels sont les avantages d'une telle organisation ?
Optimiser les investissements, éviter la déresponsabilisation des équipes, créer des équipes de spécialistes, améliorer la coordination des projets… Les responsabilités sont nettement moins diluées. Les équipes d'un studio de développement se sentent beaucoup plus investis dans la réussite commerciale de leur production si elles indexent directement les résultats du studio.

Quels sont les titres en développement qui ont été arrêtés ? Des licences historiques d'Eidos sont-elles concernées ?
La liste des jeux stoppés n'a pas été communiquée. Je peux tout de même vous annoncer qu'il ne s'agit évidemment pas du prochain Tomb

Nouvelle organisation des studios

La nouvelle organisation d'Eidos s'articule désormais autour de ses différents studios et labels dont Crystal Dynamics (Tomb Raider Underworld), Io Interactive (Hitman, Kand and Lynch), le studio de développement de Montréal (Deus Ex), Beautiful Game (L'Entraîneur), le label Eidos Play (titres grand public et enfants, gamme Eidos Friends, titres en téléchargement) et enfin Eidos Third Party (jeux développés par des éditeurs tiers).

Raider, ni du prochain Deus Ex ou Hitman ! Mais malheureusement des jeux basés sur des licences connues font partie des victimes de notre restructuration. Tomb Raider sera d'ailleurs un titre capital pour notre retour à la profitabilité et nous sommes heureux de pouvoir annoncer la sortie du prochain Tomb Raider pour cette fin d'année 2008, sur toutes plates-formes.

Les filiales locales d'Eidos ont parfois des accords de distribution avec des éditeurs tiers. Allez-vous poursuivre cette politique ?
Il n'est pas question de cesser cette activité, bien évidemment. C'est un revenu additionnel tout à fait conséquent. Par ailleurs, en parallèle de la rationalisation et de la restructuration des studios internes, nous continuons à travailler avec plusieurs studios extérieurs, dont certains studios français.

Vous prenez la direction européenne d'Eidos. Quels sont les territoires où la société est implantée ? Avez-vous des progrès à faire en termes de répartition géographiques du CA d'Eidos ?
Nous sommes directement présents à Londres, Paris, Hambourg et Madrid où nous gérons la distribution et le marketing de nos produits ainsi que des produits en distribution. Et nous travaillons avec des partenaires locaux dans tous les pays où nous ne sommes pas présents. Sur le plan mondial, l'activité Europe représente environ 60 % du CA global, nous nous attachons à aussi renforcer notre activité sur le territoire nord-américain.

Parmi les axes de développement des éditeurs de jeux, il y a les jeux pour téléphones mobiles. Comment intégrez-vous cette dimension ?
Chaque territoire va reprendre en main la commercialisation des jeux pour téléphones mobiles. C'est un marché qui n'a pas encore révélé son potentiel et nos bonnes relations avec les principaux acteurs de la téléphonie, opérateurs historiques ou opérateurs alternatifs notamment seront un atout pour l'avenir.

Des atouts pour un retour

Avec un portfolio de plus de 40 jeux d'ici à Noël, dont des titres à très fort potentiel, Eidos a de bonnes raisons de croire à un prompt retour à la profitabilité. Age of Conan, coédité avec Funcom, marquera l'arrivée d'Eidos sur le segment du jeu massivement multijoueurs sur PC (le 23 mai) puis prochainement sur Xbox 360. L'éditeur a réalisé un travail important autour de ce titre dont il peut espérer des revenus récurrents pendant une longue période. Le report de la commercialisation de Warhammer Online (EA/Goa) à cet automne est de plus une bonne nouvelle pour l'éditeur anglais. Par ailleurs, pour la première fois depuis huit ans et le lancement de Tomb Raider 5, la période de lancement d'un nouveau Tomb Raider, une des licences les plus connues du jeu vidéo, va se situer à Noël, autrement dit lors du pic annuel des ventes. Tomb Raider : Underworld sortira simultanément sur toutes les plates-formes, y compris pour la première fois sur PlayStation 3. Autant dire que les aventures de Lara Croft version 2008 devraient attirer de très nombreux consommateurs car il devrait s'agir ici d'un épisode totalement inédit basé sur un moteur de nouvelle génération après Anniversary qui reposait sur celui de Tomb Raider Legend Tomb Raider Anniversary a été la deuxième meilleure vente d'Eidos sur l'année 2007.

Eidos Friends, pour choyer les filles

Eidos étant l'éditeur qui a fait d'une fille une héroïne de jeu avec Lara Croft, il était logique qu'il fasse partie de ceux qui accordent à la gente féminine une attention toute particulière. La gamme Eidos Friends leur est donc consacrée. « La passion des animaux y occupe une place importante mais Eidos Friends proposera de nombreux autres thèmes en affinité avec les joueuses. Eidos Friends est une nouvelle marque communautaire de fidélisation qui se déploiera sur Internet, dans les médias ou à travers des actions de promotions en magasins.
Avec plus de 20 titres déjà commercialisés, Eidos occupe depuis 2006 une place majeure sur le segment des jeux « équestres et animaux de compagnie ». Des succès comme « Ma Pension d'Animaux » sur PC ou plus récemment « Ma Clinique Vétérinaire » ou encore « Pony Friends » sur DS ont renforcé notre part de marché pour positionner Eidos en seconde position derrière Ubisoft.», nous déclare Florent Moreau, Directeur marketing d'Eidos France. Pony Friends s'est écoulé en 2007 à 125 000 exemplaires et s'affiche selon Eidos comme la plus grosse vente du segment animaux. Il s'agit également du titre le plus vendu par l'éditeur en France sur 2007.