

BENCHIBA Youssef

MSG 2007/2008

Paris-X Nanterre

Enseignant responsable : Professeur **Christophe BOISSEAU**



UBISOFT™

La société **Ubisoft** fait partie des leaders mondiaux en matière d'édition et de distribution de jeux vidéo.

Ubisoft a su développer une image forte auprès des acteurs de son domaine et garder en partie son indépendance, gage de réussite et de stabilité.

Le traitement de ce cas est intéressant car il est nécessaire de mettre en relation la stratégie de l'entreprise avec la dynamique d'une industrie relativement jeune et en constante évolution. Face à des concurrents japonais et américains comment Ubisoft réussit-il à devenir un acteur incontournable dans son domaine et rester indépendant ?

Nous verrons dans un premier temps les étapes du développement de la société .Puis, nous procéderons à un diagnostic stratégique en présentant les analyses externes et internes.

Les étapes clés du développement d'Ubisoft de 1986 à nos jours

Milieu des années 80 : des débuts fraternels.

En 1986, date de création d'Ubisoft, Les cinq frères bretons Guillemot- : Yves, Michel, Chrétien, Gerard et Claude.ont initialement orienté leurs affaires vers la distribution de matériel et accessoires informatique (des logiciels éducatif notamment) en France. La société réussit à accumuler des contrats de distribution, agissant en tant qu'intermédiaire en fournissant des logiciels étrangers aux détaillants français.

Expansion dans la fin des années 1980

A partir de 1988, Ubisoft avait réussi à attirer un certain nombre de clients importants. EA, Sierra, Microprose, Novalogic, et d'autres ont très tôt accordé à Ubisoft la distribution de leurs logiciels interactifs sur le territoire français. Ces firmes ont ainsi progressivement intensifier les rapports avec la jeune entreprise française et conclut des contrats portant sur la distribution de logiciel sur le continent européen. Ubisoft ne s'était pas uniquement chargé de la distribution de jeux et logiciel mais a également pris part à l'adaptation des produits sur chaque marché géographique en question (principalement de la traduction).

Ubisoft a établi sa première filiale internationale en Angleterre en 1989.L'implantation aux Etats-Unis et en Allemagne a été réalisée quelques mois plus tard. Cependant Le marché du jeu video avec comme plateforme principale le PC, n'était qu'a ses débuts et principalement soutenue par une clientèle restreinte. la puissance des ordinateurs à la fin des années 80 n'étaient pas suffisamment élevée pour attirer un large public sans compter le prix d'achat prohibitif d'un ordinateur a cette époque.

Les frères Guillemot étaient néanmoins parvenus a identifié des opportunités nouvelles. La venue d'une nouvelle génération de consoles de jeu a suscité un élan déterminant dans l'industrie du jeu vidéo. Les nouvelles consoles de Sega et Nintendo ont eu besoin de nouveaux titres et UbiSoft a rapidement acquis des contrats de distribution de titres destinés à ces nouvelles consoles.

Un développeur de jeu pour les années 90

En 1993, Ubisoft fait un premier pas en tant que développeur de jeux pour les constructeurs Sony et Sega. L'année suivante, Ubisoft a inauguré sa propre maison de production dans chacune de ses filiales étrangères. De cette façon, l'entreprise était en mesure de suivre rapidement l'évolution du marché dans chacune des zones. La société a également continué de poursuivre son expansion internationale, ouvrant des filiales de distribution en Espagne, et en Italie.

Le lancement de la licence Rayman au milieu des années 90

La grande rupture d'Ubisoft est venue en 1995 lors du lancement de son premier vrai titre conçu à part entière : « Rayman ». Ce succès a permis à Ubisoft de restructurer ses opérations autour de ses trois domaines d'activité : distribution, édition, et production. En 1996 l'entreprise s'introduit au marché secondaire de la bourse de Paris.

Puis, Ubisoft a continué de développer son réseau international, ouvrant des locaux de production et de distribution au Canada, en Australie, et, de manière significative à Shanghai, en Chine pays disposant d'un potentiel fort de croissance dans le secteur.

1998 a vu une accélération dans l'activité d'Ubisoft. La société a ouvert des nouveaux studios de production à New York, à Casablanca, à Barcelone, à Milan, et à Tokyo. Elle a également lancé des filiales de distribution en Hollande, au Danemark, et en Belgique. Ubisoft a signé un certain nombre de nouveaux contrats de distribution importants avec des firmes telles que 3DO (matériel informatique) et Criterion.

Ubisoft devient de plus en plus tourné vers l'international, en 1999, presque 70 % de ses ventes sont venues de l'extérieur de la France. Le marché Nord Américain devient également de plus en plus important pour la compagnie. En 2000 les Etats Unis représentent 30 % des ventes de la société.

En 2000, Ubisoft a fait plusieurs acquisitions importantes de studios réputés. La saisie de Red Storm, qui a coûté 45 millions de dollars, a également donné à la compagnie l'acquisition d'un savoir faire dans le segment des jeux en ligne. L'entreprise a également développé son réseau de distribution par des rachats d'entreprise de distribution en ligne comme Gamebusters.

C'est à partir de 2002 que l'on constate une accélération du nombre de marques propres réalisées en interne comme en témoigne l'incroyable succès de sa franchise Tom Clancy et Prince of Persia (séries vendus à plusieurs millions d'exemplaires dans le monde). Les développeurs d'Ubisoft ont gagné en savoir faire et sont devenus expérimentés.

Aujourd'hui l'entreprise a acquis une certaine maturité, Ubisoft voit sa part de marché croître sur tous les marchés clés et se positionne au 4^e rang mondial (hors Japon), 5^e rangs aux USA et 2^e en Europe des éditeurs indépendants.

Partie I : Analyse externe

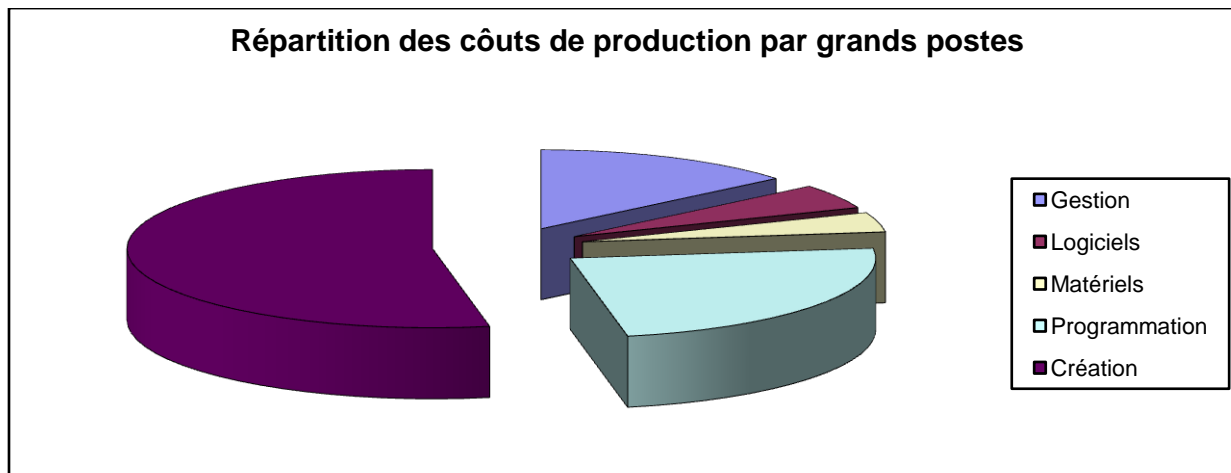
I/ Les acteurs du marché

Les acteurs de la filière de production

Ce milieu connaît des règles très strictes. Les fabricants de consoles dominent les éditeurs. Plus l'éditeur est petit, plus cette domination est brutale. Les éditeurs, eux, dominent, les studios de développement. En contrepartie d'un rôle de producteur, ils leur imposent des contrats qui leur font supporter le risque de la production et les confinent dans un rôle d'atelier.

➤ **Les studios de développement :**

Ce sont les créateurs des jeux. Il s'agit le plus souvent de petites structures (de 5 à 200 personnes) qui conçoivent le jeu et réalisent une maquette (master) qui est vendue à l'éditeur.



La partie « technique » de la création d'un jeu vidéo ne représente qu'un quart des dépenses si l'on ne prend en compte que les salaires des informaticiens, et un peu moins d'un tiers si on y ajoute les licences de logiciels. En revanche, la partie « créative », réalisée par les scénaristes, les graphistes et les musiciens représente en moyenne plus de la moitié du total des dépenses même si elle varie sensiblement selon les sources, les types de jeu, etc.

➤ **Les éditeurs**

Ce sont les producteurs. Ils prennent en charge la « vie » du jeu après sa création intellectuelle : financement, fabrication, marketing, commerce de gros. Les éditeurs sont généralement de grosses sociétés, les plus importants possèdent des filiales dans plusieurs pays.

Éditeurs : Electronic Arts (États-Unis), Vivendi-Activision (Etats-Unis/France), Ubisoft (France), Eidos (Royaume-Uni), Square Enix (Japon).

Il existe deux catégories d'éditeurs : on distingue les éditeurs dits « indépendants » qui sont à la fois éditeurs et concepteurs de jeux (une des particularités d'Ubisoft), des éditeurs dits « intégrés » qui sont à la fois concepteurs de jeux, éditeurs et fabricants de consoles. Finalement, on se rend immédiatement compte que la filière de production est le plus souvent verticalement intégrée. En effet, les studios de développement font souvent partie d'un groupe d'édition.

➤ **La stratégie pratiquée et les négociations des éditeurs vis-à-vis des fabricants**

• La politique éditoriale

Les jeux vidéo sont développés à partir d'univers ou de personnages dont la société d'édition et de conception est propriétaire ou qu'elle exploite sous licence.

• Franchises

Une propriété intellectuelle disposant d'une forte notoriété constitue une « franchise » jouissant d'une valeur intrinsèque déclinable sur d'autres supports.

Grâce à son activité de développement et d'édition, la plupart des éditeurs indépendants à l'image d'Ubisoft dispose d'une base de franchises fortes et reconnues telles que Rayman et Prince of Persia

pour Ubisoft. Ce sont les franchises qui permettent aux éditeurs de faire de forte marge. En effet, prenons le cas de Rayman pour Ubisoft. Cette franchise est un réel succès car le jeu est apprécié par le monde des joueurs : ainsi chaque nouveau jeu dont le héros est Rayman profite de l'effet médiatique positif du numéro précédent. De plus, le succès d'une franchise permet de la développer plus facilement sur différentes plateformes. Par conséquent, les franchises de renom assurent des gains pour les éditeurs et les concepteurs.

. Licences et licences exclusives

Les sociétés peuvent aussi développer et éditer également des titres bénéficiant de licences d'univers (exemple : adaptation vidéoludique du film King Kong par Ubisoft). L'utilisation de licences issues de la télévision ou du cinéma fait partie de la stratégie qui tend à minimiser les risques, il s'agit d'exploiter la notoriété du personnage ou d'univers connus tout en profitant d'une synergie médiatique.

Ces licences présentent des avantages incontestables tant sur le plan du développement d'un produit que sur celui de sa commercialisation :

- Durant le développement d'un produit, la licence permet l'accès sans études et recherches préalables à un contenu riche et préexistant ;
- D'un point de vue commercial, le succès déjà acquis d'un univers ou d'un personnage préexistant bénéficiera au jeu, atténuant le risque d'échec commercial d'un produit compte tenu d'une notoriété spontanée. En outre, le produit pourra profiter indirectement de l'ensemble de la communication faite autour des personnages ou de l'univers dans d'autres secteurs d'activités.

. Accords avec les fabricants

Afin de pouvoir développer des jeux compatibles avec les consoles de constructeurs tels que Sony, Nintendo ou Microsoft, l'éditeur peut conclure des accords avec ces fabricants. Ces accords portent principalement sur quatre points :

- L'autorisation d'utiliser la technologie du fabricant ;
- Les modalités d'approbation préalable du concept éditorial du jeu ;
- Les modalités d'approbation de la version définitive du jeu avant fabrication ;
- Les modalités financières et techniques de duplication des copies du jeu («fabrication») par le fabricant.

Ces accords sont conclus sous la forme d'accord-cadre pour une génération de plates-formes donnée pour une période généralement de 3 à 5 ans, renouvelable par reconduction tacite.

L'expansion des supports de jeux vidéo peut être bénéfique lorsque la franchise ou la licence de l'éditeur connaît un franc succès auprès du public, car certains fabricants de consoles pourraient avoir envie de développer ce jeu sur leur support ; par conséquent, l'arrivée de nouvelles consoles de jeu vidéo bénéficie très largement aux éditeurs, la vente d'une unité entraînant celle de trois ou quatre jeux.

➤ **Les difficultés des éditeurs**

L'édition reste le secteur le plus fragile de la filière de production.

. Le marché : les constructeurs de consoles de jeux font la loi

Les éditeurs sont fragilisés par l'absence d'un parc cumulatif : en effet, la dynamique de la consommation fondée sur le progrès technique ne permet pas de « lisser » l'activité.

Ainsi, durant les phases de transition et de début de cycle, les conditions d'activité des éditeurs de jeux vidéo se détériorent : le passage aux consoles de nouvelle génération s'accompagne généralement d'un ralentissement du marché des logiciels de jeux sur ces machines jusqu'à ce que les nouvelles consoles parviennent à une large reconnaissance du marché.

C'est pourtant dans ces phases de transition, soit une à deux années avant que la commercialisation des titres n'intervienne, que les éditeurs doivent décider d'éditer ou de développer des titres pour tel ou tel nouveau système et donc engager des budgets de développement. La prise de risque est donc conséquente ; en effet, si en fin de compte le nouveau système ne connaît pas le succès sur le plan commercial, les ventes des jeux, développés pour ce système, peuvent être inférieures à celles attendues et le retour sur investissement ne réduit voire nul.

Symétriquement, si la décision est prise de ne pas éditer ou développer de jeux pour un nouveau système qui finalement connaît le succès sur le plan commercial, cela peut affecter défavorablement la position concurrentielle de l'éditeur.

. Facteur technologique : le cycle de développement des jeux

Le public demande des produits de plus en plus sophistiqués, chaque nouvelle génération de consoles supportant des innovations technologiques et un niveau de complexité des jeux toujours croissant.

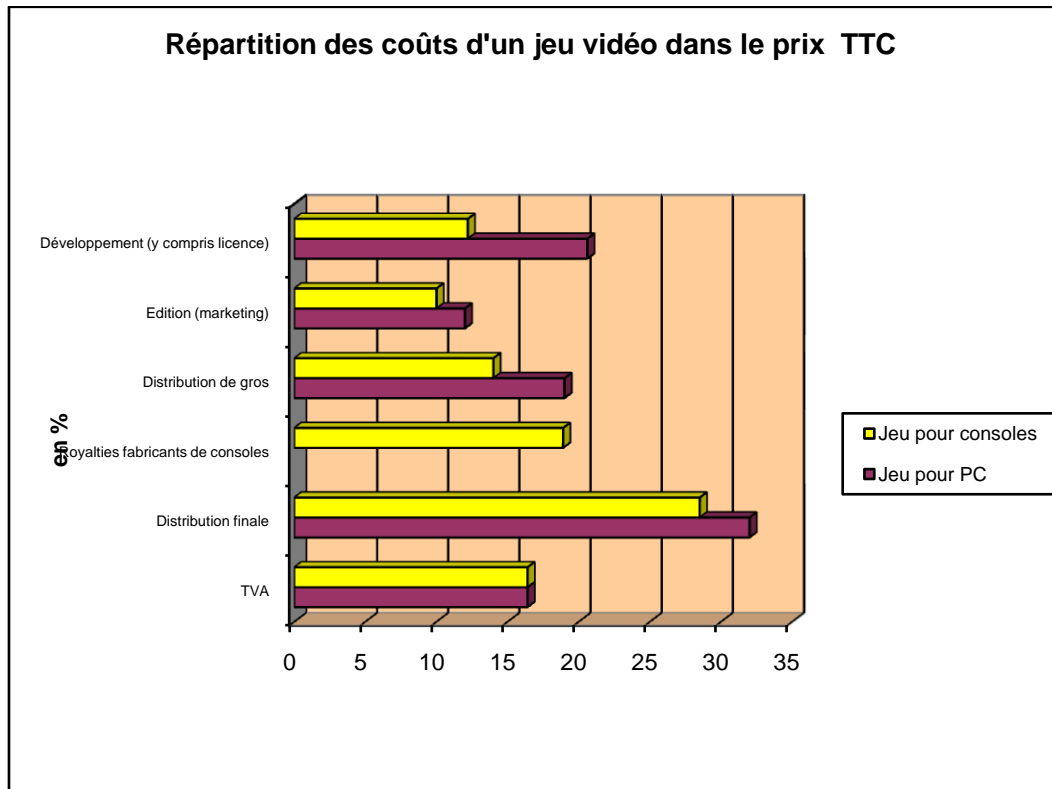
Pour satisfaire cette demande, les éditeurs de jeux vidéo doivent proposer des produits de qualité sans cesse croissante, qui incorporent des technologies de plus en plus complexes et onéreuses, des graphiques, des sons et autres effets de plus en plus sophistiqués. Il s'ensuit un allongement des cycles de développement des nouveaux produits et une hausse des coûts de développement, accroissant le niveau des risques pris.

L'allongement des cycles de développement engendre des difficultés à respecter les plannings initiaux de développement ; or tout décalage dans ces plannings engendrent des coûts additionnels et le risque de rater les périodes de vente favorables (en particulier les fêtes de fin d'année), pouvant rendre l'adoption du produit par le public plus difficile et donc avoir un impact significatif sur les ventes et la rentabilité des opérations.

. Facteurs financiers

Tout d'abord, les éditeurs non intégrés sont dépendants des investisseurs boursiers, étant donné que pour de grosses entreprises, le simple maintien de leur part de marché implique d'importants besoins de financement qui, à leur tour, supposent des cours boursiers à peu près stables. Par ailleurs, un autre problème se pose pour les éditeurs français. En effet, les taux pratiqués par le fisc et le magasin représentent plus de la moitié du prix TTC du jeu vidéo.

➤ **Des couts de plus en plus élevés**



Ainsi, ce tableau montre bien que ce sont les secteurs de la distribution finale et des royalties qui pèsent lourdement sur le prix TTC d'un jeu puisqu'ils représentent un peu moins de la moitié des coûts.

De plus, non seulement les jeux vidéo connaissent des coûts exorbitants mais ils ne s'amortissent, de surcroît, que sur le marché de l'édition alors que les films, par exemple, tirent leurs recettes des ventes aux chaînes de télévision, de l'édition en cassettes vidéo, des entrées en salle. Ceci peut paraître contradictoire quand on sait que désormais la conception de jeux vidéo peut demander davantage de besoins de financement qu'un film.

➤ **Saisonnalité**

Le marché marque une saisonnalité avec un pic de ventes observé au moment des fêtes de Noël et un ralentissement de la consommation entre juillet et septembre. En conséquence, le chiffre d'affaires est généralement plus important sur le troisième trimestre (octobre-décembre) que sur les autres trimestres de l'exercice. Dans ce contexte, le maintien du succès d'un éditeur de jeux dépend de sa capacité à proposer régulièrement de nouveaux titres susceptibles de répondre aux attentes des joueurs.

➤ Un cycle de vie des produits très court

Le marché du logiciel interactif est caractérisé par les cycles de vie de produit très courts et des introductions fréquentes de produits. Ceci oblige les éditeurs à être réactif et à l'avant garde pour ne pas être victime d'effets de mode ou tout simplement proposer une offre dépassée. Les produits introduits peuvent ne pas réaliser des ventes suffisantes pour rentabiliser des frais de développement, de fabrication et de commercialisation. Peu de jeux arrivent à maintenir des ventes soutenues sur le long terme. Même les titres les plus réussis ne demeurent populaires que durant des laps de temps éphémères, souvent pas plus de neuf mois (l'introduction de jeu en ligne et la stratégie de Nintendo ont tendance actuellement à contredire ce constat). En outre, les retards ou report sont monnaies courantes dans le secteur la faute à l'importance des phases de pré production de plus en plus longue et à l'évolution permanente des technologies contribuent à affecter les résultats du groupe.

Le monde de l'édition des jeux vidéo est étroitement liée au développement : l'intégration verticale des studios de développement vers les maisons d'édition est chose courante ; ce qui n'empêche pas d'éditer des studios indépendants.

C'est un univers impitoyable et concurrentiel : en effet, en plus des traditionnelles difficultés financières dues à l'impossibilité de diversifier les retours sur l'investissement (contrairement au cinéma), les éditeurs indépendants se heurtent à **la toute-puissance des fabricants de consoles**. Ces derniers dressent des difficultés de deux ordres :

- d'une part, le succès d'un jeu est assuré certes par sa qualité mais surtout par le support sur lequel il est développé, c'est pourquoi les **accords avec les fabricants de consoles** sont vitaux ;
- d'autre part, les éditeurs indépendants se heurtent désormais à la concurrence des **éditeurs intégrés** qui bénéficient d'un avantage concurrentiel non négligeable (pas besoin de payer des accords avec les fabricants)

➤ Les fabricants de consoles

Ce sont les concepteurs de la machine qui exploitent les jeux vidéo. Ils assurent fabrication, marketing et distribution des consoles, pour des questions de coût, tout ou partie de ce processus peut être sous-traité.

➤ Le marché

Le marché des consoles de jeux est un marché très concurrentiel.

Face à ces entreprises qui définissent les standards techniques, les développeurs et les éditeurs sont dans une position de relative faiblesse.

Trois fabricants de consoles de jeux de salon sont actuellement en activité : **Microsoft** (États-Unis), **Nintendo** (Japon) et **Sony** (Japon). Les deux constructeurs **Nintendo** et **Microsoft** tentent de ravir la place de leader à **Sony**. Leader malgré tout en difficulté sur le marché des consoles « nouvelle génération » (3^e place derrière Nintendo et Microsoft).

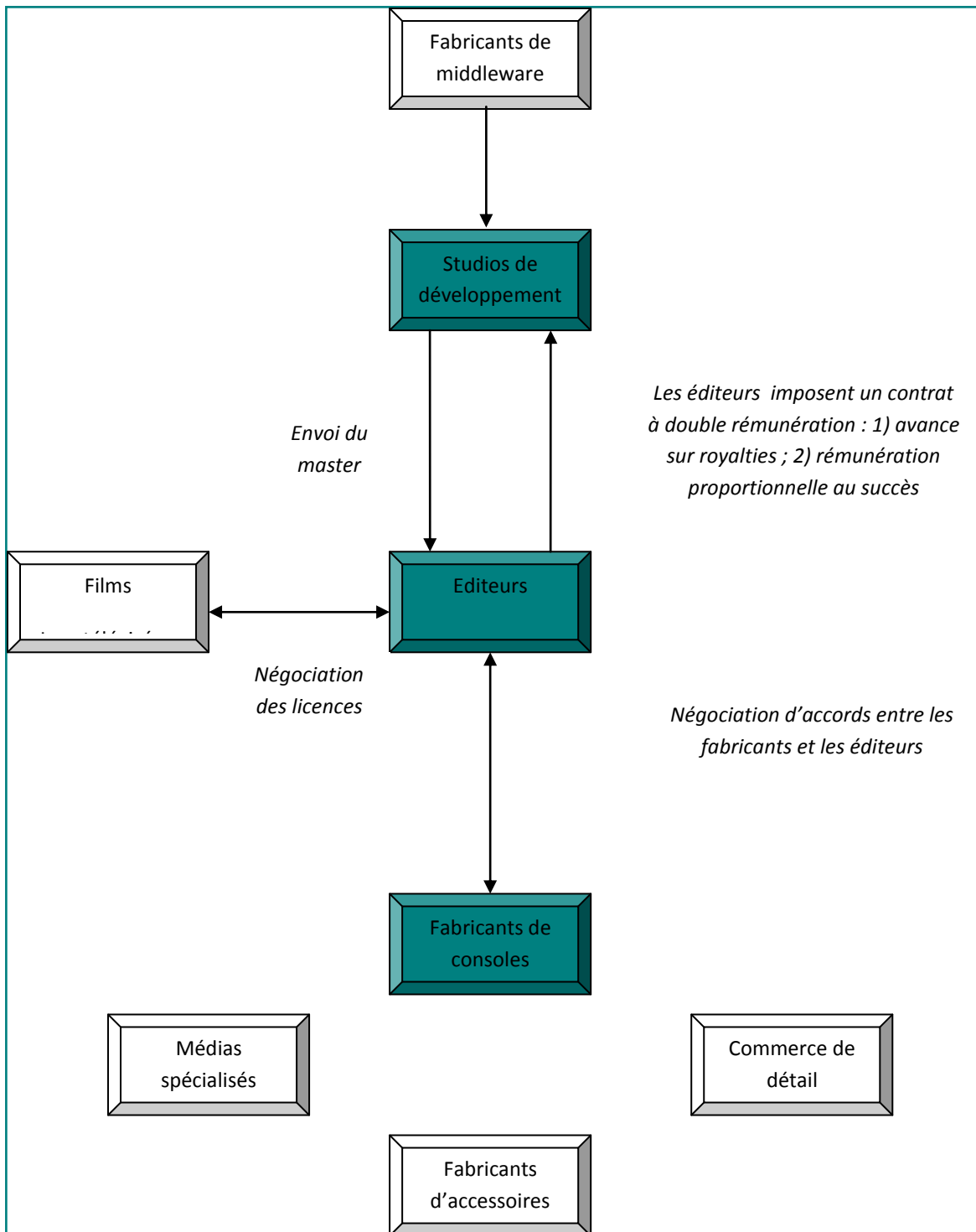
➤ ***Les fabricants de consoles deviennent des éditeurs intégrés et des concepteurs***

La concurrence est telle entre les trois constructeurs qu'ils ont engagé une guerre des prix sans merci, vendant même à perte.

Mais à court terme, les profits vidéo ludiques sont concentrés sur les jeux eux-mêmes ; tous les fabricants de consoles perdant de l'argent sur leurs machines (le succès d'une console). C'est pourquoi ils cherchent à constituer un catalogue attractif et partiellement exclusif de manière à disposer d'un avantage compétitif flagrant. En effet, même si elle est puissante, une console de jeu ne se vend que si l'offre de jeux est attrayante. C'est sur ce point que les éditeurs peuvent faire un peu pression sur les fabricants de jeux.

Pour éviter ce « chantage » et surtout pour assurer des profits à court terme, Sony, Microsoft et Nintendo disposent donc d'un studio de développement interne mais il est insuffisant pour proposer un catalogue global intéressant.

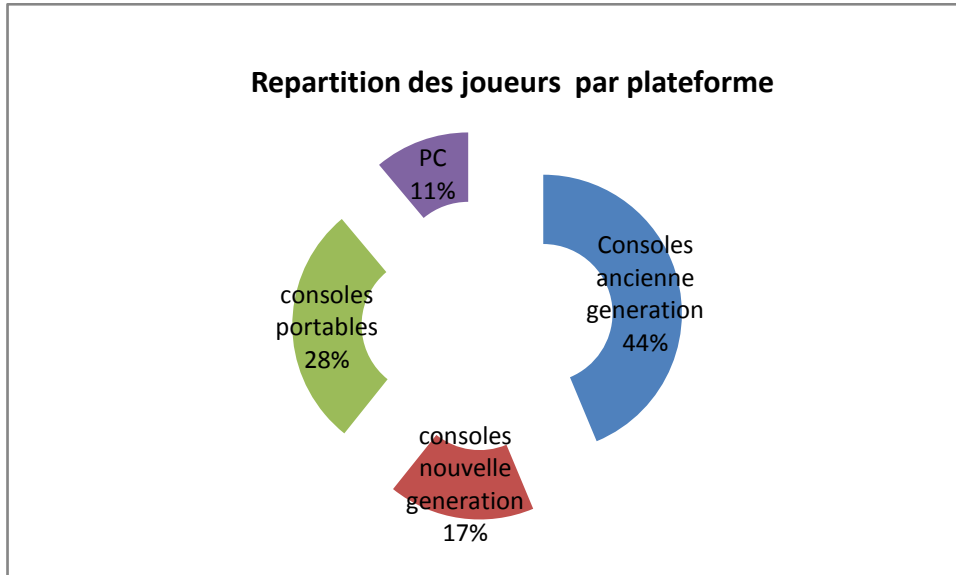
Il est a priori impossible de savoir si un titre va marcher comme dans le cinéma. Pour réduire les risques, on mise sur les « vedettes » vidéoludiques qui font vendre et s'il est populaire, on peut décliner le jeu en de nombreuses suites.



➤ d'après une étude réalisé par Antoine Legrand(afjv.com/études)

➤ **Des acteurs indispensables : les joueurs...**

➤ **Les préférences des joueurs en termes de supports**



Source : *new platform quantitative, avril 2007*

➤ **L'évolution du type des joueurs**

Près de 40% des joueurs sont âgés de 15 à 24 ans. Les personnes âgées de plus de 35 ans représentent également 40%. Depuis quelques années, l'augmentation de l'âge des joueurs est une tendance qui s'affirme de plus en plus.

Les femmes représentent plus d'un tiers des joueurs de 15 ans et plus et se distinguent par leur comportement : elles sont plus modérées que les hommes, car elles jouent une heure de moins par semaine (soit 2 heures en moyenne par semaine, contre 3 heures chez les hommes). A l'inverse des consoles qui attireraient plus les hommes, les jeux sur ordinateurs auraient tendance à se féminiser. En effet, presque 40% des joueurs sur ordinateurs sont des femmes, pour moins de 30% sur les jeux de consoles

Le marché des joueurs se féminise et devient de plus en plus adulte. Il convient aux studios de développement et aux éditeurs de tenir compte de cette évolution cruciale en proposant des jeux plus appropriés aux goûts de cette tranche d'âge et de cette catégorie de joueurs.

Par ailleurs, **le développement des jeux en ligne** est un facteur non négligeable. Effectivement, d'après les sondages d'opinion réalisés auprès des principaux intéressés, les joueurs, le jeu en ligne est un marché d'avenir.

Ce marché est d'autant plus important qu'il suppose de **nouveaux supports** tels que les téléphones portables, Internet, les lecteurs MP3...

II/ La concurrence

Ubisoft est à la fois développeur, éditeur et distributeur de jeux vidéo. Il faut donc tenir compte de cette polyvalence pour étudier la concurrence et comprendre les enjeux. Le développement, c'est la création des logiciels de jeu ; l'édition concerne l'acquisition de droits sur des jeux et des licences externes ainsi que le marketing des produits ; et la distribution consiste, à travers une force de vente dédiée et un support logistique performant, à assurer la vente, la livraison et l'après-vente des produits issus de la branche édition du groupe.

1) La menace des entrants

Les éditeurs « intégrés » prennent de plus en plus de place sur le marché des jeux vidéo en prenant une part croissante du marché de l'édition. En effet, ils n'ont pas à payer de royalties sur chaque jeu vendu aux producteurs de console puisqu'ils fabriquent eux-mêmes les consoles, à la différence des éditeurs indépendants.

Les éditeurs « intégrés » ont donc un avantage concurrentiel non négligeable (réduction des coûts de lancement d'un jeu vidéo) : certains parlent d'une concurrence déloyale.

Cependant, ce système de royalties met aussi les départements d'édition des fabricants de consoles en situation de concurrence favorable puisqu'ils voient leur production privilégiée et peuvent obtenir des informations sur les projets des concurrents. Par ailleurs, certains groupes media et studios de cinéma pourraient accroître leur intérêt pour le secteur du jeu vidéo et devenir à terme des concurrents importants.

2) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les sociétés n'ont pas non plus de dépendance financière significative, au regard des sous-traitants et fournisseurs, susceptible d'affecter son plan de développement. Les sociétés et leurs filiales utilisent principalement les services ou les produits de fournisseurs tels que des intégrateurs (imprimeurs pour la réalisation des manuels et le conditionnement des produits, fournisseurs de disquettes et cédéroms pour l'approvisionnement et la duplication en sous-traitance de ces supports, assembleurs), des fournisseurs de technologies, des fournisseurs de licences et de maintenance dans le cadre de l'activité.

3) Le pouvoir de négociation des clients

➤ **Entre développeurs et éditeurs**

La plupart du temps, les éditeurs sont en mesure d'imposer au développeur un contrat qui prévoit une rémunération avec deux composantes : l'avance sur royalties et la rémunération proportionnelle en cas de succès. En général les développeurs sont dépendants des éditeurs.

➤ **Entre éditeurs et fabricants de consoles**

Les clients des sociétés productrices de jeux vidéo de l'acabit d'Ubisoft sont les fabricants de console, au nombre de trois aujourd'hui.

Les fabricants de consoles de salon déposent de nombreux brevets de protection et proposent un système « fermé ». Pour avoir le droit de proposer un titre, un éditeur doit obtenir du fabricant un *approval* puis lui verser des royalties sur les ventes pouvant atteindre 20% du prix de vente TTC, royalties parfois considérées comme un prélèvement forcé dont le taux élevé s'explique par la situation oligopolistique dans laquelle se trouvent les fabricants.

Il existe donc une dépendance vis-à-vis des constructeurs : tous les éditeurs de jeux pour consoles, achète les cartouches et supports de jeux auprès des fabricants de consoles. L'approvisionnement est donc soumis à la fabrication des supports.

➤ **Entre fabricants de consoles et éditeurs**

Les éditeurs peuvent malgré tout faire pression sur les fabricants de console. En effet, si les éditeurs délaissent un système dont ils estiment qu'il est trop complexe à maîtriser ou que sa base potentielle d'acheteurs est trop faible, l'offre de jeux s'affaiblit, ce qui peut provoquer l'asphyxie de la machine.

Mais ce pouvoir de négociation reste faible et rare.

Les clients peuvent devenir des concurrents dans la mesure où ils se diversifient et deviennent des éditeurs intégrés..Pour le jeu PC, il n'y a aucune dépendance particulière.

4) La menace de substituts

Les jeux vidéo appartiennent au marché des jouets dont ils occupent le premier rang (25%) suivis de près par les peluches et les jouets destinés au premier âge ; par conséquent, la menace ne vient pas des autres parts de marché.

La menace peut éventuellement venir du fait que de nouveaux supports de jeux se développent tels les consoles online, la nouvelle génération des consoles portables et les téléphones portables. En effet, il s'agit pour les développeurs de jeux ne pas rater l'entrée sur ce nouveau marché porteur.

➤ **Classement des éditeurs de jeux vidéo**

RANG	NOM DE LA SOCIETE	CHIFFRE D'AFFAIRES (EN MILLIONS DE DOLLARS) EN 2006/2007
1	Electronic Arts (USA)	2987
2	Vivendi-Activision (USA/FRA)	2280
3	Sony (JAP)	2175
4	Nintendo (JAP)	2134
5	Microsoft (USA)	944
6	Ubisoft (FRA)	690
7	Atari (JAP/FRA)	684
8	Konami (JAP)	679
9	Sega (JAP)	563
10	Square Enix (JAP)	524

➤ **Conséquences et actualités du marché**

Compte tenu de la concurrence accrue et de l'augmentation croissante du budget moyen de production d'un jeu et donc de frais de plus en plus lourds, les éditeurs « indépendants » sont engagés dans une course à la taille : rachats, consolidations ou fusion.

Partie II : Analyse interne

I/ L'activité de la société

1) Les métiers d'Ubisoft

➤ **L'activité d'Ubisoft s'articule autour de trois métiers :**

- **Développement de logiciels interactifs**

Ubisoft possède 13 studios internes, qui ont lancé 80 titres en 2006/2007.

Ubisoft développe ses propres marques et franchises (activité développement) qui sont d'ailleurs à la base de son succès.

- Le groupe exploite aussi **des licences** telles que Dargaud, Disney Interactive, Sony Online Entertainment et Warner Bros. C'est le domaine de **l'édition**.
- Présent dans 52 pays, Ubisoft assure la **distribution et la commercialisation** de ses produits mais aussi de ceux d'une cinquantaine d'éditeurs tiers n'ayant pas les capacités d'assurer la commercialisation de leurs titres à l'international.

La répartition du chiffre d'affaire par activité est la suivante :

Répartition du CA par métier en %	2006-2007	2005-2006	Variation en vol
Développement	76%	85%	-11%
Edition	18%	10%	124%
Distribution	6%	5%	86%

- **Les produits d'Ubisoft ne se limitent pas aux jeux vidéo.** En effet, Ubisoft éditent des logiciels éducatifs. Ces logiciels sont conformes aux programmes officiels et offrent en plus une qualité graphique exceptionnelle. Trois types de logiciels sont édités : logiciels de formation artistique, logiciels d'entraînement scolaire, logiciels pour la jeunesse. Cependant dans le reste de cette partie nous traiterons seulement des jeux vidéo, qui sont le cœur de métier de l'entreprise.
- **D'autre part Ubisoft détient des parts dans d'autres entreprises** qui lui sont complémentaires. Pour l'exercice en cours, on peut prendre l'exemple de la participation dans Gameloft. Le 13 avril 2004, Ubisoft a annoncé l'augmentation de la participation dans le capital de Gameloft. Ubisoft détient désormais 29,47% du capital de la société leader sur le marché des jeux sur téléphone. Ubisoft juge ce marché complémentaire du sien, des possibilités de synergies ne sont pas exclues. De plus ce marché est en pleine expansion.

2) Un développement international

Ubisoft est une **société internationale** qui est présente sur les cinq continents. Elle a de nombreuses agences de par le monde dont la taille et les compétences diffèrent. Ubisoft est présent dans 25 pays : 11 pour la production et 14 en vente et marketing.

Ubisoft est bien sûr présent en France (Paris), mais aussi en Europe (Bruxelles, Amsterdam, Düsseldorf, Londres, Oxford, Copenhague, Stockholm, Oslo, Barcelone, Madrid, Salzbourg, Milan, Bucarest) en Amérique du Nord (San Francisco, Montréal, Morris ville) et du Sud (Sao Paulo), en Afrique (Casablanca), en Océanie (Sydney) et en Asie (Hong Kong, Tokyo, Shanghai, Pékin).

Voici la répartition du chiffre d'affaire par continent :

Amérique du Nord	45%
Europe	49%
Japon-Asie	6%

Cette répartition s'explique par le dynamisme des diverses entreprises mais aussi par l'importance des marchés. En effet, le marché nord américain est très important et justifie les 45% du chiffre d'affaire. On peut noter une certaine faiblesse quant aux ventes réalisées en Asie.

➤ **Licences de distribution**

Ubisoft conclut également des partenariats de distribution avec d'autres développeurs de jeu. Ils distribuent des jeux dont ils ne sont pas les développeurs.

Par exemple : **Final Fantasy XI (Square Enix)**.

Ubisoft et Square Enix ont signé un accord de distribution. Ubisoft sera chargé de distribuer le jeu de rôle. Cette nouvelle collaboration s'inscrit dans un partenariat long de plusieurs années.

D'autre part, les accords de distribution permettent à Ubisoft de **pénétrer de nouveaux marchés et d'acquérir une certaine notoriété**.

3) Etapes de la production d'un jeu

Avant de produire un jeu à grande échelle, il faut qu'il soit « parfait ». Ainsi plusieurs étapes sont nécessaires à la production d'un jeu vidéo :

- *la maquette ou le prototype*

Cette étape permet d'initialiser le jeu. Elle donne une première idée de ce que va être le jeu. Une petite équipe de personnes est nécessaire et la maquette est souvent modifiée et recommencée.

- *les versions alpha*

Les versions alpha sont des versions temporaires du jeu. Toute l'équipe de développement est mobilisée car c'est l'étape centrale de la conception du jeu.

- *la bêta-version*

La bêta-version est la version finale du jeu mais elle n'a pas encore été testée.

- *La phase de test*

Cette phase est très importante car la bêta-version contient un certain nombre de bugs. Les testeurs constatent les dysfonctionnements, puis les soumettent à des ingénieurs qui vont corriger ces versions et donner naissance à la version définitive.

- *le gold master*

C'est la version finale du jeu approuvée par Ubisoft et parfois par le constructeur de console. La dernière grande étape est le lancement de la production en usine.

Cette production mobilise de nombreux studios dont les compétences sont complémentaires. Voici les principaux types de studios :

- *les studios informatiques*

Ils développent des connaissances sur les nouvelles machines, consoles ou ordinateurs. Ils mettent en place des outils de création graphiques et les moteurs de logiciels.

- *les studios images*

Il s'agit là : d'Ubi Pictures, Ubi Graphics et Ubi Animation. Ubi Pictures et Ubi Graphics créent les personnages et les décors 3D. De plus, Ubi Pictures s'occupe de tous les supports communication d'Ubisoft. Enfin, Ubi Animation anime les personnages des jeux.

- *le studio son*

Ubi Sound Studio s'occupe de la bande son des jeux. Cette dernière est très importante notamment dans la capacité d'immersion du jeu. Ce studio travaille en collaboration avec des musiciens professionnels.

- *le Studio de Game Design*

Le but de ce studio est d'assurer à tous les jeux une jouabilité exceptionnelle et une longue durée de vie.

II/ Les segments sur lesquels se positionne Ubisoft

Au vue de son offre de produit diversifiée on pourrait qualifier l'éditeur **de généraliste**. En effet, Ubisoft propose des licences fortes pour chaque segment.

➤ **Les jeux sur consoles et PC :**

Ce segment constitue la plus grosse part du chiffre d'affaire. Ubisoft présente pour chaque genre de jeu des marques « best seller » telles que sa franchise Tom Clancy's (18 millions d'exemplaires dans le monde depuis 2001) ou Myst (Avec 11 millions d'exemplaires vendus, Myst est l'une des marques de jeu sur PC la plus vendue de tout les temps). Ubisoft lance fréquemment **de nouveaux jeux et de**

nouvelles marques sur ce segment. Ainsi, les suites des jeux sont une excellente formule. En effet, la base est déjà acquise, on sait que le scénario plaît. Il suffit de redonner une nouvelle dimension au jeu (nouveaux décors, nouvelle intrigue, nouvelles possibilités techniques...).Ubisoft dispose donc de nombreux atouts sur ce segment.

➤ **Les jeux en ligne**

Les jeux en ligne dont la création revient à la marque Gameloft, qui est dirigée par Gérard Guillemot, s'est fortement développée depuis 4 ou 5 ans et est aujourd'hui un des marchés du jeu vidéo le plus prometteur. Ce segment génère facilement des revenus grâce aux formules d'abonnement et au cycle de vie des produits plus long que la moyenne (exemple de Licence : Everquest).Cependant Ubisoft n'est pas en position de force sur ce segment car l'éditeur peine à renouveler ses produits existant et a en créer de nouvelles. La société est fortement concurrencée par Vivendi-Activision (Editeur du jeu en ligne numéro 1 dans le monde avec World of Warcraft).En résumé ce segment « star » est très attrayant mais Ubisoft **ne détient pas de véritables atouts** dans ce domaine.

➤ **Le choix des supports**

Le PC reste un support de jeu très utilisé, et il est nécessaire de se positionner correctement pour ce support.

La part du lion reste cependant le marché des consoles. Ainsi, les consoles sont en très forte concurrence et il faut sortir le bon jeu sur la bonne console. D'ailleurs Ubisoft s'appuie sur des études très concrètes qui lui permettent de choisir au mieux sur quels supports le jeu va être édité.

chiffre d'affaires par support	2006-2007	2005-2006
PC	16%	16
XBOX 360	28%	14%
PLAYSTATION 3	2%	0%
PLAYSTATION 2	16%	27%
NINTENDO WII	14%	6%
PSP	5%	9%
DS	11%	0%
AUTRES	7%	20%

Le groupe s'est très rapidement positionné sur le marche des consoles « nouvelles générations »,44% de son chiffre d'affaires provient de jeux édités pour ces console (Xbox 360+Wii+Playstation 3)

III. Diagnostic des forces-faiblesses et facteurs clé de succès.

FORCES	FAIBLESSES
<p>Les produits</p> <p>Ubisoft a développé l'infrastructure nécessaire pour devenir un acteur mondial. La société est en mesure de développer des jeux pour toutes les plateformes. Le groupe est également bien placé pour participer à l'essor du jeu en ligne avec la société Gameloft.</p> <p>Solide croissance des revenus</p> <p>Ubisoft a enregistré une forte croissance du résultat net en 2007(+69% de 2006 à 2007).</p> <p>L'international</p> <p>Des emplacements stratégiques dans le monde</p> <p>Une répartition homogène : production et commercialisation</p> <p>La gestion des ressources humaines</p> <p>L'accent est mis sur le nombre de créateurs afin de proposer des jeux toujours plus en adéquation avec les attentes des joueurs.</p> <p>La gestion des activités</p> <p>Ubisoft gère à la fois la conception, et la distribution de ces produits, cette intégration est bénéfique et lui permet de cerner le marché des jeux vidéo dans son intégralité. Le fait de massivement recourir à la production en interne favorise une meilleure maîtrise du processus de conception et ainsi se prémunir contre des prévisions de sorties inexacts préjudiciable pour l'entreprise.</p> <p>De plus cela évite des conflits d'intérêts entre développeurs indépendants(ou « sous traitant ») et l'éditeur dans l'attribution des royalties notamment.</p> <p>c'est l'un des éditeurs les plus foisonnants dans la création de nouvelles licences (2 e force de</p>	<p>Implantation faible au Japon</p> <p>Peu présent sur le marché Japonais (marché très difficile à atteindre pour les éditeurs occidentaux).</p> <p>Une indépendance fragile</p> <p>Ubisoft n'est pas à l'abri d'une OPA par son rival américain Electronic Arts. Ce dernier détient déjà 30% du Capital social d'Ubisoft. Face à une actuelle consolidation du secteur l'indépendance de l'éditeur français pourrait être mise en cause.</p> <p>Dépendance à l'égard des constructeurs</p> <p>. Ubisoft achète des kits de développement et verse des royalties à chaque jeu vendu aux constructeurs et ne dispose pas de contrats à long terme d'approvisionnement envers eux. Ceci peut avoir un effet défavorable sur les revenus de l'entreprise à l'avenir.</p> <p>Probable fin des subventions du gouvernement canadien</p> <p>On s'attend à ce que le gouvernement canadien révoque les subventions accordées à Ubisoft en 2008. La fin des subventions augmenterait le coût de développement pour la compagnie et le détruirait son avantage compétitif sur les coûts salariaux dotant plus que le groupe est très fortement implanté au Canada. Les subventions accordées par le gouvernement canadien représentent 50% des salaires des développeurs et la fin de ces subventions compromettrait les marges de l'entreprise.</p> <p>N'est pas leader sur le segment « jeu en ligne »</p>

production interne dans le monde).	
------------------------------------	--

FACTEURS CLES DE REUSSITE

- Proposer des titres adaptés à la demande et en adéquation avec les performances des machines.
- Développer des titres avant même la sortie des nouvelles consoles de jeux car le développement d'un jeu se fait en 2 ou 3 ans.
- Obtenir des licences, voire des licences exclusives.
- S'appuyer sur des franchises de renom et rentables et ce sur chaque type de jeu
- Une offre de qualité : Ubisoft est l'éditeur qui a publié le plus grand nombre de jeux notés AAA (notes des jeux publiés par la presse spécialisée supérieures à 9 sur 10).

Stratégie et enjeux

I/ Les enjeux du secteur

➤ **Nette domination des franchises :**

Le secteur du jeu vidéo est marqué par l'omniprésence des marques, avec les jeux issus de licences. Ainsi cette tendance s'illustre à travers les ventes de l'année passée, en 2007 parmi le top 20 des sur consoles seulement quatre produits étaient des créations originales. Ubisoft n'est pas en reste sur ce domaine avec sa marque Tom Clancy qui est bien présente dans l'esprit des joueurs.

➤ **Progression soutenue du segment jeu en ligne :**

Le « on-line » qui a été longtemps l'apanage des jeux développés sur PC est devenu un standard. La majorité des jeux consoles ont un mode multi joueurs en ligne. Le on line devient de plus en plus une forme de jeu très appréciée par les joueurs. Cette nouvelle possibilité est une véritable avancée technologique qui permet aux joueurs de se retrouver à plusieurs au cours d'une partie et de pouvoir communiquer en temps réel. Le jeu vidéo, grâce à cette nouvelle fonctionnalité, prend une toute nouvelle dimension ; le cycle de vie des jeux se trouve alors rallongé.

➤ **Une nouvelle source de développement : les consoles portables**

Avec les sorties de la DS (Dual Screen) de Nintendo et de la PSP de Sony (Playstation Portable), le marché des consoles portables laisse présager une nouvelle accélération du secteur.

➤ **Une concentration de plus en plus accrue :**

Le mouvement de concentration, entamé chez les éditeurs voilà une dizaine d'années maintenant, ne cesse de se poursuivre sous diverses formes. En 2003, des disparitions d'acteurs du marché ont pu ainsi être remarquées (3DO, Rage Software, fermeture de la division on line d'Electronic Arts) et l'acquisition de studios par les éditeurs s'est poursuivie. Selon les spécialistes le cout de

développement pour les nouvelles consoles devrait accentuer la concentration des éditeurs, chacun essayant d'atteindre la taille critique afin de résorber les coûts

Le marché devient ainsi de moins en moins fragmenté ; aux Etats-Unis, les 10 premiers éditeurs contrôlent 70% du marché en 2006 et ce mouvement devrait s'amplifier dans les années à venir.

II/ Les objectifs à terme d'Ubisoft

1) La puissance d'un catalogue...

En tant qu'entreprise opérant dans le domaine des jeux vidéo, il est indispensable de garder à l'esprit que c'est le catalogue de titres qui fait la force d'un groupe. Le cœur du business d'une entreprise comme Ubisoft se situe à ce niveau. Afin de devenir un acteur incontournable sur le marché des jeux vidéo, le groupe doit se doter des moyens lui permettant de pérenniser son catalogue.

➤ **Capitaliser sur les marques existantes :**

Ubisoft vise ainsi à poursuivre le développement de franchises à fort potentiel tels que Tom Clancy ou Assassin's creed. Ces marques ont rencontré l'adhésion non seulement du public mais aussi des professionnels ; les jeux qui en sont issus sont inévitablement rentables. Ils contribuent à tirer le catalogue Ubisoft vers le haut.

➤ **Créer de nouvelles marques :**

Durant l'exercice 2006/2007, le groupe a lancé trois nouvelles marques sur le marché qui sont Assassin's creed, Red Steel et Blazing angels. Cette stratégie de création est propre au groupe qui se concentre sur la fabrication de blockbuster, sûrement plus longs et plus chers à développer, mais une fois le premier opus sorti, la rentabilité du jeu et de ses suites est assurée.

➤ **Placer la création et l'innovation au cœur de la stratégie par le développement interne :**

Ubisoft a toujours affiché la très forte volonté de mettre en avant le développement interne. Cette stratégie centrée sur le potentiel créatif est parfaitement cohérente avec sa volonté de disposer d'un éventail de jeux forts et innovant. Pour ce faire, le groupe ambitionne de compter dans ses rangs les meilleurs développeurs. Cette volonté déjà affirmée lors de l'exercice précédent est une fois de plus mise en avant avec une augmentation prévue de 25% de la capacité de développement interne pour l'exercice 2007/2008.

2) ... pour devenir un acteur majeur du secteur

➤ **Devenir le leader du jeu vidéo en Europe et figurer parmi les trois plus grands éditeurs indépendants en Amérique du Nord d'ici à trois ans.**

Ubisoft compte, dans les années qui viennent, prendre de plus en plus de place dans le monde du jeu vidéo. Présent sur tous les supports de jeu et dans tous les pays il est à même de fournir d'importants volumes de produits au public de joueurs.. Développer son catalogue en se concentrant sur quelques marques leaders, tel est le leitmotiv de la stratégie de l'entreprise. « Lancer des blockbusters » : cette

phrase est mise en avant dans le rapport annuel et illustre bien cette tendance ; Ubisoft compte produire des jeux susceptibles de se vendre énormément, de remporter l'adhésion du public et resserrer son catalogue autour de ces quelques marques fortes. La volonté affichée du groupe est de gagner des parts de marché, de gagner des places dans le classement mondial des éditeurs indépendants : cela passe par des chiffres d'affaires en constante progression, au détriment même d'une certaine rentabilité. Cette stratégie devrait leur être profitable sur le long terme car elle entraînera forcément une hausse des ratios financiers de l'entreprise.

CONCLUSION

La réussite d'Ubisoft dans son domaine est indéniable. Les frères Guillemot ont de manière intelligente développé leur entreprise. Ils ont préféré conquérir des parts de marché et construire des marques en interne plutôt que de vouloir sous traiter et chercher la rentabilité immédiate. Son indépendance dans ses choix stratégiques et sa véritable faculté d'innovation constituent la réussite du groupe. Un autre avantage vient du fait que la société s'est lancée très tôt sur le marché, elle rentre donc dans le cercle fermé des éditeurs ayant 20 années d'expérience (la majorité des grands éditeurs ont débuté dans les années 80).

Ubisoft s'est donc adapté à toute la dynamique de l'industrie et ses contraintes tout en restant compétitif et innovant.

Cependant sa réussite présente un inconvénient. En effet le groupe n'est pas à l'abri d'une acquisition du géant américain Electronic Arts qui détient depuis 2007 25% des droits de vote (pourcentage supérieur à la famille Guillemot (16% droits de vote)). Une fusion-acquisition est elle envisageable ?

Au vue de la progression du pourcentage des prises de participation D'Electronic Arts sur le capital d'Ubisoft (de 19% en 2004 à 23% en 2007), il est probable qu'à terme la firme américaine contrôle Ubisoft.

Face à l'explosion des coûts de développement liés au changement de machines (il est vital pour rester compétitif et rentable de développer sur au moins 3 plateformes et de vendre des jeux en masse) et de technologie chaque éditeur tentera d'atteindre la taille critique.

Les opérations de fusion-acquisition à l'instar de Vivendi et Activision devrait se poursuivre.

L'indépendance d'Ubisoft restera l'exception qui confirme la règle ?

Bibliographie

- http://www.ubisoftgroup.com/index.php?p=12&art_id=
- Rapport annuel 2007 du groupe
- www.afjv.com/press0712/071207_etude_marche_france_jeux_video.htm
- http://www.afjv.com/press0501/050110_jeux_video_distribution1.htm
- http://www.afjv.com/press0501/050110_jeux_video_distribution1.htm
- http://www.rfi.fr/francefr/articles/095/article_59613.asp
- <http://www.jiraf.org/modules.php?name=News&file=article&sid=111>