**Sciences de gestion et numérique / Mathématiques : Le cas Ubisoft**

**Dossier élève**

|  |  |
| --- | --- |
| **Capacité des sciences de gestion**   * Évaluer la productivité du travail * Mesurer l’activité de travail à l’aide d’indicateurs pertinents   **Notions**   * Gouvernement des organisations. * Mode de contrôle des dirigeants * Structure de propriété * Valeur boursière * Performance sociale * Performance financière : dividendes | **Capacité des Mathématiques**   * Calculer, appliquer, exprimer une proportion sous différentes formes * Calculer la proportion d’une proportion * Passer d’une formulation additive (%) à une formulation multiplicative (C.M.) * Calculer un taux d’évolution, l’exprimer en pourcentage * Calculer le taux d’évolution équivalent à plusieurs évolutions successives * Effectuer une application numérique d’une formule * Effectuer des conversions d’unités * Lire un graphique ou toute autre représentation * Passer du graphique aux données et vice-versa * Déterminer graphiquement des images et des antécédents * Calculer un terme de rang donné d’une suite définie par une relation fonctionnelle ou une relation de récurrence. |
|
|
| **Capacités transversales**   * Utiliser les outils informatiques adaptés pour représenter des proportions * Analyser des graphiques * Réaliser une recherche sur internet | |
|
| **Culture générale liée à la filière STMG** | |
| * Le CAC 40 * L’inflation * Les NAO (négociations annuelles ordinaires) | |

***Les chiffres et historiques de développement ont pu être adaptés pour les besoins de l’exercice.***

**Contexte : Entreprise Ubisoft**

[La vie chez Ubisoft (youtube.com)](https://www.youtube.com/watch?v=-jGL8wNnU1k) 2017



Envie de travailler chez Ubisoft? Les conditions de travail semblent très favorables…

Cette vidéo issue de la communication interne d’Ubisoft est destinée à promouvoir sa marque employeur. Elle met en avant une culture d’entreprise qui met le salarié au centre de l’attention. Pourtant, une culture d’entreprise est aussi dépendante de la gouvernance de l’entreprise. Même s’il y a une inertie liée à l’ancrage de certaines valeurs, elle peut évoluer au cours du temps…

Avant de postuler pour une entreprise, s’intéresser à sa gouvernance et à la stabilité de celle-ci est donc très utile surtout si vous souhaitez vous inscrire dans la vie de l’entreprise sur le long terme.

Or, la gouvernance de l’entreprise est déterminée par la composition et l’évolution possible de son capital social. Pour Ubisoft, il ne s’agit pas d’un long fleuve tranquille.

***Note pour les professeurs de SDGN :*** *Cela permet une autre approche de la culture d’entreprise et également de faire un lien entre gouvernance et culture d’entreprise, deux notions fondamentales du thème 1 de SDGN.*

**Partie 1 : La gouvernance de l'entreprise**

1. ***La structure de propriété : la répartition du capital social***

Vous vous intéressez de près à cette entreprise à laquelle vous pensez postuler en candidature spontanée. Afin de préparer l’entretien et de vous projeter au sein de l’entreprise, vous vous intéressez à la gouvernance de cette entreprise et l’évolution de son capital social.

|  |
| --- |
| Document 1. Les principales étapes du capital d’Ubisoft jusqu’en 2021 |
| L'évolution du capital social d'Ubisoft a suivi plusieurs étapes significatives depuis sa fondation dont voici un aperçu de certains moments clés de son évolution :  **1. Fondation et premières années (1986 - 1996) :** Ubisoft est fondée en France par les frères Guillemot. Durant cette période, Ubisoft reste une société privée, et son capital social est principalement constitué des apports des fondateurs et d'investissements privés.  **2. Introduction en bourse (1996) :** Cette introduction permet à l'entreprise de lever des fonds en émettant des actions pour financer son expansion rapide dans le secteur du jeu vidéo. L’introduction en bourse constitue une augmentation significative du capital social, élargissant le cercle des actionnaires au-delà des fondateurs et des investisseurs privés.  **3. Croissance et expansions (Années 2000) :** Cette expansion est financée en partie par plusieurs augmentations de capital, avec l'émission de nouvelles actions pour renforcer les finances de l'entreprise et financer la création de nouveaux studios.  **4. Tentative de prise de contrôle hostile par Vivendi (2015 - 2018) :** Vivendi, géant des médias français, commence à accumuler des actions Ubisoft, avec l’intention de prendre le contrôle de l'entreprise. Cette situation pousse Ubisoft à mobiliser des ressources pour défendre son indépendance. Ubisoft effectue plusieurs augmentations de capital pour renforcer la position des actionnaires de référence, dont la famille Guillemot, et pour diluer la position de Vivendi. Vivendi finit par abandonner.  **5. Acquisitions et développement (2020 - 2021) :** Ubisoft continue de faire des acquisitions stratégiques pour renforcer son portefeuille de studios de développement. Cela peut entraîner ponctuellement des augmentations de capital, notamment lorsque l'acquisition est financée par émission d'actions plutôt que par emprunt.  En résumé, l'évolution du capital social d'Ubisoft est étroitement liée à son expansion, ses acquisitions, ses relations avec les actionnaires, et ses stratégies de défense contre les tentatives de prise de contrôle. |

|  |
| --- |
| Document 2. La répartition du capital social en 2021 (20 millions d’€) entre trois catégories d’investisseurs |
| * **Famille Guillemot** : Les fondateurs d'Ubisoft, la famille Guillemot, conservent une part importante du capital : 25% * **Investisseurs institutionnels** (fonds de pension, fonds d'investissement, etc…)**, actionnaires publics et grandes** **entreprises** : 60% * **Actionnaires individuels** : par le biais des marchés financiers. |

**1. Calculer la part détenue par les actionnaires individuels en 2021.**

**2. En déduire le calcul du montant du capital social détenu par chacune des catégories d'investisseurs.**

|  |
| --- |
| Document 3. La position stratégique prise par TENCENT[[1]](#footnote-1) en 2022 |
| **2022** : Tencent augmente sa participation dans Ubisoft et rachète une partie des actions des fondateurs. Bien que cela n'entraîne pas directement une augmentation de capital social, cela modifie la répartition des actions entre actionnaires. L’entreprise chinoise décide de racheter 44 % des parts détenues par la famille Guillemot. |

**3.** **Calculer le pourcentage obtenu par TENCENT après leur rachat d’une partie du capital social détenu par la famille Guillemot. En déduire le montant, en euro, du capital social que possède TENCENT en 2022.**

**4. En s’aidant des dernières questions, présenter sous la forme d’un unique tableau la répartition du capital social, d’abord en pourcentage puis ensuite en euro de l’entreprise Ubisoft en 2022.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Acteurs*** | ***Part détenue (en %)*** | ***Montant détenu (en million d’euros)*** |
| ***Famille Guillemot*** | ***14 \**** | ***2,8 \**** |
| ***Investisseurs institutionnel, actionnaires publics et grandes entreprises*** | ***60*** | ***12*** |
| ***Actionnaires individuels*** | ***15*** | ***3*** |
| ***Tencent*** | ***11*** | ***2,2*** |
| ***Total*** | ***100*** | ***20*** |

**5. Représenter cette nouvelle répartition du capital social sous forme de graphique adapté.**

1. ***La structure de propriété et le pouvoir de décision***

|  |
| --- |
| Document 4. Rester maître des décisions |
| La détention de plus de 50% du capital social d’une société permet de contrôler les décisions prises par l’Assemblée générale ordinaire des associés. Or, l’Assemblée générale ordinaire est en principe dotée de pouvoirs clefs, à savoir notamment :   * nommer et révoquer les dirigeants de la société, et fixer leur rémunération. * approuver les comptes de la société, en affecter les bénéfices (dividendes ou mise en réserve) et les pertes. * approuver les contrats conclus entre la société et un dirigeant ou un associé significatif.   Par conséquent, l’associé détenant plus de 50% du capital – par exemple 501 actions d’une société dont le capital est composé de 1000 actions – sera à en position de nommer ses dirigeants (Président et Directeur général d’une SAS, Gérant d’une SARL, Conseil d’administration d’une SA…).  *Source : cabinet Billand § Messié* |

|  |
| --- |
| Document 5. Détention du capital et droit de vote |
| Si la règle « une action, une voix » s’applique à la grande majorité des détenteurs d’actions, le principe du droit de vote double accordé à certains actionnaires est fréquemment prévu dans les grandes entreprises. Ainsi, environ deux tiers des sociétés du CAC 40 et du SBF 120 l’ont adopté. A l’étranger, le droit de vote double existe aussi notamment aux États-Unis, en Suède ou en Italie*.*  En règle générale, cet avantage est **attribué aux actionnaires qui conservent leurs titres sur une période assez longue** et qui par là-même indiquent qu’ils souhaitent accompagner le **développement de l’entreprise** et non réaliser une plus-value de court terme.  Pour les entreprises qui décident de recourir à cette mesure l’intérêt est de fidéliser les actionnaires « stables », c’est à dire ceux qui sont le plus à même de souscrire à des **augmentations de capital futures** et à s’inscrire dans une logique de long terme. Il peut aussi s’agir de renforcer le pouvoir des gros actionnaires « de référence », ceux qui contrôlent effectivement l’entreprise par leur poids au capital, de façon à protéger l’entreprise de tentatives de prises de contrôle inamicales.  *Source : La finance pour tous* |

**Point Culture générale**

Le CAC40 (Cotation Assistée en Continu) a été créé en 1988, il est le symbole du marché boursier en France. Composé de 40 valeurs sélectionnées parmi les 100 premières capitalisations de la Bourse de Paris, un comité scientifique ajuste sa composition au fil de l'eau. Les [titres qui composent le CAC 40](https://www.boursier.com/indices/composition/cac-40-FR0003500008,FR.html) sont choisis en fonction de différents critères dont la capitalisation boursière, la liquidité (nombre de titres disponibles dans le public), le secteur d'activité et l'équilibre d'ensemble de l'indice.

Créé le 31 décembre 1990, le SBF 120, diminutif de « Sociétés des Bourses Françaises », est un instrument faisant partie des plus importants [indices boursiers](https://actufinance.fr/bourse/indices/) d’Europe. Le terme « 120 » fait référence aux données des 120 sociétés françaises qui le composent. Il s’agit d’un indice boursier de référence de la bourse de Paris.

Au sein d’Ubisoft, l’avantage du droit de vote double est un privilège de la famille Guillemot grâce à son ancienneté.

**6. A partir du tableau de la question 4 et de l’aide ci-dessous, calculer les parts de vote de chaque acteur ou groupe d’acteurs. Les calculs seront arrondis à près.**

***Aide :*** *Par exemple, un associé possédant 10€ d’une entreprise dont le capital social est de 100€ a son droit de vote doublé : il voit son droit de vote passer à mais la valeur de référence du chiffre global passe de 100 à 110 (car les 10 de l’associé comptent ici double d’où l’ajout de 10 afin de considérer le droit de vote double)*

**7. Conclure sur la stabilité du pouvoir de décision liée à la gouvernance d’Ubisoft et ses conséquences sociales éventuelles.**

**Partie 2 : Évolution du cours de l’action en bourse de Ubisoft**

Dans cette partie vous êtes conseiller financier. L’un de vos clients importants souhaite acheter des actions Ubisoft. Il est gamer et certainement influencé par son attrait pour les jeux vidéo. Vous devez analyser la situation avec recul et discernement pour lui proposer un conseil de qualité.

|  |
| --- |
| Rappel : la valeur boursière |
| *La* ***valeur boursière*** *d’une action ne concerne que les sociétés cotées en bourse.*  *Nous avons la formule* ***Valeur boursière d’une société = Cours d’une action × Nombre d’actions.*** *La valeur boursière répond à la loi de l’oﬀre et de la demande, plus le titre est demandé, plus sa valeur monte et vice versa.*  *Si la valeur ﬁnancière est supérieure à la valeur boursière, cela traduit une anomalie de valorisation et donc une opportunité d’investissement ; dans le cas contraire, cela suppose une anticipation, par les investisseurs, de futurs bénéfices.* |

|  |
| --- |
| Document 6. Évolution de l’action cotée en bourse de Ubisoft sur les 5 dernières années |
| *Source: Boursier.com* |

**8. De manière générale, comment peut-on décrire l’évolution de l’action en bourse d’Ubisoft depuis 2019 ?**

**9. Par lecture graphique, compléter la ligne “Valeur de l’action” du tableau suivant :**

**10. La ligne “Évolution (en %)” se calcule à l’aide du *taux d’évolution* donné par la formule :**

**A l’aide de cette formule, compléter la dernière ligne du tableau, tout en sachant que l’évolution dans la case en dessous du 2/1/21 représente l’évolution entre le 2/1/20 et le 2/1/21 par exemple. Arrondir à près.**

**11. On souhaite maintenant calculer le taux d’évolution moyen entre 2019 et 2024, c'est-à-dire l’évolution annuelle moyenne au cours de ces 5 ans. On sait que le taux d’évolution moyen se calcule de la manière suivante :**

****

**où représente le nombre d’années écoulées.**

**Calculer le taux d’évolution moyen entre le 2/1/19 et le 2/1/24. Arrondir à puis interpréter.**

**12. En déduire les années où la valeur de l’action en bourse a plus diminué que la moyenne ou moins diminué que la moyenne.**

|  |
| --- |
| Document 7. Evolution de l’action Ubisoft en octobre 2024 |
| Après quasiment trois décennies, Ubisoft pourrait-il quitter la Bourse ? L’hypothèse de rachat d’actions, qui serait étudiée par les frères Guillemot, cofondateurs du géant du jeu vidéo, associés à leur allié chinois Tencent, a fait flamber l’action de l’entreprise vendredi. Peu après la publication d’un article de Bloomberg, l’action s’envolait de 30 % à 13,50 euros. Cette dernière a perdu la moitié de sa valeur en un an.  Selon le média, la famille Guillemot étudie les scénarios qui lui permettraient de remonter la valorisation d’un groupe des plus chahutés. L’une des hypothèses étudiées serait une alliance avec Tencent afin de racheter conjointement Ubisoft.  *Source: Le Figaro 4/10/2024* |

**13. Expliquer la hausse soudaine du cours de bourse en octobre 2024.**

**14. En prenant en compte cette hausse, calculer le taux d’évolution moyen entre le 2/1/2019 et le 4/10/2024.**

|  |
| --- |
| Document 8. Le dividende rémunère l’investissement de l’actionnaire |
| Le bénéfice d'un investissement en action pour l'actionnaire peut provenir de deux formes : La plus-value qui représente la hausse de la valorisation de l'entreprise, ou le **dividende**.  Le dividende représente le revenu versé par l'entreprise à ses actionnaires une ou plusieurs fois par an (certaines sociétés versent un acompte sur dividende). Le montant du versement est proposé par le Conseil d'Administration en Assemblée générale Ordinaire et voté par les actionnaires. Ce sont donc **les actionnaires de l'entreprise qui prennent la décision** et il est logique qu'ils décident à un moment donné de se rémunérer, en se versant une partie des bénéfices annuels de l'entreprise.  *Source: placementmeilleurtaux.com* |

**15. Calculer la moins-value c'est-à-dire la perte de valeur de l’action entre le 1/1/2019 et le 01/01/2024. Déduire le versement de dividende annuel par action qu’aurait dû verser Ubisoft pour compenser cette moins-value.**

**16. Rechercher l’historique des dividendes versés par Ubisoft ces dernières années.**

**17. En tant que conseiller financier, argumenter vis-à-vis d’un investisseur potentiel s’il est opportun d’acheter des actions Ubisoft.**

**Partie 3 : La politique salariale d’Ubisoft : un équilibre entre performance financière et performance sociale**

**Dans cette partie, vous travaillez aux ressources humaines d’Ubisoft. Vous examinez avec la direction la situation. Vous devez concilier deux exigences : l’attractivité de l’entreprise au niveau rémunération et le contrôle de la masse salariale.**

**Vous prenez connaissance du contexte social et analysez la productivité actuelle des salariés.**

|  |
| --- |
| Document 9. Une politique de restriction des effectifs au service de la performance financière |
| Le programme de réduction des coûts est en train de fonctionner chez [Ubisoft](https://www.ubisoft.com/fr-fr/). Après un exercice 2022-2023 catastrophique marqué par une perte nette d'un demi-milliard d'euros, Ubisoft a sorti la tête de l'eau grâce à une restructuration qui a porté ses fruits. Plutôt bon signe avant la sortie de titres majeurs comme [Star Wars Outlaws](https://www.gamekult.com/jeux/star-wars-outlaws-3050886905.html) et [Assassin's Creed Shadows](https://www.gamekult.com/jeux/assassin-s-creed-codename-red-3050886151.html).    Non content de sortir le plus gros chiffre d'affaires de son histoire (2,3 milliards d'euros, en hausse de 27%) Ubisoft a changé de visage avec un résultat opérationnel de 314 millions d'euros et un résultat net de 158 millions d'euros, loin des lourdes pertes enregistrées un an plus tôt. Le PDG Yves Guillemot avait annoncé un objectif de réduction annuelle des coûts de 200 millions d'euros d'ici 2025-26. Or, celui-ci est très bien engagé puisque l'entreprise a déjà réduit ses coûts fixes de 150 millions d’euros à fin mars 2024. Ceci « *grâce à un contrôle strict des recrutements, à des restructurations ciblées et à un effet de change favorable* », peut-on lire. En taillant dans les effectifs du groupe, Ubisoft a fait baisser le nombre de ses employés à 19 011 fin mars, soit une baisse de plus de 1 700 personnes depuis septembre 2022. Notons que cet effectif reste encore bien plus élevé que celui d'un Electronic Arts (13 000) ou d'un Take-Two (11 000).    *Source: Gamekult.com* |

Nous estimons que les concurrents ElectronicArts et Take-two ont respectivement un chiffre d’affaires de 6,6 milliards d’euros et de 4,9 milliards d’euros sur la période avril 2023 - mars 2024.

**18. Calculer la productivité de chaque salarié sur la période avril 2022 - mars 2023 puis sur celle de : avril 2023 - mars 2024 (par simplification, nous considérerons que la baisse des effectifs est intervenue subitement entre ces deux périodes). Les résultats seront arrondis à l’unité.**

**19. Calculer le taux d’évolution de la productivité d’Ubisoft entre les périodes avril 2022 - mars 2023 et avril 2023 - mars 2024. Commenter.**

**20. Commenter la productivité d’Ubisoft sur le marché.**

|  |
| --- |
| Document 9: Les NAO 2024 d’Ubisoft |
| **Accord sur les mesures salariales 2023**  Entre les sociétés :   * UBISOFT INTERNATIONAL, Société par Actions Simplifiée à capital variable, dont le siège est sis : 2 avenue Pasteur 94160 Saint-Mandé, immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Créteil sous le numéro 501 430 532 * les Organisations syndicales représentatives au niveau de l’entreprise   […]  Une enveloppe totale de 2,4 % de la masse salariale sera attribuée aux Directions au titre de la campagne d’augmentation sur l’année fiscale 2023/2024. Cette enveloppe se répartit entre une mesure d’Augmentation Uniforme échelonnée et une mesure d’Augmentation Individuelle liée à la performance.   1. **Augmentation Uniforme échelonnée**   Cette mesure prendra la forme d’une augmentation des salaires de base d’un montant défini en euros pour chaque collaboratrice et collaborateur.  Le montant de l’augmentation brute annuelle est fixé en fonction du salaire annuel de base, sur la base d’un temps complet. (...)  Son versement sera effectué à compter de la paye de juin 2024, avec effet rétroactif au 1er avril 2024.   1. **Augmentations individuelles liées à la performance**   Le reste de l’enveloppe globale d’augmentation de la masse salariale sera attribué aux augmentations liées à la performance.  Seuls les collaboratrices et collaborateurs dont la performance est évaluée à minima comme solide sur l’année fiscale 2023/2024 seront éligibles à une augmentation liée à la performance. Le cas échéant, son versement sera effectué à compter de la paye de juin 2024, avec effet rétroactif au 1er avril 2024.  *Source: Maitredata.com* |

**Point Culture Ressources Humaines**

La Négociation Annuelle Obligatoire est un processus encadré par le Code du travail. Elle a pour objectif de garantir que l’ensemble des salarié(e)s par l’intermédiaire de leurs représentants, discutent des conditions de travail et de leur rémunération avec la direction. C’est à la fois une obligation légale, mais aussi une occasion de faire évoluer les conditions de travail en accord avec les besoins actuels et futurs de l’entreprise.

**21. Calculer l’impact de la NAO 2023-2024 sur la masse salariale de 2024.**

Les rumeurs persistantes sur un possible rachat et les incertitudes à propos du changement de gouvernance inquiètent les salariés. Elles pourraient à terme influencer négativement l’attractivité de l’entreprise. Pourtant, ce sont des métiers en tension et Ubisoft et vous vous devez de réagir pour continuer à attirer les talents.

En concertation avec la direction de l’entreprise, vous envisagez de mettre en place une politique salariale ambitieuse pour les années 2025 - 2035. Celle-ci renforcera la marque employeur de l’entreprise mais fera augmenter la masse salariale. **L’objectif de cette politique salariale est de garantir aux collaborateurs une augmentation supérieure de 1% à l’inflation moyenne prévisible des années 2025 - 2035.** Vous espérez ainsi, en attirant les meilleurs talents, améliorer votre productivité par tête.

|  |
| --- |
| Document 10. Historique du taux d’inflation en pourcentage sur les 15 dernières années |
| *Source: Site de l’OCDE* |

**Point Culture économique**

Les prévisions d’inflation sont mesurées par l’indice des prix à la consommation. L’inflation mesure l’évolution générale des prix. Elle désigne la variation du coût d’un panier de biens et de services généralement achetés par les ménages. Les projections reposent sur une évaluation du stade auquel se trouve le cycle de l'activité économique dans chaque pays et à l'échelle mondiale, fondée sur une combinaison d’analyses provenant d'un certain nombre de modèles, ainsi que d'avis d'experts. Cet indicateur est exprimé en taux de croissance annuel.

**22. Estimer l’inflation moyenne sur les années 2024 - 2034 en vous appuyant sur le document 10. Vous pourrez également vous aider du site suivant :**

****

Afin de préserver un équilibre financier, vous déterminez que votre masse salariale (estimée en 2024 à 1,05 milliard d’euros) ne doit pas dépasser 1,63 milliards d’euros dans les dix prochaines années à effectif constant. Nous considérerons que le turnover n’a pas d’impact sur la valeur de la masse salariale.

On note alors la suite représentant la masse salariale à l’année .

**23. Donner la nature de la suite en justifiant et en précisant le premier terme ainsi que la raison.**

**24. Déterminer un moyen de vérifier si la politique salariale mise en place permettra de respecter l’augmentation limite fixée sur les dix prochaines années.**

**25. Déterminer à près la valeur limite d’augmentation de la masse salariale en pourcentage afin que l’objectif sur dix ans soit toujours atteint, au cas où l’inflation serait plus élevée que prévue.**

**26. Conclure sur la pertinence d’une telle politique salariale.**

1. **Tencent**, *fondée en* ***1998*** *à Shenzhen, est une entreprise technologique qui connecte plus d'un* ***milliard de personnes*** *à travers le monde grâce à ses services de communication, de jeux vidéo et de contenu numérique.* [↑](#footnote-ref-1)